

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
Filozofická fakulta  
Katedra politologie a evropských studií

Mgr. Daniela Ostrá

Profesionalizace na efekt, nebo změna řízení stran?  
Volební kampaně Pirátů a ČSSD v letech 2017-2019

Disertační práce

Školitelka: Mgr. Eva Lebedová, Ph.D.

OLOMOUC 2021

**Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci vypracovala samostatně a na základě uvedených pramenů a literatury. Část práce věnovaná představení hypotetického kauzálního mechanismu profesionalizace kampaní prošla recenzním řízením a byla vydána jako samostatný článek ve Slovak Journal of Political Sciences.

V Olomouci dne

.....

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své školitelce Mgr. Evě Lebedové Ph.D. za věnovaný čas, cenné rady a podněty a zejména projevenou vstřícnost. Velké poděkování za maximální možnou podporu patří mým blízkým, zejména pak mé mamince a obzvlášť manželovi, který musel trpět při mých psychicky vypjatých a bouřlivých momentech. Ráda bych také poděkovala dalším vyučujícím KPES a mým kolegům, ze kterých se stali dobří přátelé a se kterými jsem mohla některé složité pasáže práce odborně konzultovat.

# Obsah

<b>1. CÍLE A STRUKTURA PRÁCE</b> .....	<b>8</b>
<b>2. PROFESIONALIZACE POLITICKÝCH KAMPANÍ</b> .....	<b>13</b>
2.1. KONCEPTUALIZACE A VYMEZENÍ POJMU .....	13
2.2. KONCEPTUÁLNÍ VZTAH MEZI PROFESIONALIZACÍ POLITICKÝCH KAMPANÍ A POLITICKÝM MARKETINGEM .....	22
<b>3. METODOLOGICKÁ ČÁST: PROCESS TRACING A KAUZÁLNÍ MECHANISMUS VEDOUcí K PROFESIONALIZACI KAMPANÍ</b> .....	<b>27</b>
3.1. STRUČNÉ VYMEZENÍ METODY PROCESS TRACINGU .....	27
<i>Postup pro theory-testing process tracing</i> .....	31
3.2. MĚŘENÍ PROFESIONALIZACE VOLEBNÍCH KAMPANÍ .....	35
3.2.1. <i>Gibson a Römmele: Model zaměřený na politické strany a CAMPROF index</i> .....	35
3.2.2. <i>J. Strömbäck: modifikovaná operacionalizace CAMPROF indexu a nezávislých proměnných</i> ....	39
3.2.3. <i>Tenscher a Mykkänen: dvoudimenzionální index profesionalizace kampaní</i> .....	41
3.2.4. <i>Restrepo-Echavarría, Rodríguez-Díaz a Castromil: INPROCOt index</i> .....	44
3.2.5. <i>Univerzální index profesionalizace kampaní</i> .....	45
<b>4. KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROFESIONALIZACE VOLEBNÍCH KAMPANÍ</b> .....	<b>52</b>
4.1. OPERACIONALIZACE JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ KAUZÁLNÍHO MECHANISMU .....	54
4.1.1. <i>Faktory prostředí</i> .....	55
4.1.2. <i>Externí, interní šok a primární cíl</i> .....	60
<b>5. ČSSD A PIRÁTI: PŘÍPADOVÁ STUDIE PROFESIONALIZACE KAMPANÍ VE VOLBÁCH PRVNÍHO A DRUHÉHO ŘÁDU</b> .....	<b>62</b>
<i>Faktory prostředí České republiky – společné pro ČSSD i ČPS</i> .....	62
5.1. ČESKÁ STRANA SOCIÁLNĚ DEMOKRATICKÁ .....	71
5.1.1. <i>Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně před volbami do PS 2017</i> .....	71
5.1.2. <i>Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně před komunálními volbami v roce 2018</i> .....	92
5.1.3. <i>Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně ČSSD před volbami do Evropského parlamentu v roce 2019</i> .....	109
5.1.4. <i>Shrnutí dílčích závěrů profesionalizace kampaní ČSSD v letech 2017-2019</i> .....	122
5.2. ČESKÁ PIRÁTSKÁ STRANA .....	124
5.2.1. <i>Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně ČPS před volbami do Poslanecké sněmovny v roce 2017</i> .....	125
5.2.2. <i>Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně ČPS před volbami do obecních zastupitelstev v roce 2018</i> .....	137
5.2.3. <i>Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně ČPS před volbami do Evropského parlamentu 2019</i> .....	157
5.2.4. <i>Shrnutí dílčích závěrů profesionalizace kampaní ČPS v letech 2017-2019</i> .....	171
<b>6. INTERPRETACE CELKOVÝCH VÝSLEDKŮ PRÁCE</b> .....	<b>174</b>
<b>7. JAKÁ BUDE BUDOUCNOST POLITICKÝCH STRAN?</b> .....	<b>186</b>
<b>8. ZDROJE</b> .....	<b>191</b>
<b>9. PŘÍLOHY</b> .....	<b>207</b>
<b>SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT, OBRÁZKŮ A GRAFŮ</b> .....	<b>231</b>
<b>ABSTRAKT (CZ)</b> .....	<b>233</b>
<b>ABSTRACT (EN)</b> .....	<b>234</b>

# Úvod

„Doba demokracie postavené na politických stranách pominula. Přestože strany jako takové zůstávají, jsou čím dál více odtržené od společnosti a prosazují takovou formu soutěže, která ztrácí na významu. Nadále se již nezdají být schopné udržet demokracii v současné podobě“ (Mair & Katz, 1994, s. 12).

„Ti předchozí politici pořád jenom slibovali, ale nic se nedělo. Až pan Babiš, co řekl, to vykonal. A když to tak sleduji v televizi, ty tradiční strany se dosud ještě nenapravily.“ Skladník a volič hnutí ANO z Jirkova (Dolejší, 2019)

Před téměř třiceti lety Peter Mair a Richard S. Katz popsali stav, do kterého se v průběhu několika desetiletí dostaly evropské politické strany. Ty prošly hlubokými transformačními interními procesy, jež jsou reakcí na proměny ve volebním chování, fragmentaci mediálního prostředí či technologickou revoluci. Zatímco v době masových politických stran bylo jejich primární funkcí hájit zájmy konkrétních společenských skupin a tříd, v éře *catch all* se tyto subjekty staly spíše nezávislými prostředníky mezi státem a společností, aby se nakonec do státu integrovaly a ocitly se na něm finančně i personálně závislémi. Mair nazval ono současné stadium jako stav stranické soběstačnosti. Strany stále potřebují voliče, méně již však své členy a relevance vazeb založených na důvěře, odpovědnosti a reprezentaci ochabuje. Strany využívají maximálně svých zdrojů k přežití uvnitř struktur státu a společnost jako taková zůstává v pozadí jejich zájmu (Mair & Katz, 1994). Anti-stranický sentiment u občanů následně narůstá na síle a soudobé demokracie, které jsou bez existence politických stran nemyslitelné (Schattschneider, 1942), se ocitají v nebezpečné smyčce. I proto se pochopení proměn fungování a charakteru politických stran stalo jedním z ústředních témat politologického výzkumu (Levitsky & Cameron, 2003; Mair et al., 2012 a další). Doposud se však minimum prací vydalo cestou studia specifického aspektu těchto dalekosáhlých změn, tedy procesu modernizace a profesionalizace politických kampaní. Přitom pro vnějšího pozorovatele – voliče/občana se přeměny organizačních struktur a charakteru politických stran projevují ve způsobu, jakým vystupují navenek vůči společnosti. Nejintenzivnější a nejsledovanější jsou dané aktivity právě v průběhu volebních kampaní.

Zklamání a pocit deziluze občanů z působení tzv. tradičních stran má dopady na demokratický režim hned v několika oblastech. Z části společnosti se stávají nevoliči, tedy lidé, kteří zanevřeli na svoji úlohu v demokratickém rozhodovacím procesu. Politiku přestávají vnímat, mají problém jí nadále porozumět. Je pro ně zosobněním nejhorších lidských vlastností. Druhým výrazným dopadem na podobu demokracie má nástup nového typu stran, které se svou organizační strukturou od tradičních subjektů liší. Tím ale lidem nabízí také odlišné formy participace. Některé ji individualizují (např. strany kybernetické skrze digitální nástroje), jiné se jí snaží redukovat pouze na období voleb. Jde o typický průvodní znak tzv. stran jednoho muže, které připomínají spíše marketingové či podnikatelské projekty nežli politickou stranu. Díky tomu, že lídr, respektive majitel, má ústřední slovo a faktickou neomezenou moc, dokáží být velmi efektivní a rychle se adaptují na podmínky, ve kterých operují. Osoba charismatického (a často populistického lídra) je středobodem veškerých jejich aktivit a podmínkou úspěchu. Chování stran jednoho muže se přizpůsobuje tržní orientaci, díky čemuž také s lehkostí sobě vlastní aplikují nástroje politického marketingu a kampaně se díky tomu vyznačují vysokou mírou profesionalizace. Vědí, kdo jsou jejich voliči, jaké emoce u nich probouzet a jaký příběh vyprávět. Velmi často takový o úspěšném jedinci, který se rozhodne opustit svoji komfortní zónu a vstoupit do kalných vod politiky. Samozřejmě nikoliv pro svůj prospěch, ale pro to, aby jako archetypální hrdina bojoval za bezbranné občany, kteří se ocitli v područí zkorumpovaných a nekompetentních elit = tradičních politických stran. Tento příběh disponuje silným emočním nábojem a apelem. Navíc, co je v dnešní době zahlcenosti informacemi a podněty ještě důležitější, jde o narativ pro voliče velmi srozumitelný. Jeho zápletku si totiž většina z nás pamatuje. Objevuje se v každé pohádkové knížce, kterou jsme jako děti čítávali. Dnes si můžeme něco obdobného přečíst v knihách „*O čem sním, když náhodou spím*“ nebo „*Sdílejte, než to zakážou*“.

Co voličům naopak nabízí tradiční politické strany? Charismatické lídry, poutavý příběh, vzrušující emoce? V posledních letech téměř nic z výše jmenovaného. Podívejme se na sociální demokracii. Nejstarší strana českého stranického systému, která dokázala přežít nacismus i komunismus, se dnes potácí na hranici propasti. Navyklá být pevnou součástí establishmentu postupně přestala vnímat měnící se nálady svých voličů a de facto i vlastních členů. V rámci snahy se zachránit hledala spásu v průzkumech veřejného mínění, u externích poradců a agentur. Hledala cestu z krize inspirací stranami, které mají zcela jinou podstatu, a ztrácela přitom pocit vlastní identity. Politické strany se do zajista musí změnit, pokud dnes chtějí přežít. Zejména ty, které vznikaly za zcela jiných podmínek. Je ale zcela oprávněné klást

si otázku, jaké podoby dotyčné změny musí nabýt, aby byly na jednu stranu dostatečné, ale zároveň neokradly strany o jejich funkci pro společnost. Velmi často se hovoří pouze o tom, že politické strany fungují primárně pro agregaci zájmů a sestavování vlád. Neméně důležitá je jejich role v socializaci jednotlivců a mobilizaci společnosti. To nám strany typu hnutí ANO nenabízí. Naopak, pro ně je ideální volič v období mezi volbami spíše pasivní a svoji občanskou povinnost si plní pouze u voleb. Kolektivní identita je pro ně nástrojem vymezování se a rozdělování společnosti, nikoliv hodnotou tmelící společnost.

Text, který je Vám předkládán, se snaží pochopit procesy odehrávající u politických stran, které mohou nebo by minimálně měly chtít být důvěryhodnou a demokratickou alternativou populistickým hnutím a podnikatelsko-politickým projektům. Přesto, že studie nabízí vhled primárně do průběhu volebních kampaní, pro vnějšího pozorovatele nejviditelnější tváře změn, poukazuje také na výzvy, kterým strany čelí po organizační rovině. A překvapivě se tím dostává i do polemiky s Katzem a Mairem v otázce údajné soběstačnosti dnešních politických stran.

# 1. Cíle a struktura práce

Kampaně jsou základním rysem politického procesu v současných demokraciích<sup>1</sup>, přičemž o politických kampaních hovoříme v momentě, kdy je jejich primárním cílem ovlivnění procesu vládnutí (Norris, 2002) Přestože jsou ve stavu neustálé změny díky tlaku vnějších sociálních, ekonomických, politických a kulturně kontextuálních faktorů, existují jejich vhodné minimální definice. Například podle Farrela a Schmitt-Becka (2002) jsou politické kampaně souborem organizovaných aktivit snažících se ovlivnit výstupy procesu tvorby politických rozhodnutí ovlivňováním veřejného mínění. Povaha těchto aktivit je jak *top-down*, tak i *bottom-up* v podobě zpětných vazeb od elektorátu směrem k politickému subjektu (Farrel & Schmitt-Beck, 2002). Pippa Norris (2002) dodává, že dané organizované kroky slouží rovněž k informování, přesvědčení a mobilizaci cílových skupin.

Výzkum politických kampaní a politického marketingu můžeme kategorizovat jako subdisciplínu výzkumu politických stran, jenž probíhá už od 60. let minulého století (Almond & Coleman, 1960). V pozdějších letech se západní autoři začali zabývat vlivem nových trendů v politické komunikaci a interních mechanismů fungování politických stran na demokracii a vnímání role občana (Brants, 1998). Předkládaný text rovněž pojímá profesionalizaci politických kampaní v širším kontextu, jako jeden z vícero atributů hlubších transformačních procesů uvnitř politických stran. Reaguje tak i na nepřilíš uspokojivý stav bádání v oblasti politického marketingu, který by měl jakožto interdisciplinární obor propojovat koncepty a teorie z marketingu a klasické politologie. Doposud se skutečné propojení příliš nedaří. Tvorba teorií i výzkumy marketérů a politologů zůstávají vzájemně izolované. Teorie, kterým se daří přemostit disciplinární dělení jsou tudíž vzácné (Henneberg & Shaughnessy, 2007) a jen v minimálním objemu se dotýkají reality postkomunistických zemí. Konkrétně oblast výzkumu profesionalizace volebních kampaní se v posledních letech soustředila primárně na současné západní demokracie (Gibson & Römele, 2001, Tenscher et al., 2012, Tenscher, 2013,

---

<sup>1</sup> Ale jejich historie sahá až do druhé poloviny 18. století. Za jednu z prvních politických kampaní je považováno agitační úsilí Johna Adamse a Thomase Jeffersona před americkými prezidentskými volbami v roce 1796.



