

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Diplomová práce

2024

Luisa Maria Rusnáková

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Krizová komunikace hudebního festivalu

Diplomová práce

Autorka práce: Bc. Luisa Maria Rusnáková

Studijní program: Mediální a komunikační studia

Vedoucí práce: Mgr. Miloš Hroch, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.
4. Při přípravě této práce autorka použila software Atlas.ti za účelem kvalitativní analýzy dat. Po použití tohoto nástroje/služby autorka obsah podle potřeby zkontrolovala a upravila a přebírá plnou odpovědnost za obsah publikace.

V Praze dne 24. 7. 2024

Luisa Maria Rusnáková

Bibliografický záznam

RUSNÁKOVÁ, Luisa Maria. *Krizová komunikace hudebního festivalu*. Praha, 2024. 120 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Mgr. Miloš Hroch, Ph.D.

Rozsah práce: 210,991

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá krizovou komunikací organizátorů hudebního festivalu Pohoda v prvních měsících pandemie Covid-19 v roce 2020, konkrétněji od jejího začátku v březnu 2020 až do poloviny července toho samého roku, kdy proběhl online festival Pohoda in the Air. Práce analyzuje komunikační strategie festivalu v krizové situaci, jejíž důsledkem bylo přesunutí původně plánovaného festivalu na následující rok, a dále organizace náhradní hudební akce v online formě. Cílem práce je zhodnotit efektivitu a míru úspěšnosti zvolených strategií krizové komunikace organizátorů festivalu Pohoda, a porovnat ji s modelem ideální krizové komunikace, vyplývajícím z již existujících teorií. Konkrétněji se výzkum zaměřuje na identifikování mezer i pojmenování předností organizátorů festivalu v přístupu ke krizové komunikaci. Podepřena daty a zjištění výzkumu práce dále nabízí doporučení pro praxi krizové komunikace festivalů a dalších živých akcí podobného rázu. Teoretická část práce definuje pojmy krize a krizová komunikace, zabývá se tím, jak tyto pojmy zkoumá teorie, přičemž vychází primárně z modelových a aplikačních teorií. Poté představuje problematiku hudebních festivalů a živé kultury a nastiňuje stručnou historii festivalu Pohoda i kontext zkoumaného případu. Na základě zkoumaných teoretických rámců byl vytvořen model ideální krizové komunikace, který definují klíčové principy a strategie krizové komunikace. V situacích, kdy nejsou modelové teorie aplikovatelné, jej doplňuje teorie chaosu.

Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu využívajícím polostrukturované rozhovory s klíčovými aktéry případu i odborníky na krizovou komunikaci či organizaci festivalů. Dále se zabývá kvalitativní obsahovou analýzou dokumentů. Snaží se vyplnit mezeru ve vnímání krizové komunikace hudebních festivalů nejen coby komunikace při mimořádných událostech, i jako nástroje pro zvládání různých rizik a udržení kladných vztahů se zainteresovanými stranami. Práce zkoumá komunikaci organizátorů v krizi, porovnává ji s teorií a dává je do kontextu se zkušenostmi odborníků z praxe. Identifikuje její přednosti, jež mohou sloužit jako vzor pro další kulturní akce, i nedostatky, jejichž odstranění může být potenciálně klíčové pro úspěšnost komunikace v rámci komplexních hrozeb. Práce zdůrazňuje význam odborníků i důvěry mezi organizátory a návštěvníky. Zasazuje se o širší pochopení krizové komunikace v kontextu kulturních akcí a poskytuje metodická doporučení pro organizátory festivalů.

Abstract

Diplomová práce se zabývá krizovou komunikací organizátorů hudebního festivalu Pohoda v prvních měsících pandemie Covid-19 v roce 2020, konkrétněji od jejího začátku v březnu 2020 až do poloviny července toho samého roku, kdy proběhl online festival Pohoda in the Air. Práce analyzuje komunikační strategie festivalu v krizové situaci, jejíž důsledkem bylo přesunutí původně plánovaného festivalu na následující rok, a dále organizace náhradní hudební akce v online formě. Cílem práce je zhodnotit efektivitu a míru úspěšnosti zvolených strategií krizové komunikace organizátorů festivalu Pohoda, a porovnat ji s modelem ideální krizové komunikace, vyplývajícím z již existujících teorií. Konkrétněji se výzkum zaměřuje na identifikování mezer i pojmenování předností organizátorů festivalu v přístupu ke krizové komunikaci. Podepřena daty a zjištění výzkumu práce dále nabízí doporučení pro praxi krizové komunikace festivalů a dalších živých akcí podobného rázu. Teoretická část práce definuje pojmy krize a krizová komunikace, zabývá se tím, jak tyto pojmy zkoumá teorie, přičemž vychází primárně z modelových a aplikačních teorií. Poté představuje problematiku hudebních festivalů a živé kultury a nastiňuje stručnou historii festivalu Pohoda i kontext zkoumaného případu. Na základě zkoumaných teoretických rámců byl vytvořen model ideální krizové komunikace, který definují klíčové principy a strategie krizové komunikace. V situacích, kdy nejsou modelové teorie aplikovatelné, jej doplňuje teorie chaosu.

Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu využívajícím polostrukturované rozhovory s klíčovými aktéry případu i odborníky na krizovou komunikaci či organizaci festivalů. Dále se zabývá kvalitativní obsahovou analýzou dokumentů. Snaží se vyplnit mezeru ve vnímání krizové komunikace hudebních festivalů nejen coby komunikace při mimořádných událostech, i jako nástroje pro zvládnutí různých rizik a udržení kladných vztahů se zainteresovanými stranami. Práce zkoumá komunikaci organizátorů v krizi, porovnává ji s teorií a dává je do kontextu se zkušenostmi odborníků z praxe. Identifikuje její přednosti, jež mohou sloužit jako vzor pro další kulturní akce, i nedostatky, jejichž odstranění může být potenciálně klíčové pro úspěšnost komunikace v rámci komplexních hrozeb. Práce zdůrazňuje význam odborníků i důvěry mezi organizátory a návštěvníky. Zasazuje se o širší pochopení krizové komunikace v kontextu kulturních akcí a poskytuje metodická doporučení pro organizátory festivalů.

Klíčová slova

krizová komunikace, krize, hudební festival, pandemie Covid-19, festival Pohoda, model krizové komunikace

Keywords

Crisis communication, crisis, music festival, Covid-19 pandemic, Pohoda festival, crisis communication model

Title

Crisis Communication of a Music Festival

Poděkování

Na tomto mieste by som sa rada poďakovala všetkým svojim respondentkám a respondentom za cenné vhl'ady, rozhovory s Vami boli poučné aj radostné.

Obrovská vďaka patrí všetkým, ktorí so mnou prácu konzultovali, rozoberali, radili mi, pomáhali plánovať, upravovať, prepisovať, napredovať, len tak. Ste super.

A najväčšmi ďakujem Vám, ktorí viete, že ste to Vy.

Venujem svojim starinkovcom, tajkovi a tajkej.

Obsah

ÚVOD	20
1. TEORIE KRIZE A KRIZOVÉ KOMUNIKACE	22
1.1 KRIZE	23
1.2 PUBLIC RELATIONS	24
1.3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	25
1.3.1 Zásady krizové komunikace a základní komunikační strategie	25
1.3.2 Fáze krizové komunikace	27
1.4 KRIZOVÝ TÝM A AKTÉŘI KRIZOVÉ KOMUNIKACE	30
1.5 NÁSTROJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE	30
1.6 TEORIE EXCELENCE	31
1.7 KRIZOVÁ KOMUNIKACE HROMADNÝCH AKCÍ A FESTIVALŮ	32
1.8 TEORIE CHAOSU	32
2. HUDEBNÍ FESTIVALY A ŽIVÁ KULTURA	35
2.1 ŽIVÁ KULTURA	35
2.2 VYMEZENÍ POJMU HUDEBNÍ FESTIVAL	40
2.3 HUDEBNÍ FESTIVALY A PANDEMIE	42
2.4 HISTORIE FESTIVALU POHODA	44
2.5 NÁSTUP A VÝVOJ KRIZE - KONTEXT	47
2.6 SITUACE PŘED KRIZÍ A PŮVODNÍ PLÁNY FESTIVALU POHODA PRO ROK 2020	48
„PŘESUN“ TRADIČNÍHO ŽIVÉHO FORMÁTU FESTIVALU POHODA NA DALŠÍ ROK	50
REALIZACE ONLINE FESTIVALU	52
3. METODOLOGIE	53
3.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	53
3.2 METODA A DESIGN VÝZKUMU	54
3.3 VÝBĚR VZORKU	56
3.4 SBĚR DAT	59
3.5 ANALYTICKÉ POSTUPY VÝZKUMU	61
4. ANALYTICKÁ ČÁST	64
4.1 SROZUMITELNOST A KONZISTENTNOST	64
4.2 ČASNOST A PROAKTIVITA	69
4.3 BUDOVÁNÍ A UDRŽOVÁNÍ DŮVĚRY A DŮVĚRYHODNOSTI	73
4.4 PREVENCE A PŘÍPRAVA	78
4.5 ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE A JEJÍ IDEÁLNÍ MODEL	83
4.5.1 Doporučení	91
2.7 DISKUSE	92
ZÁVĚR	96
SUMMARY	98

Úvod

Hudební festivaly byly svými pořadateli z počátku organizovány coby zábava v letních měsících. Organizátoři prvních komunitně zaměřených akcí nebyli promotéři a neměli příliš velký motiv vytvářet zisk (Reynolds, 2021) a jejich hlavní snahou bylo vytvoření pocitu komunitní sounáležitosti. Od té doby však vidíme jejich profesionalizaci do takové míry, že se festivaly staly samostatným segmentem hudebního průmyslu, u kterého můžeme za poslední léta sledovat ohromný nárůst. Ale spolu s tím se začíná čím dál víc odborníků ptát, zda je tento trend udržitelný, a to i vzhledem k tomu, že s příchodem pandemie Covid-19 na začátku roku 2020 bylo odvětví živých akcí jedním z nejhůře zasažených. (Kloskowski a Kwiatkowski 2021, OECD, 2020). Jelikož vlády po celém světě zavedly přísná opatření v oblasti veřejného zdraví s cílem omezit šíření viru, čelily četné hudební festivaly zrušení nebo odložení. Jedním z takových festivalů byl i slovenský festival Pohoda, původně plánovaný na červenec 2020. V reakci na celosvětovou krizi učinili organizátoři zásadní rozhodnutí: přesunout Pohodu na rok 2021 a místo toho spustili nový koncept – Pohoda in the Air – online festival, jehož cílem bylo udržet spojení s fanoušky festivalu i již zmiňovaný pocit komunitní sounáležitosti a zároveň dodržet zdravotní opatření.

Kromě celosvětové pandemie jsme byli v krátkém období i svědky globálního vlivu inflace, válečných konfliktů i extrémních výkyvů počasí v důsledku klimatické změny, což pro pořadatele živých akcí, včetně hudebních festivalů znamená navýšení cen od dodavatelů, větší riziko ohrožení návštěvníků, spoustu změn a nejasnou budoucnost. Všechny potenciální scénáře ale spojuje potřeba komunikovat, v časech krize možná o to intenzivněji, a případně se na tyto krizové situace připravit. Téma krizové komunikace festivalů je přitom v lokálních sociokulturních podmínkách zpracováno v oblasti mediálních a komunikačních studií jen okrajově a částkově, většinou v rámci prací zaměřených na public relations a marketingovou komunikaci festivalů. Práce z jiných oborů se pak soustředí na obecné komunikační strategie festivalů, či na jejich specifické aspekty komunikace. Zahraniční studie se věnují tomuto tématu hlouběji, ale opět mají pouze částkový charakter. Například Van Winkle (2022) se věnuje specificky komunikaci festivalu na sociálních sítích v průběhu mimořádných situací, které z krizí vyvstávají. Elisenda Estanyol (2022) se zase zabývá vlivem Covidu-19 na tradiční festivaly a jejich komunikaci, včetně komunikace krizové, no soustředí se zejména na komunikační nástroje a opatření související s event managementem a s digitalizací festivalů v této krizi. Na poli mediálních studií se se krizovou komunikací hudebních festivalů důkladně

zabývá práce Johanny Walser (2018), která sama identifikuje mezeru ve výzkumu krizové komunikace jako takové právě v souvislosti s festivaly a hromadnými akcemi. Dále argumentuje, že dosavadní výzkumy v oblasti krizové komunikace se věnovaly primárně post-krizovému období, přičemž Walser se zaměřuje více na přípravu a prevenci v čase před krizí samotnou, včetně přípravy komunikačních plánů a manuálů. Její práce se ale opět se soustředí primárně na jeden problém krizové komunikace, a to na varovná a instruktážní komunikaci při mimořádných událostech.

Krizová komunikace má ale uplatnění i mimo pohotovostních situací, a to včetně krizové komunikace živých akcí. Má například zásadní význam pro usměrňování postojů veřejnosti a udržení důvěry zainteresovaných stran. Proto tato práce zkoumá obecně strategie krizové komunikace uplatňované organizátory Pohody v období nástupu pandemie Covid-19 a analyzuje přitom způsoby, jak Pohoda komunikovala se zainteresovanými stranami, jaké kroky v oblasti krizové komunikace podnikla a jaká byla celková účinnost těchto snah při zachování reputace festivalu a spojení s komunitou. Tato témata jsou ale vlastní i krizovým situacím mimo pandemii, a proto musí tato práce vycházet z principů a přístupů, které jsou pro krizovou komunikaci univerzální, a usilovat se o zasazení do širšího kontextu zkoumání krizové komunikace živých akcí.

Případová studie přechodu Pohody na Pohoda in the Air je nahlédnutím do přístupů zvládání výzev, které přináší pandemie.

V následujících kapitolách se tato práce bude zabývat teoretickými základy krizové komunikace, bude zkoumat kroky a postoje organizátorů festivalu Pohoda a pokusí se zhodnotit jejich dopady a úspěšnost. Prostřednictvím tohoto zkoumání chce výzkum přispět k širšímu pochopení krizové komunikace v kontextu kulturních akcí a případně poskytnout použitelná doporučení pro efektivní komunikační strategie v době krize.

Aby bylo možné zkoumat krizovou komunikaci hudebního festivalu Pohoda a její úspěšnost, je třeba charakterizovat základní pojmy i vědět, jak tuto úspěšnost definují uplatňované teoretické rámce.

1. Teorie krize a krizové komunikace

Teorie krizové komunikace se soustředí na sdělení a konstrukci významů v různých formách interakce a koordinace během rizikových a nepředvídatelných situací. Výzkum a teorie krizí obecně byly od začátku motivovány snahou zlepšit praxi krizového managementu jako takového (Barge a Craig, 2009). Analýzy a závěrečné zprávy, jež vycházely ze zpětných vyhodnocování a kritik reakcí na již proběhlé krize a jejichž cílem bylo implementovat získané poznatky do plánů pro potenciální příští takovéto situace, odhalily zákonitosti společné pro širší spektrum rizik a staly se tak základem obecnějších teoretických rámců (Barge, 2001). Z těchto přístupů vzešly později metodologické přístupy případových studií, jež jsou dodnes nejčastějším výzkumným designem v této oblasti a využívá je i tato práce (Sellnow a Seeger, 2020).

Dále se bádání v této oblasti rozšířilo o výzkumy a experimenty přispívající k rozvoji teorií krizové komunikace, včetně výzkumu přisuzování odpovědnosti za krizi (Coombs, 2006, 2009), efektivitu různých typů sdělení nebo percepce a reakce publika (Covello, 2009; Ulmer a Sellnow 2011; Vymětal, 2009). Přitom tradiční konceptualizace krizové komunikace, vycházející z komunikace při mimořádných událostech (emergency communication), ji spíše rámcovaly jako jednosměrný proces vydávání varování či výstrah vůči příjemcům. Současnější přístupy již popisují komunikaci jako mnohem dynamičtější a transaktivnější. Například Sellnow a Seeger (2020), vycházející z Dancovy teorie komunikace, tvrdí, že jelikož je komunikace kvůli předcházejícím zkušenostem dynamická a kumulativní, tak i předchozí zkušenosti s krizí ovlivňují interpretace a komunikační volby, které člověk činí, a mnohá běžně užívaná pravidla komunikace nemusí platit – anebo platí pravidla nová. I při této modernější konceptualizaci se můžeme dívat na krizovou komunikaci coby na nástroj řízení krize, řešení problémů, rozhodování, ovlivňování ostatních či koordinaci činností mezi odesílateli a příjemci. Tento pohled patří mezi funkční přístupy, které se zaměřují na výsledky komunikačního chování a procesů a hledí i na to, do jaké míry je komunikace při dosahování žádaných výsledků úspěšná. (Gouran 1982)

Tato účinnost se odvíjí například od toho, jak je uplatněná komunikace strukturovaná, jaké je její provedení vůči cílovým skupinám, kterým chce odesílatel komunikovat dané sdělení, jaké jsou samotné tyto cílové skupiny, mezi které patří jednotlivci, ale i různé instituce, skupiny a komunity lidí či další složky, a jestli k těmto publikům komunikuje adresant odpovídajícími komunikačními kanály. Konceptualizace krizové komunikace z funkčního

hlediska pomáhá porozumět roli komunikace v těchto komplexních strukturách a tím pádem pomáhá „informování praxe“ a jejímu zefektivňování, například skrze predikci a plánování pro další krize (Sellnow a Seeger 2020). Tento přístup reprezentují různé teoretické rámce aplikované komunikace či tzv. praktické teorie. Barge (2001) identifikuje tři základní přístupy praktických teorií, a to mapování, angažovanou reflexi a transformativní praxi. Tyto přístupy praktické teorie krizové komunikace aplikují ve své práci také Tomandl a kol. (2020), která představuje jeden z teoretických rámců užitých také v této studii. Tomandl (2020) vychází ve své práci kromě případů z praxe také z teorií zkoumajících vývoj krize a modelů krize a krizové komunikace. Tyto teorie (Coombs, Fink, 1986, George 2012) se snaží identifikovat strukturu v krizových situacích, jež jsou ze své povahy komplexní a chybí jim řád, a to za účelem jejich pochopení, určité úrovně předvídání, a tedy jejich snazšího řízení. K jednotlivým identifikovaným stádiím se pak pokoušejí přiřadit odpovídající řídicí a komunikační strategie, které jsou pro každou fázi odlišné. Poskytují tak základní rámce podmínek a východisek pro analýzu krizové situace i komunikace před, v průběhu i po krizi, které jsou užitečné i pro naši práci, a proto v následujících kapitolách budu při definici jednotlivých pojmů vycházet právě z těchto teoretických rámců.

1.1 Krize

Krize jsou z definice interdisciplinární události, což komplikuje propojení výzkumu s praxí (Sellnow a Seeger, 2020). Mnohé teorie krizové komunikace byly původně vyvinuty pro specifické typy krizových situací, jako například varovné teorie a evakuační plány pro příchod hurikánů, ale později se ukázalo, že jsou použitelné i pro jiné typy krizí. V současnosti je ve výzkumu typičtější zaměření spíše na širší teorie.

Teoretici krizové komunikace rozlišují několik typů krizí, mj. také na základě příčin jejich vzniku. W. Timothy Coombs (2007, 2009) představuje tři hlavní kategorie krizí, podle toho, jak jsou rámcovány na základě míry odpovědnosti organizace v krizi za krizi:

1. Oběť – Krizi nelze předejít a organizace se v tomto případě ocitá v roli oběti (např. následky přírodních katastrof, šíření nepravdivých informací o subjektu).
2. Nedopatření/nedbalost – Krize vzniká v důsledku chyb nebo neopatrnosti ze strany organizace nebo jejích zaměstnanců.
3. Krize, kterým šlo předejít – Tato kategorie je nejvíce komplikovaná z hlediska komunikace. Jde o případy, kdy organizace vystavila určitou skupinu lidí riziku, nereagovala na problémy vhodně nebo vědomě porušila zákony nebo předpisy, což

mohlo vést k nehodám nebo zraněním.

Tomandl (2020) rozlišuje zase tři okruhy příčin, od kterých se odvíjejí modelové typy krizí, a to vyšší moc, útok zvenčí anebo útok zevnitř.

K. Fearn-Banks (2016) pojmenovává pět základních fází krize:

1. Detekce – může započít všímáním si varovných příznaků neboli tzv. prodromů. Jejich sledování může napomocť zastavit krizi, než se plně rozvine. Časné zaznamenání krize dává organizaci čas na vypracování prohlášení, přípravu tiskové konference, vyzoomění krizového týmu a povolání mluvčích.
2. Prevence – průběžné budování vztahů s veřejností a pravidelná obousměrná komunikace s klíčovými subjekty pomáhá předcházet krizím, zmírňuje jejich dopady nebo omezuje jejich trvání.
3. Omezení šíření – snaha omezit trvání krize, nebo zabránění jejímu rozšíření.
4. Rekonvalescence – úsilí o návrat organizace k obvyklému fungování.
5. Poučení – proces zkoumání krize a zjišťování, jak si organizace v krizi vedla. Jedná se o hodnotící postup, jehož cílem je učinit z krize prodrom pro budoucnost.

Věcné řešení problémů a událostí, které jsou příčinou krize, je úlohou krizového managementu. Krizový management má podle Coombse tři fáze – před krizí, v průběhu krize samotné a po krizi. Jeho součástí je také proces strategického plánování pro případ krize, který odstraňuje část rizika a nejistoty způsobených negativní událostí, a tím umožňuje organizaci mít větší kontrolu nad dalším vývojem. Efektivní krizový management zahrnuje krizovou komunikaci, která může zmírnit nebo eliminovat krizi, ale v některých případech také přinést organizaci pozitivnější reputaci, než jakou měla před krizí (Fearn-Banks, 2016). Reputací přitom rozumíme „agregát hodnocení zainteresovaných stran (stakeholderů) ohledně toho, jak dobře organizace plní jejich očekávání na základě jejího chování v minulosti.“ (Coombs, 2007)

1.2 Public relations

Krizová komunikace bývá přiřazována k nástrojům public relations,¹ v rámci vztahů s veřejností a vztahů s médii (Tomandl, 2020).

Podle Harlowa je „public relations (...) specifická funkce managementu, která pomáhá založit a udržovat oboustrannou komunikaci, porozumění, přijetí a spolupráci mezi organizací a jejím publikem (...) a k tomu PR využívá výzkumů a etických komunikačních technik jako svých základních nástrojů,“ (Hejlová, 2015). Zkráceně se PR zabývá vztahy s veřejností, přičemž Fearn-Banks (2016) uvádí, že v případě PR rozlišujeme různé druhy veřejnosti pro

danou organizaci, jelikož je v tomto oboru důležité konkrétnější zacílení. Příkladem takovýchto veřejností mohou být zaměstnanci, zákazníci, členové komunity, odbory atd.

Výzkumy ukazují, že společnosti, které udržují průběžnou obousměrnou komunikaci, často krizím buď zcela předejdou, nebo je zvládnou rychleji a s menším dopadem. Navíc se ukázalo, že firmy s plánem krizového managementu či krizové komunikace vycházejí z krizových situací s lepším veřejným obrazem než ty, které žádný takový plán nemají (Fearn-Banks, 2016).

1.3 Krizová komunikace

Krizovou komunikaci tedy považujeme za „součást reakce organizací (nebo i jednotlivců) na ohrožení reputace a na mimořádné události,“ (Tomandl, 2020). Fearn-Banks (2016) popisuje krizovou komunikaci jako „dialog mezi organizací a veřejností (veřejnostmi) před negativní událostí, během ní a po ní. Tento dialog podrobně rozvádí strategie a taktiky, jejichž cílem je minimalizovat škody na image organizace.“ Jurášková (2012) zase o krizové komunikaci píše, že se „uplatňuje (...) při krizových situacích, kdy vzniká negativní mediální publicita, dochází k poškození firemní image a poklesu prosperity. Krizová komunikace vychází z krizového manuálu, z předem definovaných pravidel komunikace a obrací se zejména k médiím a dalším cílovým skupinám. Jejím cílem je napravit poškozený mediální obraz firmy/organizace, ale také předcházet konfliktům a krizím.“

Jak podle praktických teorií uplatňovaných v PR (Tomandl, 2020), tak podle teorií zabývajících se reakcí na krizové situace (Comfort, 1994), je úkolem krizové komunikace zajistit, aby organizace přežila různé krize s co nejmenšími následky a co nejrychleji se vrátila k normálnímu provozu, čímž chrání svůj kapitál, lidské zdroje a také svou reputaci. Krizová komunikace musí navazovat na krizový management, jenž provází po celou dobu trvání krize (někdy také po ní). K tomu patří doručování informací těm správným adresátům správnou formou.

1.3.1 Zásady krizové komunikace a základní komunikační strategie

Experti z praxe i akademici formulovali zásady krizové komunikace různě, ale jejich podstata zůstává podobná. Podle Bednáře (2012) by měla krizová komunikace být racionální, promyšlená, systematická a plánovaná, v jiném výčtu zase dodává, že by měla být klidná,

korektní a konzistentní. Tomandl (2020) uvádí, že základními zásadami krizové komunikace jsou:

1. Srozumitelnost – aby byl dosažen cíl krizové komunikace, je potřeba, aby jí rozumělo především cílové publikum.
2. Konzistentnost – „v případě, že za organizaci v krizi promlouvá více osob, musejí postupovat koordinovaně a na totožné otázky dávat novinářům totožné odpovědi, aby mediální obraz organizace zůstal celistvý a důvěryhodný“. Také je důležité zachovat konzistentnost v čase. (Antušák a Kopecký, 2005; Tomandl, 2020)
3. Rychlost – reakce má být v krizi především rychlá. Odborníci doporučují mít připravenou rychlou tiskovou zprávu, tzv. fleš, kde bude obsaženo základní stanovisko organizace, které se odvíjí od zvolené komunikační strategie, čímž organizace získá čas na přípravu dalších, precizněji vypracovaných výstupů.
4. Aktivita – aktivně jednajícím a komunikujícím subjekt má v krizové situaci výhodu oproti pasivnímu. Odborníci doporučují být také v krizové komunikaci spíše proaktivní nežli reaktivní. Důležité je vhodné rámcování dané krize, či vyplnění informačního vaku, včetně zveřejňování informací, které se v organizaci jeví jako samozřejmé.
5. Budování důvěry – prostřednictvím empatie, zodpovědnosti a vstřícnosti. Ideální je však budovat důvěru vůči organizaci dlouhodobě, i coby součást public relations. (Antušák a Kopecký, 2005)

Kromě nich ještě jmenuje principy transparentnosti, pravdivosti, akceschopnosti a zodpovědnosti. (Tomandl, 2020)

European Communication Monitor (2011) předkládá několik nejčastěji používaných komunikačních strategií v krizové situaci, a to informační strategii, soustrast, obrannou strategii, omluvu a přetpění situace. Při informační strategii usiluje organizace o transparentní, časně informování o důležitých faktech vztahujících se ke krizi, s ohledem na zainteresované strany (např. rodiny pozůstalých, oběti krize). Při „soustrasti“ organizace vyjadřuje soustrast a porozumění poškozeným osobám a subjektům. Při obranné strategii se organizace snaží bránit a vysvětlovat, že není viníkem krize (Hejlová, 2015).

Samotná krizová komunikace by měla směřovat k zájmovým skupinám. Je důležité vzít v potaz jejich specifika (například jaký má krize dopad na konkrétní členy skupin, jak komunikují či jaký je nejvhodnější komunikační kanál, aby se co nejlépe dostali k informacím)

a tomu přizpůsobit i komunikaci a její styl. Coombs (2011) uvádí tři faktory, které ovlivní, jaké stanovisko zaujmou stakeholderi ke krizi, a to typ krize (souvisí s mírou odpovědnosti za krizi), předchozí reputace a historie krizí.

Na základě míry odpovědnosti organizace za krizi, tj. zda spadá do klastru oběti, nebo nedopatření a nedbalosti, anebo je to krize, které se dalo předejít, se odvíjejí reputační dopady na organizaci v krizi. Čímž větší odpovědnost za krizi je organizaci připisována jejími zájmovými publiky, tím víc by měla zdůrazňovat přebrání odpovědnosti za ni. Podle většiny teoretiků je nejvhodnějším plné přijetí odpovědnosti. Od míry přebrání odpovědnosti organizací se odvíjí Coombsova základní typologie komunikačních strategií krizové komunikace: popření – vhodná ve chvíli, kdy organizace za krizi nemůže, částečné přijetí odpovědnosti a obnovení reputace. (Coombs, 2011)

Existují však i základní pravidla krizové komunikace nezávislá na tom, jaká komunikační strategie je nejvhodnější pro typ krize, které právě organizace čelí. Každá krize si žádá průběžnou komunikaci z jednoho zdroje, projevení soucitu či lítosti vůči dotčeným cílovým skupinám v souvislosti se vzniklou situací, a pokud je to potřeba, tak i poskytování informací, které pomohou lidem předejít dalším následkům krize.

Fearn-Banks (2016) popisuje některé z neznámějších teorií krizové komunikace. Syntéza těchto teorií spolu se zásadami, pravidly a principy krizové komunikace a s vybranými modely strategií krizové komunikace, určenými pro specifické podmínky krizí ohrožení veřejného zdraví zapříčiněných vyšší mocí, pro nás budou tvořit základ modelu ideální krizové komunikace hudebního festivalu v období pandemie Covid-19.

1.3.2 Fáze krizové komunikace

Krizovou komunikaci by organizace neměly uplatňovat pouze v čase krize, ale v ideálním případě také před a po ní, jelikož v čase před krizí napomáhá organizaci vyrovnat se s ní, případně ji zmírnit a některým jejím projevům se úplně vyhnout. V období po krizi se zase organizace díky krizové komunikaci dokáže lépe vyrovnat s jejími následky. Fáze krizové komunikace můžeme tedy rozdělit na tři hlavní fáze, s několika mezikroky (George, 2012), či podle stejné vnitřní logiky jako fáze krizového managementu podle Coombse. Heath (2005) identifikuje tyto čtyři fáze krizové komunikace:

1. Prevence – probíhá v období před krizí, její součástí jsou public relations a media relations
2. Příprava – rovněž součást předkrizového období, mezi její kroky patří krizový audit, příprava krizového scénáře a krizového plánu

3. Reakce – již samotné konání v průběhu krize, a to včetně adekvátní komunikační strategie
4. Poučení – rekapitulace a zhodnocení, jak si organizace v krizi vedla, které by mělo být součástí přípravy pro identifikování budoucích hrozeb a dalších potenciálních krizí

Období před krizí

Prevence

Součástí prevence je rozpoznat a reagovat na počínající hrozby, zajímat se o názor veřejnosti a zejména dlouhodobé budování dobré reputace, což pomáhá organizaci získat si důvěru a prestiž u veřejnosti, např. místní komunity. Odborníci také doporučují pěstovat vztahy s médii v rámci media relations. (Vymětal, 2009; Hejlová 2015)

Příprava

Příprava na krizi je nezbytná pro řešení krizí, kterým nelze zabránit. Základním nástrojem připravenosti je plán krizové komunikace. Tento plán říká každé klíčové osobě v krizovém týmu, jaká je její úloha, koho má informovat, jak oslovit lidi, co má říct atd (Fearn-Banks, 2016).

Krizovému plánu předchází krizový audit a krizový scénář. Krizový audit odhalí, kde má firma slabiny a skryté problémy, a identifikuje možné vnější nebo vnitřní krize, které ji mohou postihnout a na které by se tedy měla začít připravovat. I když jsou možnosti předvídání krizí limitované a není možné přesně určit, kdy nastanou, jakou budou mít intenzitu a průběh, vždy lze alespoň vytipovat základní problémové okruhy a odhadnout modelové hrozby.

Krizový scénář navazuje na krizový audit a představuje prediktivní popis situací a událostí, které organizace vyhodnotila jako potenciálně nebezpečné. Na základě tohoto scénáře se následně vytváří krizový plán, popisující konkrétní způsoby řešení těchto krizí.

Krizový plán stanovuje konkrétní kroky a automatické postupy pro řešení konkrétních krizí a předvídatelných situací, a navazuje na krizový audit a scénář. Podle Coombse (2007) jsou organizace s připraveným krizovým plánem „lépe připraveny reagovat na krize odpovídajícím způsobem a vrátit se do normálu v relativně krátkém čase“.² Mít dobře strukturovaný krizový plán je nutné zejména v případech, kdy lidem hrozí emocionální a fyzická újma, obzvlášť když se jedná o větší skupiny či komunity. V realitě zahrnuje samozřejmě krizový plán více dimenzí, ale v této práci se zaměřuji na oblast komunikace.