Strömbäck, 2009). Empirické důkazy se tak většinou vztahují na skupinu vyspělých demokracií, a zvláště pak na tamní vládnoucí strany. O volebních kampaních a procesu jejich profesionalizace v tzv. nových demokraciích toho víme o poznání méně (Lisi, 2013). Teprve v posledních letech se v odborné literatuře objevují studie mapující vývoj politické komunikace a volebních kampaní v prostoru střední a východní Evropy (např. Eibl, Gregor et al., 2019). Jedná se však o studie, které velmi sporadicky pracují s ucelenou konceptualizací profesionalizace volebních kampaní.

Předkládaný výzkum se snaží tuto mezeru vyplnit a nabídnout práci, která profesionalizaci kampaní nejen konceptualizuje, ale představuje i vhodné nástroje jejího měření na příkladu dvou typologicky zcela odlišných subjektů: České strany sociálně demokratické (ČSSD) a České pirátské strany (Piráti, ČPS) jak ve volbách prvního, tak také druhého řádu. V oblasti výzkumu profesionalizace kampaní tak prezentovaná studie má jisté prvenství – nabízí komplexní pohled na profesionalizaci kampaní v postkomunistickém prostoru střední Evropy u dvou typologicky odlišných stran u vícero typů voleb. Disertační práce se zaměřuje konkrétně na tyto volby:

- volby do Poslanecké sněmovny v roce 2017
- volby do zastupitelstev měst a obcí v roce 2018
- volby do Evropského parlamentu v roce 2019

Česká republika se řadí mezi postkomunistické země s nejúspěšnější a nejrychlejší politickou a ekonomickou transformací a jsou v ní proto patrné veškeré znaky typické pro tradiční liberálně demokratické státy západní Evropy (Německo, Rakousko apod.), včetně výzev, jimž čelí tamní politické strany. ČSSD tvoří stabilní součást českého stranického systému už od počátku 90. let 20. století a po velkou část této doby byla hegemonem na levé části politického spektra. Jedná se o klasickou sociálně demokratickou stranu, která v roce 1989 obnovovala svou činnost (nevznikla tedy transformací z komunistické strany) a která se organizačně podobá svým sesterským stranám v Evropě. S jistou zvláštností. Zatímco proces transformace sociálně demokratických stran v Německu, Francii či Skandinávii z jejich masové přes *catch all* až po kartelovou formu započal již v 60. letech, ČSSD si prochází tímto komplikovaným procesem v mnohem kratším časovém úseku. Typologie české sociální demokracie vychází z teorie kartelové strany představené R. Katzem a P. Mairem (1995, 1996, 2009). Politolog Martin Polášek již ve své případové studii publikované v roce 2012 poukázal

na postupný přerod ČSSD na stranu kartelovou skrze analýzu vybraných individuálních charakteristik: profil strany a její financování, způsob organizace volební kampaně, zdroje strany, vztah mezi členskou základnou a stranickou elitou a rolí členstva. Minimálně od roku 2006 byly u sociálních demokratů primárními zdroji finančních příspěvků pro vedení kampaní i běžnou činnost strany státní příspěvky, přičemž členské příspěvky hrály minimální roli. S poklesem členské základny souvisí i další charakteristický projev kartelové strany – marginalizace role členů a vyšší frekvence uzavírání kontraktů s externími aktéry

Česká pirátská strana se řadí k novějším politickým subjektům, vznikla v roce 2009. Nicméně byly to až sněmovní volby v roce 2017, které ji definitivně zanesly na českou politickou mapu. Jakožto třetí nejúspěšnější strana voleb se stala rovněž nejúspěšnější pirátskou stranou v Evropě. Zatímco ČSSD, která je tradičním subjektem českého stranického systému, lze označit za stranu kartelovou, Piráti reprezentují subjekt, který Helen Margetts (2016) definovala jako tzv. stranu kybernetickou a jež dle ní představuje budoucnost fungování politických stran. Autorka konceptem kybernetické strany navazuje na původní typologii Katze a Maira (1995), když argumentuje tím, že:

Kartelová strana (a další organizační varianty, které od té doby vznikaly) může být vnímána jako jeden ze způsobů, jak strany reagují na pokles zájmu o členství. Alternativní odpovědí může být jiný „ideální typ“ politické strany, který pramení z rozvoje mediálních, informačních a komunikačních technologií v kombinaci s novými trendy v politické participaci a de-institucionalizací politických stran (Margetts, 2016, s 8).

Přestože kybernetická strana má dle Margetts (2016) některé charakteristické znaky společné se stranou kartelovou (zejména co se povahy členství týče), klíčovým a definujícím prvkem je využívání nových technologií, zejména webových nástrojů, k posílení vztahu mezi voliči a stranou i pro účely efektivní stranické organizace.

Kartelová a kybernetická strana představují dvě odlišné reakce na proměny chování elektorátu i prostředí, ve kterém dnes politické strany operují a snaží se získat podporu odcizených voličů. Cílem studie je skrze metodu process tracingu **definovat kauzální mechanismus profesionalizace kampaní ČSSD a ČPS včetně identifikace interních a externích faktorů a případných podmínek, které k ní přispívají**. K tomuto kroku je nezbytné zodpovězení dvou primárních výzkumných otázek:

*VO1: Jak probíhala profesionalizace politických kampaní ČSSD a ČPS v letech 2017-2019?*

*VO2: Jakým způsobem se liší míra profesionalizace politických kampaní u zmíněných subjektů ve volbách prvního a druhého řádu?*

Pro zodpovězení výzkumných otázek a sestavení důkazů k validaci platnosti hypotetického kauzálního mechanismu bylo čerpáno primárně z unikátního archivu autorky, která měla možnost odborně z pozice externího poradce v období let 2017-2019 spolupracovat na kampani ČSSD. Interní analýzy a dokumenty, které má autorka k dispozici, byly doplněny o výpovědi dalších osob zainteresovaných v kampani (bývalý mluvčí, správce sociálních sítí, stratég či kandidáti). Možnost využít pro odbornou veřejnost z velké části nedostupné informační zdroje spojené se sociální demokracií byla jedním ze zásadních faktorů přispívajících k výběru ČSSD jakožto sledované strany. Nicméně svoji roli hrála i osobní snaha pochopit procesy, které ve svém důsledku mohly přispívat ke kontinuálnímu volebnímu propadu nejstarší české politické strany. V případě Pirátské strany byla nezbytná data získána z vnitrostranického fóra, opět však doplněno o rozhovory s kandidáty (konkrétně kandidáty do Evropského parlamentu a v současné době europoslanci). Veškeré rozhovory jsou součástí přílohy tohoto textu.

Pro samotné měření míry profesionalizace je představen Univerzální index profesionalizace (UIPC), který částečně vychází z teoretických i empirických studií, avšak je koncipován tak, aby mohl být univerzálně aplikovaný na různé stranické systémy a prostředí. Ostatně jak píše Lisi (2013) ve své studii o volebních kampaních v Portugalsku, „aplikace profesionalizačního paradigmatu na nově demokratizované země musí být učiněno s opatrností a péčí“ (s. 260). Co se odlišné míry profesionalizace napříč různými typy voleb týče, zde dosavadní výzkum nedoznal jasných závěrů. Na straně jedné zde máme teze o nižší míře profesionalizace kampaní u voleb druhého řádu jakožto důsledku jejich menšího dopadu na pozice stran. Naopak jsou tací, kteří u voleb druhého řádu předpovídají větší míru profesionalizace s ohledem na nižší zájem voličů o tyto volby, a tedy i potřebu stran investovat do nich více úsilí (Tenscher, 2005).

Prezentovaná případová studie vychází z empirických i teoretických publikací téměř výlučně zahraničních autorů. I přesto je jejich výčet překvapivě omezený. Zatímco oblast politického marketingu, politické komunikace či tržní orientace stran v posledních třech dekádách zaznamenala výrazný rozmach, jen málo se dočteme o způsobech měření profesionalizace kampaní. Konkrétní operacionalizaci nabízí až studie autorek Gibson a Römmele z roku 2001, následně modifikované Strömbäckem (2009). V roce 2014 poté s alternativním způsobem měření přichází Tenscher s Mykkänen. A nakonec opět zcela

odlišný přístup volí autoři Restrepo-Echavarría, Rodríguez-Díaz a Castromil (2018). Od té doby odborná diskuze k nástrojům měření profesionalizace kampaní v podstatě chybí. Přitom u každého z dosavadních publikovaných přístupů lze nalézt relevantní podněty i naopak sporné body zasluhující si vyjasnění či další empirické ověření. I proto je jednotlivým indexům v metodologické části věnován značný prostor.

Disertační práce je členěna do sedmi kapitol, které sledují tradiční rozdělení kvalitativní komparativní případové studie na teoretickou, metodologickou a v neposlední řadě analytickou část. Úvodní teoretické kapitoly seznamují čtenáře s vývojem podoby volebních kampaní od počátků 20. století po současnost tak, aby byl vytvořen dostatečný přehled o faktorech, které ovlivňovaly tendenci stran se profesionalizovat. Teoretické kapitoly slouží ke konceptualizaci a vymezení pojmu profesionalizace volebních kampaní a deskripce povahy konceptuálního vztahu mezi profesionalizací a širší výzkumnou oblastí politického marketingu. Následuje pasáž metodologická, jež přehledně představuje principy a zákonitosti zvolené metody proces tracingu, stejně jako způsoby operacionalizace proměnné profesionalizace volebních kampaní. Zde je uveden výčet všech doposud publikovaných nástrojů k měření profesionalizace a rovněž nástroj zcela nový, tzv. Univerzální index profesionalizace kampaní. Rovněž je v metodologické části představen hypotetický kauzální mechanismus profesionalizace volebních kampaní, který vychází jak z výchozí konceptualizace uvedené v teoretické části, tak z konkrétních metodologických postupů metody proces tracingu. Analytická část je rozdělena do dvou pasáží, každá z nich je vyčleněna pro zhodnocení kauzálních mechanismů ČSSD a Pirátů (každá strana zvlášť) ve třech po sobě jdoucích volbách v letech 2017-2019. Zatímco analytické kapitoly obsahují detailní vyhodnocení a ověření validity hypotetického kauzálního mechanismu, závěrečné řádky shrnují poznatky z obou sledovaných případů (ČSSD, ČPS).

## 2. Profesionalizace politických kampaní

### 2.1. Konceptualizace a vymezení pojmu

Podoba volebních kampaní se od počátku 20. století kontinuálně proměňovala. Rovněž vybrané segmenty elektorátu, které bývají v kampaních zacíleny, se v průběhu historie a vlivem profesionalizace měnily podobně jako nástroje sloužící k jejich oslovení. Norris (2002) či Blumer s Kavanaghem (1999) rozlišují tři fáze ve vývoji politických kampaní. V tzv. premoderním období (dle Blumera s Kavanaghem fáze jedna) linoucí se od počátku 19. století do 50. let století minulého, byly politické strany vystavěny na stabilních sektorových štěpeních (třídní příslušnost, náboženství, konflikt periferie-centrum) (Lipset & Rokkan, 1967). Díky tomu se politické instituce a jejich představitelé těšili vysoké míře důvěry voličů zapříčiněné silnou stranickou identifikací. Kampaně tak sloužily primárně k utvrzení stávajícího elektorátu (Lazarsfeld et al., 1960; Norris, 2002). Stranická základna byla spíše volnou sítí dobrovolníků, silně lokálně zakořeněnou a orientovanou na jednotlivé volební obvody. Důraz byl kladen na neplacenou práci členské základny, z čehož vyplývá i amatérský ráz kampaní a její decentralizace (Norris, 2002). Občané získávali zkušenost s politickými stranami jako lokálně aktivními aktéry. Ty také dominovaly komunikačnímu systému skrze vlastní tiskoviny, a to až do doby masového rozšíření rozhlasu. Obecně se jednalo o období konsenzu, přičemž politická sdělení se vyznačovala značnou racionalitou a nulovou diversifikací (Blumler & Kavanagh, 1999). I díky této charakteristice bývá období premoderních kampaní také klasifikováno jako fordistické. Jde o pojem převzatý z ekonomie značící masovou produkci pro nerozlišený trh (Denver & Hands, 2000).

V polovině minulého století však nastal pro politické strany a jejich organizaci první velký zlom. Technologický pokrok, jemuž vévodil zejména nástup televizního vysílání společně s dalekosáhlými změnami uvnitř západních společností, se odrazil i ve způsobu, jakým strany vábily voliče. Pokud ještě v 50. letech platilo, že třídní příslušnost byla dominujícím faktorem formujícím volební rozhodování, o několik let poté tomu bylo již zcela jinak (Inglehart, 1997). Například v zemích Beneluxu zapříčinil nárůst sociální mobility

destrukci dosavadní pilířové struktury společnosti. Masové zpřístupnění vysokoškolského vzdělání a zjednodušení přístupu k objektivním a nadstranickým zdrojům informací (zvláště díky zmíněné televizi ale i nezávislému tisku) přinesly posun od tzv. *issue-based* a *cleavage-based* konfliktů<sup>2</sup> směrem k personalizaci (Norris, 2002). Základním fórem kampaní se stalo televizní vysílání, čemuž se musela podříditi i podoba politické komunikace (Plasser, 2009). Komunikaci lokálních zástupců politických stran s voliči vystřídali lídři v celostátně vysílaných pořadech s potřebou zaujmout své obecnstvo v omezeném čase. Lokální mítinky byly nahrazeny televizní show a zkušenost občanů se stranami se stala centrálně pasivní. (Norris & Wlezien, 2005). Organizace kampaně se adaptovala ve smyslu intenzivnější centralizace, delšího trvání a presidentializace (Dalton & Wattenberg, 2000; Poguntke & Webb, 2005). Neplacené straníky nahradili honorovaní externí odborníci na průzkumy veřejného mínění, média a komunikaci. Započal skutečný proces modernizace, tedy posun od premoderní k moderní komunikaci (Norris, 2002). Společně s ní však i zběsilé „závody ve zbrojení.“

Kontinuální technologický pokrok korespondoval s pokračující sociální diversitou, prohlubováním kulturního pluralismu a krizí identit západních společností. Tlak na tradiční formy hierarchického uspořádání autorit, který započal v šedesátých letech, se stupňoval. (Norris, 2002). Největší podíl politické komunikace i nadále probíhal skrze fragmentovaná média a politické strany tak postupně ztrácely i poslední zbytky kontroly nad nepřímými zprostředkovanými kanály komunikace. (Hopmann et al., 2010). Čím více ztrácela ideologická polarizace na relevanci, tím silnější se stávala pozice externích poradců, kteří volili racionální strategie založené na marketingovém přístupu.

Racionalizace přesvědčovacích metod nepodporuje komunikativní výměnu mezi interagujícími sociálními aktéry, šíření hodnot nebo povzbuzování racionální diskuse, a proto podle Habermasova pojetí společnosti nepřispívá k budování nebo posilování sociálních vazeb, které jsou nezbytné pro život komunity. Racionalizace tak končí podkopáváním důvěry v komunikaci pocházející od těch, kteří mají na starosti řízení samotné komunity (Mayhew, 1997, s. 19).

Tato faktická depolitizace postmoderních kampaní doprovázená jejich deideologizací a trivializací bývá rovněž označována jako proces amerikanizace (Schulz, 1998). Jsou to totiž Spojené státy, které drží prvenství v zavádění nejmodernějších metod v oslovování voličů a kde marketéři nahradili ústřední funkce politických stran v kampaních, přičemž podobný trend je

---

<sup>2</sup> Cleavage-based a Issue-Based konflikty jsou střety vystavěné na jedné z klasických štěpných linií nebo tématech.

pozorovatelný i jinde ve světě (Plasser, 2001). A přestože historicky jsou kontinentální politické strany vystavěny na zcela jiných základech fungování, i ony se profesionalizují a „vyzbrojují“ nejmodernějšími technologiemi. Díky nim vstoupily do nejnovější, čtvrté fáze politické komunikace a vývoje kampaní.

V roce 2013 autor třífázového modelu vývoje politické komunikace Jay Blumler navrhl doplnění stávajícího konceptu o další, v pořadí již čtvrtou, fázi. Jednalo se o reakci na větší míru rozptýlenosti veřejnosti jakožto příjemce zpráv, skokový technologický pokrok a zejména extrémní nárůst nevoličů a nerozhodných voličů, kteří jsou paradoxně přesyceni mnohdy zcela nepodstatnými informacemi. Veřejná sféra se za poslední necelé dvě desítky let vlivem nastolování agendy politických profesionálů změnila v systém privilegovaného pluralismu mezi organizovanými zájmy a v konečném důsledku v nový typ jakési zprostředkované demokracie. Vznikl ekosystém, ve kterém se snaží ukořistit a udržet si svůj čím dál limitovanější prostor více či méně profesionalizované strany, ale jen hrstka politických aktérů z něj dokáže opravdu těžit. (Blumler, 2013). Hierarchické či komunitní vztahy jsou nahrazovány komunikací skrze sítě, nikoliv však jen na úrovni digitální. Daný stav, ve kterém se současné společenství nalézá, příhodně popsal Zygmunt Bauman, když napsal:

Není náhodou, že termín „komunita“ bývá v dnešní době nahrazován v běžné řeči pojmem „sít“? Na rozdíl od komunit jsou sítě tvořeny a znovu formovány souhrou spojování a rozpojování, a proto jsou jejich obsahy a hranice neustále *in statu nascendi* – nedostatečně určené a proměnlivé. Jejich zásadní rozdíl od komunit spočívá v tom, že se k nim dá lehce připojit a zase od nich odejít; namísto vyjednávání o principech společenství, které je pro komunity nutné z důvodu jejich kompaktnosti a ambicím vytrvat, sítě obvykle obcházejí potřebu projednání a vynucení pravidel krátkým procesem: rozštěpením a oddělením následovaným přerušením komunikace a vzájemným odcizením (Bauman & Donskis, 2018, s. 37).

Baumanova deskripce současného stavu společnosti zcela koresponduje s tím, co na přelomu století napsal Leon Mayhew (1997) k dopadům racionalizace komunikace na život komunit. Mayhew šel ještě dále a definoval tzv. novou veřejnost, tedy společnost odcizenou od politiky a od komunity a jejích problémů. Občané tak neparticipují na politickém životě, s úmyslem aktivně se zapojit do života své komunity nebo protože by vyznávali určité občanské hodnoty. Politika se stala prostorem pro elity a profesionální konzultanty, kterým nejde o debatu či střet idejí. Ale pouze o volební vítězství, a to za každou cenu. Jedním z produktů onoho společenského nastavení jsou negativní kampaně. Dle Mayhewa další z důsledků profesionalizace politiky.

Uvedený stručný vývoj politické komunikace a modernizace politických kampaní není lineárním procesem, kdy by jedna fáze a její atributy automaticky nahrazovaly fázi předchozí. Různé techniky a strategie z prvotních období se v jisté míře a kontextu mohou používat i dnes. I proto je patrně vhodnější časově ohraničený model nahradit typologizací změn v kampaních skrze jejich cílovou skupinu. Magin et al., (2017) rozlišují kampaně zacílené na straníky, masy, skupiny a v neposlední řadě i jednotlivce. Jak ale ukazuje tabulka č.1, obsahově tato typologie koresponduje s původními fázovými modely Norris (2002) i Blumlera (2013).

**Tabulka 1**

*Vývoj politické komunikace a kampaní*

	<b>Stranické kampaně</b> (Premoderní)	<b>Masové kampaně</b> (Moderní)	<b>Kampaně zacílené na skupiny</b> (Postmoderní)	<b>Kampaně zacílené na jednotlivce</b>
<b>Časové vymezení</b>	1850-1960 I. fáze	1960-1990 II. fáze	1990-2008 III. fáze	2009- současnost IV. fáze
<b>Cílové publikum</b>	Straníci a podporovatelé	Masy	Specifické skupiny	Jednotlivci
<b>Povaha publika</b>	Pasivní příjemci	Pasivní příjemci	Pasivní ale individualizovaní příjemci	Aktivnější, ale stále individualizovaní příjemci
<b>Političtí aktéři</b>	Elity a staré politické strany	Politické strany a organizované zájmové skupiny	Izolované elity v tzv. Bermudském trojúhelníku <sup>3</sup>	Všichni s přístupem k datům
<b>Státní forma</b>	Národní stát	Stát blahobytu	Soutěživý stát	Digitální stát
<b>Média</b>	Noviny, stranický tisk	Masová média, skomírající stranický tisk a státní monopol na elektronická média	Privatizace médií, nárůst profesionalizace	Stagnace masových médií a nástup digitálních médií
<b>Ústřední komunikační kanál</b>	Tisk, přímý kontakt	TV vysílání s omezeným počtem stanic	TV a internet	Web 2.0, sociální sítě, TV
<b>Nové nástroje v kampani</b>	Tisk, mítinky, dobrovolníci v terénu	Vystoupení v TV, reklama, průzkumy	Internet, Direct Mail	Platformy Webu 2.0

<sup>3</sup> Reference Bermudský trojúhelník v politické komunikaci odkazuje k třem bodům: politickému spinu, mělkým hodnotám ve zpravodajství a politicky pasivnímu elektorátu. (Tiffen, 2012)



<b>Hlavní paradigma kampaně</b>	Stranická logika	Mediální logika	Marketingová logika	-
---------------------------------	------------------	-----------------	---------------------	---

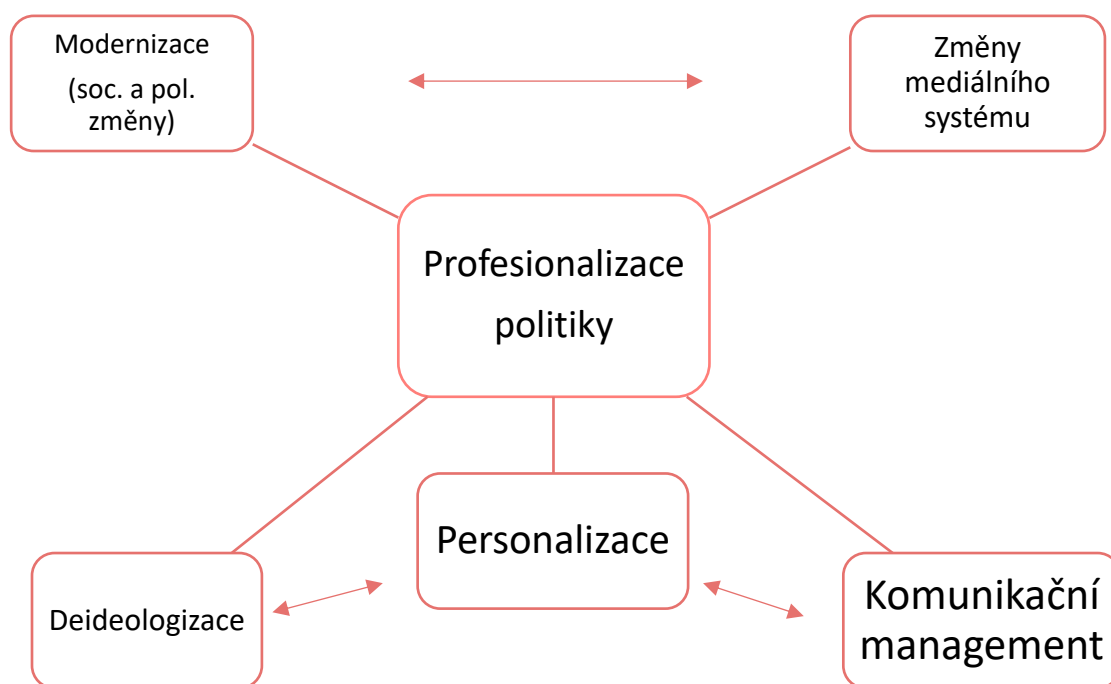
(Aagaard, 2016; Blumer & Kavanagh, 1999; Blumler, 2013; Denver & Hands, 2000; Gibson & Rommele, 2001; Magin et al., 2017; Plasser & Plasser, 2002; Stromback & Kioussis, 2014)

K výše popsanému procesu vývoje politických kampaní je nutné zdůraznit, že se vztahuje primárně na západní demokracie a nelze jeho platnost automaticky vztahovat například na země střední a východní Evropy. Přestože ty nám nabízejí unikátní možnost sledovat podobné procesy a transformace jako na Západě, avšak v prostředí s relativně čerstvou zkušeností absence politické soutěže a demokracie a s mladými politickými stranami. I zde pozorujeme hluboké sociální změny (vyšší vzdělanost, větší sociální mobilita, krize identit), proměny ve volebním chování (ochabování stranické identifikace, nárůst volatility, velký počet nevoličů), změny ve fungování médií i technologický pokrok. Nicméně to, co se v západních státech odehrává od konce druhé světové války až po současnost, se v zemích střední a východní Evropy projevilo během pouhých třiceti let. I proto si je dovoluji s mírnou nadsázkou označit za „*živé laboratoře*“, vhodné nejen pro politologický výzkum.

Jakýkoliv výzkum posledních třiceti let týkající se volebních kampaní či politické komunikace se neobešel bez konstatování, že vidíme proces profesionalizace (např. Denver & Hands, 2000; Mancini, 1999; Negrine et al., 2007; Norris, 2002 a další). Autoři se snaží pod jednotný termín zahrnout veškeré změny, ke kterým politické strany během historie přistoupily v rámci jejich snah zareagovat na proměny chování elektorátu, mediálního prostředí a technologického pokroku (viz schéma 1). Lilleker s Negrinem (2002) upozorňují, že se z pojmu profesionalizace stal normativní způsob popsání vývoje politických kampaní a komunikace a v konečném důsledku catch all fráze. I díky tomu, že se kampaně vyvíjely různě v závislosti na geografický, dobový a politický kontext, logicky i definice profesionalizace snažící se podchytit veškeré tyto atributy, bude příliš široká a zmatečná. K úspěšné operacionalizaci a měření míry profesionalizace se však bez jejího jasného vymezení neobejdeme.

## Schéma 1

*Znázornění profesionalizace jako procesu změn v kampaních v důsledku vnějších i vnitřních faktorů*



Zdroj: (Holtz-Bacha, 2002, s. 28)

Definice profesionalizace volebních kampaní není možná bez toho, abychom ji zasadili do širšího kontextu profesionalizace politiky, která se odehrává zejména ve dvou rovinách: v oblasti proměny podoby volebních kampaní a samotných rozhodovacích procesů (Farrell et al., 1996). O profesionalizaci politiky poprvé systematicky psal Max Weber, když definoval profesionálního politika jako toho kdo „žije pro politiku a z politiky“ (Weber, 1947, s. 55). Následné interpretace zmíněné Weberovy definice ji vztahují ke stranickému profesionálovi, tedy byrokratovi, jehož původ datujeme do období vzniku masových stran. Ty, jak bylo popsáno v úvodní části práce, byly typické svou hierarchickou strukturou a organizací čítající tisíce členů, jejichž činnost bylo nutné koordinovat zejména v průběhu kampaní. Stranický

byrokrat byl sice vybaven specializovanými schopnostmi, ale ekonomicky zcela odkázán na politickou stranu, ve které působil (Mancini, 1999).