V rámci komunikačního krizového plánu je nutné předem určit, kdo, kdy a jak bude informovat relevantní zájmové skupiny, jak bude organizace strategicky postupovat a jaké komunikační kanály bude prioritně využívat. Jeho tvůrci by si měli připravit podklady týkající se předpokládané krize, které lze použít při komunikaci s novináři a stakeholdery nebo jako podklady pro tiskové zprávy. Rovněž by měli mít připravené osnovy tiskových zpráv, které se v případě krize pouze doplní o aktuální informace, či webové stránky, které se po nástupu krize aktualizují. Součástí tohoto plánu by měl být také seznam klíčových sdělení, která musí zaznít při komunikaci s jednotlivými zájmovými skupinami. Krizový plán by měl rovněž identifikovat stakeholdery, které je nutné informovat a vést s nimi krizovou komunikaci. (George, 2012)

Období krize

V období krize je nejprve nezbytné provést analýzu příčin a průběhu krize a posoudit, co se stalo a jaké bylo její pozadí. Po provedení této analýzy je dalším krokem stanovení typologie krize, včetně určení jejich příčin a následně vyhodnocení efektivní komunikační strategie. Jedním z faktorů, podle kterých lze vybrat vhodnou strategii krizové komunikace, je míra odpovědnosti organizace za krizi samotnou (Coombs, 2007). V této fázi je rovněž nutné určit, jaké informace budou sděleny, a identifikovat klíčové aktéry komunikace. Pro úspěšné zvládnutí krize je důležité nejen následovat konkrétní komunikační strategii, ale také dodržovat základní pravidla krizové komunikace platné pro všechny subjekty v krizi. Organizace by měla průběžně sledovat vývoj krize a pravidelně o ní informovat veřejnost, aby se zmírnily nepříznivé dopady krize na ni. (Antušák a Kopecký, 2005)

Období po krizi

Post-krizová fáze je období vhodné na rekapitulaci a vyhodnocení průběhu krize a jejího managementu, jak po obecné, tak po komunikační stránce. I když bývá v praxi často opomínána, odborníci doporučují ji nezanedbat. Organizace by měla identifikovat silné a slabé stránky svého působení a provést inventuru pro přípravu na nastávající období. Jak uvádí Fearn-Banks (2016), toto období by mělo přinést nové poznatky a poučení a v ideálním případě fungovat jako prodrom pro budoucí krize. Tyto znalosti by se následně měly přenést do krizového plánu a krizového scénáře. (George, 2012)

1.4 Krizový tým a aktéři krizové komunikace

Důležitým aspektem překonání krizové situace je krizový tým a jeho komunikace. Dobrý krizový tým by měl sestávat ze zástupců každého oddělení organizace a v případě potřeby by měl zahrnovat i externí odborníky. V rozhovorech, které vedla Walser (2018) se zástupci festivalů i dalších pořadatelů velkých akcí, všichni uváděli, že „spoluprací s různými odborníky lze dosáhnout nejlepších výsledků“. Modelový krizový tým by mohl být teda složen z vedoucího krizového týmu, zástupců vrcholového managementu, komunikačních odborníků z prostředí PR a sociálních sítí, externích poradců, právního zástupce, exekutivních pracovníků a dalších.

Jeden z respondentů se pro Walser (2018) vyjádřil, že „klíčové je mít dobrou a jasnou komunikaci, být připraven a mít plány, co dělat v různých situacích, aby každý znal jak svou roli, tak i to, co umí a mohou dělat ostatní.“ Proto je důležitá i interní komunikace v organizaci. Součástí dobré a jasné komunikace je však především to, že bude konzistentní a jednohlasná. Informace od krizového týmu, managementu a zástupců komunikačního oddělení se nesmí lišit a bylo by tedy vhodné, aby měl jak krizový tým, tak celá organizace jednoho hlavního mluvčího (Antušák a Kopecký, 2005). Proto se bude věnovat praktická část této práce i těmto aspektům krizové komunikace.

1.5 Nástroje krizové komunikace

Krizová komunikace využívá ve velké míře totožné nástroje, jaké jsou uplatňovány při běžném provozu v public relations, i když někteří odborníci považují samotnou krizovou komunikaci za jeden z nástrojů PR. Na efektivním využití těchto nástrojů a zvolení vhodného nástroje komunikace pro daný komunikát a cílovou skupinu je do značné míry závislé, s jakým výsledkem organizace krizi překoná (Hejlová, 2015). U krizové komunikace víme, že je důležité otevřeně komunikovat především informace, které chrání fyzické a duševní zdraví lidí ovlivněných krizí, a že je důležité jednat eticky, jak při krizové komunikaci, tak v public relations obecně. Fearn-Banks (2016) uvádí jako jeden z aspektů komunikační teorie excelence otevřenost a upřímnost organizace vůči publikům. Zároveň by organizace v krizi měla uvážít pravděpodobnost, s jakou se informace dostanou na veřejnost bez jejich přičinění. Pandemie Covid-19 byla krizovým obdobím, kdy bylo potřeba komunikovat velké množství důležitých informací, instrukcí a rizik, a jako takové přineslo zintenzivnění komunikace mezi všemi veřejnostmi a cílovými skupinami. Prověřilo tak funkčnost a efektivitu již existujících

komunikačních kanálů a nástrojů, jako jsou tiskové konference či tiskové zprávy, ale také přineslo rozmach nových forem komunikace, kupříkladu videokonferencí. (Hejlová, 2015).

1.6 Teorie excellence

Teorie excellence (Grunig, 1992) rozděluje postupy public relations do čtyř modelů, od nejméně po nejvíce účinné. První model, model „tiskové agentury/publicity“, se zaměřuje na získávání publicity pro organizaci, přičemž často využívá nepravdivé nebo neúplné informace. Zahrnuje jednosměrnou komunikaci bez zpětné vazby od veřejnosti. Druhý model, model informování veřejnosti, se vyznačuje pravdivým informováním, ale stále zachovává jednosměrnou komunikaci s minimálním průzkumem. Třetí model, známý jako obousměrný asymetrický model, využívá výzkum k přesvědčení veřejnosti, aby přijala názor organizace. Čtvrtý a neúčinnější model, tzv. obousměrný symetrický model, klade důraz na dialog a vzájemné porozumění mezi organizací a její veřejností. V tomto modelu se obě strany mohou na základě komunikačního procesu změnit.

Teorie excellence tvrdí, že efektivní public relations jsou klíčové pro budování trvalých vztahů. Zasazuje se o vzájemné porozumění, vyjednávání a kompromisy, aby bylo možné skutečně navázat kontakt s veřejností, což lze za pomoci moderních nástrojů, jako jsou sociální sítě, mnohem efektivněji než v minulosti. Ty zvyšují potenciál obousměrné komunikace.

Public relations mohou být skutečně excelentní, pokud jsou začleňovány do procesu strategického managementu. Excelentní public relations identifikují klíčové stakeholdery a řeší problémy prostřednictvím symetrické komunikace. Mezi jejich charakteristiky patří zapojení vedoucího PR do vrcholového managementu, zaměření na budování vztahů s klíčovými stakeholdery a provádění průzkumů za účelem identifikace a stanovení priorit těchto stakeholderů. Tyto systémy také zahrnují průběžné komunikační plány přizpůsobené jednotlivým skupinám stakeholderů, účinnou segmentaci zaměřenou na konkrétní dílčí skupiny veřejnosti a proaktivní řízení problémů s cílem předcházet krizím.

F. J. Marra, se na základě této teorie pokusil vybudovat funkční model excelentní krizové komunikace. Ten určuje, které proměnné lze upravit pro efektivní krizové komunikační plány. Předpokládal, že organizace se silnými vztahy v období před krizí, využívající obousměrnou symetrickou komunikaci, utrpí během krizí menší škody než ty, které vztahy se stakeholdery před krizí nebudují. Poznamenal, že organizace by měly zavést průběžné aktivity v oblasti komunikace o rizicích a předem připravit plány krizové komunikace, aby zmírnily

potenciální dopady krize. Zaměřením se na tyto zásady mohou organizace zlepšit své postupy v oblasti vztahů s veřejností, vybudovat pevnější vztahy a lépe zvládat krize.

Fearn-Banks (2016) dodává, že stejně tak utrpí menší ztráty organizace, které dovedou díky vnitřní kontrole předpokládat specifický typ krize, která jim hrozí, a to platí i pro organizace, které jsou vůči stakeholderům a médiím otevřené a upřímné.

1.7 Krizová komunikace hromadných akcí a festivalů

Specificky krizovou komunikací festivalů se zabývá Johanna Walser (2018), která zmiňuje jako vhodný příklad komunikační strategie tréninkový program pod názvem Crisis and Emergency Risk Communication (CERC), sloužící pro průpravu subjektů ohledně krizové a nouzové komunikace v situacích, kdy musí reagovat na mimořádné události v oblasti veřejného zdraví a humanitárního rizika. Nemá podobu uceleného strategického manuálu, slouží spíše jako vodítko pro co nejlepší rozhodnutí autorit za účelem ochrany fyzického a duševního zdraví ohrožených osob. Shrnuje ale několik zásadních principů: být první, mít pravdu (nemýlit se), být důvěryhodný, vyjádřit empatii, působit aktivně a projevovat respekt. (Reynolds a Seeger, 2005, Walser, 2018)

Pro pořadatele festivalů je v případě krize prioritou ochrana veřejnosti i umělců před újmou, nikoli ochrana pověsti. Eticky správná krizová komunikace by měla začít řešením fyzických a psychických obav obětí. (Walser, 2018)

1.8 Teorie chaosu

Teoretické rámce modelů, ke kterým se tato práce dosud primárně vztahovala a které ještě budu aplikovat při identifikování fází krizové komunikace v následující části, čelí kritice, že jsou příliš zjednodušující nebo úzce zaměřené (Sellnow, 2020). Tento nedostatek se pokusím vyvážit uplatněním teorie chaosu, kterou ve své práci o krizové komunikaci velkých akcí a festivalů aplikovala i Walser (2018). Teorie chaosu je jedním ze současně nejpoužívanějších rámců pro konceptualizaci krizového řízení i krizové komunikace. Je velmi užitečná při vysvětlování toho, jak složitost systémů vede ke krizím a jak se tyto systémy přirozeně vracejí ke stabilitě a řádu. Tato teorie sice odkazuje na vědecké obory fyziky a matematiky, ale nyní se tento termín používá pro pojmenování široké škály přístupů, které zdůrazňují dynamiku, interaktivitu, nelinearitu a absenci předvídatelnosti v různých komplexních systémech (Sellnow a Seeger, 2020).

V rámci komunikačních teorií navrhla Murphy (1996) teorii chaosu jako model pro praxi public relations, zejména s ohledem na nestálost veřejného mínění. Gilpin a Murphy (2008) tvrdí, že teorie komplexity jako vyústění teorie chaosu umožňuje úspěšnější zvládnání neočekávané a nepředvídatelné povahy krizí. Tato teorie totiž také usiluje o jisté prediktivní porozumění těmto komplexním a neuspořádaným situacím, na rozdíl od modelových teorií se ale nespolehá na kauzální a deterministické vzorce, spíše sleduje širší perspektivy a souvislosti. Její nejznámějším konceptem je tzv. efekt motýlích křídel neboli koncept „citlivé závislosti na vstupních podmínkách“ (Lorenz, 1972), tzn. že malé odchylky v systému mohou mít v konečném důsledku velmi silný dopad.

V námi zkoumaném případě by mohlo být za tuto malou odchylku v systému považováno rozšíření viru SARS-COV-19 v čínském Wu-chanu v roce 2019, což v konečném důsledku vedlo k celosvětové pandemii a následně i ke zrušení či slovy organizátorů přesunu festivalového ročníku Pohoda 2020. Zmínka o této citlivé závislosti je i v souvislosti s námi zkoumaným případem důležitá proto, že tento princip také implikuje, že precizní, přesná a jednoznačná komunikace o chování komplexních systémů je ze své podstaty nemožná. Walser tvrdí, že organizace může mít určitou schopnost a moc ovlivnit to, co se děje, i když se po bodu eskalace tato schopnost často ztrácí. Podle Sellnowa (2002) je vytvoření přesných prognóz o riziku spojeném s krizí, zejména pokud se systémy chovají složitě, dynamicky a nelineárně, pravděpodobně nemožné. Praktické teorie se usilují o vyvážení tohoto deficitu pomocí návrhů analýz zkoumajících všechny potenciální rizika spolu s vyhodnocením jejich pravděpodobnosti a míry dopadu, přičemž se různé plány krizového řízení včetně krizové komunikace doporučují připravit v návaznosti na výsledky těchto analýz. Tato příprava neslouží jako prevence pro všechny eventuality, ale zmírňuje riziko a umožňuje organizacím ovlivnit další vývoj situace. Zároveň je pro osoby řídící a komunikující krizovou situací klíčové pochopení nedostatečné předvídatelnosti všech těchto systémů.

V těchto situacích teorie chaosu naznačuje, že organizace nemohou řídit výsledek, ale musí nechat věci, aby se vyřešily samy, a zároveň se přizpůsobit vznikajícím následkům. To znamená, že prostřednictvím krizí se organizace trvale redefinují v novém a nečekaném světle. Při závažných událostech navíc teorie chaosu naznačuje, že ve vztazích s veřejností bude vždy převládat nejistota a chaos, protože mají svůj vlastní život a logiku s omezeným prostorem pro zásah (Murphy 1996).

Body eskalace, které zmiňuje Walser (2018), se nazývají terminologií teorie chaosu bifurkace a jsou popisovány coby body radikální změny, kdy systémy prudce změny svůj předpokládaný vývoj a směřování (Murphy, 1996). Dochází k nim tehdy, když systémy

dosáhnou vyšší úrovně složitosti a nelinearity a s vyšší úrovní výměny prostředí, propojení a vzájemné závislosti (Perrow, 1984). Takové systémy jsou složitější, těsněji propojené a ze své podstaty pravděpodobněji zaznamenají vyšší úroveň rozkolísanosti a nestability. V námi zkoumaném případě má tedy příchod pandemie, coby bifurkace, vliv na organizaci festivalu nejen ve smyslu umožnění organizace této akce podle původních plánů, ale také další aspekty, jako například závislost na globálním hudebním trhu, možnosti cestování umělců, možnosti dodavatelů, partnerů, či ekonomické a zdravotní způsobilosti návštěvníků.

V těchto narušených a rozvrácených systémech ale následně podle teorie chaosu dochází prostřednictvím dalších bifurkací k samo-organizaci, přirozenému procesu, při němž z chaotického stavu znovu vychází řád (Xu, 2018). Komunikace sehrává v celém tomto procesu zásadní roli, a to jak faktor, který dokáže prohloubit krizi, tak tzv. atraktor, tedy základní styčný bod regulující narušený systém, nástroj vracející jej zpátky k nějaké formě řádu. Teorie chaosu se tedy v krizové komunikaci uplatňuje, aby komunikovala bezmoc jedinců a subjektů v krizi, touhu po obnově pořádku a vysvětlila proces samo-organizace v podobě sdílení instruktivních informací redukujících míru nejistoty (Murphy, 1996, Xu, 2018). Není natolik zjednodušující jako modelové teoretické rámce i kvůli používané složitější terminologii. Zároveň funguje nejlépe na široké úrovni paradigmatu pro pochopení chování komplexních systémů. To omezuje její použitelnost pro výzkum i praxi, ale zvyšuje její použitelnost v širokém spektru kontextů (Sellnow, 2020).

V této práci je teorie chaosu použita coby jeden z teoretických rámců kvůli zdůraznění toho, že ačkoli je podle různých praktických, modelových či dalších přístupů vhodné připravit se na potenciální krizové situace plánem krizového managementu a krizové komunikace, které by měly fungovat jako jistá forma strukturovaných návodů, přesto existují jisté nepředvídatelné situace, na něž nelze výzkumníky vhodně uplatnit modelové teorie. Navíc v praxi je pro osoby a organizace důležité zůstat v krizi dostatečně agilní a například upravovat sdělení komunikované v krizové situaci na základě zpětné vazby od zainteresovaných stran.

2. Hudební festivaly a živá kultura

2.1 Živá kultura

V průběhu let se více a více odborníků zabývalo tím, co je „živá kultura“, či přesněji „živé vystoupení“, především s důrazem na aspekt živosti tohoto fenoménu. Například podle Phelan je základním ontologickým faktem performance to, že je živá jenom v přítomnosti, a jakýkoli pokus o její vstup do ekonomie reprodukce, tj. uložení, zaznamenání atd., zrazuje její ontologickou podstatu a přetváří ji na něco jiného než performanci. Živá vystoupení a zprostředkované formy se tradičně dávají do protikladu na základě kritérií reprodukce a distribuce. I Herbert Molderings říká, že „na rozdíl od tradičního umění [...] performance neobsahují prvek reprodukce ... Cokoli se z performance dochovalo v podobě fotografie nebo videozáznamu jsou jen fragmentární záznamy živého procesu.“ (Auslander, 2020)

Claudia Georgi zase identifikuje jako hlavní aspekty charakterizující živost představení společnou přítomnost účinkujících a diváků, pomíjivost živé události, nepředvídatelnost a riziko nedokonalosti, možnost interakce a konečně specifickou kvalitu reprezentace reality. A jak uvádí Auslander (2020), jako důležité kritérium pro definice živého performance se tradičně uvádí také efemérnost. Jenže podle Auslandera efemérnost živá a mediatizovaná vystoupení neodlišuje, protože jak dále píše, i zprostředkovaný obsah je z pohledu elektronické ontologie efemérní. Jak uvádí na příkladu: nejen pocit pohybu na obrazovce je optickým klamem vyvolaným rychlým sledem snímků: Každý snímek je sám o sobě radikálně neúplný, řádek před ním vždy mizí. Tudíž aspekt efemérnosti coby definujícího prvku živosti nelze brát v potaz.

Je také nerealistické tvrdit, že živá performance může zůstat ontologicky nedotčená nebo že funguje v kulturní ekonomice odděleně od ekonomiky masových médií. (Auslander, 2020) Ani živá performance se nevyhne komodifikaci, což můžeme pozorovat i v úvahách Andertona a Pisfila či Paleo a Wijnberga. Anderton a Pisfil (2021) tvrdí, že samotný pojem „živá hudba“ je problematický a že „živou hudbu bychom neměli nekriticky stavět do protikladu k hudbě reprodukované, ale ani ji považovat za od ní neoddělitelnou“. Jak déle píší, řada hudebníků získává své primární příjmy z živé hudby, bez toho, aby pokračovali ve své kariéře v jejím nahrávání. Stejně tak pojem „živá hudba“ neodkazuje pouze na komoditu, která se prodává, kupuje, užívá a hromadí (prostřednictvím vstupenek atd.), ale na specifické způsoby, jimiž je hudba provozována, inscenována a zprostředkována.

Jak uvádím v dřívější kapitole, Paleo a Wijnberg (2006) kladou velký důraz na podstatu koncertu – živého vystoupení coby aurálního statku. Do své definice aurálních statků zahrnují

dva druhy zboží hudební povahy: živá vystoupení a zvukové záznamy (nahrávky). Zvukový záznam „umožňuje spotřebiteli prodlužovat konzumaci hudby do nekonečna“. Živé vystoupení je pak „jedinečným a neopakovatelným poslechoвым zážitkem, jenž zahrnuje přednes živými interprety. K jeho konzumaci dochází na místě, kde se toto představení koná, a po dobu jeho konání. Jedinečnost, vědomí nepředvídatelnosti, vytržení z fyzické blízkosti interpreta a možnost sociální interakce prostřednictvím kolektivního charakteru aurálního (poslechového) zážitku činí z živého vystoupení odlišný – a zvláštní druh kulturního zboží,“ (Paleo a Wijnberg, 2006). To znamená, že ani absence v oblasti „ekonomie reprodukce“ nemůže být definující prvek živosti performance. I vůči definici Orosa Paleu a Wijnberga však můžeme mít výtky. Jednak se kritérium „neopakovatelnosti“ neshoduje s Auslanderovou argumentací o efemérnosti zprostředkovaného obsahu, jednak je problematickým také předpoklad jedinečnosti. Podíváme-li se totiž na živé performance, mezi které patří například i divadelní představení, argumentace, že každé živé vystoupení je jedinečné, nesouhlasí. Totiž i živá vystoupení mají nějakou strukturu a podobu (například scénář), jíž se musí držet a nesmí se od ní radikálně odchylovat. Jedinečnost i nepředvídatelnost konkrétního vystoupení často spočívá spíše v rozdílném publiku než ve změnách samotného vystoupení. (Auslander, 2020)

Jak píše výše, mezi charakteristické prvky živosti performance se označují společná přítomnost, stejně tak jako možnost vzájemné interakce, které vytvářejí v rámci živého představení pocit společenství. (Auslander, 2020) Ale fyzická blízkost a živá přítomnost publika k interpretovi nezaručuje automaticky vliv na jeho výkon. Není dané, že mezi nimi bude nějaký druh spojení nebo komunikace, což často můžeme vidět třeba na příkladu koncertů klasické hudby. Tato blízkost má spíše vliv na prožívání publika než na performance interpreta.

Pocit společenství vzniká z toho, že je člověk součástí publika a komunikuje s ostatními diváky. Aby se však tento efekt dostavil, nemusí být všichni nutně ve stejné místnosti. Silný pocit komunity může vzniknout i při vzájemné komunikaci během společného sledování vystoupení online. Kvalita prožitku komunity vyplývá z konkrétní situace publika, nikoli z podívané, kvůli níž se toto publikum sešlo. Ale právě fakt, že publikum si může užít tento prožitek i online, znamená, že zprostředkované vystoupení a živé vystoupení nemusí být vůči sobě v opozici. Podle Auslandera není v žádném případě lepší být přítomen živé události, než být jejím svědkem jiným způsobem, s jednou výjimkou – tou je společenská prestiž coby sociokulturní hodnota, kterou nese možnost říci, že člověk viděl určitého interpreta naživo nebo že byl přítomen na legendárním představení. (Auslander, 2020) Není to však jediná forma prožitku „živosti“ vystoupení.

V tomto smyslu je zajímavé sledovat, jak je živost spojena s pojmy autenticity a neautenticity v souvislosti s hudbou. Tyto pojmy jsou závislé na tom, zda publikum považuje technologie na pódiu jako autotune či playback za přijatelné, nebo jsou v protikladu s jeho prožitkem z živé hudby coby „skutečně živé“. Podle Danielsen a Helsetha (2019) jsou tyto nahrané prvky publikem akceptovány, pokud hudebníci během představení vizuálně reprezentují to, co je slyšet jejich prostřednictvím. Auslander zase zmiňuje jako dobrý příklad technologie na pódiu mikrofon, který je paradoxně svou samotnou přítomností a interpretovým zacházením ukazatelem živosti vystoupení, tím, že „vpisuje zprostředkování do bezprostředního“ (immediate). To může být také dobrý způsob, jak pochopit vztah mezi živými a zprostředkovanými prvky představení, někdy označovaných jako hybridní nebo intermediální, v nichž na sebe tyto živé a zprostředkované prvky vzájemně působí. Na tyto interakce živých a zprostředkovaných prvků se můžeme totiž dívat jako na vzájemně se určující, jako na součást historického procesu, jehož prostřednictvím živé a zprostředkované získávají své příslušné identity prostřednictvím diskursivních rozdílů, které se kolem nich vytvářejí.

A zde se dostáváme k hlavní Auslanderově snaze, a tedy zpochybnit tradiční teoretické opozice mezi živým a zprostředkovaným představením a zdůraznit kulturní a historické podmíněnosti, které utvářejí jejich vztah.

Tradičně přistupovali akademici k nahrávané hudbě jako k silně zprostředkované záležitosti, zatímco živá hudba byla obvykle zkoumána ve vztahu ke své bezprostřednosti. Byla vnímána jako zobrazení přímého spojení mezi hudbou na jevišti a posluchači. Novější pojednání o živé hudbě se však zaměřují právě na způsoby, jimiž je i hudba na jevišti zprostředkována. To bylo obvykle spojováno s technologickými postupy na pódiu, které umožňují žádoucí prezentaci představení, ať už za pomoci analogových nebo digitálních zařízení. Kromě toho však můžeme mluvit i o jiných způsobech zprostředkování. Technologické zprostředkování se může týkat dále i nahrávacích, vysílacích a síťových technologií, které umožňují konzumaci živé hudby ne pouze na tom daném místě, ale z několika míst nebo i v budoucnosti, ne pouze v daném momentě. Tím se zavádí související pojem „mediatizace“ (Auslander, 2020). Role různých médií při prezentaci živé hudby publiku se tak stává stěžejní pro to, co diváci z představení vidí a slyší a jak jsou do něj vtahováni. Média mohou mít navíc samy o sobě vliv na to, jaká je produkce těchto vystoupení a festivalů. Jiným druhem zprostředkování je mediatizace sociální, pod kterým rozumíme funkce personálu, jenž je u koncertu zapotřebí. Ten je klíčový nejen před akcí (například pro zajištění

dobrých marketingových strategií), ale také během samotného koncertu a po něm. (Sanden, 2013)

Auslander (2020) tvrdí, že z historického hlediska je živé vysílání vlastně důsledkem mediatizace, nikoli naopak. Právě rozvoj nahrávacích technologií umožnil vnímat existující reprezentace jako „živé“. Před příchodem těchto technologií (např. zvukového záznamu a filmů) nic takového jako „živé“ představení neexistovalo, neboť tato kategorie má význam pouze ve vztahu ke svému protikladu. Mohli bychom říct, že jako „živé“ lze definovat pouze „to, co lze zaznamenat“. I většina slovníkových definic slova „živý“ v tomto významu odráží nutnost definovat jej v termínech jeho protikladu: „Představení, slyšené nebo sledované v okamžiku jeho výskytu, na rozdíl od představení zaznamenaného na film, magnetofonový pásek apod“. Na tomto základě je třeba historický vztah živosti a mediatizace chápat spíše jako vztah závislosti a prolínání než jako protiklad.

To, že mediatizované je zakořeněno v živém, je patrné ze struktury anglického slova „immediate“, tj. „bezprostřední“. Základním tvarem slova je totiž „mediate“, jehož je „immediate“ negací. Mediatizované je tedy zakotveno v bezprostředním. Vztah mediatizovaného a bezprostředního je vztahem vzájemné závislosti, nikoliv následnosti. Živé performance je ze své definice již vždy poznamenáno možností technického zprostředkování (tj. mediatizace). Živost není nedotčený stav nekontaminovaný mediatizací. (Auslander, 2020)

Tedy to, co označujeme pojmem „bezprostřední“ (immediate) nepředchází mediatizaci, ale vyplývá právě ze vzájemně se vymezujícího vztahu mezi bezprostředním a zprostředkovaným. Stejně tak nelze říci, že by živé představení mělo ontologické nebo historické prvenství před mediatizací, protože živost se ukázala až díky možnostem technické reprodukce. To problematizuje tvrzení Phelan, že „do té míry, do jaké se živé performance pokouší vstoupit do ekonomie reprodukce, zrazuje a zmenšuje příslib jeho vlastní ontologie“. A je tomu tak nejen proto, že se nedá říct, že by živá performance měla nějakou svébytnou ontologii, ale také proto, že není možné, aby živé vystoupení vstupovalo do ekonomie reprodukce, jelikož tam vždy bylo přítomno. Auslanderův argument spočívá v tom, že samotný pojem živého vystoupení předpokládá pojem reprodukce a že živé může existovat pouze v rámci ekonomie reprodukce.

Je proto zřejmé, že slovo „živý“ se nepoužívá k definování vnitřních, ontologických vlastností performance, které ji odlišují od mediatizovaných forem, ale že jde spíše o historicky podmíněný termín. Výchozí definice živého představení říká, že jde o druh představení, v němž jsou účinkující i diváci vzájemně fyzicky i časově spolupřítomni. Postupem času jsme však začali používat slovo „živé“ pro popis situací představení, které tyto základní podmínky

nesplňují. S příchodem vysílacích technologií jsme začali hovořit o „živém vysílání“. Toto slovní spojení nepovažujeme za oxymoron, přestože živé vysílání splňuje pouze jednu ze základních podmínek: účinkující a diváci jsou časově spolupřítomni v tom smyslu, že diváci jsou svědky představení v okamžiku, kdy se odehrává, ale nejsou prostorově spolupřítomni (Sanden, 2013). Další použití tohoto termínu, které stojí za zvážení, je ve spojení „zaznamenaný živý přenos“ (recorded live). Tento výraz obsahuje oxymoron (jak může být něco zároveň nahrané i živé?), ale také se stal pojmem, který dnes přijímáme bez výhrad. V případě živých nahrávek nesdílí publikum s účinkujícími ani časový rámec, ani fyzické místo. Místo toho zažívá performance později a obvykle na jiném místě, než se odehrálo poprvé. Živost zážitku z poslechu nebo sledování záznamu je především afektivní: živé nahrávky umožňují posluchači pocit účasti na konkrétním představení a zástupný vztah k přímému publiku tohoto představení. A tento pocit nelze nabýt prostřednictvím studiové produkce.

Tím, že Auslander zpochybňuje tradiční opozici živého a mediatizovaného, tak nenaznačuje, že bychom nemohli činit fenomenologické rozdíly mezi příslušnými zážitky živých a mediatizovaných reprezentací, rozdíly týkající se jejich postavení v kulturní ekonomii a ideologické rozdíly mezi reprezentacemi performance ve všech médiích. Co se snaží naznačit je, že jakékoli rozlišování musí vycházet z pečlivého zvážení toho, jak je v konkrétních případech artikulován vztah mezi živým a mediatizovaným, nikoli ze souboru předpokladů, které konstruují živost jako ontologickou podmínku, a vztah mezi živými a mediatizovanými reprezentacemi a priori jako vztah zásadního protikladu. Místo toho bychom měli vnímat vztah mezi živým a mediatizovaným spíše jako historicky proměnlivý pojem.

Ve svém posledním vydání *Liveness* Auslander (2020) reflektuje také na pandemii Covid-19 a porovnává využívání internetu a přechod na online formy různorodých činností, od práce, přes socializaci až po například konzumaci kultury, k rozšíření televizního vysílání v 50. letech 20. století. Rozebírá úvahu, do jaké míry vymoženost živého online prožitku dokáže nahradit díky své jednoduchosti a komfortu, a v případě epidemické situace i potenciálu snižování zdravotních rizik, prožitky živé a nemediatizované.

Existuje jistá obava z toho, jak vypadá návrat publika k nemediatizované živé kultuře a hudbě, když může mít divák po ruce a z pohodlí domova „on demand“ dostupný obdobný zážitek – a pokud je jeho představa o živosti a zážitku z performance jako takového naplněna mediatizovaným prožitkem, proč by se vracel k jeho původní formě, když může své prostředky a volný čas vložit místo toho do něčeho jiného? Z mnoha odpovědí v rozhovorech vykonávaných v rámci výzkumu k praktické části této práce vyplývá, že respondentům scházelo

nemediatizovaný zážitek, živost publika, i pocit komunity, stejně jako prvek socializace. Mohli bychom tedy říci, že pandemie Covid-19 redefinovala pojem živosti i vztah živého k mediatizovanému?

Během pandemie došlo k nebývalému propojení práce a volného času, jakož i domácích a profesních prostor. (Auslander, 2020) Problém s vnímáním živosti performance nevyplýval ani tak z mediatizace performance samotného jako spíše z našeho vztahu k němu v kontextu každodenního prožívání izolace a digitalizace každé interakce, včetně práce či jiných aspektů života. Prožívání těchto zážitků a událostí v jejich digitální a virtuální formě zůstávalo stejné: seděli jsme za počítačem a s očima upřenými na obrazovku beze změny, ať už jsme byli na pracovní schůzce, vedli videohovor s přáteli, nebo sledovali film či seriál nebo přímý přenos koncertu. Absence živosti tedy nevycházela z mediatizace performance, ale z našeho vnímání tohoto performance v kontextu současné společnosti, rovněž jako z naší individuální zkušenosti s ním.

Dá se tedy říci, že živost a to, co znamená, je závislé na konkrétní situaci. Cílem této práce není analyzovat či redefinovat pojem živé kultury a reflektovat její postavení a mediatizaci v pandemické (či post-pandemické) situaci. Ale považuji za důležité poukázat na to, že si uvědomuji vztah mezi živým a mediatizovaným, i potenciální distinkce. Proto když budu v této práci rozebírat živý streaming online festivalu a následně zmiňovat původní živý formát, budou tyto dva pojmy sice popisovat dvě odlišné události, ale přeci nebude použití termínu „živý“ nekonzistentní.