Každá organizace v jakémkoliv časovém období potřebuje pro své přežití profesionály. V momentě, kdy vlivem zejména vnějších podmínek došlo k transformaci masové strany ve stranu profesionálně volební (Panebianco, 1988), změnila se i povaha odborníků, kterými strana disponovala. Zatímco stranický byrokrat byl integrální součástí stranické hierarchie, jeho náplní práce byla administrativa a mimo politiku stěžejně hledal uplatnění, moderní profesionál funguje ve zcela jiném režimu. „V nové profesionálně volební straně hrají hlavní roli profesionálové (experti s technickými znalostmi), kteří jsou užitečnější v době, kdy se středobod zájmu stran posouvá od členů směrem k voličům“ (Panebianco, 1988, s. 264 ).<sup>4</sup>

Role odborníků bývá všemi autory zabývajícími se politickými kampaněmi a politickou komunikací brána jako základní kámen tvorby jakýchkoliv definic profesionalizace volebních kampaní. Farrell (1996) hovoří o tzv. 3T, ze kterých sestávají profesionalizované kampaně: technokrati, technologie a techniky. Scammell (1998) na něj reaguje doplňujícím čtvrtým atributem – narůstající centralizací politických kampaní. Strömbäck (2007) se ve své snaze o vymezení pojmu profesionalizace obrací ke klasickému sociologickému pojetí profesionalizace, kdy definuje pět znaků professionalismismu a následně selektivní metodou jen některé z nich aplikuje na oblast politických kampaní. Jedná se o následující obecné znaky:

1. Existence specializovaného vzdělání nebo souboru znalostí
2. Profesionální etický kodex nebo výkonnostní standardy
3. Jistý druh společenského přijetí dané profese nebo její certifikace
4. Jistá míra autonomie a odpovědnosti pro ty, kteří danou profesi vykonávají
5. Omezený přístup k oboru (ne každý jej může vykonávat) (Cutlip & Broom, 2000; Strömbäck, 2007).

Na politické kampaně lze dle Strömbäcka (2007) použít jen bod jedna a čtyři. Následná definice tedy zní: „Profesionalizace v politických kampaních je založena na expertíze a využití specializovaných expertů v aktivitách spojených s kampaní“ (s. 53). Autor se tak vyvaruje situace, kdy by se definice zaměřovala i na specifické systémové proměnné, které kampaň sama

---

<sup>4</sup> Zajímavostí je, že přestože o vlivu externích odborníků na management kampaní hovoříme zhruba od 60. let s nástupem volebně profesionální (dle definice Kirchheimera taktéž catch-all) strany, první firmy specializující se na politické PR vznikaly ve Spojených státech už ve 30. letech (Pitchell, 1958)

o sobě nemá kapacitu ovlivnit. Původní minimální definici rozpracovává tak, aby mohla být operacionalizována a umožnila komparativní výzkum. Profesionální politická kampaň tedy je: „Permanентní kampaň s různou mírou intenzity; s centrálním velícím štábem koordinujícím sdělení a management kampaně; užívající experty v analyzování a dosažení členů, cílovek a stakeholderů; užívající experty v analyzování soupeře i vypracování SWOT a užívající experty pro management“ (Strömbäck, 2007, s. 53).

Holtz-Bacha (2002) vymezuje profesionalizaci jako „proces, kdy experti přejímají úkoly, které byly původně vyčleněné pro straníky. Zároveň jsou užívány techniky prověřené v marketingu a komunikačním managementu“ (s. 24). Autor však varuje před přesunem odpovědnosti za politické kampaně od politiků směrem k externím odborníkům na prodej a marketing. Tím, že se zvyšuje vliv externích profesionálů, kteří ale fungují de facto vně politického systému a více je zajímá prodej nežli produkt samotný, mění se drasticky logika kampaní. Není už potřeba voliče přesvědčit o kvalitě produktu, ale stačí upoutat jeho pozornost líbivým obalem.

Nejvíce patrný vliv profesionálů v kampaních je ve třech oblastech:

- Definování strategií a organizace kampaní – političtí konzultanti nahrazují kolektivní stranické orgány, což může vést k napětí mezi politiky a externími odborníky.
- Průzkumy veřejného mínění – rozmach díky technologiím i organizačnímu úpadku politických stran. Ty nadále neoperují s hustou sítí lokálních aktivních buněk a nemohou sloužit k dvousměrné komunikaci s voliči. Další příčinou jsou sociální změny, zejména proces horizontálního sociálního odlišení, který fragmentoval sociální, kulturní i ekonomické zájmy a rozdělil jednotnou masu do různých segmentů.
- Interakce s médii – s rozmachem TV a nyní nových médií narostla potřeba najmout si ty, kteří rozumí jazyku médií. Tzv. elektronická republika se stává novou kapitolou v dějinách profesionalizace (Farrell, 1996).

Zmíněné tři oblasti profesionalizace kampaní byly předmětem výzkumu už v 70. a 80. letech minulého století. Dan Nimmo (1981) popsal přechod od amatérského vedení kampaní k profesionalizaci jako proces najímání externích konzultantů, školení kandidátů a změny v politické komunikaci. Definuje tzv. „vědeckého politika“<sup>5</sup>, který si na základě placených konzultantů uvědomuje nutnost zaměření strany na neukotvené a méně informované voliče

---

<sup>5</sup> V originálním překladu „Scientific Politician“

(Nimmo, 1981). O několik let později Robert Agnaroff rozpracovává tezi o profesionalizaci kampaní a identifikuje čtyři oblasti, ve kterých ke změnám došlo:

- fokus na kandidáta, nikoliv stranu
- najímání konzultantů
- systematický výzkum trhu
- fragmentace komunikačních kanálů (Bowler & Farrell, 1992).

Pokud bychom však nelpěli čistě na pojmu „profesionalizace“, ale jeho obsahovém významu, pokusy o jeho konceptualizaci lze vystopovat do roku 1967. Tehdy se Richard Rose poprvé snažil konceptualizovat racionalitu kampaní, kterou o deset let dříve Anthony Downs (1957) definoval jako maximalizaci zisků za jakoukoliv cenu a zaměřoval ji s efektivitou. Na tomto místě je nutné zdůraznit, že profesionální kampaň nemusí být nutně efektivní a naopak (více o vztahu mezi profesionalizací kampaní a efektivitou vynaložených prostředků v následující části práce). Podle Rose nicméně zmíněná racionalita kampaní nespočívala čistě v efektivitě vynaložených prostředků, ale v jasně stanoveném systému zpětných vazeb a ochoty volebních štábů na ně reagovat. Nadto racionalita zřetelně stanovila organizovaný vztah mezi klientem a dodavatelem služeb (externím konzultantem) ve smyslu ochoty klienta delegovat část pravomocí na najaté poradce, naslouchat jejich radám a nechat je nezávisle konat. Za podmínky, že by jediným cílem kampaně bylo vítězství, hovořili bychom pak už o maximálně racionalizované kampani (Rose, 1967). Vzhledem k tomu, že Rose rozšířil původní ekonomické vnímání racionality Downsem (1957) o další aspekty spojené i s organizací kampaně, lze jeho studii považovat za počátky snah o konceptualizaci profesionalizace kampaní.

Od 70. let minulého století pak probíhal výzkum kampaní skrze marketingový rámec, kdy se autoři jako Farrell, Kotler nebo O'Shaughnessy zaměřovali spíše na jednotlivé propagační aktivity stran. Jejich studie můžeme řadit mezi spíše deskriptivní nežli hluboce analytické práce, orientované čistě na prostředí americké politiky. Farrell s Bowlerem ale později ve své studii *Electoral Strategies and Political Marketing* publikované v roce 1992 uznávají limity čistě marketingového pojetí profesionalizace kampaní. Dle jejich názoru „marketingové modely mohou být nástrojem, jak popsat určitý typ aktivity, ale není jasné, že by nám pomáhaly pochopit běžící procesy nebo poskytly teoretický rámec pro hodnocení kampaní“ (Farrell a Bowler, 1992, s. 6) Jaký je tedy vztah mezi profesionalizací a politickým marketingem?

## 2.2. Konceptuální vztah mezi profesionalizací politických kampaní a politickým marketingem

Obdobně jako u konceptu profesionalizace, ani politický marketing nelze jednoduše vymezit. Ostatně pro tuto práci není ani podrobný výčet definic politického marketingu podstatný, důležité je zdůraznit, že oba pojmy nejsou totéž. Odborná veřejnost se dnes již jednomyslně shodne na tom, že je marketing neodmyslitelnou součástí profesionálních kampaní, ale rozpaky nadále panují nad tím, zda nám nabízí vhodný teoretický rámec pro pochopení celého procesu tvorby a vedení kampaní, včetně jejich dopadů na voliče (Scammel, 1999). Dle O'Shaugnessyho (1990) se politický marketing snaží zjistit, do jaké míry jsou moderní kampaně dotčené povědomím o marketingu a jeho nástrojích. Jinak řečeno, jak moc se ztotožnily se základními myšlenkami marketingového konceptu – orientace na zákazníka (voliče) a následování odpovídajících strategií. V této souvislosti je zajímavý podnět Adriana I. Sackmana, který konstatoval, že „marketing je postaven na paradoxu: začíná u zákazníka, je na něj zacílen, ale fundamentálně se zajímá o uspokojení zájmů producenta“ (Sackman, 1992, s. 6). Na základě míry, do jaké jsou strany ochotny podřídit své jednání marketingovému konceptu, rozlišujeme tři základní typy politických stran: produktově (POP), prodejně (SOP) a tržně (MOP) orientovanou (Lees-Marshment, 2001).<sup>6</sup>

Strana zaměřená na produkt nezakládá jeho tvorbu na potřebách voličů vyplývajících z průzkumu trhu. Proces je to zcela opačný a ve své podstatě tradiční. Produkt vychází z hodnotové a ideologické orientace strany, která jej následně komunikuje s voliči a snaží se je přesvědčit o potřebě a kvalitě oné nabídky. Dle Strömbäcka (2007) se produktově orientovaná strana nezajímá o nic kromě produktu, tedy ani komunikaci a prodej. S tím však nelze souhlasit. V praxi by se strana ignorující komunikaci s voliči a prodej svého produktu nedokázala na politickém trhu uplatnit. POP jsou většinou strany, které fungují na trhu krátkou dobu, případně nemají dostatek finančních prostředků na nákladnější a profesionálnější kampaň. Taktéž bývají vystaveny na jediném dominantním tématu. Prodejně orientovaná strana se od produktového protějšku tolik neliší. Prvotní fází je taktéž příprava produktu vystaveného primárně na vlastních hodnotách a ideologii. Následně ale strana přistupuje k průzkumu trhu sloužícího k vytipování voličských segmentů vhodných k oslovení. Styl komunikace s nimi se odvíjí od

---

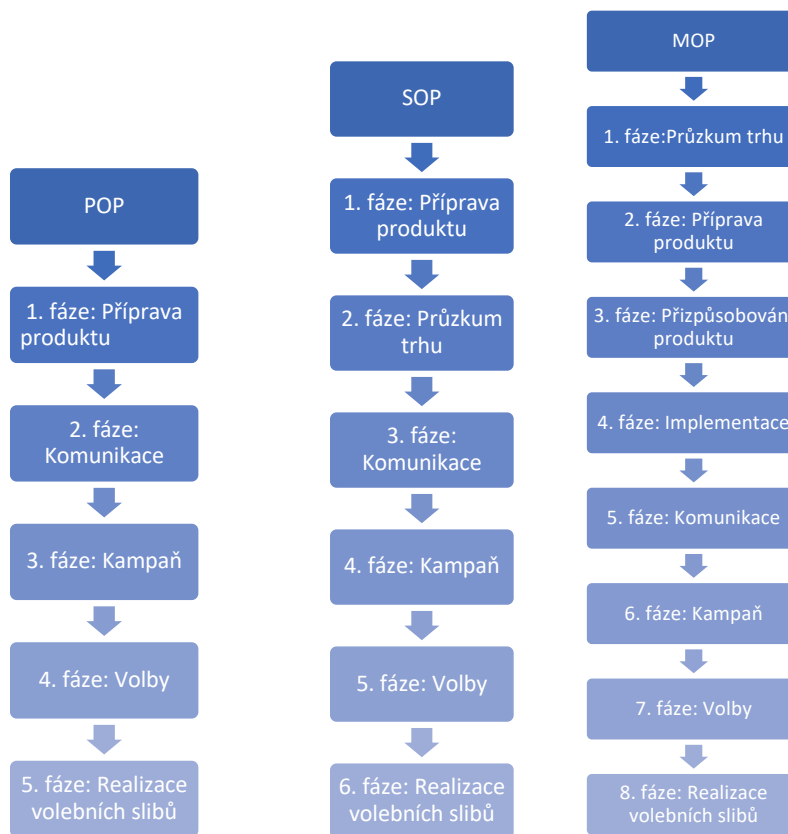
<sup>6</sup> Nutno zmínit, že typologie J. Lees-Marshment byla předmětem metodologických debat a podrobena poměrně silné kritice, zejména ze strany Roberta P. Ormroda, který upozorňoval mimo jiné na nedostatečné rozlišení mezi koncepty tržní orientace a marketingové orientace (viz Ormrod 2006)

charakteristik daného segmentu. K prodejní orientaci se nejčastěji uchylují menší politické strany působící v proporčních volebních systémech, jejichž primárním cílem není volební vítězství. Ambicí je získat vliv na případné koaliční partnery (Lees-Marshment, 2009).

Tržně orientovaná strana plně funguje dle marketingových principů, včetně přípravy produktu. Jinak řečeno marketingové nástroje nejsou aplikovány jen ve fázi komunikace a prodeje, ale od prvopočátku. O čistě tržně orientované straně hovoříme v momentě, kdy u ní pozorujeme všech osm fází procesu politického marketingu. (Lees-Marshment, 2009). Následující schéma č. 2 zobrazuje typologii stran dle Lees-Marshment a ilustruje základní rozdíly mezi POP, SOP a MOP.

## Schéma 2

*Typologie stran na základě jejich míry aplikace nástrojů politického marketingu*



(Lees-Marshment, 2009)

Jaký je ale vztah mezi tržně řízenou stranou a profesionalizací její kampaně? Je snad tržní orientace nutnou podmínkou profesionalizace kampaní? Nikoliv. Philip Kotler tvrdí, že

kampaně se vždy ve své podstatě řídily marketingovými principy, tudíž i v době, kdy ještě nemůžeme hovořit o plné profesionalizaci. Kotler cituje Glicka, který v roce 1960 napsal:

Osobní podání ruky, místní fundraisingová večeře, posezení se sousedy nad šálkem čaje, shromáždění, organizování spolujízdy k volebním místnostem, to vše je stále s námi. Nová kampaň ale poskytla pečlivě koordinovaný strategický rámec, v němž se tradiční činnosti provádějí v souladu s hlavním plánem. Zaměřuje se na posun od kandidátem kontrolovaného, často spontánního přístupu směrem k přesné, centralizované „týmové“ strategii pro získání a udržení úřadu. Mezi jeho charakteristické znaky patří formální strategický plán, koordinované využívání specializovaných propagandistických dovedností a jemnější přístup k měření názorů lidí a jejich manipulaci. Komerční reklamy byly naroubovány do politického procesu (Kotler 1975, s. 761).

I Strömbäck (2007) odmítá, že by profesionalizované kampaně mohly vést čistě jen strany řídící se tržními principy. Pokud ano, znamenalo by to, že by se kampaně produktově a prodejně orientovaných stran automaticky řadily do kategorie neprofesionálních kampaní. Co však v předkládané práci předpokládám, je pozitivní vliv tržní orientace na profesionalizaci kampaní.

Na závěr této kapitoly je nutno zmínit limity, se kterými se představený model tržně orientované strany potýká. Typologie J. Lees-Marshment byla předmětem metodologických debat a podrobena poměrně silné kritice, zejména ze strany Roberta P. Ormroda. Jeho kritika se zaměřila hned na několik aspektů teoretického modelu novozélandské politoložky. Mezi nejzásadnější připomínky Ormrod uvedl přílišné zaměření tržně orientované strany na krátkodobé požadavky a přání voličů, opomíjejíc tak jejich budoucí potřeby. Ty jsou naopak v literatuře zaměřené na tržní orientaci v komerční oblasti zdůrazňovány. Ormrod v kritice pokračuje dále, když tvrdí, že: „Toto úzké zaměření může způsobit zanedbání širších otázek dlouhodobého vývoje společnosti a přináší s sebou riziko, že informace získané od voličů budou vědomě či nevědomě omezeny na ty segmenty voličů nebo konkrétní volební obvody, které budou v době voleb skutečně rozhodovat: vzpomeňme na fenomén zacílených křesel ve Velké Británii, kde se využívá neúměrně mnoho prostředků k tomu, aby se dané křeslo změnilo ve prospěch strany.“ (Ormrod, 2006: 112) V tomto ohledu nelze s autorem nesouhlasit. Segmentace elektorátu a intenzivní zaměření na potřeby pouze předem definovaných skupin může vést k vyloučení ostatních z demokratických procesů a dále umocňovat již existující pocit odcizení a nezájmu o věci veřejné ze strany společnosti. Nelze opomenout ani jistou informační funkci, kterou politické strany pro voliče často zastávají. V případě, kdy jsou cíleně některé skupiny občanů z komunikace záměrně vyčleňovány, mohou být více ohroženi vystavení



zdrojům šířící dezinformace a odporujícím demokratickým hodnotám. Nicméně je třeba si uvědomit, že model Lees-Marshment není ze své podstaty normativní, neobsahuje hodnotové soudy o dopadu tržní orientace na demokracii. Sama autorka ve svém textu „*Political Marketing Theory and Practice: A Reply to Ormrod's Critique of the Lees-Marshment Market-Oriented Party Model.*“ publikovaném jako reakce na kritiku, řadu limitů svého modelu přiznala. Zde se vcelku podrobně věnovala jednotlivým Ormrodovým výtkám, přičemž na základě některých upravila fáze aplikace nástrojů politického marketingu u tržně orientované strany (podrobněji Lees-Marshment 2006). V předkládané práci již pracuji s novou verzí modelu modifikovanou dle oponentních připomínek, obohacenou o operacionalizaci jednotlivých fází, což původní primárně teoretická verze postrádala (Lees-Marshment 2009, 4-9).

Pro budoucnost výzkumu tržní orientace byl z mého pohledu nejzásadnější závěr, ke kterému Lees-Marshment v reakci na Ormrodovu kritiku dospěla: „Po zralé úvaze, navzdory kritice, hodnota modelu jako prostředku ke strukturování debaty a podněcování širší analýzy zůstává nezpochybněna. Sama mám však jednu poslední obavu. Teorie sice poskytla užitečný prostředek k vykreslení změn v chování stran, neudělala však o mnoho víc, než že popsala praktikujícím to, co již dělali, bez jakýchkoli návrhů, jak to dělat lépe. Ne všichni souhlasí s tím, že akademická obec by se měla zabývat zlepšováním praxe, ale musím přiznat, že mou konečnou ambicí bylo ovlivnit praxi, a připouštím, že se mi to nepodařilo. Jen se domnívám, že pokud se to má v budoucnu podařit, spíše než revidovat akademické koncepce z byznysu, by pro mě bylo užitečnější zkoumat praxi politiky.“ (Lees-Marshment 2006: 124) Tato úvaha je zajímavá zejména proto, že model tržní orientace je vystavěn na koncepcích komerčního marketingu. Když na konci 50. let minulého století ekonom Anthony Downs aplikoval teorii racionální volby na prostředí politiky, znamenalo to velký obrat nejen ve vnímání chování voličů, ale i stran samotných. Downsova studie „*An Economic Theory of Democracy*“ výrazně přispěla k zavádění marketingových technik ve volební aréně. S tím se však pro politiky a zejména politické marketéry stala kritickou otázkou, do jaké míry marketingové koncepce užívané na politických trzích pracující s racionalitou jedince jsou relevantní. (Bendle & Cotte 2016) A tato zásadní diskuse stále trvá. Lees-Marshment ještě v práci z roku 2001, tedy před Ormrodovou kritikou, vnímala politický marketing jako racionální ekonomický a teoretický základ pro vysvětlení volebního a stranického chování. (Lees-Marshment 2001) V praxi ale politika pracuje s člověkem nedokonalým, který je na hony vzdálený pověstnému Homo Economicus. (Caplan 2007) Co je tedy nutné brát v potaz, aplikujeme-li model tržní orientace

na prostředí politiky a s čím model Lees-Marshment explicitně nepracuje? Omezenou racionalitu člověka.

Koncept omezené racionality představený Herbertem Simonem je založen na kognitivních omezeních člověka, jako je například omezená schopnost předvídat důsledky chování, selektivní paměť či omezené vnímání. Jedním z předpokladů plně racionálně uvažujícího voliče je kompletní znalost všeho, co může být pro dané rozhodnutí relevantní. V praxi? Nereálné. Dnešní volič se nachází v mediálně fragmentovaném prostředí. Díky sociálním sítím dnes může téměř každý vydat zprávu či názor, aniž by byl obsah podložen fakty. Moderní technologie umožnily okamžitý přenos informací z celého světa, díky čemuž jsme jimi zahlcováni nikoliv na denní, ale téměř minutové bázi. Dokážeme ještě vůbec za dané situace zhodnotit, které znalosti jsou pro naše rozhodnutí relevantní a které již nikoliv? A pokud ne, znamená to automaticky, že se nechováme racionálně? Bohužel neexistuje minimální definice dostatečné míry znalostí k dosažení racionality. Faktem však je, že užití marketingových technik předpokládá alespoň omezené znalosti voličů.

Vedle Simonem definovaných zdrojů omezené racionality (limitovaná procesní kapacita našeho mozku a nedostatek znalostí možných alternativ) zmiňuje Bruce E. Kaufman další podstatný element. Jsou jím lidské emoce. Jejich role v rozhodovacím procesu voličů začala být sociálními a behaviorálními vědami silněji akcentována až v současném výzkumu. Je poměrně překvapivé, do jaké míry teorie racionální volby, na které politický marketing tradičně stavěl, dokázala upozadit emoce, a přesto být pro politickou praxi relevantní. Politické strany se sice snaží různými nástroji oslovit a přesvědčit elektorát, ale pokud volič nenalezne dostatečně silnou motivaci, můžou tyto snahy přijít lehce vniveč. „Emoce jsou ústřední součástí psychologického procesu motivace (tj. procesu který aktivuje a vede lidské chování k určitým cílům), protože zvyšují určité touhy a přání a tím podněcují lidi, aby se jich snažili dosáhnout.“ (Kaufman 1999: 136). Každá strana, která dnes chce vést profesionální kampaň a inklinuje k tržní orientaci musí nalézt správnou kombinaci apelu na rozum a srdce voliče.

V politickém marketingu pracujícího s teorií racionální volby je ústředním zájmem voliče maximalizace jeho potřeb. Podle některých teoretiků tento předpoklad implikuje sobeckost voličů. Již Downs tvrdil, že racionální člověk se chová tak, aby získal co nejvyšší výhody. A přestože i v Downsově teorii je prostor pro altruismus a charitu, i tu autor teorie racionální volby nakonec považuje za jednání prospěšné nejen obdarovanému, ale i darujícímu. Podle Caplana zase voliči, kteří projevují zájem o potřeby jiných, nejsou zcela racionální (Caplan 2007). Jenže skutečnost je mnohem složitější. Jsou voliči, kteří vědomě hlasují nikoliv

pro maximalizaci svého vlastního užitku, ale v podstatě nesobeckých důvodů (např. vysokopříjmové skupiny podporující progresivní zdanění pro zachování sociálního smíru). Politický marketing sice pro své efektivní fungování nevyžaduje, aby voliči zastávali konkrétní typ preferencí, tzn. sobecké či naopak altruistické (Bendle & Cotte 2016), nicméně tržně orientovaná strana by měla umět pracovat s obojím typem.

### 3. Metodologická část: Process tracing a kauzální mechanismus vedoucí k profesionalizaci kampaní

#### 3.1. Stručné vymezení metody process tracingu

V případech, kdy chceme detailně poznat určitý společenský fenomén a získat hluboké porozumění některým aspektům života společnosti, jdeme cestou kvalitativního výzkumu. Jedná se o neustále se vyvíjející a rozrůstající metodologický obor, který zahrnuje široké spektrum výzkumných metod a přístupů (např. hloubkové rozhovory, obsahová analýza, případová studie apod.) Přestože metody a přístupy v kvalitativním výzkumu jsou rozmanité, minimálně na ontologické úrovni lze nalézt jednotící prvek. Výzkumníci aplikující kvalitativní metody totiž vesměs přijali perspektivu, která se přiklání k názoru, že tvorba znalostí ohledně sociální reality je generativní a procesně orientovaná. Jinak řečeno „pravda není absolutní a nutně připravena být objevena vždy „objektivními“ výzkumníky, ale je spíše náhodná, kontextuální a násobná“ (Saldaña, 2011, s 23). V kvalitativním výzkumu je tak subjektivita nejen přijímána, ale ve své podstatě i ceněna. Tento fakt je nutné brát v potaz i v souvislosti s předkládanou prací, která využívá kvalitativní přístup ke zkoumání fenoménu profesionalizace volebních kampaní, konkrétně metodu *process tracingu*.