2.2 Vymezení pojmu hudební festival

Lise Lyck (2012) definuje festival z obecné perspektivy jako „organizovaný soubor speciálních událostí zaměřených na konkrétní kulturní a antropogenní téma, jenž se koná v konkrétní den nebo období, obvykle na konkrétním místě a sdružuje lidi jak navzájem, tak v přímém kontaktu s tématem festivalu.“ Často jsou to každoročně se opakující akce, jejichž místo a čas konání bývají předem určené a totožné s předchozím ročníkem. To je umožněno i tím, že jejich trvání bývá krátké, ač intenzivní, což poskytuje také dostatek prostoru pro osoby podílející se na jeho přípravě a zabezpečení chodu, aby tuto práci vykonávali na dobrovolnické bázi, nebo za odplatu nepoměrně nižší, než by tomu bylo v tradičním podnikatelském prostředí.

Tyto akce běžně zahrnují lokální stakeholdery ze soukromého i veřejného sektoru, jelikož mají širokou škálu důsledků pro místní komunitu, včetně image a brandingu. Z této

definice vyplývá, že festivaly principiálně vyžadují kvůli svým kulturním a antropogenním atributům nějaký druh organizace a řízení.

Specifické roviny festivalů vycházejí podle Lyck (2012) z jejich tematických kategorií, přičemž za největší z nich označuje právě hudbu i s jejími početnými subkategoriemi v podobě žánrů a subžánrů. Tyto akce jsou potom často koncipovány jednotlivci s vášní pro tu konkrétní uměleckou formu, jíž se věnují, a teprve když se rozrostou do určité velikosti, začnou využívat profesionální manažerské kapacity, což můžeme sledovat u vývoje prakticky všech festivalů populární hudby, ať už těch, které byly zakládány mezi prvními⁴ nebo současné malé festivaly vycházející z DIY kultury. (Lyck a kol., 2012)

V kontextu této práce považuji za vhodné zmínit, že se zvyšující se profesionalizací managementu festivalů se v průběhu let a s přibývajícím počtem ročníků otevírá prostor také pro zřízení a postupné zdokonalování institucionální a krizové komunikace.

Festivaly zaměřené na specifická témata jsou dále charakteristické tím, že 1) často mají původ v zájmové činnosti a koníčcích, 2) zapojují (početnou) dobrovolnickou pracovní sílu při nízkých nebo nulových nákladech na odměnu za práci, 3) mohou se vyvíjet od lokálních přes regionální a národní až po mezinárodní a globální, 4) zahrnují jak neziskové, tak ziskové podnikání a 5) mnohé z těchto festivalů jsou open air akcemi. (Lyck a kol., 2012)

Lyck (2012) ve své zevrubné definici nicméně opomenula důležitý rys, který je ústředním kritériem definice formulované Paleem a Wijnbergem (2006). Ti ve své práci *Classification of Popular Music Festivals* vyjadřují přesvědčení, že za „festival populární hudby lze považovat soubor živých vystoupení jednotlivých umělců nebo kapel“ (Paleo a Wijnberg, 2006), a upozorňují na rozdíl mezi hudebním festivalem a samostatným živým vystoupením (koncertem), přičemž zdůrazňují jeho podstatu coby aurálního a kulturního statku.

Tato perspektiva živosti hudebních festivalů a v širším úhlu živé kultury a následně její zprostředkování je pro tuto práci klíčové. Dále se v ní totiž budu zabývat také právě zprostředkováním festivalů a jejich kulturního obsahu, a to jednak skrz jejich komunikaci například na sociálních sítích, ale i skrz zprostředkování za pomoci streamingu.

Jak uvádí Paleo a Wijnberg (2006), při samostatném vystoupení (koncertu) se konkrétní individuální interpret (ať už sólový umělec, skupina či jiné hudební těleso) schází v konkrétním čase a na konkrétním místě s konkrétním publikem, jež se již předem rozhodlo, že chce vidět a slyšet právě tohoto interpreta. V případě hudebního festivalu vystupuje více umělců

ve specifickém kontextu a prostoru s určitým aranžmá a toto vystoupení probíhá v rámci specifického programu nebo line-upu,“ (Paleo a Wijnberg, 2006) který se může v případě potřeby ad hoc upravovat a měnit, například tak, že se časy vystoupení některých umělců posunou nebo vymění atd.. V některých případech mohli určitou část diváků přilákat konkrétní umělci v rámci line-upu, ale není tomu tak vždy a je velmi nepravděpodobné, že by program stoprocentně korespondoval se vkusem byť jediného návštěvníka z publika. Navzdory tomu však publikum konzumuje festival jako celek, i když nevěnuje každému vystoupení stejnou pozornost.

Stručně bychom tedy mohli festival populární hudby definovat (z ekonomického hlediska) jako „organizaci, jejíž činnost vyúsťuje v událost, která se skládá ze dvou nebo více živých hudebních vystoupení podaných takovým způsobem, aby je publikum aurálních statků mohlo identifikovat a ocenit jako celek.“ (Paleo a Wijnberg, 2006)

Tato definice nás přivádí k potřebě specifikovat, co je vlastně živé představení a živá kultura a jak se vztahuje k zprostředkovanému obsahu.

2.3 Hudební festivaly a pandemie

Podle *Encyclopædia Britannica* ([b.r.]) má festival, coby pojmenování a typ události, původ v Anglii 17. století, přičemž měl prvotně religiózní pozadí a charakter. Společným rysem událostí nazývaných festivaly bylo, že šlo o o úmyslná a organizovaná veřejná setkání za účelem poslechu hudby. Ve 20. století se začaly rozšiřovat festivaly komorní hudby a následně festivaly jazzové, charakteristické zejména pro městské elity. (Londoño, [2014])

O festivalech, jak je známe a čemu pod tímto názvem rozumíme dnes, můžeme mluvit s nástupem 50. a zejména 60. let 20. století, kupříkladu včetně festivalu Woodstock. V 60. letech u hudebních festivalů sílil aspekt komunitní sounáležitosti, stávaly se čím dál inkluzivnějšími pro širší třídy, méně elitními a dostupnějšími i pro mladší publikum. Zpočátku vycházely hudební festivaly z komunitní DIY scény na základě nadšenecké a dobrovolnické práce svých pořadatelů, bez nároku na úplatu. Až v průběhu mnoha následujících let a desetiletí se profesionalizovaly, po dramaturgické, organizační, manažerské, komunikační i finanční stránce. (Reynolds, 2021)

I v průběhu 21. století procházejí hudební festivaly neustálým vývojem a transformací v obsahu, formě i stylu. Jak píšou Anderton a Pisfil (2021) v *Researching Live Music*, jedním

z důvodů jsou pořád rozšířenější digitální technologie. To se projevilo nejen u festivalů, ale u živých vystoupení obecně zejména v průběhu pandemie Covid-19, která rapidně urychlila trendy v používání livestreamových přenosů a virtuální reality.

V čase epidemiologicky nezávažnější situace přesouvali někteří organizátoři festivaly a další živá představení na později, nebo je rovnou rušili. Jiní se snažili adaptovat na nové podmínky a transformovat akce, jež nemohly proběhnout ve své tradiční formě, tak, aby se mohly konat i v průběhu pandemie. Zahraniční studie provádějící rozhovory se zástupci festivalů organizovaných v tomto čase přinesly poznatky o opatřeních, která byla potřebná při jejich koncipování. Mezi ně patří:

- Krizový plán a osvojení si krizové a pohotovostní komunikace – tento bod bude podrobněji rozebrán v části o krizové komunikaci.
- Posílení komunikace skrz sociální sítě – sociální sítě se využívaly k propagaci různých akcí již před pandemií, a to včetně tzv. příběhů (stories) přidávaných v reálném čase, kdy tyto akce probíhaly, i livestream videí. V čase pandemie se jejich využívání ještě zvýraznilo a zařadily se mezi hlavní kanály i pro propagaci budoucích akcí.
- Livestreaming – využití streamovací technologie za účelem živého vysílání akcí, které předpokládají mnohem méně fyzicky přítomných účastníků. I za účelem vylepšení designu a audiovizuálního prožitku těchto livestreamů je potřebné výrazné zapojení expertů pro digitální komunikaci a sociální sítě.
- Akcelerace virtualizace – digitální technologie se staly hlavní alternativou, jak zaplnit komunikační vakuum vzniklé absencí osobního kontaktu, který je neodmyslitelným aspektem všech předpandemických akcí. Do tohoto bodu je zahrnuto i použití virtuální a argumentované reality pro imersivnější zážitek online publika.
- Hybridní forma akcí – poskytování možnosti pro hybridní účast na akcích, tzn. jak fyzicky, tak online, poskytuje pořadatelům i návštěvníkům větší flexibilitu. Zároveň je ale pro organizátory výzvou zajistit, aby se všichni účastníci, ať už na místě, nebo virtuálně, cítili stejně zapojeni.
- Zkracování oficiální části programu – pozornost publika v online prostoru se liší od pozornosti fyzicky přítomných návštěvníků a je náročnější ji udržet, proto někteří pořadatelé uvažovali nad zkrácením vysílané části programu
- Mobilní aplikace – mnoho akcí využívalo mobilní aplikace s programem a informacemi pro návštěvníky již před pandemií, ta ale zase rozšířila jejich používání. Vytvoření aplikací specificky pro danou akci pomáhá pořadatelům snadněji komunikovat

s účastníky, zapojit komunitu, aby se akce stala živější, a shromáždit všechny důležité informace o akci na jednom místě. (Estanyol, 2022)

Největší předpokládanou výzvou je zajistit odpovídající zájem a angažovanost účastníků hybridních nebo virtuálních akcí, což je podle odborníků náročnější než u těch tradičních (tzn. s fyzickou přítomností na místě). Klíčovým prvkem je v těchto případech kvalitní obsah. Mezi navrhovanými strategiemi jsou úpravy webových stránek, předběžné zveřejnění vybraného obsahu, živý chat, podpora na sociálních sítích a krátká videa na podporu účasti.

Ale i při koncipování „tradičních“ hudebních festivalů přidávají organizátoři do programu i fyzického prostoru festivalu další atributy a rozšiřují je tak, že se z nich stávají multidimenzionální platformy lidské píle. Díky tomuto nepřetržitému vývoji jsou hudební festivaly neustále komplexnějším a diverzifikovanějším polem pro nejrůznější společenské aktivity a výstupy občansko-společenského úsilí (ziskový i neziskový sektor), společensky angažované organizace, technologické vynálezy i pro umělecké formy v nejširším slova smyslu, včetně vizuálního umění, divadla, tance, cirkusu, stand-up komedie, nebo speciálního programu pro děti.

2.4 Historie festivalu Pohoda

Pohoda je letní, primárně hudební, multifunkční a multižánrový open air festival, který oslovuje široká a různorodá publika a od svého počátku se koná každý rok v Trenčíně.⁵ Aktuálně je největší letní akcí na Slovensku a v rámci mezinárodních měřítek se řadí mezi středně velké festivaly.

První ročník festivalu Pohoda zorganizovali Michal Kaščák a Mário Michna v roce 1997 pod názvem Kráľovská pohoda. Oba coby hudebníci vycházející ze slovenské undergroundové scény (Kaščák ze skupiny Bez ladu a skladu a Michna ze skupiny Flow) chtěli uspořádat multižánrový festival pro menší počet návštěvníků, alternativu k již etablovaným žánrovým a institucionalizovaným akcím. V prvním roce trval festival pouze jeden den a s pouhým počtem kolem 2000 návštěvníků se tedy vešel i na městský fotbalový stadion. V roce 1998 se přesunul na městské výstaviště, a jelikož se s každým ročníkem rozrůstal, v roce 2004 se nakonec přestěhoval na trenčínské letiště.

Nyní se Pohoda koná tři dny (v loňském roce to byly čtyři dny, kdy v první odpoledne již byla obytná část pro návštěvníky otevřena i s doprovodným programem, přičemž publikum

nemělo přístup k pódíím a infrastruktuře mezi nimi). Kvůli tragédii v roce 2009, kdy se v silné bouři zřítíl obří stan chránící jedno pódium a zemřeli dva lidé, má festival od roku 2010 kapacitu návštěvníků omezenou na 30 000 lidí.

I když podobně jako mnohé další festivaly začínala Pohoda coby amatérský projekt několika nadšenců, nyní je vysoce institucionalizovaná, má podporu místních úřadů i obyvatel (festival každý rok nabízí obyvatelům z přilehlých vesnic vstup na festival za sníženou cenu) a rovněž se těší zájmu nejen žánrových a alternativních, ale i mainstreamových médií. V minulosti vycházel a byl rozdáván každý den přímo v areálu festivalu tištěný deník, nyní v jeho průběhu vycházejí online reportáže, či krátké zprávy o aktuálním dění. Zároveň se přímo v areálu festivalu nahrávají nebo rovnou živě vysílají rozhovory s umělci a hudebními profesionály a konají se vstupy partnerského Rádia_FM, pro nějž je tam speciálně vyhrazené technické zázemí.

S následujícími ročníky se Pohoda začala rozrůstat o další program a průvodní akce, včetně divadelních, tanečních a cirkusových představení, diskusí, stand-upu, workshopů, či programu pro děti. Festival nabízí i další kulturní statky v podobě stagů vizuálního umění, stojanů s fotografiemi z minulých ročníků či vzkazy od návštěvníků, ploch a míst vyhrazených pro společensky angažované aktivity, stánků neziskových organizací i vyhrazenou komerční zónu pro partnery a sponzory festivalu či pro malé prodejce různého zboží. V průběhu některých ročníků bylo dokonce možné v areálu festivalu nalézt i zpovědnici a v poslední den každého ročníku se koná i ekumenická bohoslužba.

Navzdory vysoké míře komercializace a profesionalizace se Pohoda liší od dalších lokálních festivalů jako Sziget nebo Grape. Ty se snaží targetovat primárně mainstreamové publikum a přinášet velká a známá jména současné populární hudby, na které utrácí největší část svého rozpočtu, což se odráží i v prostoru poskytovaném umělcům z nezávislé scény. Pohoda je do velké míry inovativní festival, který se snaží návštěvníkům představovat i interprety a žánry, které běžně nedostávají tolik prostoru. Festivalu se každý rok účastní mnoho začínajících interpretů, pro něž je v posledních letech vyhrazený speciální stage s názvem Garáže, odkazující na nezávislou, „garážovou“ hudební scénu. I zde se však projevuje velká míra profesionalizace Pohody, jelikož tato platforma není dostupná pro jakéhokoli nahodilého návštěvníka festivalu, ale stage je kurátorován Denisem Bangou, známým zejména pod jménem Fvck_Kvlt, jenž vzešel právě z undergroundové scény a aktuálně patří k nejúspěšnějším a nejposlouchanějším slovenským hudebníkům.

Festival představuje důležitou platformu i pro různé iniciativy, spolky, či neziskové organizace a společenský aktivismus je jeho nedílnou součástí. Pohoda se od svého počátku

hlásí k hodnotám liberální demokracie, otevřenosti, rovnosti a tolerance. Za léta své existence vyjádřil festival svoji podporu například romské nebo queer menšině, jež byly mnohokrát diskriminovány a šikanovány vládní garniturou, dále migrantům, kteří byli velkým tématem předvolební kampaně v roce 2015, obětí politických kauz či lidem bez domova, a to nejen na místě konání festivalu samotného, ale i organizováním samostatných akcí. Po vraždě novináře Jána Kuciaka a jeho snoubenky Marty Kušnírové Pohoda zorganizovala Koncert pre Martinu a Jána, který měl být silným vyjádřením podpory nejen pozůstalým, ale celé novinářské obci. Po teroristickém útoku na bratislavský queer podnik Tepláreň, který si vyžádal dvě oběti, byl festival Pohoda spoluorganizátorem akce Slovenská Tepláreň, jež přerostla ve stabilní platformu na podporu LGBTQIA+ osob na Slovensku.

Od roku 2022 Pohoda silně podporuje Ukrajinu v probíhajícím vojenském konfliktu. Pořádá koncerty pro podporu Ukrajiny, na festival zve vystupovat velké množství ukrajinských interpretů, intenzivně spolupracuje s profesionály z ukrajinského hudebního průmyslu a začátkem roku 2024 dokonce zorganizovala jednodenní festival Pohoda Loves Ukraine přímo v Kyjevě, kde vystoupili jak ukrajinští, tak slovenští a čeští interpreti. Je také součástí různých sbírek na podporu ukrajinské armády. Za mnohé ze svých aktivit a postojů si festival vysloužil kritiku i vysloveně nepřátelské komentáře od různých politiků či dalších veřejně činných osob.

Pohoda je součástí uskupení evropských hudebních festivalů a pravidelně se objevuje v užších nominacích na Evropské festivalové ceny (EFA). V roce 2017 zvítězila v kategorii Green Operations, v roce 2018 vyhrála v kategorii Take A Stand (za „vystupování za mírový dialog, humanitu, toleranci a vzájemné porozumění“) a nyní se stala vítězem jedné z hlavních kategorií – „Nejlepší festival střední velikosti“ za rok 2023. (ESNS Showcase Festival & Conference, [b.r.])

Festival Pohoda se na základě všech výše uvedených skutečností těší silné podpoře té části veřejnosti, která vyznává stejné hodnoty a postoje, a Pohoda má pro ni i silný komunitní aspekt. Ten souvisí jak s prožitkem sdílení vyjádření těchto postojů a hodnot, tak i socializace jako takové. Přitom jim tento festival přirozeně ze své podstaty přináší konzumaci aurálních (poslechových) statků a obecně kulturní obohacení. Všechny tyto aspekty spolu se silným důrazem na public relations zadávají předpoklad pro lepší zvládání potenciálních krizových situací z pohledu jejich komunikace, přičemž mezi takovéto můžeme řadit i období pandemie Covid-19.

2.5 Nástup a vývoj krize – kontext

Nové onemocnění Covid-19 se ve světě začalo šířit v roce 2019. Slovensko začalo přijímat první opatření v lednu 2020, tzn. ve stejném měsíci, kdy kvůli němu Světová zdravotnická organizace vyhlásila stav globální zdravotní nouze. O dva měsíce později, 6. března 2020, zaznamenala Slovenská republika první potvrzený případ onemocnění Covid-19 a vydala zákaz návštěv nemocnic a domovů sociálních služeb. Hned 10. března se omezil přeshraniční pohyb osob a ve stejný den začal platit na Slovensku zákaz všech hromadných akcí, včetně sportovních, kulturních a veřejných událostí.⁶ Pár dní na to, 13. března, byl vyhlášen stav mimořádné situace. Původní nařízení měla platit po dobu 14 dnů s možností prodloužení a počáteční předpoklad přijímaný širokou veřejností byl, že tato mimořádná situace do pár týdnů skončí.

Slovenská vláda přislíbila ekonomická opatření za účelem pomoci zaměstnancům, živnostníkům a firmám, tzv. „první pomoc“, již na konci března, ale připravovaná řešení měla pokrýt pouze krátkodobý výpadek příjmů potřebných subjektů. Navíc tato opatření opomínala mnohé životní situace, což se týkalo často právě osob z kulturní a kreativní sféry.⁷

Oblast kultury se podle mnoha jejich zástupců i podle odborníků dlouhodobě nachází na okraji zájmu politické reprezentace. Ministerstvo kultury bývá obsazováno po volbách mezi posledními a resort kultury je kontinuálně podfinancován. Infrastrukturní a ekonomické potřeby resortu, stejně jako potřeba spolupráce s dalšími resorty, zůstávají dlouhodobě nenaplněny. To dokládá i jeho absence v Plánu obnovy coby společné iniciativy Evropské Unie na podporu reforem a investic jejich států v reakci na pokles ekonomiky v důsledku pandemie Covid-19. Pandemie Covid-19 na Slovensku propukla těsně po nástupu nové vlády. Na situaci měl dopad i na nedostatek zkušeností a neznalost prostředí nového vedení Ministerstva kultury. Zástupci kulturní obce si zároveň stěžovali na nevybudované standardní poradní struktury a nedostatek transparentnosti, rovněž jako nedostatek dat a informací v celém segmentu. To mělo vliv i na oddálení kompenzačních opatření, která byla neadresná a nepokrývala všechny profese a různé situace (např. souběh pracovních úvazků).

S tím, jak 10. března začal platit zákaz hromadných akcí, se „uzavřel“ celý segment živé kultury a kreativního průmyslu, tj. divadla, kina, koncerty a další akce. Od vyhlášení

⁶OLP/2733/2020, <https://www.uvzsr.sk/web/uvz/neplatne-opatrenia-uradu-verejneho-zdravnictva-slovenskej-republiky-a-regionalnych-uradov-verejneho-zdravnictva-v-suvvislosti-s-pandemiou-Covid-19>

⁷DOPLŇ ZDROJ

mimořádného stavu se k nim připojily i galerie, muzea, knihovny a další instituce. V letech 2020 a 2021 byly spolu kulturní akce zakázány po dobu 282 dní, v omezeném režimu fungovaly 380 dní. Odbornou veřejností bylo státu vytýkáno, že se opatření měnila nesystematicky, častokrát nebyla dostatečně transparentně a srozumitelně komunikována a některá byla v praktických podmínkách přípravy a chodu živých akcí nerealizovatelná, což v konečném důsledku znamenalo, že se tyto akce ani neuskutečnily.

Souběh všech těchto okolností způsobil, že se během pandemie prohloubily již existující problémy s financováním subjektů a osob v kultuře a kreativních odvětvích. Podle analýz výzkumno-statických společností byli „nejvíce postiženi ti, kteří jsou nezávislí na státu a veřejných zdrojích“.⁸ Umělci a podnikatelé závislí na projektově vázaných grantech čelili výpadkům financování, přičemž mnozí z nich neměli dostatečné finanční rezervy a kvůli specifčnosti své činnosti, kdy nemají stabilní příjmy nebo je nemohou doložit, proto často kombinují zaměstnání a podnikání nebo využívají alternativní formy zaměstnání, se jich v první vlně pandemie netýkala téměř žádná státní podpora.

Dále pandemie spojená se zákazem shromažďování přinutila mnohem větší část kulturního a kreativního odvětví k digitalizaci a kombinaci živých a online akcí, než tomu bylo v období před pandemií. Mezinárodní průzkumy však potvrdily, že online akce byly vnímány pouze jako doplněk živých vystoupení a dostupnost online přenosů nezvýšila počet nových návštěvníků.

2.6 Situace před krizí a původní plány festivalu Pohoda pro rok 2020

Festival Pohoda byl na rok 2020 plánován jako každoročně na tradičním místě – na slovenském letišti v Trenčíně, v první polovině července, konkrétně od 9. do 12. července 2020, s kapacitou téměř 30 000 návštěvníků. Již v říjnu 2019 byl oznámen jako jeden z „headlinerů“ následujícího ročníku kupříkladu Thom Yorke a v následujících měsících zveřejňovali organizátoři festivalu jména dalších, hlavně zahraničních interpretů, kteří měli v červenci 2020 na Pohodě živě vystoupit. Kromě toho byla spuštěna registrace k účasti na festivalu pro neziskové organizace a také byla uveřejněna výzva pro stážisty. Na začátku března byla na stránkách festivalu vyhlášena soutěž Visual Art Contest, přičemž vítězné návrhy site-specific

⁸ TREXIMA. 2020. *Inovácie a dopady na sektor kultúry a kreatívneho priemyslu počas koronakrízy*. Online. Dostupné na: <https://www.trexima.sk/inovacie-a-dopady-na-sektor-kultury-a-kreativneho-priemyslu-pocas-koronakrizy/>

uměleckých děl měly být součástí doprovodného vizuálního programu. Tradiční doprovodný program zahrnoval také různá divadelní představení, workshopy, diskusní panely, program pro děti a mnoho dalšího, což bylo plánováno také pro ročník 2020.

Již na konci února oznamovala na svých stránkách Pohoda rekordní prodej permanentek a lístků na parkování a podle informací, které sdílela, bylo na festival prodáno více jak 50 % vstupenek.⁹ Také se na festivalu každoročně připravuje několik stravovacích zón, kempovacích zón, včetně již postavených stanů několika typů, zdravotnická péče a další služby. Rovněž již probíhalo několik tzv. partnerských plnění, kdy partneři festivalu uvolnili část finančních prostředků pro festival, alokovaných na daný ročník, přičemž součástí partnerských dohod je také prezentace a vlastní stánky těchto partnerů přímo na místě festivalu.

Mezitím se organizátoři věnovali řadě vedlejších akcí, včetně akce Slovenská krčma, což je forma protestu proti tehdejším prohlášením některých zástupců politické reprezentace, které organizátoři a část občanské společnosti popisovali jako xenofobní a rasistické. Byla to jedna z prvních streamovaných akcí, které Pohoda organizovala. Kromě toho organizační tým Pohody pořádal koncertní turné interpretky Loly Marsh, jehož první koncert byl naplánován na 7. března v Košicích, tedy den po zaznamenání prvního případu Covid-19 na Slovensku.

Od 21. dubna 2020¹⁰ začala první fáze uvolňování protipandemických opatření a otevíraly se vybrané druhy maloobchodních prodejen, zařízení na poskytování služeb a část vnějších sportovišť. Galerie, muzea, divadla, knihovny i další zařízení označená pod vyhláškou ministerstva coby zařízení „zábavního charakteru“ a „volnočasového charakteru“ však zůstávala zavřená a hromadné akce zůstaly zakázány. Ale i sami organizátoři živých kulturních akcí měli obavy z potenciálního rizika ohrožení lidských životů a veřejného zdraví.

Osoby působící v kulturním a kreativním průmyslu přešly postupně od začátku pandemie zejména na provoz v online prostoru. Mnoho divadel, galerií a muzeí i organizátorů koncertu nabízelo svou produkci skrze online prezentace, videokonference či streaming. Na některé z nich bylo možno si zakoupit vstupenku i skrze portál Ministerstva kultury Slovenské republiky. Vláda jednala s představiteli odborů i církve, ale školy a kulturní instituce zůstávaly zavřeny.

⁹<https://web.archive.org/web/20210304132342/https://www.pohodafestival.sk/sk/novinky/rekordny-predpredaj-parkingu-a-listkov-na-pohodu>

¹⁰<https://www.vlada.gov.sk/zacina-1-faza-uvolnovania-opatreni-otvaraju-viacere-prevadzky-ci-sportoviska/?csrt=5185695143013491163>

V květnu nastala druhá a zároveň třetí fáze uvolňování opatření a 6. května se opět otevřely galerie, muzea, výstavní síně a knihovny. Ostatní zařízení zábavního a volnočasového charakteru zůstala zavřena. Také se povolila výroba audiovizuálních děl a programů s výkonnými umělci, při dodržování platných pravidel, která zahrnovala překrytí horních dýchacích cest štábu, pravidelné testování na Covid-19, rozestupy mezi umělci a dalšími přítomnými osobami alespoň 2 metry a dezinfekci rukou i prostor. Hromadné akce zůstaly zakázány až do 20. května, kdy bylo povoleno shromažďování na akcích sportovní, kulturní a společenské povahy do 100 osob, za dodržení platných podmínek.

Zároveň byly 20. května uzavřeny noční kluby. Zařízení divadelních, hudebních a dalších uměleckých představení musela omezit prodej vstupenek tak, aby byly zajištěny dvoumetrové rozestupy sedících diváků (ty přitom platily i pro místa pro stojící). Dále musela daná zařízení zabezpečit dezinfekci všech prostorů a dotykových ploch mezi představeními, dezinfekce rukou pro publika, dodržování překrytí horních dýchacích cest publika a zákaz konzumace jídla a nápojů. Další nařízení se týkala hygienických zařízení a používání vzduchotechniky. Počet účastníků hromadných akcí se opět zvýšil 10. června na maximálně 500 a posléze 1. července na 1000. Mezitím se měnily podmínky pro rozmístění sedících diváků, ale jinak zůstávala pravidla, kupříkladu i o dvoumetrových rozestupech, v platnosti jak pro akce v interiéru, tak exteriéru. Podniky veřejného stravování měly podmínky nastaveny mírně jinak, ale i v nich zůstávaly pravidlem rozestupy (jejich podmínky se měnily několikrát do měsíce). Přitom ve všech zařízeních platilo omezení otevíracích hodin, nejdříve do 20:00 a posléze od 20. května do 22:00.

Jak omezení shromažďování, tak striktní pravidla a nařízení činila organizování akcí živé kultury prakticky nerealizovatelným. Nakonec způsobila, že většina kulturních kreativních institucí byla v roce 2020 minimálně půlroku mimo provoz, a i když byla protiepidemická opatření od července mírnější, kvůli častým změnám, nejasné komunikaci a doplňujícím opatřením bylo mnoho akcí přesunuto na později nebo úplně zrušeno. Velkým festivalům navíc pořád činilo problém omezení hromadných akcí nad 1000 osob. Do rozhodovacích procesů organizátorů hromadných akcí vstupovaly v obdobích zhoršení epidemiologické situace také jejich vlastní obavy z potenciálních zdravotních rizik.

„Přesun“ tradičního živého formátu festivalu Pohoda na další rok

Organizátoři festivalu Pohoda od příchodu pandemie Covid-19 sledovali vývoj situace. Jejich první organizační střet s pandemií nastal kvůli koncertnímu turné Loly Marsh, z kterého

byl odehrán pouze první koncert a následně byly zbylé koncerty několikrát přesouvány, lístky vráceny a znovu uvolňovány do prodeje, přičemž situaci negativně ovlivňovaly nejen epidemiologické poměry, ale také časté změny v nařízeních a jejich nekonzistentní a nedostatečně srozumitelná komunikace ze strany státu.

Po vyhlášení stavu mimořádné situace zaměstnanci Pohody přerušili kvůli sociálnímu distancování svoji fyzickou přítomnost na pracovišti, začali pracovat z domu a komunikovat skrz online platformy, přičemž nadále sledovali vývoj situace. Přitom jedním z nejdůležitějších faktorů pro ně podle jejich slov nebyl pouze samotný zákaz hromadných akcí či vývoj situace v zahraničí, ale odborný názor epidemiologů a riziko ohrožení veřejného zdraví.

Festival Pohoda vydal 15. dubna 2020 tiskovou zprávu, ve které oznámil přesunutí 24. ročníku festivalu na následující rok, a zároveň s tím nahrazení tradičního živého formátu online festivalem Pohoda in the Air. Organizátoři tak učinili poté, co dospěli k rozhodnutí, že by neměli dostatek času a prostoru pro zorganizování festivalu v kvalitě, která by odpovídala jejich standardům, v případě, že stát neučiní do určitého data rozhodnutí a nevydá nařízení týkající se podmínek organizace hromadných akcí specifikovaná pro oblast kultury, jelikož příprava takového festivalu by v neustále se měnících podmínkách nebyla prakticky možná. Zároveň bylo v tiskové zprávě oznámeno, že aktuální vstupenky zůstávají v platnosti, tzn. že návštěvníci, kteří si lístky již koupili, je buďto mohou vrátit do 15. října 2020, nebo si je mohou ponechat do dalšího roku. Organizátoři přitom komunikovali sdělení, že ponechání si vstupenky je pro ně nejlepší možností, jak mohou fanoušci festival v dané době podpořit, jelikož pro ně znamenala tato krizová situace silnou finanční zátěž.

Spolu s vydáním tiskové zprávy zprovoznil festival na svých webových stránkách sekci Covid-19, kde byl uveřejněn seznam často kladených otázek s odpověďmi, organizátory dopředu připravený na základě anticipace těchto otázek od veřejnosti. Seznam byl pak průběžně doplňován v dalších měsících v reakci na komunikaci s veřejností a její pokládané otázky, které nebyly zahrnuty v původním seznamu.

Ještě před zveřejněním této oficiální tiskové zprávy komunikovali zástupci festivalu s různými stakeholdery prostřednictvím telefonické či emailové komunikace, především s úřady, partnery, umělci, dodavateli, ale také externími pracovníky, jelikož chtěli komunikovat tuto situaci stakeholderům přímo, ne prostřednictvím médií či sociálních sítí. S některými z interpretů zasmluvněnými na rok 2020 se domluvili na přesun jejich vystoupení na rok 2021, což rovnou oznámili i v tiskové zprávě.

S veřejností komunikoval primárně ředitel festivalu, Michal Kaščák, a PR manažer festivalu, kterým byl v té době Anton Repka. První email partnerům, umělcům a dodavatelům

posílal sám Kaščák, zbytek komunikace převzali organizátoři s odpovídajícími stakeholdery podle své pracovní náplně. Spolu s vydáním tiskové zprávy o přesunutí festivalu se konal brífink pro média na totéž téma.¹¹ Koncem června uspořádali organizátoři festivalu spolu s partnery online streamovanou tiskovou konferenci ohledně programu a průvodních aktivit Pohoda in the Air, kde prezentovali nadcházející akci, ale také produkty a služby svých partnerů.¹²

Michal Kaščák rovněž poskytoval rozhovory a stanoviska pro média, a ještě před vydáním tiskové zprávy napsal článek, v němž vyzýval primárně k podpoře pracovníků z kreativního průmyslu.¹³ Organizátoři festivalu komunikovali s publikem také prostřednictvím dvou online streamů otevřeným pro veřejnost, tzn. kdokoli se k nim mohl v čase konání připojit a například se doptávat na současnou situaci. Dále festival pořádal několik diskusí, také pod záštitou Hudební unie Slovenska, nebo spoluorganizoval Pohoda den_FM se svým mediálním partnerem, Rádiem_FM,¹⁴ kterého se obvykle účastní i živí diváci, tento ročník však proběhl bez nich. Ze sociálních sítí komunikoval festival primárně skrz platformu Facebook.

Realizace online festivalu

Součástí těchto komunikačních výstupů bylo informování o online akci Pohoda in the Air. Ta se konala v původním termínu festivalu Pohoda 2020, tedy od 9. do 12. července 2020. Organizátoři ji pořádali na původní lokaci festivalu, tedy trenčínském letišti, ale bez návštěvníků, s omezeným počtem vystupujících a bez většiny pódíí a průvodního programu. Festival byl živě streamován na různých online platformách včetně webových stránek festivalu Pohoda, sociálních sítí Facebook a Youtube a na stránkách některých mediálních partnerů. Tato online akce byla dostupná bezplatně. Její dramaturgie byla vystavěna nezávisle na původně plánovaném živém formátu, tzn. vystupující interpreti byli nově bookováni a většina z nich na původním formátu vystupovat neměla. Slovenští a čeští interpreti byli přítomni přímo na letišti a jejich vystoupení se streamovalo z něj. Zahraniční interpreti své performance nahráli a poslali, kromě Kronos Quartet, kteří streamovali ze San Francisca v průběhu východu slunce na Slovensku. Největší technologickou i produkční výzvou bylo pro pořadatele podle jejich slov zabezpečit online stream v odpovídající kvalitě, dle svých představ. S publikem

¹¹ https://www.tasrtv.sk/live/x7tbcc520200415_brifing-presunutie-pohody-na-2021/17973

¹² <https://www.facebook.com/pohoda.festival/videos/619708631980012>

¹³ <https://www.pohodafestival.sk/sk/novinky/nenechajme-ich-padnut-pise-michal-kascak>

¹⁴ https://fm.rtvs.sk/rubriky/podujatia_fm/224595/pohoda-den_fm-2020

komunikoval festival v průběhu akce skrz sociální sítě, a na základě interakcí s ním reflektoval kupříkladu i na kvalitu vysílání.

3. Metodologie

V rámci této části diplomové práce je nejdříve představen zvolený cíl výzkumu, který je následně reformulován do výzkumné otázky, doplněné podotázkami. Ty vyplývají z provedeného teoretického přehledu, ale zvolená výzkumná metoda nám umožňuje je nadále upravovat a upřesňovat v průběhu výzkumu. Dále je popsána výzkumná metoda zvolená na základě cíle výzkumu a výzkumných otázek s odůvodněním její vhodnosti pro jejich zodpovězení, i jejích limitací. Další část se věnuje postupu při výzkumu samotném a následně i jeho výstupům, včetně vyplývajících kategorií. Od toho se nakonec odvíjí praktická doporučení a/nebo nabízí prostor pro další výzkum.

Z analýzy dostupné teorie vyplývá, že téma krizové komunikace hudebních festivalů v lokálních sociokulturních podmínkách je zpracováno pouze okrajově a částečně v pracích zabývajících se marketingem a public relations hudebních festivalů. Zahraniční studie se soustředí primárně na komunikaci v stavu akutní krize, ať už v souvislosti s digitalizací festivalů a s komunikací aktuálních opatření v rámci event managementu (Estanyol, 2022) anebo v reakci na mimořádnou či nouzovou událost (Van Winkle, 2022). Hluběji se tématu věnuje Walser (2018, která se zaměřuje i na předkrizové období a přípravu komunikačních plánů. Ta sama zmiňuje, že v dosavadním akademickém zkoumání krizové komunikace existují mezery v souvislosti s krizovou komunikací živých akcí, případně je takový výzkum zaměřen na úzkou oblast post-krizové komunikace týkající se přírodních a humanitárních katastrof. Zároveň jsem na základě této teorie vytvořila model ideální krizové komunikace pro daný případ, tj. pro hudební festival v krizové situaci způsobené příchodem pandemie covid-19 vyšší mocí.

3.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem této diplomové práce je popsat a analyzovat krizovou komunikaci vybraného hudebního festivalu v lokálních podmínkách a porovnat ji s modelem ideální krizové komunikace, vyplývajícím z již existujících teoretických rámců. Jejím záměrem je zhodnotit efektivitu a úspěšnost krizové komunikace organizátorů festivalu Pohoda během pandemie covid-19, konkrétně v období od března do července 2020, kdy byl přesunut původní živý formát

festivalu na následující ročník a místo něj se konal online festival Pohoda in the Air, streamovaný živě na online platformách. Nakonec si dává práce za cíl posoudit silné a slabé stránky krizové komunikace festivalu a nabídnout praktická doporučení nebo prostor pro další výzkum.

Z tohoto cíle vyplývají následující výzkumné otázky, tedy **hlavní výzkumná otázka**:

Jak efektivně a úspěšně zvládli organizátoři festivalu Pohoda krizovou komunikaci během pandemie Covid-19, konkrétně v období vymezeném touto diplomovou prací, v porovnání s ideálním modelem krizové komunikace?

A dílčí výzkumné otázky:

1. *Jak probíhala krizová komunikace festivalu Pohoda z pohledu srozumitelnosti a konzistentnosti?*
2. *Komunikoval festival Pohoda důležité informace časně a proaktivně?*
3. *Jaké strategie a faktory v komunikaci festivalu Pohoda přispěly k budování a udržení důvěry mezi zúčastněnými stranami?*
4. *Jaká byla prevence a příprava na krizové situace ze strany organizátorů festivalu Pohoda před krizí samotnou?*
5. *Jak se krizová komunikace festivalu Pohoda shodovala nebo odlišovala od ideálního modelu krizové komunikace a jaká doporučení pro zlepšení budoucí krizové komunikace lze z toho odvodit?*

3.2 Metoda a design výzkumu

Samotný výzkum představuje a analyzuje poznatky získané pomocí kvalitativní přístupu polostrukturovaných rozhovorů, doplněných o kvalitativní analýzu dokumentů.

S ohledem na svůj charakter a výzkumný cíl využívá tato práce k zodpovězení výzkumných otázek kvalitativní výzkumnou metodu, jelikož daná problematika vyžaduje vytvoření uceleného a komplexního obrazu a poskytnutí informací o postojích jednotlivých stakeholderů/subjektů (Creswell, 1998). Kvalitativní výzkum díky své flexibilitě umožňuje upravovat a doplňovat výzkumné otázky v průběhu sběru a analýzy dat a stejně je možné na základě již získaných poznatků z předchozích částí výzkumu upravovat v průběhu sběru, analýzy či vyhodnocování dat i výzkumný plán. Rovněž může dojít k modifikaci metody sběru dat, či jejich vyhodnocování (Hendl, 2005). Svojí povahou je explorativní a má za cíl podrobný popis případu, což koresponduje s charakterem námi zkoumané problematiky krizové komunikace hudebních festivalů, u které je v lokálním sociokulturním kontextu poměrně nízká dostupnost informací. Zároveň se v této případové studii zaměřuji na popis vybraného případu festivalu Pohoda v roce 2020 v rámci komplexního prostředí.

Případová studie je vhodným přístupem pro tuto práci, jelikož v ní jde o zachycení případu a popis vztahů v jejich celistvosti. Jejím charakteristickým rysem je sběr většího množství dat od menšího počtu jedinců o několika málo případech, nebo jako v případě výzkumu v této práci jednomu případu (Hendl, 2005). Na základě přistoupení k vybranému výzkumnému problému coby k případové studii se lze dozvědět velké množství informací o krizové komunikaci hudebního festivalu v našich sociokulturních podmínkách, jako neznámé speciální situaci, i porozumět důležitým aspektům této oblasti výzkumu (Hendl, 2005).

Za účelem získání relevantních údajů využívám různé informační zdroje a dostupné metody sběru dat, kterými jsou v našem výzkumu polostrukturované rozhovory a analýza dokumentů. Za dokumenty považujeme data, která vznikla již v minulosti a byla pořízena někým jiným „než výzkumníkem a pro jiný účel, než má aktuální výzkum“ (Hendl, 2005). Můžeme mezi ně řadit například tiskové zprávy, novinové články, internetové stránky organizace či její profily na sociálních sítích.

V ideálním případě bychom využili i dotazníkové šetření, navzdory tomu, že případová studie coby kvalitativní výzkumný design uplatňuje především kvalitativní techniky, s ohledem na charakter případu a výzkumného problému využívá i metody kvantitativního šetření. Dotazníkové šetření by bylo nejvhodnější metodou pro sběr dat ze strany návštěvníků, ale z hlediska realizace přesahuje naši kapacitu v této práci. To se snažím vyvážit triangulací dat.

Polostrukturované rozhovory se vyznačují velkou pružností procesu získávání informací, ale zároveň sledují jasně stanovený cíl a definovaný účel (Hendl, 2005). To nám poskytuje při dotazování flexibilitu strukturu rozhovoru měnit a pokládat improvizované doplňující otázky a díky tomu obsáhnout širší kontext a najít kvalitnější odpovědi.

Přitom má ale polostrukturované dotazování jasně stanovený cíl, kterým je najít odpovědi na vytyčené výzkumné otázky a prostřednictvím toho dosažení výzkumného cíle. Předem připravené otázky tvoří určitou osnovu a vymezují základní okruhy a témata, jichž by se měl rozhovor týkat, tak aby byl naplněn záměr výzkumu. Otázky by neměly respondentu navádět, ani mu vnucovat určitou odpověď. (Hendl, 2005)

Podle Hendla „analýza dat případové studie nemusí vycházet z nějakého zvláštního přístupu, nýbrž může využít postupy známé z etnografického přístupu nebo metody zakotvené teorie,“ (Hendl, 2005) přičemž tyto postupy využívá mnoho typů kvalitativních studií. Široce uznávaný je přístup Milese a Hubermana, jehož základem je kvalitativní kategorizace, kdy jsou data segmentována na základě systematického srovnávání a objevování pravidelností do systému kategorií. V této práci je kombinován deduktivní a induktivní přístup k datům, a tedy

v případě, že identifikuji při analýze dat i téma, které nebylo definováno na základě zkoumaných teoretických rámců, dále s ním ve výzkumu pracujeme. Za účelem analýzy zkoumaných dat používám metodu otevřeného kódování.

Výzkum se soustředí v rámci zkoumaného případu na specifické časové období od začátku pandemie Covid-19 na Slovensku až po průběh online festivalu Pohoda in the Air, tj. od března 2020 do 12. července 2020.

3.3 Výběr vzorku

Výběr vzorku se odvíjel od použití kvalitativní metody výzkumu a případové studie, coby designu výzkumu, zvolila jsem tedy účelový cílený výběr, jenže je pro tyto přístupy typický. Při vzorkování v kvalitativním výzkumu je cílem, aby vzorek reprezentoval určitý problém, a tím pádem je konstruován záměrně (Švaříček, 2007). Povaha vzorku je dána primárně výzkumným problémem.

Náš výzkumný problém je přímo vázaný jak na případ naší studie, tak na aktéry zkoumaného případu (Novotná a kol., 2019). Do vzorku jsou ale zařazeni také odborníci na krizovou komunikaci a organizaci festivalu, i dokumenty a výstupy krizové komunikace festivalu.

Rozhodování o výběru probíhá v tomto výzkumu na několika úrovních. První je výběr případu pro případovou studii, tzv. účelový cílený výběr vzorku. Zde vycházím z prozkoumaných teoretických rámců i ze znalosti zkoumaného prostředí.

Případ festivalu Pohoda v průběhu pandemie Covid-19 a konkrétně v roce 2020, kdy proběhl online streamovaný festival Pohoda in the Air namísto původně plánovaného živého formátu festivalu, byl vybrán pro tuto práci na základě několika faktorů. Patří mezi největší a nejvýznamnější festivaly v rámci Slovenské a České republiky, v lednu 2024 vyhrál hlavní ocenění v kategorii středně velkých festivalů Best Medium Sized Festival na European Festival Awards, takže představuje výrazný subjekt v dané oblasti. Zároveň se festival potýkal v minulosti s mnoha krizemi, včetně přírodního neštěstí a následného pádu stanu a úmrtí dvou návštěvníků v jeho důsledku, ale také s rušením koncertů, změnou programu, či reputačním rizikem souvisejícím s jeho negativní reprezentací ze strany některých politicky či jinak veřejně činných osobností a subjektů. Má tedy bohatou zkušenost s řešením krizových situací a s krizovou komunikací. Výběr časového období pandemické krize reflektuje dopad, který pandemie Covid-19 měla na kulturní sektor, zejména oblast živé kultury, a festivaly coby jedny z největších a nejmasovějších kulturních akcí. Organizátoři festivalu byli nuceni zrušit v daný rok jeho původně plánovaný živý formát a rozhodli se místo toho zorganizovat online festival.

Ten připravovali rovněž na původní lokaci trenčínského letiště a následně živě streamovali na různých online platformách. Tento přesun znamenal nutnost využití nových digitálních nástrojů pro komunikaci a potenciálně změnu v přístupu ke krizové komunikaci. Případ je z hlediska přístupu organizátorů a měřítka takto online streamované akce rovněž v rámci České a Slovenské republiky unikátním.

Další úroveň výběru vzorku je výběr účastníků výzkumu. Zde je zapotřebí, aby byli účastníci výzkumu informačně bohatí. Na základě toho byli osloveni aktéři a odborníci, kteří tento požadavek splňovali. Vzorkování dále neprobíhá pouze u účastníků výzkumu, ale také u práce s daty, která vznikla nezávisle na našem výzkumu. Účelový výběr je vhodný i při kombinaci různých zdrojů dat (Novotná a kol., 2019).

Charakteristiku vzorku vymezují předem zvolená kritéria stanovující to, co by měli splňovat účastníci výzkumu a zdroje dat, na kterých je naše téma sledováno, přitom byla povaha vzorku průběžně reflektována. Cílem těchto kritérií je kontrolovat, zda na základě dat z výzkumného vzorku opravdu bude možné zodpovědět výzkumný problém. Je tedy třeba zjistit, jak probíhala krizová komunikace na straně organizátora, a to externě i interně, jak tuto komunikaci vnímali a přijímali klíčoví stakeholderi (příčemž zde je vzorek omezen reálnými možnostmi výzkumu) a jak tuto komunikaci hodnotí externí odborníci ve srovnání s kritérii a principy ideálního modelu krizové komunikace.

Hlavním kritériem pro výběr respondentů polostrukturovaných rozhovorů je proto hluboký přehled o problematice, vyplývající buďto z:

1. jejich role a zapojení do festivalu v období zkoumaném v této práci, tj. od března do července roku 2020, tedy od příchodu pandemie Covid-19 na Slovensko až po organizaci online festivalu Pohoda in the Air, nebo
2. hluboké odborné znalosti vyplývající z akademické činnosti či relevantní práce v oboru komunikace a profesionální zkušenosti s krizovou komunikací, nebo
3. hluboké odborné znalosti vyplývající z akademické činnosti anebo relevantní práce v oboru organizace festivalů a profesionální zkušenosti s organizací živých akcí.

Z toho vyplývá, že mezi respondenty by mohli být organizátoři daného ročníku festivalu, interpreti, kteří měli původně vystupovat, i ti, kteří vystupovali na online formátu festivalu a dále dodavatelé, partneři i fanoušci a návštěvníci festivalu a následně odborníci na krizovou komunikaci a odborníci na organizaci festivalů. Náš výzkumný problém není natolik úzce sevřený, aby bylo možné použít coby techniku tvorby vzorku vyčerpávající šetření, a zároveň jsem limitována ochotou a časovými možnostmi potenciálních respondentů. Z tohoto důvodu nejsou mezi respondenty zástupci dodavatelů či partnerů. Také jsem limitována

dostupnými a vhodnými metodami sběru dat ze strany návštěvníků, jelikož v tomto případě by bylo nejvhodnější metodou dotazníkové šetření, které však z hlediska realizace přesahuje mou kapacitu v této práci.

Tyto nedostatky se snažím vyvážit triangulací, která je, jak vyplývá ze samotné povahy případové studie a rozličných metod sběru dat. Navzdory tomu, že pro tento výzkum nejsou z kapacitních důvodů dostupné všechny metody sběru dat, které by byly pro daný případ vhodné, tak kromě metodologické triangulace, kdy kombinuji pro sběr dat techniky polostrukturovaných rozhovorů a analýzy dokumentů, využívám i triangulace datové a shromažďuji data od různých typů respondentů, včetně odborníků na naše zkoumané téma, tj. nejen od přímo účastných aktérů. A konečně, ideální model krizové komunikace je výsledkem teoretické triangulace, jelikož v něm kombinuji různé teoretické rámce.

Zkoumaný vzorek je konstruován za pomoci techniky účelového vzorkování, a tedy z organizátorů jsou vybráni ti, kteří museli řešit nějaký typ krizové komunikace. Výběr respondentů z řad interpretů je limitován jejich dostupností, jelikož v čase oznámení přesunutí živého formátu festivalu na další rok byli zabořeni (primárně zahraniční) interpreti, s omezenou možností kontaktování. Z interpretů vystupujících na online formátu Pohoda in the Air jsou vybráni ti, kteří deklarovali schopnost si vybavit situace a kontext zkoumaného případu. V případě odborníků na krizovou komunikaci a organizaci festivalů je klíčová jejich expertíza jako i ochota a časová kapacita pro poskytnutí rozhovoru.

Povahou je vzorek heterogenní. Účastníci výzkumu jsou do vzorku zařazeni pouze na základě svého vztahu ke zkoumanému tématu, v tomto případě schopnosti a zájmu reflektovat krizovou komunikaci hudebního festivalu Pohoda v roce 2020 a ročníku Pohoda in the air. Další charakteristiky při formulaci kritérií výběru nejsou zohledněny. Respondenty výzkumu byli:

1. Michal Kaščák – ředitel festivalu Pohoda
2. Anton Repka – bývalý PR manager festivalu Pohoda, ve funkci i v průběhu námi zkoumaného období
3. Barbora Bodnárová – hospitality manažerka festivalu Pohoda
4. Michal Sládek – bývalý vedoucí výroby festivalu Pohoda, ve funkci i v průběhu námi zkoumaného období
5. Ondřej Poláček – současný vedoucí výroby festivalu Pohoda, v průběhu námi zkoumaného období byl asistentem výroby
6. Martin Zaujec – hudebník, člen skupiny Luvver vystupující na online festivalu Pohoda in the Air
7. Richard „Soso“ Molnár – hudebník, člen skupiny Velká potřeba, vystupující na online festivalu Pohoda in the Air

8. Adriana Čatlošová – senior konzultantka a partnerka komunikační a PR agentury Seesame, expertka na krizovou komunikaci
9. Martin Kašćák – organizátor kulturních akcí, bývalý dramaturg kulturně-kreativního centra Nová Cvernovka, doktorand na Masarykově univerzitě v Brně v oboru Digitální kultura a kreativní průmysly, v jehož rámci přednáší festivalovou teorii
10. Eva Babitzová – managing partnerka agentury Media Central, odbornice na komunikaci a média, bývalá novinářka a ředitelka Rádía Expres

Další úrovní výběru vzorku jsou dokumenty, tedy data vzniklá nezávisle na tomto výzkumu. Ta jsou zkoumána za účelem prohloubení kvality výzkumu prostřednictvím důkladnější triangulace dat. Technikou výběru vzorku je v tomto případě nabalování či technika sněhové koule (Novotná a kol., 2019), což vyplývá z toho, že znalost o existenci některých z analyzovaných dokumentů, rovněž jako přístup k nim, jsem získala až v průběhu výzkumu samotného prostřednictvím respondentů. Zkoumanými dokumenty jsou:

- webové stránky festivalu Pohoda, včetně archivovaných článků z námi zkoumaného období,
- tiskové zprávy ze zkoumaného období,
- sekce často kladených otázek týkající se zkoumaného případu,
- emailová komunikace vedená se zainteresovanými stranami, včetně partnerů, dodavatelů, umělců a externích spolupracovníků,
- brífink organizátorů k oznámení přesunu živého formátu festivalu na další rok a
- dostupná mediální data pokrývající obsahově předmět výzkumu v širší míře, než jen v převzetí tiskové zprávy organizátorů festivalu.

3.4 Sběr dat

Pro sběr dat využívám metodu polostrukturovaných rozhovorů. Tento typ rozhovoru má částečně připravenou strukturu a vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek. Tato struktura není neměnná, v dotazech flexibilně reaguji na odpovědi respondentů.

Předem připravené seznamy otázek tvořící základní osnovu rozhovoru vycházejí z literární rešerše a již existujících teoretických rámců, na základě kterých byl zhotoven i ideální model krizové komunikace v této práci. S externími odborníky diskutujeme mj. o principech a kategoriích krizové komunikace vycházejících z jejich vlastní expertízy, s organizátory a interprety se v rozhovorech věnujeme jejich reálným zkušenostem, strategiím a přístupům, na které potom tyto kategorie aplikujeme při analýze dat.

Rozhovory v rámci výzkumu probíhaly osobně nebo formou videorozhovoru na online platformách Google Meets a Zoom. Jejich trvání se pohybuje od 20 do 180 minut, podle časových možností respondentů a obšírnosti jejich odpovědí. Struktura samotných rozhovorů se lišila podle typu respondenta, závisle na tom, zda patřil mezi organizátory festivalu, interprety anebo odborníky na zkoumané téma, a podle toho se otázky vztahovaly ke zkušenostem respondentů, jejich roli a k expertíze. Prostřednictvím dotazování různých typů respondentů usiluji o triangulaci dat. Respondentům byly okruhy otázek zaslány předem, ale podle jejich výpovědí se s nimi nestihli všichni před rozhovory obeznámit.

Již během oslovení za účelem vykonání rozhovoru byli respondenti obeznámeni s povahou výzkumu, i s jeho účelem a akademickým využitím v diplomové práci, včetně zpracování jejich dat. Tyto informace jim byly opětovně předloženy na začátku rozhovoru a rovněž byli informováni o tvorbě zvukového záznamu, přičemž byli požádáni o souhlas s následnou archivací transkriptu těchto rozhovorů a jejich zveřejněním. Všem účastníkům výzkumu byla předložena práva neodpovědět na dotazy, přerušit či ukončit rozhovor a také byli upozorněni na možnost anonymizace. Všichni respondenti byli též upozorněni na možnost doplnit přepis rozhovoru a jeho schválení, přičemž někteří z nich o možnost autorizace explicitně požádali. V úvodu se rozhovory začínaly krátkým neformálním rozhovorem, představením tématu a obecným uvedením do problematiky. Otázky byly rozděleny do několika okruhů, které zahrnovaly formální úvod a představení dotazovaného včetně jeho role, ze které vycházel výběr dané osoby coby respondenta výzkumu. V závislosti na své roli byli respondenti dotazováni na své zkušenosti s řešením krizí a s krizovou komunikací.

Další společný okruh se věnuje kontextualizaci zkoumaného případu a období začátku pandemie Covid-19 na Slovensku. Následující okruhy se liší podle typu respondenta, tj. zda jím byl organizátor, interpret či externí odborník na zkoumané téma.

Organizátoři byli dotazováni na krizovou komunikaci a krizový plán festivalu, jejich role v průběhu tohoto krizového období a dále na obecný přístup a komunikační strategie. Otázky se zabývaly externí i interní komunikací a nakonec jejich osobním zhodnocením silných a slabých stránek této komunikace, zejména s ohledem na komunikaci krizovou.

Interpreti byli dotazováni na své zkušenosti s komunikací organizátorů festivalu ve standardních situacích a posléze v krizi, rovněž jako na komunikaci organizátora ohledně přesunu původního živého formátu festivalu a následně náhradní plán v podobě online festivalu Pohoda in the Air. Další otázky se týkaly samotného průběhu této akce, včetně komunikace ohledně jejich potenciálních obav a reakcí ze strany organizátorů.

Okruhy specifické pro experty na krizovou komunikaci a organizaci festivalů se věnovaly klíčovým prvkům a univerzálním principům krizové komunikace, rovněž jako specifickým krizové komunikace živých akcí a hudebních festivalů. Otázky se zaměřovaly na prvky krizové komunikace vlastní i ideální model krizové komunikace vycházející z již existujících teoretických rámců a odborníci byli dotazováni na jejich představu modelové krizové komunikace. Dále se rozhovory věnovaly specifickým podmínkám pandemie Covid-19 na Slovensku a adaptaci krizové komunikace pro tyto podmínky. Nakonec se soustředily na silné a slabé stránky krizové komunikace festivalu Pohoda ve zkoumaném období, ale i doporučením pro budoucí krizové situace. Na závěr dostali všichni respondenti prostor pro vlastní reflexi.

Při přepisu rozhovorů nebyla využita metoda doslovné transkripce, ale vzhledem k tomu, že se analýza zaměřuje hlavně na obsahově-tematickou rovinu, jsou tyto rozhovory mírně stylisticky upraveny, tzn. vynechané například lingvistické lapy, výstelková slova či jemně upravená syntax mluvené řeči tak, aby byla v přepisu srozumitelnější. V transkripci však ponechávám slangové výrazy a nedochází v ní k žádným zásadním úpravám obsahu.

3.5 Analytické postupy výzkumu

Tradičně je kvalitativní výzkum označován za induktivní, ale jak píše Švaríček, „když se podíváme na klasického zástupce kvalitativního přístupu, na zakotvenou teorii (Strauss, Corbin, 1999), uvidíme, že je zde použito hned několik metod logického usuzování. Konkrétně nejen indukce, která je hlavním logickým postupem, ale také abdukce a dedukce.“ (...) V této studii pracuji s teorií primárně deduktivně, jelikož je východiskem pro formulaci výzkumného problému a otázek, usměrňuje „tvorbu dat a poskytuje pojmový rámec, s nímž v rámci analýzy a interpretace dále pracujeme (Heřmanský In Novotná a kol., 2019)“ K výzkumu však přistupuji s tím, že teorii užívám jako analytický nástroj, který pomáhá porozumět zkoumanému jevu, a pokud mi teorie vybraná při vstupu do problematiky k tomuto porozumění nepomáhá, modifikuji ji či doplním teorií užitou induktivně (Heřmanský In Novotná a kol., 2019).

V práci přitom kombinuji **analýzu dokumentů**, která patří mezi tzv. „**nevtíravé přístupy**“, a **analýzu polostrukturovaných rozhovorů za pomoci otevřeného kódování**.

Při analýze dokumentů pracuji se zdroji dat, která vznikla nezávisle na tomto výzkumu, přičemž mezi tyto zdroje mohou patřit například zdroje institucionální, mediální, či virtuální.

Právě do těchto tří skupin spadají data v analýze za pomoci nevtíravých přístupů, za pomoci které se snažím o prohloubení kvality výzkumu prostřednictvím důkladnější triangulace.

Účelem nevtíravých přístupů má být to, že výzkumník neinteraguje za účelem sběru a analýzy těchto dat se zkoumaným prostředím a tím pádem nemá na tato data a zkoumanou realitu vliv. Nicméně již jen za účelem obeznámení se s existencí a následně i při procesu získání některých z těchto dat jsme nuceni s aktéry zkoumaného případu interagovat, což je nutno si v rámci subjektivní reflexivity uvědomovat. Avšak data v podobě dokumentů, ke kterým se takto dostaneme, vznikají většinou bez naší přímé intervence, v případě našeho výzkumu vznikla všechna data ještě před jeho započítím.

I při posílení kvality výzkumu mají nevtíravé přístupy své limity, jelikož nám není vždy k dispozici znalost kontextu a cíle vzniku takto získaných dat a dle toho je potřeba je i analyzovat a interpretovat. Dalším limitem je přístup k takovýmto datům, který je v našem případě ovlivněn také délkou časového období, jež uběhlo od jejich vzniku, proto například nemáme k dispozici téměř žádné příspěvky či komunikaci organizátorů festivalu s veřejností ze zkoumaného období na sociálních sítích. Obsahovou analýzu dostupných dokumentů provádím za pomoci otevřeného kódování.

Technika otevřeného kódování vyvinutá Straussem a Corbinovou (1999) vychází z analytické metody zakotvené teorie, ale využívá se i v obsahové analýze polostrukturovaných rozhovorů i v rámci případových studií. V průběhu celého procesu výzkumu tematizují zkoumanou problematiku a uvažované kódy se krystalizují již při sběru, ale zejména při zobrazování dat, což slouží k organizaci a kompresi informací (Hendl, 2005). Při analýze písemností tento krok odpadá, silně zastoupený je tento proces při transkripci rozhovorů. Dalším krokem je **segmentace**, kdy se analyzovaná data v podobě textů rozčlení na dílčí části podle identifikovaných témat. Tyto segmenty jsou **tematickými jednotkami analýzy** a jako takové mohou obsahovat jedno slovo, či větu, ale třeba i celý odstavec, podle toho, v jakém rozsahu analyzovaného textu je pojednáváno dané téma.

Takto rozčleněný text následně kóduji, čímž se snažím o jeho interpretaci, konceptualizaci a transformaci analyzovaných dat do nové, uchopitelné podoby. Při tomto postupu vytvářím a přiřazuji k jednotlivým segmentům tzv. **kódy**, krátké popisky charakterizující daný segment, jež mohou mít formu jednoslovní či víceslovného spojení. Tyto kódy představují určité téma či fenomén související s předmětem výzkumu. Takto data redukuji, jelikož jsou tyto kódy abstraktnější než analyzovaný obsah, a toto abstrahování umožňuje data zestručnit a následně je díky tomu také snadněji třídit. Ve výzkumu kombinuji při kódování deduktivní a induktivní postup.

Teorie a výzkumné otázky mi tedy poskytují pojmový rámec, který aplikuji při prvotním připravování kódů, ale zároveň v případě, že tento pojmový rámec není dostatečný při identifikování nových témat pro charakteristiku zkoumaných dat v daném segmentu, induktivně z nich vytvářím kód nový. Sesbírané kódy následně sdružuji do kontextových **kategorií**, které buď vycházejí z těchto kódů, nebo jsou již předem dané a vycházejí z již existujících teoretických rámců. Kódy jsou tedy instancemi obecnějších kategorií, které jsou předem připravené, nebo identifikované v procesu analýzy. V obou případech však musí být kategorie „na jedné straně vztaženy ke všem ostatním teoretickým výpovědím o aktuálním předmětu, na druhé straně se musí vytvářet v souladu s empirickým materiálem” (Hendl, 2005).

Spolu s redukcí dat skrze kódování, sumarizování a kategorizování probíhá jejich **interpretace**, vedoucí k rozšiřování materiálu o tuto vloženou interpretaci. Pomocí těchto procesů se z rozsáhlých nestrukturovaných dat snažím učinit srozumitelné závěry a nalézt tak odpovědi na výzkumné otázky.

Tím, že při tvorbě kódů a kategorií operuji s pojmy z nastudovaných teoretických rámců, je zabezpečena větší konzistenost kódování a tím pádem také konzistentnot a spolehlivost výsledků v rámci výzkumu. Data jsou analyzována za pomoci softwaru ATLAS.ti, jenž s konzistentností při tvorbě a užití kódů pomáhá (ATLAS.TI, 2024). Spolehlivost a konzistenstnost výzkumu je dále zajištěna podrobnou dokumentací postupu výzkumu včetně podrobného vysvětlení, jak jsou prováděny rozhovory a analýza dokumentů. Připravená osnova rozhovorů a předem definovaná témata pro analýzu dokumentů zajišťují základní konzistenci při sběru dat.