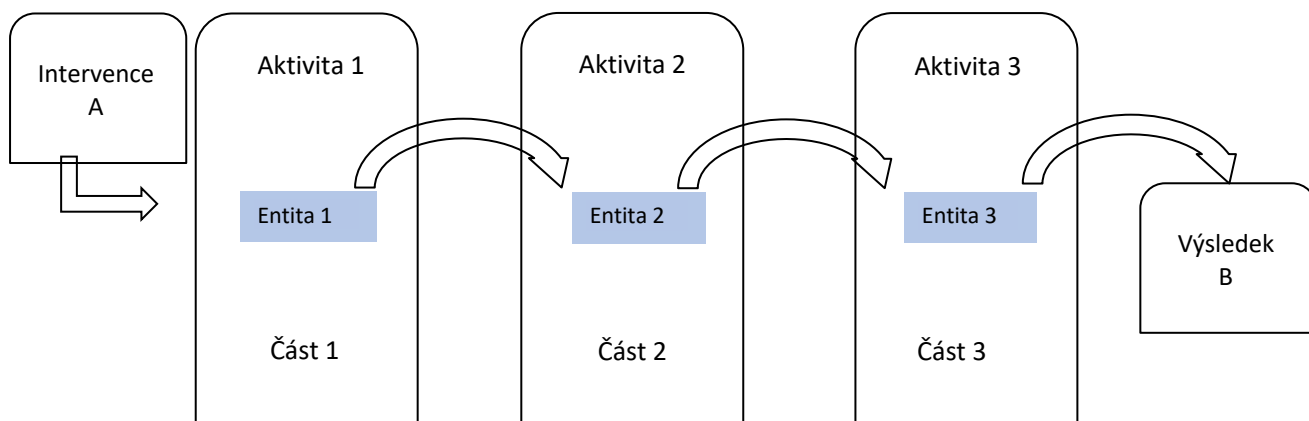
Podstata process tracingu je předmětem akademických diskuzí a sporů již po desítky let a doposud nebylo unifikováno ani užívání pojmu samotného. Zatímco Peter A. Hall (2006) volí název „metoda systematické analýzy procesů“, David Collier s Henrym Brady a Jasonem Seawrightem (2010) používají termín „pozorování kauzálních procesů. Že jde o dvě strany téže mince ostatně uznává i Collier (2011) ve své pozdější práci „Understanding Process Tracing“. Fakt, že nejasnosti kolem terminologie byly vypořádány až v nedávné době je dokreslen pouze pozvolným narůstajícím zájmem o aplikaci této metody v politologii, zejména pak díky

přelomové práci Alexandra George a Andrew Bennetta „Case Studies and Theory Development in the Social Sciences“ z roku 2005.<sup>7</sup>

Process tracing představuje specifický přístup k jedno případovým studiím či studiím s malým počtem případů. Případem se rozumí jednotka, v rámci které se odehrává kauzální vztah. Jeho primárním fokusem jsou tudíž kauzální podmínky, nastavení a mechanismy, které umožňují vznik určitým výstupům (Blatter & Haverland, 2014). V process tracingu je kauzalita vnímána skrze mechanismy, tedy jakési systémy, které mění kauzální síly z příčin na důsledky. Mechanismus jako systém zahrnuje sérii částí, které samy o sobě dále obsahují entity, jež se zapojují do daných aktivit (= přenášení kauzální síly skrze mechanismus). U process tracingu rovněž vyvozujeme asymetrické kauzální úsudky – příčiny daného výstupu se často velmi liší od příčiny konceptuální negace našeho výsledku. Tato asymetrie je zde velmi silná, protože se soustředujeme na to, co spojuje příčinu a výsledek dohromady. Bez příčiny neexistuje nic, co by spustilo následný mechanismus a nelze ani čekat, že mechanismus, který spojuje příčiny a výsledek bude tatáž jako ten, který spojuje jiné příčiny s absencí výsledku (Beach & Pedersen, 2016).

### Schéma 3

#### *Kauzální mechanismus v process tracingu*



(Beach & Pedersen, 2016)

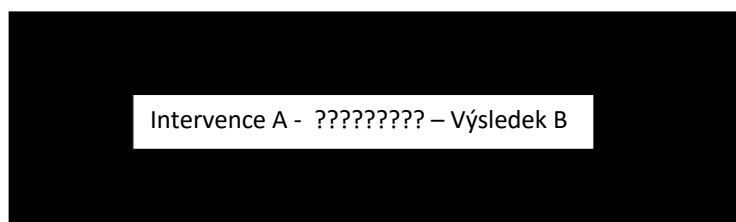
Pro pochopení kauzálního mechanismu lze ještě využít analogii tzv. černé skříňky (viz obr. 1). Velká řada studií hodnotících vliv příčiny na důsledek se soustředuje na prokázání toho,

<sup>7</sup> V českém výzkumu byla metoda proces tracingu využita ve případové studii autorů Zapletalová, Soukop a Šaradín (2020) zaměřené na praxi participativního rozpočtu v obce s rozšířenou působností Semily.

zdali se dané aktivity odehrály (=A) a snaží se ověřit (a v možných případech také změřit hodnotu) očekávaného výsledku (=B). Nic nám však neříkají o tom, proč a jak A vedlo k B. Tím je myšlena ona pomyslná černá skříňka, která zůstává zavřena. Process tracing ji však otevírá a uvnitř nalézá kauzální mechanismus (Punton & Welle, 2015). Určujícím znakem process tracingu je rozbalení kauzálního mechanismu na jednotlivé části, které jsou následně trasovány, a to skrze hloubkovou případovou studii.

### Obrázek 1

*Tzv. černá skříňka a ukrytý kauzální mechanismus*



Tak jako celá řada kvalitativních metod je i process tracing orientovaný na výstupy, což má jistý vliv i na způsob, jakým lze vybírat sledované případy. V situaci, kdy výzkum neumožňuje vybrat větší počet případů, je např. dle Johna Gerringa (2010) nevhodné použít metodu náhodného výběru, ale raději volit metodu stratifikace. Ostatně při malém počtu případů nám jakákoliv metoda, včetně náhodného výběru, neumožní generalizaci na širší populaci na dostatečné úrovni jistoty. Proto v případě, kdy to znění výzkumného záměru vyžaduje, není nelegitimní využít při výběru případů metodu stratifikace. Tak je činěno i v předkládané práci. Process tracing jakožto výzkumná metoda využívaná u hloubkových studií odkazuje na selektivně vybraná témata, která nejsou sice reprezentativní, ale mohou poskytovat signifikantní informace (Sale et al., 2002). Mahoeny a Goertz (2006) dokonce považují snahu pochopit procesy a ojedinělé události za potřebnější cíl než nutnost generalizovat na další ne vždy související případy. V této souvislosti uvádí případ exploze raketoplánu Challenger. Otázka na příčiny, kvůli kterým americký raketoplán explodoval, zajisté nikomu nepřipadá nelegitimní či nevědecká. Obdobně rozdíl mezi výzkumem založeným na varianci, a naopak výzkumem založeným na případě popisují Beach s Pedersenem (2016) za použití analogie se sportem. Výzkum orientující se na varianci bude při analýze vybraného sportovního fenoménu

vyhledávat statistické trendy nebo data o výkonu týmu napříč sezónami proto, aby pochopil konkrétní případ. Závěrem může být tvrzení, že tým podal v konkrétním zápase horší výkon, nežli se na základě předchozích dat očekávalo. Naopak výzkum postavený na jednotlivém případě si vezme tento konkrétní případ jakožto svůj počáteční analytický bod. Analyzuje tak podrobně konkrétní hru a generalizuje z ní pouze pro ostatní hry, které se odehrály v podobném kontextu. Process tracing sice umožňuje generalizaci i na širší populaci, ale čistě v limitech, které platí pro kvalitativní metody obecně. A také při zvážení kauzálních kontextuálních faktorů a při dodržení kauzální homogenity dané populace.

Účelů, pro které lze využívat process tracing, je vícero. Jednak zde rozlišujeme mezi sledováním procesů, kdy ústřední roli hraje případ, jindy je pak základním kamenem výzkumných snah teorie. Konkrétně tzv. *case-centric* process tracing se snaží vytvořit srozumitelné vysvětlení pro individuální historické případy. Naopak u tzv. *theory-centric* process tracingu je cílem přispět k širším teoretickým debatám sledováním mechanismů v jedno případových studiích a následně generalizovat na malou populaci (Beach & Pedersen, 2016) Vzhledem k tomu, že se prezentovaná studie řídí pravidly theory-centric process tracingu, bude zde detailněji přiblížen pouze tento směr.

Process tracing, jehož ústředním bodem je tvorba a testování teorií o kauzálních mechanismech či jejich revize, lze dále dle Beache a Pedersena dělit na *theory-testing* a *theory-building* process tracing. Prvně zmiňovaný je použit v momentě, kdy známe příčiny a výstupy.

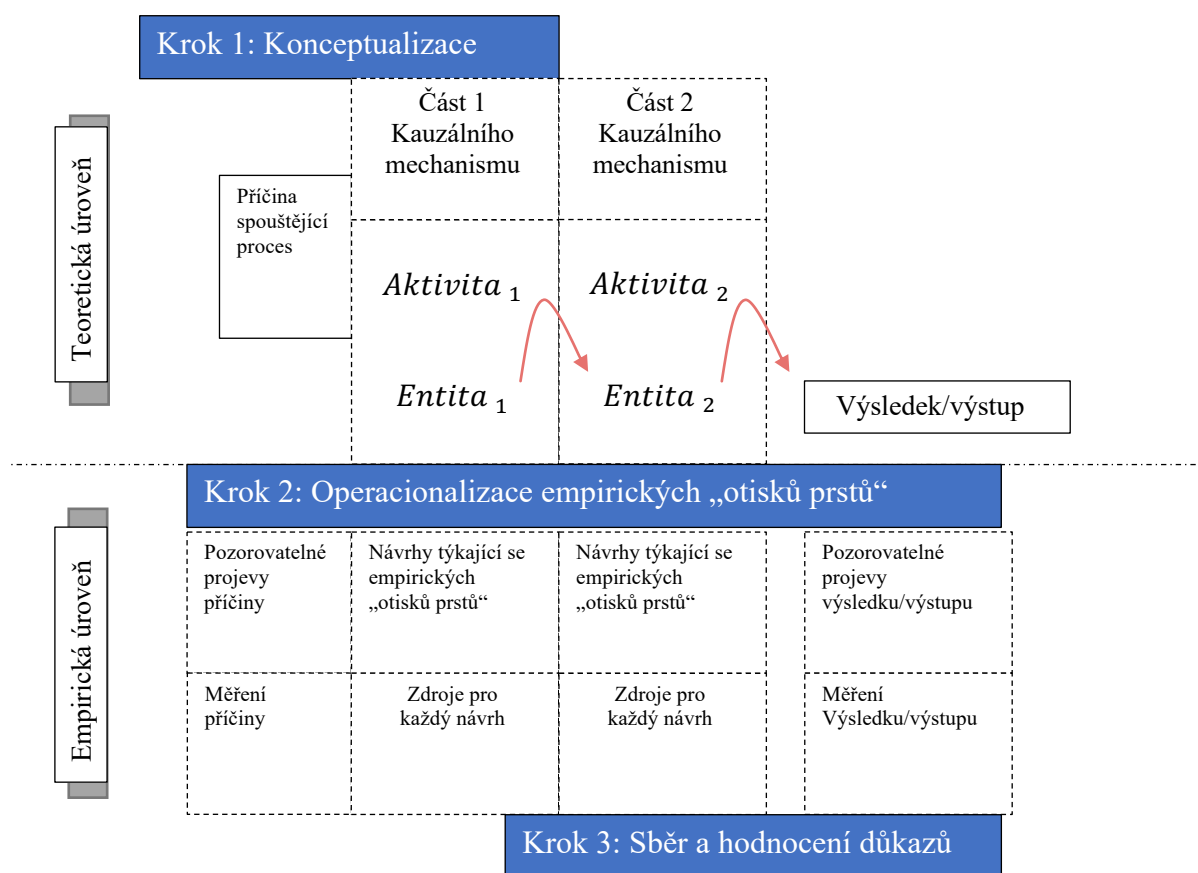
A kdy již máme vytvořeny jisté domněnky ohledně možného mechanismu či můžeme použít logické uvažování k formulaci kauzálního mechanismu z již existujících teorií. Process tracing testující teorii umožňuje činit závěry o tom, zdali kauzální mechanismus fungoval tak, jak očekávala daná hypotéza. Neumožňuje ale testovat relativní explanatorní sílu různých teorií (i mechanismů) vůči sobě navzájem, protože k tomu jsou zapotřebí důkazy o tvorbě rozdílů. Jediná možnost, kdy je umožněno testování procesů u soupeřících teorií, je tam, kde se mechanismy na teoretické i empirické úrovni vzájemně vylučují a kde nalezení potvrzujícího důkazu o existenci jednoho mechanismu je zároveň popřením druhého (Beach & Pedersen 2019, s. 269).

Na druhou stranu u process tracingu, jehož cílem je tvorba teorie (theory building process tracing) je počátečním stavem výzkumu empirický narativ jakožto pokus představit možný hypotetický kauzální mechanismus, který by byl schopen vysvětlit spojení mezi příčinami a výsledkem. V praxi je úplné oddělení těchto dvou přístupů raritní a spíše se lze setkat se situacemi, kdy výzkumník započne theory-testing process tracing, zjistí, že teoretický mechanismus není dostatečný a postupně přejde k theory-building verzi sledování procesů. To

je i případ prezentované studie, která je primárně založena na hloubkovém theory-testing process tracingu.<sup>8</sup> Ten je aplikován v případech, kdy je možné v teoretické rovině identifikovat pravděpodobný mechanismus, a to do značného detailu. Účelem této varianty process tracingu je získání hlubšího pochopení pro to, jak věci fungují a to „rozbalením“ kauzálního mechanismu do částí složených z entit, které se zapojují do daných aktivit (viz schéma 4). Tím, že empiricky pozorujeme každou část mechanismu, můžeme činit silnější závěry o tom, jak kauzální procesy fungují v případech v praxi (Beach & Pedersen, 2019).

#### Schéma 4

*Hloubkový theory-testing process tracingu.*



(Beach & Pedersen, 2019, s. 254)

#### Postup pro theory-testing process tracing

<sup>8</sup> Existuje detailnější dělení theory-testing process tracingu na hloubkový a minimalistický.

Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly, process tracing je relativně mladou metodou kvalitativního výzkumu a jako taková se potýká s řadou problémů. Od ne zcela ustálené terminologie po samotnou aplikaci. Následující stručný postup pro realizaci této metody je syntézou doposud dvou publikovaných návrhů dvojice autorů Punton & Welle (2015) a Beach & Pedersen (2016).