Několik limitů výzkumu jsem již v rámci metodologické části reflektovala, patří mezi ně **limitace** v podobě dostupných metod analýzy, omezený přístup k některým dokumentům i omezení při vzorkování. Účelově vybraný vzorek může přinášet zkreslení perspektiv, které se snažím vyvážit datovou a metodologickou triangulací. Další limity se vztahují ke zkoumanému období. Výzkum se zaměřuje na specifické období (březen až červenec 2020), což znamená, že některé dlouhodobé efekty a změny v krizové komunikaci nemusí být zachyceny. Zde je výzkum limitován kapacitou v rámci diplomové práce, a proto navrhuji prozkoumání dalších časových období, ke kterým se zároveň vážou další případy, coby předmět pro budoucí výzkumy. Zároveň může být limitující potenciální nespolehlivost výpovědí v polostrukturovaných rozhovorech, zapříčiněná poměrně dlouhým časovým úsekem od zkoumaného období. Tento nedostatek se snažím opět vyvážit datovou triangulací při sběru dat od různých typů účastníků výzkumu, i při analýze dokumentů, které zůstávají i po tomto delším časovém úseku nezměněny.

4. Analytická část

V rámci vyhodnocení výzkumu postupně odpovídáme na všechny výzkumné otázky:

Jak probíhala krizová komunikace festivalu Pohoda z pohledu srozumitelnosti a konzistentnosti?

Komunikoval festival Pohoda důležité informace časně a proaktivně?

Jaké strategie a faktory v komunikaci festivalu Pohoda přispěly k budování a udržení důvěry mezi zúčastněnými stranami?

Jaká byla prevence a příprava na krizové situace ze strany organizátorů festivalu Pohoda před krizí samotnou?

Jak se krizová komunikace festivalu Pohoda shodovala nebo odlišovala od ideálního modelu krizové komunikace a jaká doporučení pro zlepšení budoucí krizové komunikace lze z toho odvodit?

Za pomoci otevřeného kódování jsem identifikovala 93 kódů, z nichž následně vyvstalo pět kategorií: srozumitelnost a konzistentnost, časnost a proaktivita, budování a udržování důvěry a důvěryhodnosti, prevence a příprava a zásady krizové komunikace a její ideální model.

Odpovědi tyto otázky kopírují kategorie vycházející z analýzy výzkumu, ale zároveň se některé z identifikovaných kategorií překrývají, například časnost a proaktivita patří mezi zásady krizové komunikace, které jsou součástí ideálního modelu. Avšak kdyby měla tato práce soustředit odpovědi na jednotlivé otázky, které se zásad krizové komunikace dotýkají pouze v jedné kategorii, působila by značně nepřehledně a v této kategorii by se složitě orientovalo při interpretaci výsledků.

4.1 Srozumitelnost a konzistentnost

Srozumitelnost a konzistentnost patří mezi zásady krizové komunikace sdílené skrz mnoho jejích modelů a teorií. Srozumitelnost komunikovaných informací pomáhá při samoorganizaci v průběhu krize i k ovlivňování a kontrole krizové situace. Podporuje ji relevantnost a strukturovanost a obecně forma adekvátní pro cílové publikum, díky kterým se toto publikum v sdělovaných informacích snáze orientuje. Porozumění těmto informacím pomáhá redukci nejistoty pociťované v krizových situacích, koordinování konání u všech zasažených stran a ve výsledku efektivnějšímu zvládnutí krizové situace.

Tyto principy vycházející z teorie se shodují i s postoji a zkušenostmi z praxe respondentů z okruhu externích odborníků.

Adriana Čatlošová (7. 6. 2024): „*A hlavne nejako štruktúrované. “... „bud’te si istí, že hneď ako to bude isté, tak vám to odkomunikujeme a hlavne nejako zrozumiteľne.“*

„...všetci sme trávili čas nad tým, že sme sa z toho snažili interpretovať, čo to pre nás všetkých bude znamenať, a to potom nejako jednoducho tlmočiť.“

Adriana Čatlošová (7. 6. 2024): „*A bolo veľmi ťažké vysvetľovať aj tomu okoliu... ako to, že jeden to môže organizovať, a vy to nejdete organizovať, lebo potom aj to spôsobovalo ten chaos, my sami sme nevedeli, či dodržíme všetko, čo je povolené, lebo každý si to inak vysvetľoval.“*

Dosažení dostačujúcej úrovne zrozumiteľnosti pro širokú a rôznorodú cieľovú publiku vyžaduje konzistentné vysvetľovanie jednotlivých krokov, i rozhodnutí, jež k nim vedly, a to odpovídajícimi kanály. Dôležitou rolou pri řízení krizí sehraje zapojení odborníků do procesu řešení, přičemž doporučováno je zapojit odborníky na adresovanou problematiku, i komunikační profesionály. Organizátori festivalu od nástupu krize komunikovali s odborníky na pandemii, epidemiológkami pôsobícimi na Úrade verejného zdravotníctví a na Fakulte verejného zdravotníctví, i s matematikom špecializujúcim sa na statistické modely predpovedí vývoje pandémie. Právě v krizových situáciach je podstatné pochopenie informácií ze strany expertů všemi cieľovými publiky, což žádá od organizace v krizi neustále objasňovanie. Pohoda sa o toto usilovala i ve vzťahu k rozhodnutí přesunout živý formát festivalu na následující rok, což bylo klíčové, jelikož organizátori chceli, aby je fanoušci podpořili i při „přesunutí“ festivalu, nejen v čase jeho trvání.

O. Poláček: „*aj ten Mišov postup bol dosť zrozumiteľný a potom aj odkomunikovaný, že to rozhodnutie vychádzalo z konzultácie s epidemiológmi, ktorí sa vyjadrili, tak že vedia, že v lete sa nebude môcť to podujatie uskutočniť.“*

Dôležitou súčasťou tohoto procesu je príprava sdelení, včetně jeho adekvátní interpretace.

“...ako to už povieme svojim návštevníkom, ktorých dúfame, že poznáme lepšie – epidemiológovia poznajú lepšie vírus, my poznáme lepšie svojich návštevníkov, tak to už sme si držali vo svojich rukách my a tak sa nám to podarilo udržať. Samozrejme to, že to je súdržné súvisí aj s tým, že aj v tom tíme som bol ja už niekoľko rokov.” (A. Repka, 11. 6. 2024)

Skrz PR manažera Antona Repku a ředitele Michala Kašćáka komunikovala Pohoda s médii a skrze ně vůči veřejnosti.

A. Repka, (11. 6. 2024): „*Bolo to dobre, že sme stále mohli donekonečna vysvetľovať veci, že sme mali aj tie epidemiologičky, ktoré vysvetľovali, prečo sme sa rozhodli ako sme sa rozhodli,“*

A. Repka, (11. 6. 2024): „*Mojou úlohou, alebo mojou a Michalovou úlohou bolo skôr ako to povedať, čo chceme povedať,“*

Před uveřejněním rozhodnutí o „přesunutí“ festivalu připravil tým sekci na webu s informacemi o tom, co znamená pandemie Covid-19 pro organizaci a její další fungování, včetně příprav festivalu, i speciální sekci s informacemi o možnostech vrácení lístků. Pro větší přehlednost, strukturovanost a srozumitelnost informací sestavil tým seznam anticipovaných nejčastějších dotazů - „FAQs“, kde adresoval také zdůvodnění svých rozhodnutí, přičemž se odvolával také na relevantní odborníky.

Michal Kaščák (30. 5. 2024): *„Vyhotovali sme podstránku so súborom odpovedí na predpokladané otázky. Vymýšľali sme si, čo všetko by sa mohli ľudia opýtať, mali sme pripravený takýto dokument.“*

FAQs i v médiu jsou coby důležité komunikační kanály jedním z nástrojů pro zajištění srozumitelnosti a konzistentnosti komunikace. Využití všech dostupných, no adekvátních, komunikačních kanálů je pro tyto aspekty krizové komunikace klíčové. Například komunikace obsahově konzistentního sdělení relevantního pro široké publikum skrz webové stránky organizátora, ale i jeho sociální sítě a dále masová média, zvětšuje pravděpodobnost oslovení cílového publika a následné přijetí informace zamýšleným adresátem, což je samo o sebe předpokladem pro jeho následující porozumění.

„informácie by mali byť zrozumiteľné a odkomunikované správnymi kanálmi. Návštevníci nebudú dostávať informácie vysielačkou, ale cez kanály, ktoré im sú dostupné. Informácie by mali byť stručné, priamočiare a výstižné, aby ľudí nezahŕňali zbytočnými detailmi.“ (Martin Kaščák, 18. 6. 2024)

Organizační tým Pohody komunikoval od začátku pandemie aktuální informace a předpoklady ohledně vývoje situace, i vyhlídek pořádání původního živého formátu festivalu, na své webové stránce i sociálních sítích. Vydala tiskovou zprávu, pořádala několik „online streamů“ pro veřejnost, v průběhu kterých mohli účastné osoby diskutovat s pořadatelí a pokládat jim dotazy. Některé z těchto dotazů již byly zařazeny do seznamu *FAQs*, a ty, které nebyly jeho součástí, do něj byly následně doplněny. Tato aktivita prokazuje význam využití všech dostupných kanálů, jelikož poskytla odpovědi těm, kteří se k sdělení skrz jiné kanály nedostaly, ale také díky procesu dodatečného hloubkového vysvětlování pokryla širší spektrum dotazů. Na základě zpětné vazby byly následně organizátoři schopni ověřit srozumitelnost svých sdělení. Široké pokrytí cílového publika a srozumitelnost komunikace Pohody se projevila například na nízkém počtu dalších dotazů požadujících dodatečná vysvětlení komunikovaného sdělení. Srozumitelnost a konzistentnost komunikace festivalu potvrzuje i analýza dokumentů, jmenovitě tiskové zprávy, seznamu *FAQs* a archivu webové stránky ze zkoumaného časového období.

A. Repka, (11. 6. 2024): „...výstupom z tých stretnutí bola práve príprava tých *Frequently Asked Questions*, ktoré sme v podstate anticipovali. Čiže nám to veľmi uľahčilo život, že zrazu to nebolo tak, že 13000 ľudí, ktorí mali vstupenky sa nás začali po jednom na Facebooku a Instagrame, alebo na webparty na webe pýtať, že čo teraz bude, a môžem svoje peniaze dostať naspäť, alebo podobne. Toto všetko sme zodpovedali v tom prvom kole.“

A. Repka, (11. 6. 2024): „To vidíte hneď vzápätí na tom, koľko otázok vám príde cez sociálne siete, čo v prípade *Pohody in the Air* tie FAQ a tá tlačová správa a tie veci, ako sme ich povedali, zjavne spôsobili to, že tam ľudia nemali dodatočné otázky alebo ich bolo veľmi málo, v podstate som ich vedel ošetrovať ja s kolegami veľmi ľahko...Čiže tých doplňujúcich otázok, ktoré prišli, bolo naozaj veľmi málo. Na to, ako závažná vec sa komunikovala, tak to bola pomerne ľahká komunikácia.“

Michal Kaščák (30. 5. 2024) : „Špeciálny stream s otázkami od ľudí sme robili minimálne dvakrát. Bolo to skvelé, prihlásilo sa veľa ľudí. Primárne sme využívali naše klasické naše kanály – web, sociálne siete, tlačové správy, mediálne partnerstvá.“

Konzistentnosť informácií napomáha zorientovaniu sa v nich, a teda lepšiu srozumiteľnosť (nekonzistentní informácie pôsobia zmatečne), ale také dôveryhodnosti sdelení i komunikujúcich subjektů. Pro její dodržení je důležitá koordinace postupu (umožněna opět srozumitelnou komunikací), adekvátní příprava a transparentnost, zabezpečující nejen sjednocenost informování napříč různými kanály, ale také v čase. Podstatnou je i sjednocenost obsahu sdělovaných informací vůči různým cílovým publikům, jak široké veřejnosti, tak jednotlivým stakeholderům, jako i konzistentnost hlavního zdroje informací, usnadňující opět orientování se v komunikovaných sděleních. Tým festivalu Pohoda zabezpečoval soudržnosť své komunikace sjednocením komunikovaných naratívů i určením hlavních mluvčích za organizaci, jimiž byli vůči široké veřejnosti ředitel Michal Kaščák a PR manager Anton Repka, a vůči jednotlivým stakeholderům pracovník zodpovědný za danou oblast.

Barbora Bodnárová: „Zároveň je to podľa mňa naviazané presne na to, že smerom von za organizáciu nekomunikuje veľké množstvo ľudí, a veľmi rýchlo si my medzi sebou vieme povedať, keď sa niečo deje, čo je ten naratív ktorý chceme šíriť smerom von.“

„A následne sa my medzi sebou dohodneme, že toto je ten stav a toto je tá komunikačná linka, aby každý vedel nie už komunikovať s verejnosťou, ale ako komunikovať na tých partnerov, s ktorými on prichádza do styku, lebo je samozrejme dôležité.“

Anton Repka: *„Tak isto ako sme túto informáciu povedali návštevníkom, takým istým spôsobom sme ju povedali partnerom. Takým istým spôsobom sme ju komunikovali dodávateľom, opäť, festival iba presúvame.“*

Ondrej Poláček, *„...Mišo posielal hromadný email všetkým dodávateľom o tej situácii a potom čo budeme robiť. A tiež mu išlo komunikačne o to, aby sa to dozvedeli nie z médií a tak, ale aby sa to dozvedeli tesne predtým od neho.“*

Partneři, dodavatelé, externí pracovníci a umělci jsou důležitými stakeholdery festivalu, s kterými komunikují organizátoři obvykle emailem anebo telefonicky. I zde je důležité udržet konzistentnost komunikace a užitých komunikačních kanálů, jednak kvůli zachovávaní důvěryhodnosti prostřednictvím korektních vztahů, ale také kvůli adresnému komunikování specifických informací, jehož absence by mohla vést k nedorozuměním. Korektnost komunikace ze strany festivalu potvrdí například oslovení umělci.

Martin Zaujec *„zrovna Pohoda, to sú profesionáli, takže tam nebol nikdy, nikdy žiadny problém komunikácii alebo v niečom.“*

Organizátoři festivalu Pohoda tedy opravdu dbali na to, aby jejich komunikace byla srozumitelná a konzistentní a aby komunikovali vůči vybraným cílovým publikům, tedy jednotlivým zainteresovaným skupinám a veřejnosti jako takové, adekvátními komunikačními kanály. Tato důsledné srozumitelnosti komunikace navenek ale kontrastuje se srozumitelností interní komunikace,

vyplývající ředitel Pohody Michal Kaščák uvádí: *„Neskôr sa opatrenia sprísnila a bežné stretnutia sa preniesli do online priestoru. Prinášalo to nedorozumenia, ku ktorým by v normálnom styku neprišlo. Ľudia mali obavy o to, či sa ako tím udržíme, či budú mať prácu, či ako festival prežijeme. Niektoré obavy som rozpoznal až neskôr, mne bolo jasné, že chcem pokračovať s festivalom i tímom za každú cenu,“* a deklaruje tím nedostatečně srozumitelnou komunikaci uvnitř týmu, což uvádí i jako slabší stránku své komunikace v této krizové situaci: *„Za slabšiu stránku považujem to, že som dostatočne neuistil ľudí v tom, že pokračujeme. Považoval som to za samozrejmosť, treba to aj artikulovať.“*

Dále uvádí: *„Na začiatku som nekomunikoval dostatočne, že to považujem za isté. Pre mňa to bola samozrejmá vec, ale pre ľudí, ktorých sa to bezprostredne týkalo, som to mal komunikovať úplne zreteľne od začiatku.“*

4.2 Časnost a proaktivita

Dalšími zásadami krizové komunikace opakovaně zmiňovanými v několika teoriích zabývajících se danou oblastí jsou časnost (či rychlost reakce) a proaktivita, kdy komunikující subjekt nečeká s rozhodnutím a vydáním stanoviska a sám nastaví charakter, styl a obsah komunikace. Tyto principy vycházející z teorie jsou opět podpořeny i zkušenostmi odborníků z praxe.

„dôležité je, že sa tá firma tej kríze postaví čelom...ide o to, že sa ukáže, že sa tým seriózne zaoberá a že o tom bude pravidelne transparentne informovať... Urobí to rýchlo, nečaká, až kým ju donútia okolnosti. To znamená nejaká proaktivita, transparentnosť, včasnosť,“ (A. Čatlošová, 7. 6. 2024)

Organizace by měla *„proaktivne komunikovať všetky témy, ktoré by verejnosť/návštevníkov mohli zaujímať. Podrobne informovať o opatreniach, o pripravenosti riešiť krízu,“* Eva Babitzová

Zejména aspekt časnosti a rychlosti je vnímán organizátory festivalu Pohoda jako zásadní při řízení i komunikování krize, a to hned v několika ohledech. Klíčové pro ně bylo co nejdříve vědět, zda budou moci vzhledem k pandemické situaci v roce 2020 pořádat v létě festival. To by bylo vzhledem k časové, finanční i energetické náročnosti, v případě zlepšení situace a uvolnění opatření, uskutečnitelné pouze od jistého data potvrzení jeho organizace. Organizátoři proto chvíli očekávali aktivní přístup ze strany státu, ale když nepřicházel, rozhodli se k řešení přistoupit sami. Jelikož je příprava festivalu v takovéto fázi zejména finančně nákladná a potřebovali kvůli probíhajícím přípravám aktivně komunikovat s partnery, dodavateli a dalšími, i zahraničními stakeholdery, museli se co nejdříve shodnout na finálním datu učinění rozhodnutí – zda pokračovat v přípravách, anebo je ukončit.

„...ak by sme išli do toho, to organizovať, aby sme mali dost času na to, aby sme to zorganizovali. To znamená, že to rozhodnutie bolo treba urobiť, nie kvôli zrušeniu, ale kvôli prípadnej organizácii, aby všetky tie procesy mohli bežať tak ako bežali. Takže kvôli tomu sa určil nejaký deadline...aby sme boli ten ročník schopní realizovať, ak by sa mal realizovať. Lebo veľa rozhodnutí, nielen v rámci nášho tímu, ale aj v rámci tých umeleckých tímov sa odkladalo, lebo nikto nevedel ako bude toto leto vyzerat'. To znamená, že nikto nebol ochotný riešiť tú bežnú agendu. To nastavenie stále bolo také, že business as usual, že vidíme, že sa niečo deje, ale nikto zatiaľ nepovedal, že sa budeme chovať nejak inak.“ (B. Bodnárová, 3. 6. 2024)

Z potreby časnosti vychází i proaktivita v konání a komunikování organizátorů. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem proto proaktivně komunikovali s odborníky na pandemickou situaci. Na základě dat od těchto odborníků učinili rozhodnutí klasický formát festivalu v roce 2020 nepořádat. K tomuto rozhodnutí došlo více jak měsíc předtím, než jej oficiálně učinily také slovenské instituce na národní úrovni, a následně jej tři měsíce před původně plánovaným termínem festivalu oficiálně zveřejnili v tiskové zprávě. Partnerům a

dalším zainteresovaným stranám jej komunikovali adresně ještě před oficiální komunikací. Prostřednictvím této komunikace byl dodržen jak princip proaktivity, tak princip rychlosti.

„...my sme ani nečakali na to, že čo povie štát, alebo nejaké organizácie za to zodpovedné, Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou...Mali sme najlepšie epidemiologičky na Slovensku doslova na dráte a tých sme sa stále pýtali, čo je vhodné v tejto chvíli spraviť tak, aby sme nikoho neohrozili.“

„Nečakali na politické rozhodnutie, spoliehali sme sa na odborníčky a urobili sme dobre. Dostali sme kvalifikovanú informáciu, ktorú politici riešili ďalšie tri mesiace. Boli sme prvý festival na Slovensku, ktorý oznámil, že nebude. Získali sme čas a priestor na komunikáciu so všetkými, ktorých sa toto rozhodnutie týkalo,“ (Michal Kaščák, 30. 5. 2024)

M. Sládek (26. 6.2024) *„...to zrušenie prišlo v čase, keď nebolo jasné, že o tie dva mesiace budú podujatia zakázané. Ale bolo to obdobie, kedy sa tá neistota už nedala ďalej akceptovať. Bud' sa dodávateľia na to pripravujú, alebo nie. Už nebolo možné povedať, že si počkáme na to, ako to bude vyzerat.“* bolo to taká viackolová komunikácia; príprava, že to zvažujeme, a potom po rozhodnutí, aby zverejnenie nastalo čo najskôr. Aby nenastalo to, že to dodávateľom povieme najskôr a verejnosť sa to dozvie len z nejakého úniku, a zároveň aby to nebolo ani opačne, že sa to dočítajú z médií, tak sme sa snažili to odkomunikovať. Napriec od dodávateľov cez verejnosť pomerne naraz.“

(Mail partnerům, 2020): *„Za hraničný bod, kedy budeme vedieť povedať, či festival zrealizujeme v roku 2020 sme si stanovili 15. apríl. Ak dovtedy vláda nepríde s nejakým jasným riešením a jasnými termínmi, prijmeme po komunikácii s expertami svoje vlastné rozhodnutie. Sme mierni optimisti, ešte sa môže stať aj zázrak, aj keď vývoj vo svete tomu nenasvedčuje – aj keby na Slovensku bola situácia priaznivá, len ťažko si teraz vieme predstaviť, že budú otvorené hranice a dostaneme sem umelcov napríklad z USA, či Veľkej Británie.“*

V rámci této zásady modelu ideální krizové komunikace odborníci doporučují mít připravenou tiskovou zprávu, kde bude obsaženo základní stanovisko organizace, které se odvíjí od zvolené komunikační strategie, čímž organizace získá čas na přípravu dalších, precizněji vypracovaných výstupů.

V kontextu proaktivity, coby principu tohoto modelu, je důležité vyplnění informačního vakua, včetně zveřejňování informací, které se v organizaci jeví jako samozřejmé. Z vyhlášení organizátorů vyplývá, že jsou si tohoto vědomi, i když jej tak přímo neoznačují. Toto kritérium naplňovali i tím, že průběhů rozhodování aktivně komunikovali se všemi cílovými publiky, ať už za užití přímé telefonické a emailové komunikace s dodavateli, partnery a umělci, či prostřednictvím médií, svých sociálních sítí či aktualizace svých webových stránek.

Dodržení zásady proaktivity bylo podpořeno i předběžnou přípravou komunikačních strategií pro období zveřejnění rozhodnutí nepořádat festival v daném roce v původně plánované formě. Tým sepsal seznam anticipovaných nejčastějších dotazů a připravil speciální sekci webu s informacemi týkajícími se pandemie a její vlivu na festival.

Coby nejdůležitějším však hodnotí pořadatelé iniciativní krok přípravy komunikace ohledně vracení lístků na daný ročník festivalu. Pro pořadatele bylo důležité, aby festival podpořila v případě toho, že se v daném roce neuskuteční, přičemž by se nespolehali pouze na

vztah a dôveru fanoušků vůči Pohodě. Součástí jejich komunikační strategie bylo rámcování celé situace ne coby zrušení, ale *přesunutí* festivalu na další rok a takto ji festival komunikoval ve všech sděleních a všem cílovým skupinám.

Díky rychlosti a proaktivitě jejich konání byli ke dni vydání oficiální tiskové zprávy domluveni partneři a dodavatelé na další rok a Pohodě se povedlo i opětovně zajednat část interpretů zmluvených na rok 2020., což opět komunikovali jako „přesun“.

Vhodné rámcování krize je dalším aspektem zásady proaktivity, a ta byla opět uplatněna v těchto krocích organizátorů festivalu.

O. Poláček: „...primárne čo mi napadlo bolo to pre potvrdzovanie umelcov, že prebiehalo aktívne, a sa to samozrejme zverejňovalo klasicky u nás na webe, na sociálnych sieťach, a že ten festival sa chystá na ďalší rok.“

„Mnohé z tých mien sa prepotvrdili. A to sme potom vedeli povedať aj tým ľuďom. Čiže oni nedostali informáciu s tým, že nebude Pohoda, oni dostali informáciu o tom, že Pohoda bude o rok neskôr s balíkom mien. A zároveň aj odpovedou na otázky, ktoré by sa ich mohli týkať. Čiže tých doplňujúcich otázok, ktoré prišli, bolo naozaj veľmi málo. Na to, ako závažná vec sa komunikovala, tak to bola pomerne ľahká komunikácia.“

na webových stránkách festivalu 18. března 2020: „Prípravy na Pohodu pokračujú, vývoj pozorne sledujeme, Pohoda sa deje v období, na ktoré sa zatiaľ nevzťahujú opatrenia súvisiace s koronavírusom. Prípravy pokračujú tak, ako po iné roky. Samozrejme, venujeme sa aj mimoriadnym riešeniam. Sme v aktívnom kontakte so zástupcami kapiel, s dodávateľmi, partnermi a našim externým tímom, o situácii komunikujeme s kolegami zo Slovenska i zo zahraničia a odborníkmi na health & safety záležitosti.“

11. 6. 2024) říká: „bolo pre nás dôležité, aby sme ho vedeli spraviť s dostatočným odstupom, preto tá tlačová správa išla už v apríli, aby aj tí naši návštevníci vedeli, na čom sú, lebo tá neistota bola pomerne veľká..ak máte nejaké sekcie, kde máte všetky pravidlá, podmienky a informácie, ak máte nejaký web, kde máte Frequently Asked Questions, tak ten tone of voice je už nastavený.“

„je jasné, že keď si návštevník, ktorý zaplatil za nejaký lístok za podujatie, ktoré sa nekoná a máš možnosť vrátiť si lístok alebo počkať na ďalší rok, tak má na teba vplyv, že či ten festival komunikuje a ako komunikuje. A keď vidíš, že je odmlka a prázdno, tak je väčšia šanca, že si radšej požiadáš o vrátenie vstupného a keď tak si zase kúpiš lístok, keď to bude istejšie.“
(O. Poláček, 26. 5. 2024)

(Mail partnerům, 2020): „Aj v prípade presunu chceme využiť energiu, ktorú sme venovali prípravám na tento rok a objednávky a rozpracované spolupráce rovnako automaticky presunúť o rok. Veríme, že vzhľadom na naše dobré vzťahy sa s každým budeme vedieť férovo dohodnúť na takomto presune.“

Proaktívny prístup festivalu síce vychádzal ve veľkej miere z potreby časného a rýchleho konaní ale pozitívny postoj vŕči proaktívnemu konaní demonštrujú organizátori i v jiných souvislostech. Dŕležitou pro ně byla snaha o transparentnost komunikace vŕči veřejnosti a dalším zainteresovaným stranám, jako i snaha o udržení kontaktu s návštevŕníky a stakeholdery v průběhu v čase krize. Toto úsilí je motivováno péčí o komunitu i prioritizací veřejného zájmu ze strany organizátorů. Tyto aspekty se řadí z perspektivy ideálního modelu krizové komunikace spíše mezi atributy empatické komunikace, a v rámci naplňování zásad krizové komunikace souvisejí více s budováním a udržováním důvěry a důvěryhodnosti, ale zmiňují ho zde, jelikož podněcuje také kroky související s principy proaktivity a časnosti. Podle vyjádření organizátorů pro ně bylo prvotně důležité, vzhledem k tehdejší bezprecedentní povaze pandemické situace, proaktívny řešení a komunikace týkající se probíhajícího turné Lola Marsh. Tento postoj vyplýval z obav z ohrožení vlastního i veřejného zdraví.

„Na druhý deň po návrate sme mali poradu a bolo to viac-menej jasné, a to skôr ako niečo také bolo povinné. Spoločenská nálada, nastavenie, bolo také, že ak by sme pokračovali na nejakú hranicu, mali by sme pocit, že to už nie je správna komunikácia.“ (Michal Sládek, 20. 6. 2024)

„...vo vzťahu k tomu, že tu bola nejaká pandémia a že sme sa mali správať zodpovedne, že sme nejakí trendsetter, že Pohoda je nejaký benchmark pre iné podujatie na Slovensku, tak to podľa mňa bolo správne, mali sme sa správať tak, ako sme sa správali, mali sme byť prísni voči sebe aj ostatným vo vzťahu k opatreniam,“ říká dále A. Repka (11. 6. 2024)

Dále organizátori Pohody v průběhu zkoumané krize aktivně komunikovali s různými zástupci slovenské hudební scény i kulturní obce jako takové. Proaktivně řešili krizovou situaci nejen na úrovni festivalu, ale v celospolečenské rovině. Iniciovali společná setkání a diskuze členů kulturní obce, spoluzakládali spolky a sdružení, jejichž zástupci komunikovali se státními institucemi ohledně potřebných opatření a kroků podpory. Proaktivně jim vysvětlovali své pozice a nabízely návrhy řešení. Krizová komunikace organizátorů Pohody v čase pandemie nespočívala pouze v komunikaci sdělení týkajících se přímo festivalu, ale celého prostředí, ve kterém operuje. Aplikování principu proaktivity bylo podpořeno i touto částí komunikace ve zkoumané krizové situaci.

Michal Kaščák: *„Keďže sme najsilnejší festival na Slovensku, začali sme komunikovať aj s autoritami ohľadom riešenia pre živú kultúru. Naším záujmom bolo, aby sa prijali také opatrenia, ktoré by umožnili konanie podujatí aspoň v obmedzenej podobe. Tiež sme potrebovali oficiálne potvrdenie, ako sa situácia rieši na Slovensku, časť spolupracovníkov zo zahraničia to vyžadovala. Komunikácia zo strany politických špičiek bola mimoriadne zmätočná a sedenia nevedli takmer k ničomu. Len to potvrdilo správnosť nášho rozhodnutia spolaahnúť sa na odborný názor.“*

B. Bodnárová : *„Takže tam sme sa bavili o tom, čo sú tie rámce, v ktorých si my to fungovanie vieme predstaviť, a čo sú tie možnosti, ktoré my vieme ponúknuť tomu štátu, že by sme vedeli aplikovať. Nejaké režimové opatrenia, ktoré by znižovali možnosť prenosu toho ochorenia, ktoré keby sme boli bývali zaviedli, či by bolo možné za týchto podmienok nechať otvorenú aspoň časť kultúry, alebo akú časť kultúry a všetky tieto veci.“*

4.3 Budování a udržování důvěry a důvěryhodnosti

Dlouhodobé budování důvěry a důvěryhodnosti, rovněž jako udržení si jich v čase krize zdůrazňují jednotlivé teoretické rámce napříč celým spektrem krizových komunikačních teorií. Vliv má na ně už zmiňovaná konzistentnost komunikace, transparentnost a pravdivost komunikující organizace, ale také projevení empatie, odpovědnosti a vstřícnosti, což se u festivalu Pohoda projevovalo v námi zkoumaném případě například u výše zmiňované komunikace veřejného zájmu vůči státním institucím. „*v tej kríze je veľmi dôležité vyjadriť a neustále ukazovať, že ten verejný záujem povyšujeme nad ten svoj, nad súkromný zisk, alebo tie škody, ktoré sa stali nám.*“ (A. Čatlošová, 7. 6. 2024)

Dále praví: „*Vysvetlenie toho rozhodnutia cez ten vyšší princíp ako som hovorila...ten príbeh musí držať pokope a musí byť konzistentný s tým, ako sme vystupovali doteraz, ako sme vnímaní. A vtedy sa to dotkne najviac ľudí. Vtedy je to uveriteľné a vtedy to funguje.*“

„*Nadviazať na tú konzistentnú komunikáciu s predtých rokov a vysvetliť, že toto je rozhodnutie založené presne na tomto, že my chceme, aby ste boli v bezpečí a aby to bola naozaj pohoda, lebo inak to nemá zmysel. Mne to príde veľmi veľmi vhodné nadviazanie, aj vysvetlenie toho dôvodu.*“ V ideálním případě však komunikující subjekt buduje svoji reputaci a důvěryhodnost nejen v čase krize, ale dlouhodobě, i coby součást PR.