## **1. Výběr typických případů a konceptualizace hypotetického kauzálního mechanismu**

- Důkladná rešerše literatury.
- U hypotetického kauzálního mechanismu by každá jeho část měla jasně určit, které entity (např. jedinec, organizace,...) budou dle očekávání vykonávat jaký typ aktivit.
- Každá část mechanismu může být rámována jako hypotéza a tak také testována. Pro úspěšné testování je důležité rozdělení kauzálního mechanismu na co nejmenší možné části, přičemž platí, že každá část musí být opravdu podstatná. Jinak řečeno kauzální mechanismus by neměl obsahovat ty části, které nejsou vitální pro jeho fungování.
- Každá část mechanismu by měla být empiricky měřitelná.
- Kauzální mechanismus by měl vycházet z typických - specifických případů, nicméně sám o sobě být rámován již na vhodné úrovni abstrakce. Tím je umožněna aplikace zvolené teorie i na jiné situace a kontexty.
- Konceptualizace kauzálního mechanismu mezi příčinami a výsledkem je založená na existujících teoriích a také je vyjasněn kontext, ve kterém mechanismus funguje. Množství logické práce potřebné k dotvoření kauzálního mechanismu a kontextu (ve kterém se očekává jeho fungování) se však odvíjí od toho, jak jsou existující teorie formulovány – tedy do podoby čistých korelací, možných kauzálních vazeb či už plnohodnotného kauzálního mechanismu. Nejčastější je situace, kdy jsou známy příčiny a výsledek, ale kde proces (= kauzální mechanismus) skrze který příčiny způsobují daný výsledek, není explicitně konceptualizován.
- Je důležité ihned v počáteční fázi definovat úroveň důvěry v přítomnost kauzálního mechanismu v daném případě, jelikož jde o faktor ovlivňující sílu a podobu empirického testování. Pokud se dosavadní výzkum v dané oblasti



soustředil čistě na definici příčiny a výsledků, a nikoliv na definici kauzálního mechanismu, měla by být původní důvěra v náš kauzální mechanismus relativně nízká a naopak.

## 2. Operacionalizace

- Část process tracingu, kde je definováno, v jaké podobě se bude každá část mechanismu projevovat v praxi.
- Zahrnuje specifikaci pozorovatelných projevů = empirických důkazů, které bude možné sesbírat s cílem určit, zda daná část mechanismu nastala či nikoliv. Platí zde doporučení co nejvyšší míry konkrétnosti – jaký typ důkazů máme očekávat, proč daný materiál slouží jako důkaz a jaké zdroje důkazů budou využity?
- Pokud lze tvrdit, že důkaz nalezený pro každou část kauzálního mechanismu sedí s původními předpoklady a lze jim věřit, je možné na základě Bayesiánské logiky usuzovat přítomnost předpokládaného kauzálního mechanismu v daném případě.

## 3. Sběr důkazů

- Sběr primárních nebo sekundárních důkazů pro každý pozorovatelný projev každé části mechanismu.
- Důkazů může být vícero druhů:
  - zpráva = obsah empirických dokumentů
  - trasovací důkaz = jeho samotná existence dokazuje, že daná část kauzálního mechanismu nastala (např. zápis z porady)
  - vzorový důkaz = např. různé statistiky
  - sekvenční důkaz = chronologie časových a prostorových událostí (např. pokud předpokládaná část kauzálního mechanismu existuje, očekáváme, že se události odehrály v určitém pořadí)

## 4. Vyhodnocení referenční váhy důkazů

- Vždy je potřebné zvážit spolehlivost každého zdroje a jeho potencionálních limitů a v reakci na to učinit kroky k navýšení spolehlivosti a validity.
- Způsob, jakým jsou v process tracingu zhodnoceny důkazy, se podobá kriminálnímu případu. V každé části mechanismu je důkaz vážen s cílem dát dohromady případ, který dodává rozumný stupeň důvěry v existenci/neexistenci každé části mechanismu. Pro tento proces byly vyvinuty čtyři testy, které jsou založeny na principu jistoty a unikátnosti. Jinými slovy, zdali jsou tyto důkazy nezbytné a/nebo dostatečné pro vyvozování závěrů.
- Pro kondukcí testů neexistuje ucelená metodika. Jejich konstrukce vysoce analytickým procesem, který klade vysoké nároky na znalost kontextů. Proto jde také o proces, jenž je nevyhnutelně do jisté míry subjektivní.
- Podstatu testů přiblíží následující podkapitola.

## 5. Závěry

- Na základě dostupných důkazů a aplikovaných testů zhodnocení stupně důvěry v každou část kauzálního mechanismu.
- Kauzální závěry závisí na kvalitní deskripci, která je zásadní pro veškerý výzkum.<sup>9</sup>
- Process tracing jakožto nástroj se soustředí na odkrývání událostí nebo situací v čase. Přesto však by takové odkrývání nebylo možné, pokud bychom nebyli schopni adekvátně popsat událost nebo situaci v jednom okamžiku. Jinak řečeno, abychom popsali proces, musíme být schopni charakterizovat klíčové kroky v onom procesu.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Např. nutnost kvalitní a intenzivní deskripce ilustruje známá Lernerova studie o procesu rychlé modernizace tureckých vesnic z roku 1958. (Lerner, 1958)

## 3.2. Měření profesionalizace volebních kampaní

Literatura zaměřující se čistě na profesionalizaci kampaní se v hojné míře objevuje od 90. let minulého století, přičemž se však z počátku jednalo primárně o normativně laděné texty popisující, jak by měla profesionální kampaň vypadat. Teprve až v posledních letech jsme svědky snah o vytvoření empiricky měřitelných indikátorů pevně zakořeněných v teorii, které by nám poskytly možnost měřit stupeň profesionalizace. Díky nim můžeme hovořit o rostoucí konsolidaci našeho chápání profesionalizovaných kampaní, tedy jak je měřit a identifikovat, co je determinuje (Tenscher, 2012).

### 3.2.1. Gibson a Römmele: Model zaměřený na politické strany a CAMPROF index

Za jeden z prvních pokusů tvorby indikátorů pro měření profesionalizace lze považovat studii autork Gibsona a Römmele z roku 2001, která představuje model profesionálních kampaní, jehož středobodem jsou politické strany. Jejich kauzální model je vystavěn na předpokladu, že politické strany samy o sobě hrají v procesu profesionalizace mnohem větší roli, než se do té doby předpokládalo. Jinak řečeno, při studiu profesionalizace je nutné brát v potaz specifické stranické proměnné, nikoliv jen změny odehrávající se na systémové úrovni. Autorky vychází z integrované teorie stranických změn od Harmela a Jandy (1994) vystavěné na třech základních presumpcích:

- A. Každá strana má svůj primární cíl, který se liší napříč stranami (maximalizace volebního zisku, maximalizace reprezentace či počtu členů atd.)
- B. Nejzásadnější změny nastanou jen při externím šoku.
- C. Externí šok je vnější stimul, který má dopad na primární cíl dané strany.

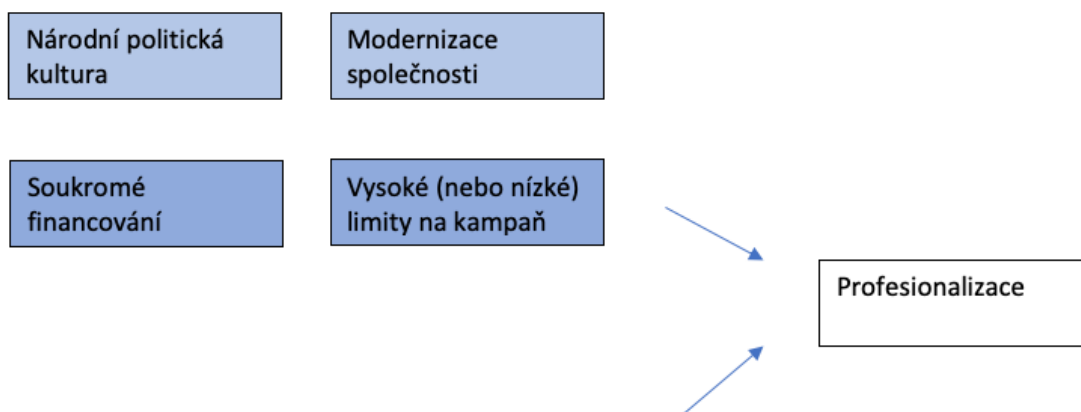
Například u strany, jejímž primárním cílem je maximalizace volebních zisků (což odpovídá tržně orientované straně), hovoříme o šoku v momentě, kdy z důvodu ztráty volební podpory probíhá ve straně zásadní debata o nutnosti změn. Vztáhneme-li změny ke kampaním, dle

Harropa (1990) jsou nové marketingové techniky přijímány nejčastěji po těžkých volebních porážkách, tedy jako důsledek silného externího šoku.

Gibson a Römmele (2001) aplikují integrovanou teorii stranické změny na oblast profesionalizace kampaní a přichází s hypotézou, která předpokládá vyšší pravděpodobnost přijímání nových technik v kampaních u stran, jejichž primárním cílem je maximalizace hlasů. Nadto definují tři organizační rysy stran, které ovlivňují míru profesionalizace. Jsou jimi zdroje, vnitřní struktura a ideologie (viz schéma 5). Strany s většími zdroji budou dle autorek schopny aplikovat plný rozsah nástrojů spojených s marketingovým přístupem. Subjekty s jasně definovanou stranickou hierarchií budou snáze prosazovat extensivní strukturální a kulturní změny požadované profesionalizací. A v neposlední řadě pravicové strany se budou pravděpodobněji řídit marketingovými principy a najímat si externí agentury, protože jde o chování zcela konzistentní s jejich ideologií (operacionalizace modelu viz příloha 1). Poslední zmiňovaný předpoklad zaznívá i od Kavanagha (1996), Scammellové (1995) či Lisiho (2013). Naopak empirický výzkum německých a švédských stran tuto hypotézu nepotvrdil (Strömbäck, 2007). Je proto otázkou, zda ideologii i nadále řadit mezi nezávislé proměnné ovlivňující inklinaci strany k větší profesionalizaci. Naopak, jedním z našich předpokladů, který doposud žádný autor v měření nebral v potaz, je typ chování strany na politickém trhu, konkrétně fakt, zda je dotyčný subjekt tržně orientovaný. Nejblíže tomuto předpokladu budiž hypotéza Gibsonové a Römmelové (2001) o větší míře profesionalizace u stran jejichž primárním cílem je maximalizace hlasů. Tyto strany však nutně nemusí být tržně orientované.

### **Schéma 5**

*Grafické znázornění aplikace integrované teorie stranické změny na oblast profesionalizace kampaní*



Proměnné specifické pro danou stranu		
Základní funkce strany	Externí šok	Interní šok
Primární cíl: získání hlasů Orientace: pravicová Kapacita: početné zdroje Struktura: hierarchická	Těžká volební porážka	Změna lídra Marginální výhra Extrémní opozice

(Gibson & Römmele, 2009)

Operacionalizace proměnných (uvedeny v tabulce č. 2) přináší do výzkumu profesionalizace více otázek nežli odpovědí. V případě finančních zdrojů není patrné, zda autorky počítají příjem i náklady, případně kterou možnost zvolit. Sdělení o příjmech a nákladech totiž obsahuje kvalitativně zcela odlišný typ informace. Obdobně nejasná je situace ohledně stranické struktury. Jakou informaci směrem k profesionalizaci nám poskytne srovnání zaměstnanců strany v rámci parlamentních a stranických struktur? V případě první varianty se dozvíme, jak moc úspěšná strana je v zaměstnávání odborníků či straníků ve veřejné sféře, znamená to však, že bude mít profesionalizovanější kampaň? Není v tomto případě vhodnější upřednostnit kvalitu nad kvantitou, tedy jakým způsobem má strana nastaveny vnitřní rozhodovací mechanismy? Co se catch-all statusu týče, je vhodné měřit jej striktně daným procentuálním ziskem v době, kdy se většina autorů shoduje na čím dál větší míře voličské volatility a fragmentace stranických systémů? Jako vhodnější varianta se zdá určení statusu catch-all na základě poměru vůči zbylým relevantním subjektům na politickém trhu.

## Tabulka 2

*Operacionalizace nezávislých proměnných dle Gibson a Römmele*

<b>Pravicová ideologie</b>	0=levice; 1=pravice
<b>Zdroje</b>	Celkový stranický příjem nebo náklady za daný rok
<b>Interní struktura</b>	Počet zaměstnanců v parlamentní struktuře srovnaný s počtem zaměstnanců ve stranické struktuře
<b>Maximalizace hlasů jako primární cíl</b>	Měřeno jako status catch-all strany – zda strana získala více jak 35% hlasů. 1=catch-all, 0= non catch-all
<b>Externí šok (<i>intervenující proměnná</i>)</b>	Ztráta vládních pozic = 2; pro ostatní (nevládní) vynásobíme 1 procentuálně vyjádřenou ztrátou oproti minulým volbám; stejný počet hlasů nebo zisk hlasů= 0
<b>Interní událost (<i>intervenující proměnná</i>)</b>	Žádná změna lídra od minulých voleb = 0; od předchozích voleb nový lídr = 1

(Gibson & Römmele, 2009)

Přejdeme-li k samotné operacionalizaci konceptu profesionalizace, autorky vytváří aditivní index, jenž odráží oblasti, ve kterých byly nejvíce patrné změny. Jedná se o následující oblasti:

- přijímání nových nástrojů a taktiky a intenzifikace existujících metod (průzkumy veřejného mínění, focus groups,..);
- posun k odlišnému stylu kampaní, které jsou nákladnější, účinnější a permanentní;
- změna nastavení vztahu s voličem směrem k vyšší interaktivitě a individuálnímu zapojení;
- restrukturalizace moci uvnitř strany a posílení centra s lídrem (Gibson & Römmele, 2009).

Následný „CAMPROF“ index definuje klíčové stranické aktivity spojené s implementací aktivit souvisejících s profesionalizací kampaní. Indikátory jsou rozděleny do dvou základních kategorií: objektivně (příloha č. 1) a subjektivně (příloha č. 2) měřitelné, přičemž výsledná hodnota indexu se pohybuje v rozmezí 0-30.