„... v tých krízových komunikáciách sú úspešnejšie firmy, ktoré pracujú aj na budovaní tej svojej značky priebežne. Pokiaľ je tá značka transparentná, dôveryhodná pre ľudí, alebo je obľúbená, alebo k nej naozaj majú silný vzťah, tak sa ľahšie komunikuje a získava dôvera tých cieľových skupín aj v tej krízovej komunikácii. Tam sa často otestuje sila tej značky.“ (A. Čatlošová, 7. 6. 2024)

„...to súvisí s reputáciou celkovou a tá sa tvorí z viacerých strán...čo tá firma, organizácia, robí alebo čo je ten produkt. Ako je kvalitný, ako je zaujímavý, obľúbený...ako sa tá organizácia správa... aké má postoje, ...alebo ako sa spoločensky vyjadruje alebo etabluje, ako dodržiava zákony, ako eticky vystupuje, transparentne. A potom do toho samozrejme vstupuje aj to ako komunikuje... najviac dôveryhodné sú značky, kde všetky tieto tri veci fungujú.“

„*Pohoda aj predtým uisťovala, že najviac jej záleží na bezpečí a zdraví tých návštevníkov, to robili roky... Keď vieme, čo je pre nás dôležité, čo sú tie princípy, ktoré ako firma vyznávame, tak jednoducho o nich komunikovať a uisťovať tých ľudí aj v čase, keď nie je krízovej*

komunikácie... Lebo keď to už príde, tak potom k nám inak pristupujú aj médiá, iné otázky dostávame.“

Michal Kaščák tvrdí: *„Pomohla nám naša reputácia budovaná 25 rokov. Nikdy sme nekomunikovali niečo čo nebola pravda. Týka sa to programu, ale aj služieb a festivalového servisu. Nikdy sme sa nevyhýbali ani kontroverzným otázkam.“*

„Pristupujeme s rešpektom aj k ľuďom, ktorí sa napríklad starajú o zabezpečenie bezpečnosti, lebo ten odborný výkon je na externých firmách. Čiže máme nastavené základné komunikačné stratégie...Ale je to v podstate niečo, čo podľa mňa charakterizuje istým spôsobom až bežnú slušnú medziludskú komunikáciu. Rešpekt voči ľuďom, ktorých sa to bezprostredne týka, rešpekt voči ľuďom všeobecne.“

Podľa Evy Babitzové (26. 6. 2024) patrí medzi osvedčené postupy krízové komunikace promyšlené konání, zodpovědný přístup k informacím a maximální možná transparentnost.

Na vyjádření A. Čatlošové (7. 6. 2024) lze pozorovat pocitovanou vzájemnou souvislost jednotlivých zásad krízové komunikace

dává tuto transparentnost do souvislosti s již výše zmiňovanou proaktivitou: „dôležité je, že sa tá firma tej kríze postaví čelom. Že nezanedbá tie signály, ktoré možno budú a nebude sa ich snažiť zamiesť pod koberec, ale postaví sa tomu čelom...ukáže nejakú transparentnosť. Urobí to rýchlo, nečaká, až kým ju donútia okolnosti. To znamená nejaká proaktivita, transparentnosť, včasnosť.“

Michal Kaščák v rozhovore prízvukuje: *„Čo sa týka verejnosti, tak tam sme chceli hrať v prvom rade absolútne otvorenú a férovú hru. Chceli sme zvoliť otvorený a férový prístup, keď sme vedeli, že festival sa nebude môcť uskutočniť, tak sme sa snažili to čo najskôr dať ľuďom vedieť, lebo si myslím, že tak to je proste fér.“*

„Netlačili sme na to, že chceme ešte využiť nejaký čas, že si ešte ďalší ľudia kúpia lístky, aby nám preukazovali dôveru. Takže cieľom bolo komunikovať otvorene voči návštevníkom.

Jasné, to je predsa najlepšia stratégia. Preto má podľa mňa Pohoda takú reputáciu, že sme naozaj vždy komunikovali fér, aj keď to mohlo byť niekedy pre festival kontroverzné.“

Anton Repka (při zpětné snaze vyhodnotit komunikační aktivity festivalu, řekl: *„...čo fungovalo dobre, je tá úprimnosť a otvorenosť, že sme sa ani netajili tým, že jasne bude to úplný masaker, a od ôsmej ráno bude toto, toto, tamto, nevymýšľali sme si omáčky, ako to bude na seba nadväzovať, ale naozaj sme vraveli ľuďom, jasné, toto sa ešte len kreuje, ale pokúsime sa pripraviť super program.“*

Transparentnosť a korektnosť komunikácie potvrdzuje i mail spolupracovníkum z prelomu března a dubna 2020, kde je uvedeno: *„Chceme komunikovať otvorene a férovo. Otvorene komunikujeme aj s našimi návštevníkmi, zriadili sme preto (ako podľa našich vedomostí prvý festival na svete) samostatnú podstránku s názvom Covid 19: <https://www.pohodafestival.sk/sk/Covid-19>.“* V této sekcii (přístup jsem získala díky internetovému „archivu“ Wayback Machine) byl seznam často kladených otázek s odpověďmi, mezi jiným: *„Bude Pohoda 2020? // S istotou to povedať nevieme. Vláda pozastavila možnosť organizovať kultúrne podujatia na neurčito, zatiaľ nevieme, či tento zákaz bude platiť počas leta. Prípravy preto pokračujú tak, ako po iné roky, zároveň ale pracujeme aj na mimoriadnych riešeniach...Môžeme všetkých ubezpečiť, že pristúpime k riešeniam zodpovedne a férovo.“*

Stejnou transparentnosť deklarujú organizátori i vŕči zajednaným umelcŕm. Mezi respondenty bohužel nejsou umelci, kteří byli původně oficiálně zamluvení na vystupování na původně plánované klasické formě festivalu v roce 2020, jelikož se jednalo převážně o známé zahraniční interprety, s kterými se mi kvůli jejich časovým možnostem nepovedlo domluvit rozhovor. Ale Richard „Soso“ Molnár z kapely Veľká potreba říká: *„No tam to bolo v štádiu iba, že nám Mišo povedal, že by nás bookol, že sa mu to páči a že by sme tam mohli hrať, no ale potom prišlo také celkové uzatvorenie toho všetkého, čiže tam bolo povedané, že Pohoda nebude v tom pôvodnom formáte, čiže tak sme to akceptovali. Ani nám nemusel oznamovať, že vy nehráte, lebo sme vedeli, že celkovo Pohoda nebude.“*

Tedy jak bylo vysvětleno dále v rozhovoru, jelikož tato kapela nebyla oficiálně zabookovaná, její členové nedostali email v rámci hromadné komunikace vŕči interpretŕm, ale dozvěděli se o přesunu festivalu na další rok až z oficiální tiskové zprávy.

Jak říká Martin Kaščák: *„Záleží na vzťahoch, aké človek chce mať s ľuďmi, s ktorými jedná, ja by som určite všetkých informoval emailom, aj keď s nimi nemá zmluvu... Je veľmi dôležité a profesionálne aj tým ľuďom dať vedieť, aj keď nie sú podpísané zmluvy. Síce tým ľuďom dáš iba vedieť, že okej, tak toto sa nedeje a žiadne ďalšie obligácie z toho nevyplývajú... Najmenej čo môže urobiť je, že informuje tých umelcov, že tento dátum sa diať nebude, to je taká bazálna stavovská slušnosť a česť. Stále je to o komunikácii dvoch ľudí, o nejakom vyjednávaní, čiže je fajn korektne komunikovať voči všetkým partnerom, zmluva nezmluva.“*

Na druhou stranu, napříč jednotlivými rozhovory, nejen s organizátory, ale i umelci a odborníky, zaznívá argument, že to byla celosvětová situace a jak praví B. Bodnárová, *„všetci ostatní to chápali, pretože žili v tom istom. Tá neistota bola v tomto pre všetkých rovnaká a každý ju dokázal vnímať z tých bežných komunikačných prostriedkov, nebolo nutné vytvárať nejakú náročnú komunikáciu on top k tomu, čo bežne bolo v novinách.“*

Martin Zaujec říká: „...videl som to z obidvoch strán, a všetci sme vedeli ako to je, a nikto vlastne nevie čo bude. Takže mám pocit, že všetci komunikovali tak rovnako cca. Boli to zmätočné komunikácie veľakrát, ale tak každý sa snažil robiť čo sa dalo.“

Umělci obecně vyjadřují velkou míru pochopení pro komunikaci organizátorů, a zvláště Michala Kaščáka, i když z jejich slov by se daly dedukovat menší nedostatky, kterým však rozumí a akceptují je, jednak kvůli obecné bezproblémovosti a profesionalitě komunikace a jednání, ale také kvůli osobnímu vztahu, který s organizátory i samotným Michalem Kaščákem mají. Opět M. Zaujec: „...jediné negatívum je, ale to nie je asi len moja vec, že niektoré slovenské kapely, alebo asi väčšinu slovenských kapiel on rieši v podstate na poslednú chvíľu. Ale to je normálne, čo sa týka slovenských a českých festivalov, najprv si potrebuješ upratať všetky zahraničné akty a všetky veci, ktoré nie sú až tak bežné na Slovensku, a tie slovenské kapely riešiš medzi ako posledné.“

Když jsem se zeptala R. „Sosa“ Molnára na jeho vztah k Michalovi Kaščákovi a jeho vnímání festivalu Pohoda, odpověděl: „ja som na Pohodu chodil, aj sme tam hrali, ešte keď som s Mišom nebol blízky človek, len sme sa poznali z videnia, sme sa zdravili. A nás zavolať, to bolo ešte na výstavisku, stará Pohoda, a to bol jeden z prvých veľkých festivalov na Slovensku. Ja som mal 22 rokov, čiže pre nás to bolo úplne mega zážitok hrať na takom veľkom festivale, to je jedna vec. A druhá vec je pocit, ktorý človek má, či už ako umelec. Teraz hovorím za seba, či už ako umelec alebo ako divák. Zažil som všetky tie formy...“

Michal Kaščák dával velmi silný důraz na spolupráčnost v rámci hudební scény i sféry kultury obecně: „na tej organizačnej úrovni nikdy predtým hudobná scéna tak silno nekomunikovala ako počas pandémie. Stretávali sa festivaly naprieč celým spektrom... Hudobná únia Slovenska, ktorá bola zastrešujúcou organizáciou často zasielala svojich odborníkov a odborničky do mediálnych diskusií a na rôzne rokovania.“

Tým organizátorů nepřimo a v některých případech i mírně kriticky promlouvá o tom, že ředitel Pohody vyjadřoval silnou podporu a empatii vůči všem kulturním pracovníkům: „A pre Miša sú dôležitejšie iné roviny, ako tá finančná. Je pre neho dôležitá aj tá finančná, ale je niekde ďalej v tých prioritách, ako iné priority, ktoré má. To znamená, že to, čo my sme sa snažili, bolo snažiť sa vyťahovať túto vec, že my sme napríklad boli ochotní potom debatovať,“ říká B. Bodnárová o nastavování fungování týmu. Neshody vyplývaly z toho, že tým měl větší obavy o přežití organizace a Kaščák zase o jednotlivce, které pro ni a s ní pracovali.

Anton Repka: „ešte čo je druhá dôležitá vec je ten dôraz, ktorý kládol Michal práve na dodávateľov, tam boli asi aj možno najväčšie obavy. Mišo stále opakoval, ako to bolo so

španielskou chrípkou a ako sa strašne rozmnožili tančiarne v 20. rokoch po Španielsku a Pyrenejskom polostrove a všade vo svete, a aká to bola pozitívna éra s dobrou náladou... Mišo to tak vnímal, že ak má prežiť Pohoda, musí prežiť zázemie, a bez zázemia v podobe dodávateľov a klubov žiadna Pohoda ani žiadny iný festival na Slovensku nebude, alebo bude ale oveľa horší.“

Sám Michal Kaščák v rozhovore pro slovenský internetový portál Startiup.sk povie: *„V prvom rade nás mrzia kultúrne straty. O umení sa takmer stále počas krízy bavíme v ekonomickej rovine, tú nepovažujem za podstatu kultúry.“*

Anton Repka zase vysvetľuje, jak se snažil festival udržovat a budovat důvěru návštěvníků. V průběhu rozhovoru řekl, jak bylo pro finanční přežití festivalu důležité, aby se rozhodli ponechat si lístky a zároveň to, že se snažili tuto komunikaci nastavit korektně: *„my sme sa spoliehali na to, že ak ľudom dám možnosť nechať si vstupenky na najbližšiu možnú Pohodu, ktorú nám úrady povolia spraviť, tak dúfajme, že tak spravia. Ale zároveň pre nás bolo dobre a veľmi dôležité v tej komunikácii citovo nevydierať a zároveň dať ľudom možnosť rozhodnúť sa inak, aby to bolo slobodné rozhodnutie... ako nebyť veľmi pushy, ako to spraviť veľmi civilne a ako citovo nevydierať. Ako normálne povedať, že toto sú vaše možnosti, ale samozrejme ako to napísať tak, aby tí ľudia snád' stáli pri nás, a vybrali si tú z tých možností, ktorá je dobrá aj pre nás. A že veríme, že aj pre nich, lebo snád' keď si kúpili lístok na Pohodu, tak sú to ľudia, ktorí na Pohodu chodia radi a tešia sa na ňu.“*

O. Poláček také popisuje, jak organizátoři uvažovali o komunikaci vůči návštěvníkům: *„ten apel, aby si nechali tie lístky alebo tá prosba, tak bola samozrejme komunikovaná tak, že ten festival sa o rok uskutoční a zase aj bolo potrebné si získať alebo mať ich dôveru, aby nevracali tie lístky.“*

V organizačním týmu uvažovali, jak udržet vztah s veřejností v nastalé krizi nejen s ohledem na možnost vracení lístků, ale obecně. To byl jeden z důvodů, ne-li důvod primární, pro organizaci online festivalu Pohoda in the Air. O. Poláček řekl k již zmiňovaným online streamům: *„Ale tiež nás to tak napadlo, že tá pandémia veľa vecí rozdelila a vzdialila, a že sme chceli byť v nejakom kontakte s tými návštevníkmi. A vlastne aj celá Pohoda in the Air bola spravená z časti aj preto, aby sme nestratili kontakt s návštevníkmi.“*

4.4 Prevence a příprava

Zatímco zásady ideální krizové komunikace jsou souborem jejich připisovaných vlastností, a jejich přítomnost se odvozuje z analýzy částkových kroků, prevence a příprava jsou soustavy opatření krizové komunikace. Jsou-li tato opatření uskutečněna, není potřeba jejich přítomnost dále dokazovat. Podobně jako zásady aplikovaného ideálního modelu komunikace, však mají tato opatření jistou univerzální platnost a jsou využitelná pro řadu krizových situací, co dokládají také vyjádření dotazovaných odborníků z praxe:

„,„Pripraviť sa vopred, vedieť, kto bude za festival komunikovať (pomôže, keď je to hlava alebo niekto, koho verejnosť pozná). Krízová komunikácia sa vyvíja, ale ukazuje sa, že tie základné princípy platia stále. Plánovať, zodpovedne a transparentne komunikovať, spolupracovať a využiť odborníkov.“ (Eva Babitzová, 26. 6. 2024)

Jak prevence, tak příprava správně náleží do tzv. předkrizové fáze, jsou tedy součástí období před krizí samotnou, a ne jejího začátku či nástupu. Prevence má dlouhodobý charakter, a tak se v jejím průběhu neuplatňují pouze částková opatření, ale celé komunikační strategie, včetně PR a media relations. Organizace mohou v rámci prevence předcházet krizím, zmírnit jejich dopady nebo omezit jejich trvání, a to například prostřednictvím průběžného budování vztahů s veřejností, a pravidelné obousměrné komunikace s klíčovými subjekty.

Příprava je již souborem aktivit zabývajících se vyhotovením podkladů a přichystáním úkonů týkajících se bezprostředně krize samotné. Jejimi důležitými prvky jsou krizový audit a krizový plán, včetně plánu krizové komunikace. Krizový audit má obvykle za cíl identifikovat potenciální rizika a slabá místa organizace, ale uplatňuje se také při analýzách komunikace a řízení předchozích krizí, a to včetně analýz pochybení a nedostatků ze strany organizace v krizi. Tato analýza má pak za cíl informovat přípravu aktualizovaného krizového plánu.

Krizový plán a krizový komunikační plán představují jednotný soubor kroků a automatických postupů pro řešení konkrétních krizí, jež je možné alespoň do jisté míry anticipovat. Jak krizový plán, tak plán krizové komunikace by měly být v ideálním případě vypracovány v průběhu předkrizového období. Předem připravený plán krizové komunikace v první řadě umožňuje rychlou a efektivní reakci, což minimalizuje potenciální negativní dopad krize na organizaci. Díky sepsání takového plánu nemusí členové organizace opětovně vymýšlet již osvědčené postupy, což jim nabízí více prostoru pro efektivní řešení a komunikování krize samotné. Plán by měl poskytovat jasné instrukce pro všechny zapojené strany a tím například pomoci rychlému zorientování se nových členů týmu. Má potenciál

pozitivně ovlivnit efektivitu interní komunikace i koordinaci aktivit zainteresovaných stran. Dále jednotné postupy krizových komunikačních plánů zabezpečují větší konzistentnost komunikace a také její menší chybovost. Na základě všech uvedených výhod je vypracování těchto plánů a poctivá příprava organizace na krizi silně doporučovanou dobrou praxí i ze strany komunikačních profesionálů.

Odbornice na krizovou komunikaci, A. Čatlošová, (3. 6. 2024) přitom zdůrazňuje důležitost takovéto přípravy ještě v období před krizí.: „...*veľmi dôležité je myslieť na to skôr. Myslím tým, že dôležitá je, nechcem povedať, úplne prevencia, ale skôr príprava na možnú krízu...úspešné v krízovej komunikácii sú väčšinou firmy alebo inštitúcie alebo organizácie, ktoré o tej možnosti krízovej situácie uvažujú už skôr.*

„...*keď sa tie možné riziká popíšu, dá sa im nejaká dôležitosť, nejaká miera pravdepodobnosti a na tie najvážnejšie a najviac pravdepodobné krízy sa tá firma aj pripraví formou nejakých scenárov.*

„...*keď ešte je na to priestor, lebo riešiť rozličný prístup ku kríze už v čase, keď sa tá kríza deje, tak je väčšinou veľmi kontraproduktívne a potom spomaľuje aj to riešenie. Takže úplný základ je naozaj tá príprava predtým, uvažovať aj nad tým, čo sa nám môže stať a ako by sme reagovali.*

„...*v tých krízových plánoch je samozrejme dôležité pokryť všetky skupiny...A samozrejme, že si treba v tej krízovej komunikácii ujasniť, ako sa idem baviť s tými stakeholdermi... Z hľadiska nejakého plánovania tej krízovej komunikácie, si určite treba ten príbeh nastaviť na všetky tie cieľové skupiny.*

„...*o tomto je aj ten scenár v tom krízovom manuáli, že ja si v klude premyslím, koho v takejto situácii musím informovať a ako... Keď už sa to deje a keď je nejaká veľmi vážna krízová situácia, je v tom toľko emócií, že na toto sa môže aj zabudnúť...“*

V souvislosti s nastalou krizovou situací se organizační tým festivalu od začátku pandemie připravoval na komunikaci vůči veřejnosti i různým dalším zainteresovaným stranám. Jeho členové promýšleli komunikační strategii i obsah sdělení a před jeho zveřejněním měli připraven anticipovaný seznam nejčastějších otázek a odpovědí, rozběhnuté přípravy náhradních řešení, včetně opětovného sjednání části slibovaných a žádaných interpretů či naplánovaného schématu vracení lístků. Na druhou stranu, jak sami organizátoři

v rozhovorech sdělovali, neměli žádný předem připravený krizový scénář či krizový plán, ani plán krizové komunikace, kromě evakuačních plánů, či plánů nouzové komunikace.

Adriana Čatlošová v rámci našeho rozhovoru vysvětlovala rozdíl mezi těmito dvěma typy dokumentů. Zatímco vypracování evakuačních a havarijních plánů vychází i povinně ze zákona, plán krizové komunikace je nadstavbou, která připravuje organizaci na širší spektrum krizí, například včetně krizí reputačních: „*My to voláme krizový komunikačný manuál. A to je už to nad tým. Preto som povedala, že to to riešenie tejto krízy, to sú presne tí ľudia, ktorí keď sa niečo stane, tak zabezpečujú evakuáciu. Majú tam v tých havarijných plánoch, alebo evakuačných plánoch, koho musia informovať zo zákona. A to o čom sa bavíme my, to už viac súvisí s tým budovaním reputácie a značky.*”

Proto když Barbota Bodnárová uvedla, že coby nejpravděpodobnější scénář krizové situace ovlivňující festival, mimo hrozby živelné pohromy vnímá narušení reputace, ale vzápětí v tom samém rozhovoru řekla, že předem připravené krizové postupy pro tým Pohody nemají význam, vnímám to jako nedostatek v krizové komunikaci organizátorů festivalu a slepé místo. Toto hodnocení podporuje vyjádření Martina Kaščáka, který připisuje podobně vlahé postoje k přípravě krizové komunikace nedostatku znalostí, či zkušeností.

„Ja si myslím, že každoročne je Pohoda oveľa viacej vystavená nutnosti využívať krízovú komunikáciu z dôvodov možného narušenia pozitívneho vnímania brandu, ako hocičoho iného momentálne.“ (B. Bodnárová, 7. 6. 2024)

„Nemáme a podľa mňa to ani nepovažujeme za niečo, čo je dôležité mať. My sme veľmi malá organizácia, nás je dokopy jedenásť zamestnancov. Tak si myslím, že vo viacerých veciach nie je nutné mať vypracovaný nejaký krízový plán alebo nejakú krízovú komunikačnú stratégiu, tým, že dokážeme veľmi pružne reagovať na tú situáciu, ktorá sa odohráva.“ (B. Bodnárová, 7. 6. 2024)

„... z povahy tých situácií, do ktorých sme sa dostali, neexistuje asi niečo, čo by bolo všeobecne platné. To znamená, že my máme nejaké Q&A, ktoré sú na stránke stále a hovoria napríklad čo presne robiť v prípade evakuácie alebo tak, ale na tieto špecifické situácie je aj tak nutnosť nastaviť komunikáciu separátne. A podľa mňa vďaka tomu, že sme malý tím, nemáme problém robiť to ad hoc a nemusíme mať na to vypracované žiadne krízové postupy,

ktoré by boli stále len mustrami, ktoré by bolo treba naplňať nejakým obsahom, ktorý sa týka tej špecifickej situácie.“ (B. Bodnárová, 7. 6. 2024)

Martin Kaščák: *„keby ten človek mal dostatočné vedomosti, respektíve skúsenosti, tak by ten krízový plán mal práve mať. Je jedno, či človek organizuje nejaké drobné podujatie alebo festival pre 30000 ľudí. Vždycky treba mať v hlave plán, čo sa bude diať, keď veci nepôjdu tak, ako by mali.“*

„Podľa mňa je dobré mať tieto veci spísané na papieri, alebo v nejakom dokumente. Ale to samozrejme záleží aj na veľkosti tímu, veľkosti podujatia, toho, aké sú reálne tie riziká, ktoré sú identifikované, že by sa teoreticky mohli stať. Vzhľadom na tie riziká, ktoré si ten človek je schopný uvědomovať, je fajn to mať, a to tak, aby sa to dalo nejakým spôsobom rýchlo poslať niekomu ďalšiemu, aby bol človek prípadne zastupiteľný.“

Postoj organizátorů festivalů a živých akcí ke krizové komunikaci i její přípravě a plánování se však liší od pohledu expertů na komunikaci. Vzhledem ke své běžné náplni práce i ke svým zkušenostem kladou důraz na varovní a instruktážní komunikaci v mimořádných situacích, zapříčiněných zejména živelnými pohromami. Například organizátoři festivalu Pohoda vypracovávají bezpečnostní a evakuační plány, jejichž součástí je i komunikace vůči davům, ale jinými typy rizik a potenciálních krizových situací se v rámci prevence a přípravy nezabývají. Přitom existují jisté typy krizových situací a hrozeb, zejména komunikačního charakteru, které již museli organizátoři Pohody opakovaně řešit, například zrušení vystoupení headlinera, či útok na reputaci festivalu (A. Repka, 11. 6. 2024). Dále by bylo ze strany organizátorů festivalů a dalších hromadných akcí vhodné zvážit přípravu krizových plánů a plánů krizové komunikace pro případy neštěstí, která nebyla způsobena vinou organizátorů a kterým lze bohužel jen těžce zabránit, jako úmrtí, či těžké ublížení na zdraví, způsobené násilným trestným činem, či předávkováním narkotiky, speciální kategorií je pak sexuálně motivované násilí. Tuto problematiku považují za relevantní, jelikož se vztahuje k případům z praxe, které se cyklicky vracejí a v posledních dvou letech se několikrát vyskytly na akcích a festivalech v blízkém okolí (SITA, 2023). Dalším příkladem je riziko teroristického útoku, na které se připravují některé zahraniční festivaly v rámci „Health and Safety“ seminářů.

Ale sdíleným postojem členů organizačního týmu festivalu Pohoda je jistá netečnost vůči systematictější přípravě krizové komunikaci ještě před krizí samotnou, a na základě

analyzovaných dat docházím k úsudku, že je způsobena silnou důvěrou v osobu ředitele Michala Kašćáka:

„Hej, tak viac-menej Mišo to má nejakým spôsobom v hlave ako postupovať. No to teraz hovorím napríklad o tých zmenách, programy a tak, že to už vie vyhodnotiť najlepšie. A vie čo spraviť, ale čo sa týka nejakých krízových situácií, čo sa týka napríklad nejakého ohrozenia zdravia alebo tak, tak my ako Pohoda a podujatie to máme aj ako povinnosť. Takto vypracovávame evakuačný plán.“ O. Poláček:

B. Bodnárová: *„Michal má určite na telefóne niekoľkých ľudí, ktorým vie v prípade akejkoľvek krízovej situácie zavolať a poradiť sa ako v takýchto krízových situáciách postupovať.“*

Zde však lze argumentovat tím, že přenechávání tak značné zodpovědnosti vůči komunikačním strategiím na jedné osobě, která přitom působí v několika, zejména exekutivních, rolích najednou se může jevit coby nezodpovědné, již jen na základě všech potenciálních rizik, které by mohly z takovéto situace plynout. Jak uvedl Martin Kašćák:

Lebo kríza môže byť aj to, že mne ako organizátorovi sa napríklad niečo stane, takže nie je dobre centralizovať všetky informácie napríklad na jednom mieste, ale mať tieto plány aj vykonateľné v realite, čiže mať spísané reálne procesné postupy, kto čo robí, kedy a ako, a ten plán musí byť actionable, nemôže byť príliš komplikovaný, ale taký, aby aj človek, ktorý je v panike, v strese, vedel, čo má robiť, aby tie informácie vedel niekde nájsť. Ťažko ich budeme hľadať pána organizátora, ktorého možno dostal infarkt.“

Tento argument potvrdila svým vyjádřením i A. Čatlošová uvažující o případných dopadech absence krizového plánu například na nového člena týmu: *„,,najmä z toho dôvodu, keď sa napríklad menia ľudia v tíme alebo prichádzajú noví. Ja si viem predstaviť, že v rámci takého malého tímu sa oni už aj tak vyberajú, že majú podobné nastavenie, hodnoty... Ale akonáhle tam príde niekto nový a nebo daj by sa niečo stalo, tak aspoň mať dokopy tie kľúčové kontakty zoradené, nejaký základný postup, že toto urobíme ako prvé, druhé, tretie, štvrté... ten plán môže byť aj taký veľmi konkrétny, aby s tým vedel pracovať aj človek čo tam nie je dlho, alebo ešte nezažil také niečo. Viem si predstaviť, že ľudia čo si tým prešli, jedným aj druhým, tak už majú nejakú predstavu.“*

„Ale ak to má byť nejak udržateľné do budúcnosti, replikovateľné, aby zase nevymýšľali tie best practices odznova, tak je dobré dať tomu nejakú formu. Alebo prípadne tomu venovať nejakú časť v rámci tej prípravy, keď sa chystáme napríklad na ďalší ročník... Či si potrebujeme nachystať nejaké dokumenty dopredu keby sa náhodou niečo stalo, nemusí to mať formu knihy. Ale venovať tomu nejaký čas v rámci toho riadenia...“

V rámci modelových teórií by sa vyhodnocoval obecný postoj tímu Pohody a absence krízového plánu mimo plánů tísňové komunikácie jako chybný, ale z pohľadu teórie chaosu by se toto konání dalo označit za agilní a promptní. V praxi odpovídá Michal Sládek (20. 6. 2024) v podobném duchu: *„Ďalšie situácie sme v tom čase nemali nasimulované, tie už berieme ako ad hoc situácie, pri ktorých vieme pomenovať nejaký typ rizík, ale k tomu prislúchajúce potrebné kroky sú tak rôznorodé, že ich nacvičovanie by bolo kapacitne náročné.“*

„...je naozaj problém si predstaviť a prehrávať všetky možné situácie. Takže najlepšie je sústrediť na tú najpravdepodobnejšiu situáciu a na to, ako sa komunikuje.“

A podobně odpovídá i A. Repka: *„Plán krízovej komunikácie je dobrý prevenčný nástroj, pre prípady, pre ktoré sa využiť dá. Z môjho pohľadu, keďže riešim veľa rôznych vecí, aj v rámci Pohody to boli rôzne veci, by mal mať podobu nejakých veľmi jednoduchých, všeobecných odporúčaní, ako pristupovať k tomu tímu, aká by mala byť následnosť tých krokov, keď ideme povedať nejakú neprijemnú informáciu.“*

„A samozrejme je v tom veľký rozdiel. Plán krízovej komunikácie, je niečo úplne iné krízová komunikácia, ktorá sa dá pripraviť, keď viem, že idem robiť nejaké neprijemné opatrenie v čase, alebo krízová komunikácia v zmysle vecí, ktoré sa stanú ad hoc, v priebehu sekúnd a zrazu nám komplikujú život.“

4.5 Zásady krízové komunikácie a její ideální model

Na základě již existujících teoretických rámců uplatněných v této práci zde prezentují zásady vyplývající z těchto jednotlivých teorií, které dohromady vytvářejí jakýsi ideální model krízové komunikácie. Některé zásady jsou společné pro různé modely a teorie, jiné se doplňují.

V protikladu k tomuto ideálnímu modelu pracují v této studii také s teorií chaosu, která se rovněž snaží o nějakou míru predikce a poskytnutí rámců ke kontrole krízových situací i skrz krízovou komunikáci, ale místo forem jednoduchého strukturovaného modelu spíše

nastiňuje komplexnost a dynamičnosť krízových situácií a pripomína dôležitosť pružného a agilného prístupu, jako i imanentní vlastnosť samo-organizace všech systémů.

Tuto potřebu agilní samo-organizace v komplexním prostředí dokumentují i slova B. Bodnárové: *„My sme potom ďalej sledovali ten vývoj, čo sa týka Slovenska a toho, čo hovorili naše oficiálne inštitúcie, a zároveň toho, ako to vyzeralo vo svete. Pretože čo sa týka toho letného festivalu, tak ten je naviazaný na tú európsku festivalovú sezónu. A tie kapely ak nie sú schopné realizovať festivalové turné z nejakých dôvodov aj mimo nás, tak je väčšia pravdepodobnosť, že aj tie kapely to budú rušiť... Ak im zrušia dva, tri koncerty okolo nás, tak už sa im to finančne prestáva oplatiť. Takže je predpoklad, že by zrušili aj nám to vystúpenie. Takže to bola tá dvojkolajnosť. Že jednak sledujeme ten vývoj tých podmienok na Slovensku, ale musím sledovať aj to, čo sa deje vo svete, aby sme vedeli vyhodnocovať tú situáciu aj vzhľadom na možnosti tých umelcov.“*

„Nikto nám nepovedal, aké budú podmienky v lete. Vždy sme sa orientovali len podľa tých podmienok, ktoré boli aktuálne nastavené. Že už je tá neurčitosť toho či to budeme môcť alebo nebude môcť robiť dostatočne nejasná...tak my budeme musieť povedať, že nie, nevieme to urobiť s relatívne veľkým časovým predstihom.“

Teorie chaosu je komplementární k modelovým teoriím aplikovaným v této práci v situacích, kdy tyto modely aplikovatelné nejsou.

Zásady ideálního modelu krízové komunikace, které jsem již analyzovala a popsala v předchozích kapitolách, nedokládám opětovně citacemi a výsledky analýzy, jsou zde uvedeny jen pro kompletnost výčtu principů tohoto pracovního ideálního modelu.

Krízová komunikace by měla být, nezávisle na typu kríze a jejich příčinách, **racionální, promyšlená, systematická, plánovaná, klidná a korektní**. Komunikace festivalu Pohoda vycházela z příprav při nástupu kríze, včetně porad s epidemioložkami a matematikem, odborníkem na dynamiku možných modelů vývoje situace. Porady se konaly na pravidelné bázi a výsledné sdělení bylo prezentováno formou tiskové zprávy a seznamu často kladených dotazů, odpovědi na jednotlivé dotazy se v některých bodech opakovaly za účelem komplexního pokrytí všech dotazů bez potřeby dalšího vyhledávání doplňkových informací ve zbytku textu.

Mezi hlavní zásady patří **srozumitelnost**, přičemž je potřeba, aby krízové komunikaci **rozumělo zejména cílové publikum**, tedy hlavní stakeholderi. Těmi jsou v případě hudebního festivalu návštěvníci a fanoušci, partneři a sponzoři, interpreti, média, dodavatelé a různé

úřady, například lokální reprezentace, ale také zaměstnanci. Krizová komunikace, včetně **interní komunikace**, by tedy měla **směřovat hlavně k těmto zájmovým skupinám** a je důležité vzít v potaz jejich specifika a tomu **přizpůsobit i komunikační kanály a styl komunikace**. Aplikace těchto principů v daném případě jsou zdokumentovány v podkapitole „*Srozumitelnost a konzistentnost*“.

Jedním z klíčových faktorů pro úspěšné zvládnutí krize je krizový tým a jeho komunikace. Ideálně by součástí krizového týmu měli být jeho vedoucí, zástupci vrcholového managementu, odborníci na komunikaci z oblasti PR a sociálních sítí a pak další členové dle potřeby. Je nezbytné, aby informace poskytované krizovým týmem, vedením a zástupci komunikačního oddělení byly konzistentní. Proto by měl mít krizový tým i celá organizace jednoho hlavního mluvčího (Antušák a Kopecký, 2005). Tím byl ve zkoumaném případě ředitel festivalu Michal Kaščák.

Zmiňovaná bývá i důležitost oddělení jednotlivých rolí při krizovém řízení a krizové komunikaci, tedy komunikaci by měla vest jiná osoba než ta, která má na starosti gró krizového řízení a doporučování bývají profesionálové z oblasti krizové komunikace.

Eva Babitzová říká: „*Drvivá väčšina manažerov si myslí, že komunikovať vie, že na to stačí ich životná skúsenosť. Nie je to pravda.*“

Podle autorů teorie excelence, Gruniga a Hunta, je důležité právě to, aby organizace byla vůči svým stakeholderům a médiím otevřená a upřímná. Transparentnost a pravdivost v komunikaci přispívají k budování důvěry a snižují negativní dopady krizí. I když informace nejsou vždy příznivé, jejich otevřená komunikace zajišťuje větší respekt a ochotu ke spolupráci ze strany veřejnosti a médií (Fearn-Banks, 2016). Transparentnost a otevřenost zdůrazňují členové organizačního týmu jako jeden ze základních principů své komunikace ve zkoumaném krizovém případě. Jejich tvrzení dokládají analyzované dokumenty, i když považují za důležité zmínit, že vzhledem k již uplynulému časovému období není možné ověřit všechny instance komunikace organizátorů.

Zásadní je **budování důvěry** prostřednictvím empatie, zodpovědnosti a vstřícnosti, i když ideální je budování důvěry vůči organizaci dlouhodobě, i coby součást public relations. Festival Pohoda a jmenovitě jeho ředitel Michal Kaščák na tento aspekt silně dbají a podle vyjádření odborníků i umělců patří tato oblast mezi silné stránky festivalu. Tato zásada je podrobněji popsána v předchozí podkapitole **Budování a udržování důvěry a důvěryhodnosti**.

Grunig a Hunt považujú za kľúčové také **zapojenie PR do strategického managementu organizace**. Vedúci pracovník PR by mal byť súčasťou vrcholového managementu, aby mohol aktívne prispívať k riadeniu organizácie a zabývať sa preventívne problémy, ktoré by mohli viesť ke kríze. Anton Repka, bývalý PR manager festivalu Pohoda, patril do nejužšieho organizačného tímu. Podľa slov členov tohto tímu jednotlivé kroky a stratégie komunikácie, ale i riadenie krízy boli probírané na celo-týmových poradách. B. Bodnárová napríklad hovorí: „*U nás ten spôsob komunikácie...bol zažitý, že minimálne raz za týždeň sa stretáme všetci, a každý má ten čas pýtať na to, čo potrebuje. A zároveň počuje to, čo sa pýtajú iní, a má šancu tiež intervenovať v tom procese, ktorý sa týka iných ľudí nejakými nápadiami alebo pripomienkami. Tá koordinácia tam je zachovaná...*“

Organizátori festivalu preventívne riešia riziká a problémy potenciálne vedúce k kríze súvisiace s potenciálnym ohrozením zdravia a napríklad vlivy počasia, ktoré vychádzajú z evakuačných plánov a vyžadujú tísňovú a varovnú komunikáciu. Prípravu na iné typy kríz a plány krízovej komunikácie, ktoré priamo nesúvisia s tzv. emergency communication, buď nepovažujú za potrebné, alebo je vyhodnocujú ako neuskutočiteľné, vrátane napríklad prípravy na celosvetovú pandémiu. Tento názor vychádzajúci z praxe odpovedá konceptom teórie chaosu.

Strategické riadenie PR zahŕňa identifikáciu kľúčových stakeholderov a aktívne riešenie ich potrieb a obáv. Od toho sa odvíja i ich ďalšie odporúčenia, ktorým je **budovanie silných vzťahov už pred krízou**. Organizácia by mala nejen aktívne budovať, ale aj udržiavať silné vzťahy so stakeholdermi ešte pred tým, než sa kríza objaví. To zahŕňa otvorenú, prúbežnú komunikáciu a zapojenie kľúčových stakeholderov do dialogu. Silné vzťahy na základe vzájomného porozumenia a dôvery umožňujú organizácii lepšie zvládnuť krízu, pretože existuje už predem vytvorená platforma pre efektívnu komunikáciu. Na to je potrebné, aby organizácia najskôr identifikovala svoje kľúčové stakeholdery. Toto je opäť jedna z identifikovaných silných stránok krízovej komunikácie festivalu Pohoda. Hudebník Richard Soso Molnár k tomu povedal: „*Je to o tom, aké fluidum ten festival má, aký pocit v tebe vytvára, keď si tam, aký pocit v tebe zanecháva keď odídeš. Pre mňa to bolo vždycky festival absolútnej slobody, priateľstva, radosti. Tento pocit zachovať pri tak obrovskom festivale, pri takej návštevnosti je mega ťažké. A to si myslím, že je hlavne spôsobené tým, akým je Mišo človek, a akými ľuďmi sa obklopuje, lebo to je alfa omega celého. Oni vytvárajú celé to, oni sú tým jadrom, a na základe toho potom ten festival aj vyzerá. Keby tí ľudia neboli takí, akí sú, tak ani ten festival nie je taký, aký je. Oni tam dávajú tú dušu, to srdce a tým pádom ten festival má dušu a srdce.*“

Organizace by měla za účelem **identifikace a stanovení priorit jednotlivých skupin stakeholderů** provádět pravidelnou **analýzu a snažit se o získání zpětné vazby**. To umožňuje cílenou a efektivní komunikaci. Na základě reakce a zpětné vazby od veřejnosti může organizace přizpůsobovat své postupy.

Za tímto účelem je ideální **obousměrná symetrická komunikace**, tzn. nejžádoucnější model komunikace podle teorie excelence, označován jejími autory jako Model 4. Tento model ideální krizové komunikace klade důraz na dialog a vzájemné porozumění mezi organizací a její veřejností. Obě strany – organizace i její publikum – mohou na základě komunikačního procesu provádět změny. Pro efektivní řešení krizí jsou klíčové porozumění a vzájemný respekt. Organizátoři Pohody komunikují dlouhodobě s fanoušky na diskusním fóru webových stránek festivalu a v průběhu pandemie pořádali speciální online streamy s otázkami a odpověďmi, které jim pomohlo usměrňovat i další komunikační kroky vůči veřejnosti. Tyto kroky jsou blíže popsány v podkapitole o srozumitelnosti komunikace.

Vždy je podstatná **konzistentnost** ve vyjadřování, a to jak v průběhu času, tak u jednotlivých mluvčích. Každá krize si žádá nejen **průběžnou komunikaci z jednoho zdroje, ale také projevení soucitu či empatie vůči dotčeným cílovým skupinám nad vzniklou situací**, a pokud je to potřeba, tak i **poskytování informací**. Konzistentnost komunikace festivalu je coby zásada krizové komunikace vyhodnocena v samostatné podkapitole „Srozumitelnost a konzistentnost“. Na předchozích stranách jsem také popisovala projevy empatie v krizové komunikaci organizátorů festivalu, která byla konzistentně informativní.

Mezi univerzální principy krizové komunikaci patří rovněž **transparentnost a pravdivost a akceschopnost a zodpovědnost**, a aby byla tato komunikace úspěšná, je klíčová také rychlost bezprostřední reakce, stejně jako **aktivita či proaktivita**, přičemž odborníci doporučují spíše proaktivní přístup než reaktivní, jelikož aktivně jednající a komunikující subjekt má výhodu proti pasivnímu. Organizátoři festivalu proaktivně přebrali zodpovědnost za bezpečnost veřejného zdraví i vůči možnostem realizace festivalu v daných podmínkách při rozhodování o jeho konání či přesunutí. Rovněž proaktivně komunikovali s odborníky na pandemickou situaci i se zástupci státních institucí a zastřešovali iniciativy hudebního průmyslu v debatách se státními orgány o strategických výhledech slovenské kulturní obce.

Komunikační strategie by měla organizace volit na základě typu či kategorie krize a jejího zapříčinění. V tomto případě, kdy hudební festival potřebuje informovat o nutných

změnách v důsledku pandemie jako u festivalu Pohoda v roce 2020, je vhodnou strategií **strategie informační**, kdy organizace usiluje o transparentní a časné komunikování důležitých faktů i s ohledem na zainteresované strany. Jak jsem již zmínila, tato oblast je pokryta v předchozích kapitolách.

Kategorie krize je rámcována na základě míry zodpovědnosti organizace v krizi za ni. Je-li organizace v krizové situaci v důsledku pandemie, ke krizi nedošlo na základě nedopatření nebo nedbalosti. Stejně tak krize nebyla způsobena porušením práva nebo předpisů či etických zásad organizátory festivalu. Krize byla způsobena **vyšší mocí**, její příčinou nebyl útok zevnitř, ani zvenčí, i když šlo o krizi vnější. Navzdory tomu, že obvykle bývá evidentní, že nejen organizace, ale nikdo konkrétní za tuto situaci není vinen, je důležité, aby organizace komunikovala se svými stakeholdery a informovala je (Tomandl, 2020).

Krizi nešlo předejít, a proto se organizace ocitla v roli „**oběti**“ krize. V takovém případě doporučuje W. Timothy Coombs (2006, 2009), odborník na krizovou komunikaci, který kategorizoval typy krize podle míry zodpovědnosti organizace v krizové situaci za krizi, tzv. strategii popření. Ta má podobné parametry jako tzv. obranná strategie, kdy je cílem vysvětlit, že organizace není viníkem krize. Vzhledem k charakteru zkoumané krizové situace, nebylo nutné často připomínat, že organizátoři festivalu nejsou její viníkem, jak říká opět B. Bodnárová: *„všetci ostatní to chápali, pretože žili v tom istom. Tá neistota bola v tomto pre všetkých rovnaká a každý ju dokázal vnímať z tých bežných komunikačných prostriedkov, nebolo nutné vytvárať nejakú náročnú komunikáciu on top k tomu, čo bežne bolo v novinách. A z charakteru tej situácie, keďže sme ju žili všetci a nebola tá situácia taká, že my musíme s tým ročníkom niečo robiť kvôli niečomu, čo síce prichádza z externého prostredia, ale čiastočne sme my zodpovední za ten stav... Tu tá zodpovednosť ležala na nás iba v tom urobiť to rozhodnutie, čo a ako sa bude konať.“*

A dodává: *„zo strany tých umelcov bola tá pandémia uznaná za tu vyššiu moc. Že to bolo niečo, čo bolo nepredvídateľné.“*

Coombs (2012) také uvádí tři faktory, které ovlivňují to, jaký typ primárního stanoviska zaujmou stakeholderi ke krizi, a to je **typ krize související s mírou zodpovědnosti organizace za krizi, předchozí reputace organizace a historie krizí**. Pozitivní vliv na toto stanovisko stakeholderů by mohlo mít implementování **strategie vyjádření soustrasti**, i když v tomto případě by byla vhodnějším termínem **lítost**. To v tomto kontextu znamená vyjádření **porozumění** poškozeným osobám a subjektům. Reputace i vyjádření lítosti či empatie jsou coby aspekty budování a udržování důvěry popsány v této sekci.

S těmito zásadami krizové komunikace se částečně překrývá i soubor doporučení tréninkového programu Spojených států amerických CERC – Crisis and Emergency Risk Communication (Reynolds a Seeger, 2005). Ten nemá podobu ustáleného manuálu, ale vyjmenovává několik nejdůležitějších principů krizové komunikace, mezi které patří **být první, mít pravdu (nemýlit se), být důvěryhodný, vyjádřit empatii, působit aktivně a projevovat respekt**. Právě respekt zdůrazňuje i v našem společném rozhovoru coby hodnotu a aspekt komunikace také Michal Kaščák.

Obecně se odborníci shodují, že důležité je nezaměřovat se na krizovou komunikaci pouze v průběhu samotné krize, ale rovněž před a po ní. Jednotlivé teorie a principy krizové komunikace zdůrazňují, ať už implicitně nebo explicitně, důležitost fáze **prevence a přípravy**. Organizace by již v této fázi měla provést identifikaci potenciálních krizí a důslednou analýzu možných krizových scénářů, které by mohly nastat, aby mohla vyhotovit **krizové plány a plány krizové komunikace**. Pomocí proaktivního **sběru dat** by měla průběžně monitorovat vnitřní i vnější prostředí. Toto průběžné monitorování potenciálních hrozeb a řízení rizikových faktorů umožňuje organizaci předcházet krizím a připravit se na ně. Přitom je nezbytné, aby daný subjekt pečlivě vyhodnocoval kvalitu a relevanci shromážděných dat. Dlouhodobá příprava krizové komunikace ještě před nástupem krize patří z pohledu modelových teorií mezi nejslabší stránky krizové komunikace festivalu Pohoda. Tomuto tématu se věnuji v celé samostatné kategorii „*Prevence a příprava*“.

Analýza a vyhodnocování dat je jedním z prvních kroků krizové komunikace podle **teorie rozhodování**. Ta je uplatnitelnou i v krizové komunikaci hudebního festivalu Pohoda v průběhu pandemie Covid-19 v roce 2020, jelikož byli organizátoři festivalu nuceni se rozhodnout, zda a kdy zruší nebo přesunou festival ještě před oficiálními nařízeními státních institucí a jimi zřizovaných komisí, a následně se museli rozhodnout, co budou dělat v termínu v původně vyhrazeném pro konání festivalu. Z této teorie vyplývající ideální krizová komunikace vyžaduje uvážlivé vyhodnocování alternativ a co nejefektivnější rozhodování, aby byla zajištěna účinná reakce na krizové situace a minimalizována rizika pro organizaci. To znamená hodnotit každou alternativu z hlediska jejího potenciálního přínosu pro organizaci, což zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé důsledky rozhodnutí. Teorie rozhodování zejména doporučuje zaměřit se na **rozhodnutí, která maximalizují užitek pro organizaci** a vyhnout se přitom satisficingu, praktice, která sice může snížit rizika vyplývající z rozhodnutí splňujících minimální požadavky očekávané od výsledku tohoto rozhodování, ale z

dlohodobého hľadiska obvykle nemaximalizujú, tj. nepriinášejú najväčšie výhody pro organizaci. Jedním z takovýchto rozhodnutí organizačního týmu bylo přesunout plánovaný živý formát festivalu na další rok ještě před rozhodnutím oficiálních autorit a pořádat online festival streamovaný z trenčínského letiště.

V post-krizové fázi by se měly organizace usilovat o rekonvalescenci a návrat k obvyklému fungování, ale nezapomínat ani na rekapitulaci silných a slabých stránek svého konání a komunikaci v průběhu krize, což bývá často opomínaným krokem. Vyhodnocení této fáze komplikuje fakt, že po zkoumaném období přišlo ještě několik pandemických vln, a tedy návrat k obvyklému fungování nepřišel další rok, jak organizátoři původně očekávali. Nicméně se opět v rámci samo-organizace přizpůsobili situaci a pořádali sérii živých jednodenních akcí s omezenou kapacitou návštěvníků pod názvem Pohoda on the Ground. Adriana Čatlošová oceňuje tento aspekt krizové komunikace a řízení festivalu: *„A toto sú presne tie veci, ktoré oni urobili nad rámec toho, aby tú značku uchovali v čo najlepšej kondícii, aby sa neprerušil ten vzťah a už mysleli na to, čo je v krízovej komunikácii veľmi dôležité, myslieť na takzvaný recovery plan. A to znamená, že nielen teda odstránim tú škodu v tomto momente, ale celý čas už rozmýšľam čo urobím, keď bude po tej kríze. Ako napravím tie škody do budúcnosti. Myslím, že to tak možno ani nenazývali sami pre seba, ale to je tam hrozne dôležité, že oni robili všetko preto, aby sa ten vzťah neprerušil a už rátali s tým, že raz sa teda vrátíme.“*

Z rozhovorů s členy organizačního týmu ale vyplývá také to, že k rekapitulaci jejich konání a komunikace v tomto krizovém období nedošlo. Anton Repka mi v rámci našeho rozhovoru řekl: *„mrzí ma, že nemám pre teba nejaký excelovský zošit kde sú popísané kroky, ako sme išli postupne. Nič také neexistuje, samozrejme boli to nekonečné porady nás, ľudí, epidemiológov, z ktorých sa tvoril plán toho, čo spravíme, ale plán to nie je spísaný, ktorý vieš dohľadať už iba na základe toho, čo sme naozaj spravili...ale ani si neviem predstaviť manuál, lebo tých krízových situácií na podujatí, ako je Pohoda, je veľmi veľa, veľmi veľa rôznych a rôzneho charakteru“*

„Ak by som sa nad tým veľmi zamyslel, tak by som možno povedal...to je to, že ja som nemal ani motiváciu to robiť, lebo keď sme videli ako nám zafungovala Pohoda in the Air, tak sme vedeli, ako budeme postupovať pri Pohoda on the Ground, čiže ja som nemal motiváciu také princípy spisovať.“

Martin Kaščák konstatuje: *„Nemyslím si, že by teraz niekto vyložene zahrňal do svojich krízových plánov nejakú druhú pandémiu, podľa mňa sa len veľmi málo ľudí venuje naozaj zodpovedne tejto problematike, na to aby to zahrňali do nejakých svojich procesov, že by mali*

manuály ako sa budeme správať, keď napríklad príde ďalšia pandémia mesiac pred festivalom.“

4.5.1 Doporučení

Z vyhodnocení analýzy zkoumaného případu a jejich srovnání se stanoveným ideálním modelem vyplývá, že festival Pohoda by měl dále do značné míry přistupovat ke krizové komunikaci podobně tomu, jak ji již vedl v průběhu krize samotné. Výčet efektivních a dobrých kroků, stejně jako silné stránky krizové komunikace, jsou popsány v odpovědi na hlavní výzkumnou otázku *„Jak efektivně a úspěšně zvládli organizátoři festivalu Pohoda krizovou komunikaci během pandemie Covid-19...?“* Součástí doporučení je samozřejmě na tyto dobré praxe navázat.

Slabší stránkou je přístup organizátorů k plánování a přípravě před nástupem krize a také zhodnocení postupů a komunikace v post-krizovém období. V rámci doporučovaných změn by měli organizátoři v první řadě sami provést krizový audit v aktuální situaci a vyhodnotit potenciální rizika a jejich závažnost, i mimo oblast havarijních a evakuačních plánů a varovné komunikace. Při promýšlení různých krizových scénářů bych na základě výsledků analýzy i na základě dobrých praxí doporučila připravit a sepsat plán krizové komunikace, který nemusí být vyčerpávajícím dokumentem, ale měl by obsahovat seznam důležitých kontaktů alespoň při nejpravděpodobnějších a nejzávažnějších krizových scénářích a kontrolní seznam (checklist), který poskytuje v čase krize více prostoru pro řešení krize samotné místo uvažování nad tím, co všechno je třeba řešit a komunikovat. Tento preventivní přístup a plánování by teoreticky mohly zmírnit tlak na organizátory.

B. Bodnárová: *„Pocitovo organizačne, tam bol prítomný ten tlak, ale s tým sa asi nedá nič iné robiť, podľa mňa sa ten tlak sa dá len prežiť. A v tom momente riešiť jeho znižovanie alebo prípadne nezvyšovanie... Ja nemám pocit, že by existovalo niečo čo by som si odniesla z tej situácie, že by som robila nejak inak. U nás existuje taký naratív, že s týmito vecami sa nedá pracovať. To znamená, že tá neistota je vždy prítomná v tej práci, a tie nástroje na odstraňovanie neistoty sú takmer neexistujúce, čo ja by som rada spochybňovala, ale to je náročná činnosť, takže radšej tú energiu venujem niečomu inému.“*

Zároveň si myslím, že by stálo za zvážení kontaktování externího odborníka na krizovou komunikaci v období krize, který by mohl být například v čase konání festivalu ve stavu pohotovosti.

Doporučení Martina Kaščáka je, že „z pohľadu nejakého PR človeka...je dobré mať napríklad predpísané tiež nejaké statusy, alebo správy, ktoré chceš tým ľuďom dať, alebo ďalšie veci, ktoré sa môžu prihodiť. Či už ide o zmenu headlinera, lebo aj to je niečo, čo chceš asi v rámci toho časového stresu iba chytiť, skopírovať, dať tam meno umelca, upraviť tento post a nechceš to písať celé nanovo.“

Také bych se v budoucnu soustředila na nedostatky v interní komunikaci. Michal Kaščák adresoval tyto slabiny, ale z odpovědí rozličných respondentů vychází, že jejich vnímání důvodů za těmito nedorozuměními se liší. Michal Kaščák mluví o poskytování jistoty vůči zaměstnancům. Ti se spíš kriticky vyjadřují k jeho prioritizování a nedostatku prostoru pro konverzaci.

Michal Sládek: „...tá spoločnosť je niečo spoločné, o čo sa chceme spoločne starať. A tento vzťah je nižší, keď sa spoločnosť rozhoduje a určuje to riešenie... Samozrejme, že všetko je o nejakom individuálnom dohadovaní. Ale situácia, keď sa ľudia nestretávajú a je lockdown, tak nie úplne jednoduché si vyjednávať podmienky. Ale viem si predstaviť väčší priestor na silnejšiu komunikáciu...“

“Čo sa týka internej komunikácie, myslím si, že zo strany vedenia festivalu bola veľká snaha zahrnúť zamestnancov do toho procesu... Ono to je tak... Spoločne sme rozmýšľali nad tými internými procesmi a dopadmi, ako sa to dotkne miezd a nastavenia práce a pláce – čo si môže tá organizácia / firma dovoliť a ako môže vydržať. Ale neboli sme do toho vtiahnutí natoľko, nakoľko by to, podľa mňa, dávalo zmysel...“

4.6 Diskuse

Z výsledků analýzy a z odpovědí na výzkumné podotázky vyplývá odpověď na hlavní výzkumnou otázku – *Jak efektivně a úspěšně zvládli organizátoři festivalu Pohoda krizovou komunikaci během pandemie Covid-19, konkrétně v období vymezeném touto diplomovou prací, v porovnání s ideálním modelem krizové komunikace?* Organizátoři festivalu zvládli krizovou komunikaci v zkoumaném období efektivně a úspěšně s menšími nedostatky. Komunikovali srozumitelně, transparentně, konzistentně a proaktivně. Dobrým krokem v rámci krizové komunikace i krizového řízení byla intenzivní komunikace s odborníky a rozhodování a konání na základě jejich doporučení.

Silnou stránkou organizátorů je pružnost a agilnost, jako i schopnost samo-organizace v čase nejistoty a dynamického vývoje krize. Z dlouhodobého hlediska je zase jejich předností budování a udržování důvěry a důvěryhodnosti, i silných vztahů se zainteresovanými stranami, což napomáhá celkové reputaci festivalu, podobně jako důraz na veřejný zájem či empatickou komunikaci. komunikační strategie při nástupu krize se ukázala jako efektivní, vzhledem k udržení vztahu s návštěvníky, což prokázaly jednak metriky sociálních sítí po organizaci online festivalu Pohoda in the Air, ale zejména fakt, že podle vyhodnocení organizátorů si ponechalo již zakoupené lístky při oznámení přesunu festivalu na další rok a zpuštění schématu vracení lístků 90 % návštěvníků.

Za nedostatky považují neadekvátní pozornost věnovanou přípravě a prevenci vůči krizové komunikaci v období před krizí i absenci vyhodnocování a analýzy této komunikace v období po krizi. Nedostatkem, který by mohl být podle vyhodnocení sdělení organizátorů festivalu snadno odstraněn, jsou nedorozumění v interní komunikaci.

V průběhu práce na této případové studii pro mě vyvstalo několik témat hodných adresování.

Za důležité považují adresovat vnímání krizové komunikace organizátory Pohody, ale také kulturních akcí obecně, jelikož se zaměřuje primárně na tísňovou, varovnou a instruktážní komunikaci vyplývající z mimořádných situací označovaných jako emergency situations, týkajících se primárně vlivů počasí. Přitom praxí v zemích globálního Západu je i adresování hrozeb teroristického útoku, ale i dalších krizí vyplývajících z různých typů urgentních rizik.

Tento rok, na Pohodě 2024, zastihla festival velmi silná bouřka s efektem downburst, který se nedá očekávat dopředu déle než pár minut před jejím začátkem. V důsledku této bouřky bylo poškozeno mnoho architektonických prvků a spadlo několik menších stanů, ale největší škodu způsobil pád velkého stanu, tzv. SLSP scény, který zapříčinil i několik lehčích a středně těžkých zranění, a festival musel být předčasně ukončen. Příprava varovné a instruktážní krizové komunikace se silně akcentuje, ale zatímco podle některých jedinců, zejména návštěvníků, ale i odborníků z různých oblastí (ne však z oblasti krizové komunikace), byla tato komunikace korektní a proběhla efektivně i v průběhu evakuace areálu festivalu, přinesla veřejná diskuze i otázku, zda tomu tak opravdu bylo, jelikož organizátoři nekomunikovali hrozbu bouře dostatečně.

Den poté proběhla tisková zpráva s ředitelem festivalu Michalem Kaščákem, odborníkem na bezpečnost Martinem Kralovičem, primátorem města Trenčín Richardem

Rybníčkem, právním zástupcem Pohody i vedoucími záchranných a zdravotnických složek. Na festival se snesla vlna kritiky, třeba podotknout, že primárně na sociálních sítích, od jedinců, kteří mají podle obsahu svých vyjádření problém primárně s odlišným světonázorem, ale také byl kritizován ze strany návštěvníků. Rovněž se však zvedla velká vlna podpory, včetně organizace veřejné sbírky. Komunikace Pohody je aktuálně značně omezená. Myslím si, že právě v tomto období již po akutní krizi a bezprostředním ohrožení návštěvníků a dalších přítomných osob, kdy již není potřeba varovné a instruktážní komunikace, by bylo vhodné spolupracovat s externím odborníkem na krizovou komunikaci, například kvůli mitigaci reputačních či ekonomických rizik. Kromě toho bude také případně potřeba řešit i komunikovat krize spojené s udržitelností festivalů. Do budoucna by byla jistě přínosnou studie tohoto případu.

Za pozoruhodné považuji postavení a vnímání osoby ředitele festivalu Michala Kašáka. Myslím si, že by v rámci oboru mohlo být přínosné studium komunikace lídrů kulturní obce, a to jak v krizových situacích, tak mimo nich.

Za limitaci této práce považuji jistou míru nespolehlivosti vyjádření respondentů, jednak právě kvůli blízkému vztahu k Michalu Kašákovi, ale také kvůli poměrně dlouhé době, která od zkoumaného případu uběhla. Dalším limitem je absence kvantitativního výzkumu zabývajícího se postoji a vnímáním veřejnosti a návštěvníků festivalu Pohoda, který již pro mě nebylo možné provést v rámci únosného rozsahu práce. Obohacujícími by mohly být také rozhovory s partnery, dodavateli či původně zasmluvněnými umělci.

Prostorem pro další výzkum podobného typu či za použití stejné metodologie by bylo také dotazování většího množství a širšího spektra odborníků. Ve svém výzkumu jsem původně chtěla pracovat i s daty a rozhovory s dalšími odborníky na krizovou komunikaci, například Marekem Tettingerem, odborníkem na krizovou komunikaci z New School Communications, anebo Andreou Čurnou, odbornicí na krizovou komunikaci v kreativním průmyslu, kteří se však do tohoto výzkumu nezúčastnili z časových důvodů. Dalších takovýchto potenciálně vhodných respondentů by se ale dalo najít ještě více.

Tito odborníci by mohli být osloveni pro navazující případovou studii, zabývající se dalším Covidovým ročníkem festivalu Pohoda, Pohoda on the Ground, kdy byla probíhající krizová komunikace opět jiná, jelikož pandemická situace již nebyla novinkou a na rozdíl od Pohody in the Air byli návštěvníci festivalu fyzicky přítomni na místě jeho konání. Z tohoto důvodu jsem původně zvažovala zpracování případové studie týkající se festivalu Pohoda on the Ground, ale jelikož konání i komunikace organizátorů v tomto případě navazovaly na

online festival Pohoda in the Air, takovéto studii by scházely kontext a data, která by měla poskytovat právě tato práce.

Rozšířením přehledu v této problematice by mohla být i komparativní studie, porovnání krizové komunikace v období pandemie s jiným festivalem srovnatelného charakteru a vyhodnocení dopadů na post-covidové fungování těchto festivalů. V tomto kontextu je zajímavá zmínka PR manažera Pohody, Antona Repky, o udržení Pohody v algoritmech sociálních sítí, zatímco další velký slovenský festival, Grape, z těchto algoritmů v daném období vypadl.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit efektivitu a úspěšnost krizové komunikace hudebního festivalu Pohoda v průběhu pandemie Covid-19, při přesunutí festivalu na rok 2021 a organizaci náhradního programu – online festivalu Pohoda in the Air. Dosavadní práce týkající se komunikace hudebních festivalů se v místním sociokulturním kontextu zaměřovaly primárně na jejich marketingové či PR aktivity, zatímco zahraniční práce se věnovaly zejména varovné a instruktážní komunikaci vycházející z adresování bezprostředního rizika mimořádné situace v průběhu akce samotné. Tyto práce ale poskytly dobrý teoretický základ, například v aplikaci teorie chaosu při výzkumu krizové komunikace živých akcí (Walser, 2018).

Tato studie se věnovala krizové komunikaci živé akce, hudebního festivalu, která se dotýkala mnohem širšího spektra rizik a situací, od rizika ohrožení veřejného zdraví, přes ekonomická a reputační rizika, adresování chaotické situace spojené s nedostatkem podpory a organizační a komunikační kompetence ze strany státu, až po opatření usilující o udržení kontaktu s veřejností v krizové situaci. Specifikem pandemické krize je její celospolečenský charakter, který přinesl větší míru pochopení při jejím řízení a komunikaci ze strany všech cílových publik. Obecně přijímaným je přístup, že mnoho zkušeností a znalostí z této krize je nepřenositelných do „běžného života“. Závěrem z výstupů této práce je však i konstatování, že existují univerzálně platné principy aplikovatelné i pro různé další předpokládané i nepředvídatelné typy krizových situací vycházejících z komplexních a vícerozměrných globálních hrozeb, i akcentování důležitosti pružné a agilní reakce v komplexních a chaotických situacích, kdy nevhodně zvolená komunikace může působit jako akcelerátor krize, zatímco úspěšná a efektivní krizová komunikace je mimořádně silným a účinným nástrojem samo-organizace. Tato práce shrnuje tyto principy do ideálního modelu vhodného pro široké spektrum krizí, ale přitom bere v potaz komplexnost krizových situací a potenciální deviace od tohoto modelu díky komplementárnímu přístupu. Zároveň zahrnuje doporučení pro budoucí krize, kterými se může inspirovat jak samotný festival Pohoda, tak jiné hudební festivaly a kulturní akce.

Závěrem je, že krizová komunikace festivalu Pohoda byla navzdory několika nedostatkům oproti zásadám ideálního modelu krizové komunikace efektivní a úspěšná. Ukazuje se, že dlouhodobé budování a udržování důvěry a silných vztahů se zainteresovanými stranami je zásadním faktorem, který přispívá k pozitivní reputaci festivalu i v krizové situaci.

Důraz na veřejný zájem a empatickou komunikaci umožňují festivalu udržet si věrnou fanouškovskou základnu, což v této studii dokládá i vysoký počet návštěvníků festivalu Pohoda, kteří si ponechali vstupenky na přesunutý ročník festivalu. Za jeden z nejdůležitějších aspektů krizové komunikace nejen hudebních festivalů, ale všech subjektů, považuji důraz na spolupráci s odborníky a rozhodování na základě jejich doporučení. Také bych však chtěla apelovat na aktivnější přístup festivalu při přípravě a prevenci krizové komunikace před vypuknutím krize a taktéž při vyhodnocování této komunikace po jejím skončení, jejichž absence hodnotím jako největší nedostatky krizové komunikace festivalu ve zkoumaném případě.

Dlouhodobý úspěch krizové komunikace nejen festivalu Pohoda, ale všech hudebních festivalů a kulturních akcí, závisí na připravenosti čelit dalším potenciálním krizím a na kontinuálním zlepšování komunikačních strategií. Přínosem by mohly být výuka a osvěta v oblasti krizové komunikace, spolupráce s externími odborníky na krizovou komunikaci a pevné ukotvení krizových scénářů a strategií pro různé typy krizí.

Výsledky této práce mají ambici přispět k širšímu pochopení krizové komunikace v kontextu kulturních akcí a zasazují zkušenosti Pohody do širšího teoretického rámce. Tato studie může sloužit jako příklad dobré praxe a poskytuje metodické doporučení pro další komunikační strategie a plány připravenosti pro organizátory kulturních akcí.

Summary

The main objective of this thesis was to evaluate the effectiveness and success of the crisis communication of the Pohoda music festival during the Covid-19 pandemic, specifically the postponing of the festival to 2021 and organizing a substitute program - the online festival Pohoda in the Air. Previous studies on the communication of music festivals in the local socio-cultural context have focused primarily on their marketing or PR activities, while foreign works have mainly focused on warning and instructional communication based on addressing the immediate risk of an emergency situation during the event itself. However, these papers have provided a good theoretical foundation, for example in the application of chaos theory to research on crisis communication of live events (Walser, 2018).

This study examined the crisis communication of a live event, a music festival, which covered a much wider range of risks and situations, from public health risk, through economic and reputational risks, addressing the chaotic situation associated with the lack of support and organisational and communication competence from the state, to measures seeking to maintain contact with the public in a crisis situation. A specific aspect of the pandemic crisis is its global character, which has led to a greater level of understanding in regard to its management and communication by all target audiences. The generally accepted approach is that much of the experience and knowledge from this crisis is not transferable to 'everyday life'. However, a conclusion from the outputs of this thesis is also to acknowledge there are universally valid principles applicable to a variety of further foreseen and unforeseen types of crisis situations arising from complex and multidimensional global threats, as well as emphasising the importance of flexible and agile responses in complex and chaotic situations, where inappropriate communication can act as an accelerator of crisis, while successful and effective crisis communication is an extremely powerful and effective tool for self-organisation. This paper summarizes these principles into an ideal model suitable for a wide range of crises, while taking into account the complexity of crisis situations and the potential deviations from this model through a complementary approach. It also includes recommendations for future crises that can be used as inspiration for the Pohoda festival itself, as well as other music festivals or cultural events.

The conclusion is that the crisis communication of the Pohoda festival was effective and successful despite several shortcomings compared to the principles of the ideal crisis communication model. It appears that building and maintaining long-term trust and strong relationships with stakeholders is a crucial factor that contributes to the positive reputation of

the festival even in a crisis situation. The emphasis on public interest and empathetic communication allows the festival to maintain a loyal fanbase, as evidenced in this study by the high number of Pohoda festival-goers who kept their tickets for the rescheduled edition of the festival.

I consider one of the most important aspects of crisis communication not only for music festivals, but for all entities, to be the emphasis on collaboration with experts and making decisions based on their recommendations. However, I would also like to call for a more proactive approach of the festival in preparing and preventing crisis communication before the crisis breaks out, and in evaluating this communication after the crisis is over, the absence of which I assess as the biggest shortcoming of the festival's crisis communication in the case under study.

The long-term success of crisis communication, not only for the Pohoda Festival but for all music festivals and cultural events, depends on the readiness to face further potential crises and on the continuous improvement of communication strategies. Teaching and raising awareness in the field of crisis communication, cooperation with external experts in crisis communication, and a solid anchoring of crisis scenarios and strategies for different types of crises could be beneficial.

The results of this thesis have the ambition to contribute to a broader understanding of crisis communication in the context of cultural events and place the experience of Pohoda in a broader theoretical framework. This study can serve as an example of good practice and provides methodological recommendations for further communication strategies and preparedness plans for cultural event organisers.

Použitá literatúra

ADAMCOVÁ, Eva, 2021. Ako ovplyvnila pandémia kreatívny priemysel? *Monitoring MSP* online [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: <https://monitoringmsp.sk/2021/06/21/ako-ovplyvnila-pandemia-kreativny-priemysel/>

ANDERTON, Chris a Sergio PISFIL, ed., 2021. *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals* online London: Focal Press. ISBN 978-0-367-40503-8. Dostupné z: doi:[10.4324/9780367405038](https://doi.org/10.4324/9780367405038)

2011. *European Communication monitor - ECM* online B.m.: Euprera [vid. 2024-04-04]. Dostupné z: [:http://www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu)

2020a. *COVID-19 | Pohoda Festival* [online] [vid. 2024-07-29]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20200406115645/https://www.pohodafestival.sk/sk/covid-19>

2020b. *Pohoda 20 → 21 | Pohoda Festival* [online] [vid. 2024-07-29]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20200811211958/https://www.pohodafestival.sk/sk/pohoda-20-21>

2020c. *Predstavujeme program a sprievodné aktivity festivalu Pohoda in the Air | By Pohoda Festival* Facebook online 2020. Anon.

2020d. *TK organizátorov festivalu Pohoda* online [vid. 2024-07-28].

2020e. *Vrátenie lístkov | Pohoda Festival* [online] [vid. 2024-07-29]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20200427073303/https://www.pohodafestival.sk/sk/vratenie-listkov>

2020f. *ZÁZNAM: Brifing organizátorov festivalu Pohoda* online 2020. Anon.

2024a. *Music festival | Types, Benefits & History | Britannica* online [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/art/music-festival>

2024b. Music Festival. *Cheltenham Festivals* [online] [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: <https://www.cheltenhamfestivals.org/festivals/music-festival>

| POHODA FESTIVAL, 11 — 13 júl 2024, Letisko Trenčín. *POHODA FESTIVAL* [online] [vid. 2024a-07-29]. Dostupné z: <https://www.pohodafestival.sk/sk/covid-19>

ESNS Showcase Festival & Conference. *ESNS* [online] [vid. 2024b-07-28]. Dostupné z: <https://esns.nl/en/>

Nenechajme ich padnúť – píše Michal Kaščák | POHODA FESTIVAL, 11 — 13 júl 2024, Letisko Trenčín. *POHODA FESTIVAL* online [vid. 2024c-07-28]. Dostupné z: <https://www.pohodafestival.sk/sk/novinky/nenechajme-ich-padnut-pise-michal-kascak>

Neplatné opatrenia Úradu verejného zdravotníctva Slovenskej republiky a regionálnych úradov verejného zdravotníctva v súvislosti s pandémiou COVID-19 - Portál úradov - Liferay. *Portál úradov* [online] [vid. 2024d-07-28]. Dostupné z: <https://www.uvzsr.sk/web/uvz/neplatne-opatrenia-uradu-verejneho-zdravotnictva-slovenskej-republiky-a-regionalnych-uradov-verejneho-zdravotnictva-v-suvislosti-s-pandemiou-covid-19>

O festivale | Bratislavské Jazzové Dni. *O festivale | Bratislavské Jazzové Dni* [online] [vid. 2024e-07-28]. Dostupné z: <https://www.bjd.sk/o-festivale>

Pohoda deň_FM 2020. *rtvs.sk* [online] [vid. 2024f-07-28]. Dostupné z: https://fm.rtvs.sk/rubriky/podujatia_fm/224595/pohoda-den_fm-2020

POHODA FESTIVAL, 11 — 13 júl 2024, Letisko Trenčín. *POHODA FESTIVAL* [online] [vid. 2024g-07-29]. Dostupné z: <https://www.pohodafestival.sk/>

Premiér: Na pomoc kultúre v období pandémie smerovalo doteraz 111 miliónov eur | Úrad vlády SR [online] [vid. 2024h-07-28]. Dostupné z: <https://www.vlada.gov.sk/premier-na-pomoc-kulture-v-obdobi-pandemie-smerovalo-doteraz-111-milionov-eur/>

Rekordný predpredaj parkingu a lístkov na pohodu | *Pohoda Festival* [online] [vid. 2024i-07-28]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20210304132342/https://www.pohodafestival.sk/sk/novinky/rekordny-predpredaj-parkingu-a-listkov-na-pohodu>

Spustili sme nový web, zverejnili line-up a tri výzvy k Pohoda in the Air | POHODA FESTIVAL, 11 — 13 júl 2024, Letisko Trenčín. *POHODA FESTIVAL* [online] [vid. 2024j-07-29]. Dostupné z: <https://www.pohodafestival.sk/sk/novinky/spustili-sme-novy-web-zverejnili-line-up-a-tri-vyzvy-k-pohoda-in-the-air>

Tlačová konferencia predsedu vlády, predsedu NR SR a vybraných ministrov o ekonomických opatreniach | Úrad vlády SR [online] [vid. 2024i-07-28]. Dostupné z:

<https://www.vlada.gov.sk/tlacova-konferencia-predsedu-vlady-predsedu-nr-sr-a-vybranych-ministrov-o-ekonomickych-opatreniach/?csrt=5185695143013491163>

Webparty | Pohoda Festival [online] [vid. 2024n-07-29]. Dostupné z:

<https://web.archive.org/web/20201025162610/https://www.pohodafestival.sk/webparty>

Začína 1. fáza uvoľňovania opatrení, otvárajú viaceré prevádzky či športoviská | Úrad vlády SR [online] [vid. 2024o-07-28]. Dostupné z: [https://www.vlada.gov.sk/zacina-1-faza-uvolnovania-opatreni-otvaraju-viacere-prevadzky-ci-](https://www.vlada.gov.sk/zacina-1-faza-uvolnovania-opatreni-otvaraju-viacere-prevadzky-ci-sportoviska/)

[sportoviska/?csrt=5185695143013491163](https://www.vlada.gov.sk/zacina-1-faza-uvolnovania-opatreni-otvaraju-viacere-prevadzky-ci-sportoviska/?csrt=5185695143013491163)

ANTAL, Dániel, 2020. *Central and Eastern Music Industry Report 2020 Central and Eastern Music Industry Report 2020* online Dostupné z: doi:[10.13140/RG.2.2.21450.31686](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21450.31686)

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ, 2005. *Krizový management : krizová komunikace / A.S, SITA Slovenská tlačová agentúra, 2023. Festival Grape v Trenčíne poznačila smrť 22-ročného mladíka, nezachránila ho ani rýchla pomoc a prevoz do nemocnice.* *SITA.sk* [online] [vid. 2024-07-31]. Dostupné z: <https://sita.sk/festival-grape-v-trencine-poznacila-smrt-22-rocneho-mladika-nezachranila-ho-ani-rychla-pomoc-a-prevoz-do-nemocnice/>

AUSLANDER, Philip, 2022. *Liveness: Performance in a Mediatized Culture* online 3. vyd. London: Routledge. ISBN 978-1-00-303131-4. Dostupné z: doi:[10.4324/9781003031314](https://doi.org/10.4324/9781003031314)

BARAN, Michal, 2024. *Predčasne ukončiť festival bolo jediné správne riešenie, vyhlásil organizátor Pohody M. Kaščák.* *Správy RTVS* [online] [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: <https://spravy.rtvsk.sk/2024/07/predcasne-ukoncit-festival-bolo-jedine-spravne-riesenie-vyhlasil-organizator-pohody-m-kascak/>

BARGE, J. Kevin, 2001. *Practical Theory as Mapping, Engaged Reflection, and Transformative Practice.* *Communication Theory* online **11**(1), 5–13 [vid. 2024-07-28]. ISSN 1050-3293. Dostupné z: doi:[10.1111/j.1468-2885.2001.tb00230.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2001.tb00230.x)

BARGE, J. Kevin a Robert T. CRAIG, 2009. *Practical Theory in Applied Communication Scholarship.* In: *Routledge Handbook of Applied Communication Research.* B.m.: Routledge. ISBN 978-0-203-87164-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2012. *Krizová komunikace s médii.* B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3780-5.

CARVALHO, Daniela Franco, 2021. *Contributions of the Science Museums for Teacher Education in Brazil.* *Creative Education* online **12**(05), 1079–1089 [vid. 2024-07-31]. ISSN 2151-4755, 2151-4771. Dostupné z: doi:[10.4236/ce.2021.125080](https://doi.org/10.4236/ce.2021.125080)

COOMBS, W. Timothy, 2004. Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *The Journal of Business Communication (1973)* online **41**(3), 265–289 [vid. 2024-07-28]. ISSN 0021-9436. Dostupné z: [doi:10.1177/0021943604265607](https://doi.org/10.1177/0021943604265607)

COOMBS, W. Timothy, 2007a. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. B.m.: SAGE. ISBN 978-1-4129-4991-0.

COOMBS, W Timothy, 2007b. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* online **10**(3), 163–176 [vid. 2024-07-28]. ISSN 1363-3589, 1479-1889. Dostupné z: [doi:10.1057/palgrave.crr.1550049](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049)

CORBIN, Juliet a Anselm STRAUSS, 2008. *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* online B.m.: SAGE Publications, Inc. [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-1-4522-3015-3. Dostupné z: [doi:10.4135/9781452230153](https://doi.org/10.4135/9781452230153)

CRESWELL, John W., 1998. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. xv, 403–xv, 403. ISSN 0-7619-0143-4 (Hardcover); 0-7619-0144-2 (Paperback).

CULKA, Peter, 2020. Inovácie a dopady na sektor kultúry a kreatívneho priemyslu počas koronakrízy. *Trexima* online [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: <https://www.trexima.sk/inovacie-a-dopady-na-sektor-kultury-a-kreativneho-priemyslu-pocas-koronakrizy/>

DANIELSEN, Anne a Yngvar KJUS, 2019. The mediated festival: Live music as trigger of streaming and social media engagement. *Convergence* online **25**(4), 714–734 [vid. 2024-07-29]. ISSN 1354-8565. Dostupné z: [doi:10.1177/1354856517721808](https://doi.org/10.1177/1354856517721808)

EMIL, Medhat, Dalia HABIB, Omar Al AMERI a Dalal Al MANSOORI, 2020. The Combination of Moberg Flap with V-Y Advancement and Reverse Adipofascial Cross Finger Flap for Coverage of Degloving Injury of the Thumb-Case Report. *Modern Plastic Surgery* online **10**(03), 56–61 [vid. 2024-07-31]. ISSN 2164-5213, 2164-5280. Dostupné z: [doi:10.4236/mps.2020.103007](https://doi.org/10.4236/mps.2020.103007)

ESTANYOL, Elisenda, 2022. Traditional Festivals and Covid-19: Event Management And Digitalization in Times of Physical Distancing. *Event Management* online **26**(3), 647–659. Dostupné z: [doi:10.3727/152599521X16288665119305](https://doi.org/10.3727/152599521X16288665119305)

FEARN-BANKS, Kathleen, 2016. *Crisis Communications: A Casebook Approach* online 5. vyd. B.m.: Routledge [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-1-317-41040-9. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2192813/crisis-communications-a-casebook-approach>

- FINK, Steven a American Management ASSOCIATION, 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. B.m.: American Management Association. ISBN 978-0-8144-5859-4.
- GALUSZKA, Patryk a Patryk GALUSZKA, 2021. *Eastern European Music Industries and Policies after the Fall of Communism: From State Control to Free Market* online 1. vyd. B.m.: Routledge [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-1-00-037459-9. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2270216/eastern-european-music-industries-and-policies-after-the-fall-of-communism-from-state-control-to-free-market>
- GEORGE, Amiso M. a Cornelius B. PRATT, ed., 2012. *Case Studies in Crisis Communication: International Perspectives on Hits and Misses* online New York: Routledge. ISBN 978-0-203-19066-1. Dostupné z: doi:[10.4324/9780203190661](https://doi.org/10.4324/9780203190661)
- GETZ, Donald, Tommy ANDERSSON a Mia LARSON, 2007. Festival Stakeholder Roles : Concepts and Case Studies. *Event Management* online **10**(2–3), 103–122 [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-89333>
- GILPIN, Dawn R. a Priscilla J. MURPHY, 2008a. Crisis Communication: The Evolution of a Field. In: Dawn R. GILPIN a Priscilla J. MURPHY, ed. *Crisis Management in a Complex World* online B.m.: Oxford University Press, s. 0 [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-0-19-532872-1. Dostupné z: doi:[10.1093/acprof:oso/9780195328721.003.0003](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195328721.003.0003)
- GILPIN, Dawn R. a Priscilla J. MURPHY, 2008b. Predictability and Control in Complex Systems. In: Dawn R. GILPIN a Priscilla J. MURPHY, ed. *Crisis Management in a Complex World* online B.m.: Oxford University Press, s. 0 [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-0-19-532872-1. Dostupné z: doi:[10.1093/acprof:oso/9780195328721.003.0005](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195328721.003.0005)
- GILPIN, Dawn R. a Priscilla J. MURPHY, 2008c. Theories of Complexity. In: Dawn R. GILPIN a Priscilla J. MURPHY, ed. *Crisis Management in a Complex World* online B.m.: Oxford University Press, s. 0 [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-0-19-532872-1. Dostupné z: doi:[10.1093/acprof:oso/9780195328721.003.0004](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195328721.003.0004)
- HEATH, Robert L., 2005. *Encyclopedia of Public Relations*. B.m.: SAGE Publications. ISBN 978-0-7619-2733-4.
- HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations* online B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5022-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/public-relations-1115/>
- JAN, Hendl, 2023. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. B.m.: PORTÁL s. r. o. ISBN 978-80-262-1968-2.
- JAROLÍNOVÁ, Martina, 2024. *Nevieme, do čoho ideme! Pohoda in the Air po prvýkrát už tento štvrtok - BOMBING* online [vid. 2024-07-29]. Dostupné z: <https://bombing.eu/nevieme->

do-coho-ideme-pohoda-in-the-air-po-prvykrat-uz-tento-stvrtok/, <https://bombing.eu/nevieme-do-coho-ideme-pohoda-in-the-air-po-prvykrat-uz-tento-stvrtok/>

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KAJANOVÁ, Yveta, 2019. *Od Bratislavskej lýry po Československo má talent. Hudba v Bratislave v období 1966 – 2010* | online [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: <http://www.musicologica.eu/od-bratislavskej-lyry-po-ceskoslovensko-ma-talent-hudba-v-bratislave-v-obdobi-1966-2010/>

KALSER-GRUBER, Martina, 2021. The Power of Reputation: A Case Study on Artistic Directors of Austria's Music Festivals. *International Journal of Music Business Research* online **10**(2), 65–77 [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: doi:[10.2478/ijmbr-2021-0006](https://doi.org/10.2478/ijmbr-2021-0006)

KAŠČÁK, Michal, 2020. *Vážení priatelia. Email partnerùm, dodavateľùm av umělcùm*. 2020. Osobní komunikace.

KLIMOVSKY, Daniel, Juraj NEMEC a Geert BOUCKAERT, 2021. The COVID-19 Pandemic in the Czech Republic and Slovakia. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration* online **29**(1) [vid. 2024-07-28]. ISSN 1804-8048. Dostupné z: doi:[10.46585/sp29011320](https://doi.org/10.46585/sp29011320)

KLOSKOWSKI, Dariusz a Grzegorz KWIAŃKOWSKI, 2021. Events and Festivals in Times of Uncertainty. *European Research Studies* online **XXIV**(2B), 469–487 [vid. 2024-07-28]. ISSN 1108-2976. Dostupné z: <https://ersj.eu/journal/2246>

KOVAČIČ HANZELOVÁ, Zuzana, 2020. Kašćák: Zatiaľ pracujeme s verziou, že Pohoda bude online

LONDOÑO, Santiago E., 2014. The Music Festival Explored: How Historical, Cultural and Legal Nuances Shaped the Modern Day Music Festival Circuit online [vid. 2024-07-28]. Dostupné z:

https://www.academia.edu/13283374/The_Music_Festival_Explored_How_Historical_Cultural_and_Legal_Nuances_Shaped_the_Modern_Day_Music_Festival_Circuit

LYCK, Lise, Philip LONG a Allen Xenius GRIGE, ed., 2012. *Tourism, festivals and cultural events in times of crisis* online Copenhagen: Business School. ISBN 978-87-92019-16-5. Dostupné z: https://www.encatc.org/media/287-tourism_festivals_and_cultural_events_in_times_of_crisis.pdf

MAJER, Matúš, 2020. Šéf festivalu Pohoda: Ročník 2021 bude ešte lepší, tieto mená máme už potvrdené (Rozhovor) online

MURPHY, Priscilla, 1996. Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review* online **22**(2), 95–113 [vid. 2024-07-28]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: [doi:10.1016/S0363-8111\(96\)90001-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(96)90001-6)

NOVOTNÁ, Magdalena (eds.), Hedvika - Špaček, Ondřej - Šťovíčková Jantulová, 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. online B.m.: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-025-3. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2656973&app:lang=cs&site=ehost-live>

OECD, 2020. *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors* online Paris: OECD [vid. 2024-07-29]. Dostupné z: [doi:10.1787/08da9e0e-en](https://doi.org/10.1787/08da9e0e-en)

PALEO, Iván Orosa a Nachoem M. WIJNBERG, 2006. Classification of Popular Music Festivals: A Typology of Festivals and an Inquiry into Their Role in the Construction of Music Genres. *International Journal of Arts Management* online **8**(2), 50–61 [vid. 2024-07-28]. ISSN 1480-8986. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/41064930>

PRATT, Cornelius B. a Amiso M. GEORGE, ed., 2012. The Phases of Crisis Communication. In: Cornelius B. PRATT a Amiso M. GEORGE, ed. *Case Studies in Crisis Communication: International Perspectives on Hits and Misses* online New York: Routledge, s. 29–50. ISBN 978-0-203-19066-1. Dostupné z: [doi:10.4324/9780203190661](https://doi.org/10.4324/9780203190661)

REYNOLDS, Andy, 2021. *The Live Music Business: Management and Production of Concerts and Festivals* online 3. vyd. B.m.: Routledge [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-1-00-048293-5. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3007764/the-live-music-business-management-and-production-of-concerts-and-festivals>

REYNOLDS, BARBARA a MATTHEW W. SEEGER, 2005. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication* online **10**(1), 43–55 [vid. 2024-07-28]. ISSN 1081-0730. Dostupné z: [doi:10.1080/10810730590904571](https://doi.org/10.1080/10810730590904571)

SANDEN, Paul, 2013. *Liveness in Modern Music: Musicians, Technology, and the Perception of Performance* online 1. vyd. B.m.: Routledge [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-1-136-15528-4. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1676343/liveness-in-modern-music-musicians-technology-and-the-perception-of-performance>

SELLNOW, Timothy L. a Matthew W. SEEGER, 2020. *Theorizing Crisis Communication* online 2. vyd. B.m.: Wiley-Blackwell [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-1-119-61598-9. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2058282/theorizing-crisis-communication>

SELLNOW, Timothy L., Deanna D. SELLNOW, Derek R. LANE a Robert S.

LITTLEFIELD, 2012. The value of instructional communication in crisis situations: restoring

order to chaos. *Risk Analysis: An Official Publication of the Society for Risk Analysis* online **32**(4), 633–643. ISSN 1539-6924. Dostupné z: doi:[10.1111/j.1539-6924.2011.01634.x](https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2011.01634.x)

SCHWARZ, Andreas, Matthew W. SEEGER, Claudia AUER, Andreas SCHWARZ, Matthew W. SEEGER a Claudia AUER, 2016. *The Handbook of International Crisis Communication Research* online 1. vyd. B.m.: Wiley-Blackwell [vid. 2024-07-28]. ISBN 978-1-118-51677-5. Dostupné z: https://www.perlego.com/book/997880/the-handbook-of-international-crisis-communication-research?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082892&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw2Je1BhAgEiwAp3KY7_iZA9zIA_QQK0IyTeTm5295yqOCtfDB5muoD0NVMq5lrzushR53kxoCQMYQAvD_BwE

ŠVARŤÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ, a A KOL., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. B.m.: PORTÁL s. r. o. ISBN 978-80-262-0644-6.

TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ, 2020. *Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy*. B.m.: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9638-7.

ULMER, Robert R., Timothy L. SELNOW a Matthew W. SEEGER, 2010. *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. B.m.: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-8034-0.

VAN WINKLE, Christine a Shawn CORRIGAN, 2022. Communicating on social media during a #FestivalEmergency. *International Journal of Event and Festival Management* online **13**(2), 144–163. Dostupné z: doi:[10.1108/IJEFM-06-2021-0054](https://doi.org/10.1108/IJEFM-06-2021-0054)

VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2510-9.

WALSER, Johanna, 2018. *Crisis communication applied to mega-events and festivals : A multi-method analysis of communicative preparedness* online B.m. [vid. 2024-07-28]. b.n. Dostupné z: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-40778>

VAN WINKLE, Christine , 2020. Coronavirus event cancellations: Communication is key to retaining public trust. *The Conversation* [online] [vid. 2024-07-28]. Dostupné z: <http://theconversation.com/coronavirus-event-cancellations-communication-is-key-to-retaining-public-trust-133594>

XU, Sifan, 2018. Crisis communication within a community: Bonding, coping, and making sense together. *Public Relations Review* online **44**(1), 84–97 [vid. 2024-07-28]. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:[10.1016/j.pubrev.2017.10.004](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.004)

Primární zdroje

Rozhovor s respondentem: Ondrej Poláček, ze dne 26. 5. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentem: Michal Kaščák, ze dne, ze dne 30. 5. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentkou: Barbora Bodnárová, ze dne 3. 6. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentkou: Adriana Čatlošová, ze dne 7. 6. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentem: Anton Repka, ze dne 11. 6. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentem: Martin Zaujec, ze dne 11. 6. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentem: Richard „Soso“ Molnár, ze dne 12. 6. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentem: Martin Kaščák, ze dne 18. 6. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentem: Michal Sládek, ze dne 20. 6. 2024, archiv autorky

Rozhovor s respondentkou: Eva Babitzová, ze dne, 21. 6. 2024, archiv autorky

Seznam příloh

Příloha č. 1.: Kódovací kniha

SCHVÁLENO

M.T. 3.9.24

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce																
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:																
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Rusnáková, Luisa Maria	Razítko podatelny: <table border="1"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Univerzita Karlova</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Fakulta sociálních věd</td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">15 -03- 2024</td> <td style="text-align: right;">-1-</td> </tr> <tr> <td>Čj: 99</td> <td colspan="2" style="text-align: right;">Příloh:</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Přiděleno:</td> </tr> </table>	Univerzita Karlova			Fakulta sociálních věd			Došlo dne:	15 -03- 2024	-1-	Čj: 99	Příloh:		Přiděleno:		
Univerzita Karlova																
Fakulta sociálních věd																
Došlo dne:		15 -03- 2024	-1-													
Čj: 99	Příloh:															
Přiděleno:																
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2018/2019																
Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta: 39514180@fsv.cuni.cz luisa.rusnakova@gmail.com																
Studijní program/forma studia: Mediální studia/kombinovaná																
Název práce v češtině: Krizová komunikace hudebního festivalu																
Název práce v angličtině: Crisis Communication of a Music Festival																
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023) (diplomovou práci je možné obhajovat <u>nejdříve</u> šest měsíců od schválení tezí) ZS 2024/2025																
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Tato práce se zabývá krizovou komunikací hudebního festivalu, kterou rozebírá na případu festivalu Pohoda v průběhu pandemie COVID-19. Festival Pohoda je jedním z největších a neúspěšnějších hudebních festivalů ve Střední Evropě. Vyhrál titul Best Medium-Sized Festival in Europe na European Festival Awards 2023. Za svou existenci se potýkal s mnoha krizemi, ať už šlo o přírodní neštěstí, rušení koncertů, změnu programu, reputační riziko, či později pandemií. Dosavadní práce zabývající se krizovou komunikací se v rámci České republiky a Slovenska soustředily primárně na krizovou komunikaci vlád, státní správy a dalších institucí státu, nebo krizovou komunikaci firem na sociálních sítích. Komunikace festivalů a tzv. „živé kultury“ má své specifika, a v rámci ní byly zpracovány marketingové komunikace hudebních či filmových festivalů, budování identity a PR na sociálních sítích, avšak bez důrazu na krizovou komunikaci jako takovou (a v případě nalezených diplomových bakalářských i magisterských prací měly spíše deskriptivní charakter). Výjimkou je práce z roku 2010 <i>Krizová komunikace festivalu Bažant Pohoda</i> , která se týkala přírodního neštěstí. S ohledem na dynamický vývoj mediálního prostředí, i pozdější pandemickou situaci (a obecně vzhledem k uplynulému časovému období) můžeme předpokládat značný vývoj a změny i v krizové komunikaci festivalu. Aktuálnější práce zabývající se krizovou komunikací hudebních festivalů pocházejí spíše ze sociálně-kulturního prostředí Severní Ameriky či Západní Evropy.																
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Tato práce si klade za cíl provést analýzu krizové komunikace festivalu Pohoda během pandemie COVID-19 a vyhodnocení jejích silných a slabých stránek. Záměrem je také tuto komunikaci porovnat s modelem ideální krizové komunikace. Součástí práce by mohlo být v případě potřeby i porovnání s krizovou komunikací jiných slovenských či zahraničních hudebních festivalů. Na základě získaných poznatků by autorka ráda nabídla festivalu zpětnou vazbu, která by se mohla uplatnit jakožto volný soubor doporučení pro tón krizové komunikace festivalu pro budoucí případy.																
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): <ul style="list-style-type: none"> - Úvod - Teoretická část - Výklad a vymezení použitých pojmů - Krizová komunikace - Základní zásady krizové komunikace 																

- Model ideální krizové komunikace
- Nástroje krizové komunikace
- Aktéři krizové komunikace
- Komunikační kanály
- Hudební festival a jeho specifika
- Metodologie
- Cíl výzkumu
- Metoda sběru a analýzy dat
- Představení festivalu Pohoda
- Nástin situace
- Specifika krizové komunikace hudebního festivalu
- Zhodnocení krizové komunikace
- Silné stránky
- Slabé stránky
- Závěr

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):
 Mediální výstupy, tiskové zprávy, monitoring online komunikace, PR aktivity, polostrukturované rozhovory s pracovníky festivalu

Metody (techniky) zpracování materiálu:
 Případová studie za pomoci polostrukturovaných rozhovorů, komparativní analýza, kritická diskurzivní analýza, analýza primárních zdrojů

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

COOMBS, W. Timothy. Crisis Management and Communications. INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS. IPR [online]. 2007 Dostupné z: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>.

COOMBS, W. Timothy. The Protective Powers of Crisis Response Strategies. Journal of Promotion Management [online]. 2006, 12(3-4), 241-260 DOI: 10.1300/J057v12n03_13. ISSN 1049-6491. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J057v12n03_13

KALSER-GRUBER, M. The Power of Reputation: A Case Study on Artistic Directors of Austria's Music Festivals, International Journal of Music Business Research • 10(2) • 2021 DOI: 10.2478/ijmbr-2021-0006

PÉREZ-ORDÓÑEZ, C., CASTRO-MARTINEZ, A. and VILLENA-ALARCÓN, E. (2021). *The management of the relationships with music festivals publics during the pandemic. The case of Bilbao BBK Live*. Revista Internacional de Relaciones Públicas. XI. 121-144. 10.5783/RIRP-21-2021-07-121-144.

TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. Krizová komunikace : principy - zkušenosti - postupy. 1., elektronické vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2020. 221 s. ProMedia, sv. 1. ISBN 978-80-210-9638-7.

VAN WINKLE, C. (2020). Coronavirus event cancellations: Communication is key to retaining public trust. Coronavirus event cancellations. <https://theconversation.com/coronavirus-event-cancellations-communication-is-key-to-retaining-public-trust-133594>

VAN WINKLE, C. and CORRIGAN, S. (2022), "Communicating on social media during a #FestivalEmergency", International Journal of Event and Festival Management, Vol. 13 No. 2, pp. 144-163. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-06-2021-0054>

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

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.