### 3.2.2. J. Strömbäck: modifikovaná operacionalizace CAMPROF indexu a nezávislých proměnných

CAMPROF index autork Gibson a Römmele (2001) lze považovat za první konkrétní operacionalizaci měření profesionalizace kampaní. Společně s jejich teorií vysvětlující profesionalizaci jakožto důsledek externích i interních šoků, prošel empirickým testováním a doznal tak drobných změn. Za zmínku stojí přístup Strömbäcka (2007, 2009), který navrhl úpravy v operacionalizaci závislé i nezávislých proměnných s cílem ulehčit aplikaci teorie a indexu na vícestranické systémy. V případě nezávislých proměnných (ideologie, zdroje, struktura, interní a externí šok, primární cíl). Strömbäck (2009) kritizuje jejich dichotomické měření, které dle něj neumožňuje dostatečnou variaci a nabízí alternativu v podobě trichotomických proměnných. Jeho poznámky korespondují například s mými výtkami ohledně problematického určení statusu catch-all strany ve vícestranických fragmentovaných systémech. Dichotomie v těchto případech znamená riziko zkreslení výsledků a ztrátu kvalitativně hodnotných informací. Proto Strömbäck definuje catch-all následovně: strany se ziskem více jak 35 % získávají hodnotu 2, zisk 20-35 % znamená hodnotu 1 a zbylým stranám je přisouzena hodnota 0.

V původní formulaci byla pravicová ideologie měřena dichotomií proměnných ( $0 =$  vlevo a  $1 =$  vpravo). V upravené operacionalizaci se pravicová ideologie měří  $0 =$  vlevo,  $1 =$  střed a  $2 =$  vpravo, přičemž se vychází z umístění voličů na ideologickém kontinuu. Průměrné hodnoty se násobí deseti a získá se 100-bodová stupnice. Strany s hodnotami mezi  $0$  a  $40$  byly klasifikovány jako levicové, strany s průměrem mezi  $41$  a  $60$  byly klasifikovány jako středové a strany s průměrem mezi  $61$  a  $100$  jako pravicové (Strömbäck, 2009).

U proměnné popisující nastavení organizace Strömbäck (2009) obdobně jako my poukazuje na nevhodnost měření počtu zaměstnanců.

Zatímco struktura politických stran je důležitá, toto měření nebere v potaz fakt, že mocenské vztahy uvnitř organizace nejsou jen otázkou počtu zaměstnanců v různých složkách strany, ale rovněž otázkou interní politické kultury. Například některé strany mají nastavenou kulturu řízení shora dolů, jiné naopak. Proto by bylo vhodnější měřit, zda jsou strany typově spíše organizace ukotvené lokálně, či nikoliv, přičemž první varianta bude mít slabší hierarchickou strukturu (s 100).

Autor těm stranám, které mají tradici posledních 25 let v silné lokální přítomnosti, přiřadil hodnotu 0. Zbylým přisuzuje hodnotu 1. Již na první pohled je ale patrné, že definování typu organizačního nastavení tímto způsobem, je závislé na subjektivním posouzení autorem.

Problematická operacionalizace u Strömbacka (2009) dle nás nastává u proměnné týkající se finančních zdrojů. Původní verze Gibson a Römmele (2001) počítá s výdaji či velikostí rozpočtu strany (přestože bližší specifikace chybí). Strömback (2009) usilující o empirickou studii na případu švédských politických stran, modifikuje originální indikátor čistě na základě švédské zkušenosti. Vzhledem k tomu, že data o příjmech a výdajích nebyla dostupná, hodnotí strany na škále od 1-6 podle velikosti jejich rozpočtu na kampaň. Zdůvodnění daného rozmezí i přesné číselné vymezení jednotlivých hodnot však chybí.

Taktéž měření míry externího šoku jakožto významné intervenující proměnné je u Strömbacka (2009) odlišné. Strany, které získaly oproti minulým volbám hlasy, si připíšu hodnotu 0. Ty, které zaznamenaly malé ztráty do 10 % hlasů, získají hodnotu 1. Umírněná ztráta v rozmezí 10-25 % má hodnotu 2 a velké ztráty nad 25 % jsou ohodnoceny hodnotou 3.

Změny operacionalizace CAMPROF indexu jsou u Strömbacka nepatrné. Oproti originálnímu způsobu měření profesionalizace v modifikované verzi indexu zcela absentuje indikátor existence a nastavení interních komunikačních nástrojů. Přičemž efektivní vnitrostraničká komunikace se v teoretických i empiricky ověřených studiích ukazuje jako důležitý prvek moderních kampaní. Nadto je úzce spjat s dalším podstatným indikátorem, kterým je povaha interní struktury organizace. Ten naopak Strömback do své verze CAMPROFu začlenil. Nadále do indexu doplňuje indikátor frekvence užívání focus groups. Strömback tak považuje za důležité vedle průzkumů veřejného mínění umístit do samostatné položky tento kvalitativní nástroj pro zjištění postojů potenciálních voličů. Nejen v teoretické, ale rovněž v praktické rovině má dle našeho názoru ono dělení své opodstatnění. Průzkumy veřejného mínění a focus groups bývají velmi často aplikovány v odlišné míře, fázi přípravy (či vedení) kampaně a v neposlední řadě obsahují jiný typ informačního zdroje pro následnou tvorbu nové nebo úpravu stávající strategie. Posledním dodatečným indikátorem je míra a frekvence užití průzkumu slabých a silných stránek vlastní organizace. Strany se tak mohou připravit na možné útoky oponentů a zavčas přijít s vhodnými strategiemi krizové komunikace. Jedná se o prvek, který podle nás v době permanentních kampaní a neustále se proměňujícího mediálního prostředí nabývá na důležitosti (Strömback, 2009).



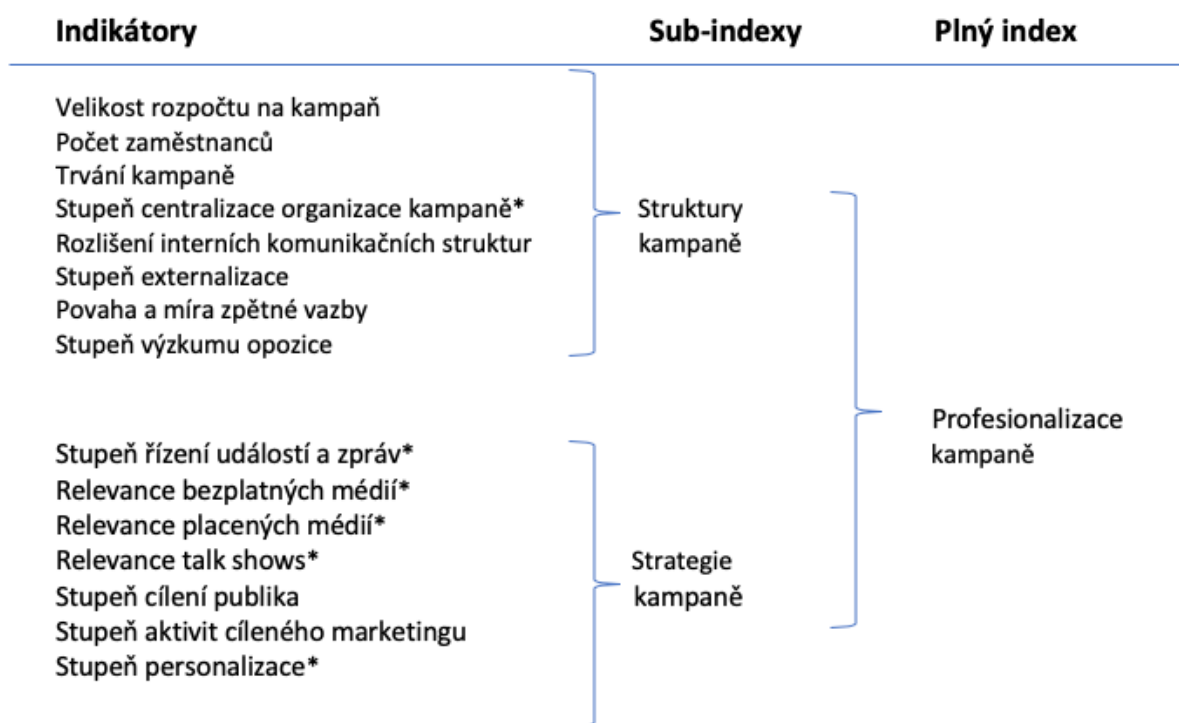
### 3.2.3. Tenscher a Mykkänen: dvoudimenzionální index profesionalizace kampaní

CAMPROF není jediným nástrojem, jak můžeme měřit profesionalizaci, přestože mu nelze upřít rozumnou míru aplikovatelnosti na různé typy stran a politických systémů. Tenscher s Mykkänenem nabízí alternativní index, který se nezaměřuje pouze na struktury kampaně (jak činí CAMPROF), ale taktéž i strategie. Snaží se tak reflektovat povahu změn ve vedení kampaní, jež se odehrávaly nejen na organizační, ale právě i na strategické úrovni. Autoři argumentují tím, že jimi vytvořený index oproti CAMPROFu umožňuje komparaci napříč státy, časovými úseky a typy voleb. Co má s CAMPROF indexem společné je jeho zasazení do modelu zaměřeného na politické strany. Tenscher s Mykkänenem (2014) taktéž souhlasí s tím, že primárními aktéry v procesu profesionalizace kampaní jsou politické strany a jejich kapacita přizpůsobit se interním i externím změnám, nikoliv změny samy o sobě. Původní model profesionalizace kampaní zaměřený na strany byl vytvořen v kontextu voleb prvního řádu, Tenscher s Mykkänenem (2014) jej však aplikují ve své komparativní studii voleb prvního i druhého řádu. Modifikace modelu pro účely použití na odlišný typ voleb však dle autorů není potřeba, jelikož model sám o sobě je neutrální. I proto jimi představený zcela nový způsob měření profesionalizace vychází ze stejných teoretických základů jako předchozí CAMPROF index autork Gibson a Römmele (2001).

Index Tenschera a Mykkäna (2014) je aditivní a dvoudimenzionální, sestávající ze dvou sub-indexů: struktury kampaně a strategie kampaně (viz schéma 6). Na základě vlastní empirické studie autoři dokazují opodstatněnost onoho dělení. Zatímco struktury byly ve sledovaném období ovlivněny profesionalizací, strategie nikoliv. Taktéž model zaměřený na strany měl nižší explanatorní schopnost u strategií nežli u struktur. Obě složky obsahují řadu komponentů, které jsou měřeny odlišnými škálami. Logika měření je však poměrně jednoduchá – čím více je sledovaný element užíván, tím větší hodnota je mu v rámci indexu připsána. Sub-index struktury kampaně sestává z položek (1) až (8), sub-index strategie kampaně sestává z položek (9) až (15). Většina z nich je objektivně měřitelná, ale u strategické části kampaní je vedle skutečné situace důležité i subjektivně sdílené vnímání stranické reality. Proto autoři začleňují i subjektivní proměnné jako například talk show, placená média a další.

## Schéma 6

*Složení indexu profesionalizace kampaní dle Tenscher a Mykkänen*



\*= vlastní zhodnocení manažerů kampaně

Zdroj: Tenscher a Mykkänen 2014.

Všechny indikátory jsou ohodnoceny tak, že maximální hodnota sub-indexu struktury činí 24 a sub-indexu strategie 26. Autoři pro účely analýzy doporučují transformovat absolutní hodnoty do z-skóre, čímž se vyrovnají rozdíly ve škálách a distribuci jednotlivých indikátorů. Protože však z-skóre neumožňují samy o sobě interpretovat vysoké a nízké hodnoty, Tenscher a Mykkänen (2014) se rozhodli nadefinovat oba subindexy na škále 0-100.

Zatím poslední příspěvek autorů do diskuze ohledně možností měření profesionalizace kampaní uznával nutnost otestování validity jimi představených indikátorů v rámci indexu. V roce 2016 publikovali závěry svého výzkumu, v němž se dotazovali volebních manažerů napříč dvanácti evropskými státy, nakolik jsou dle jejich odborného názoru teoreticky sestavené indikátory platné i v praxi. Názory volebních manažerů dodávají politologickému výzkumu cenné informace, které by jinak nebylo možné získat. Tenscher s Mykkänenem taktéž dodávají, že možnost nahlédnout na to, jak volební manažeři jakožto privilegovaní pozorovatelé hodnotí profesionalismus v kampaních, pomáhá plně zhodnotit akademické konstrukty profesionalizovaného vedení kampaní.

Abychom změřili platnost a praktickou relevanci indikátorů profesionalizace, představených v předchozích výzkumech, připravili jsme sadu uzavřených otázek. Respondenti byli dotazováni, jak důležitý je každý z jednotlivých indikátorů pro profesionální volební kampaň v parlamentních volbách v jejich zemi. Mohli odpovědět na škále od 1 („zcela nedůležité“) až 5 („velmi důležité“) (Tenscher et al., 2016, s. 102).

Na základě hodnot vycházejících z odpovědí manažerů byl poupraven seznam předložených komponentů profesionálních kampaní. Příloha č. 3 ilustruje původní seznam strukturálních a strategických komponentů, přičemž červeně jsou zvýrazněny ty komponenty, jež se na základě odpovědí respondentů vyloučily z následné analýzy autorů.

Poté, co autoři eliminovali vybrané položky z indexu, posuzovali, zda je teoreticky odvozená dimenzionalita jeho hlavních složek podporována i empiricky. Přistoupili k samostatné faktorové analýze pro strukturální a strategické aspekty kampaně, které jim nepotvrdily původní předpoklad o vyváženém zatížení obou složek pouze jedním faktorem.

Definovali jsme tři různé faktory pro struktury kampaní. První faktor, který je statisticky nejrobustnější ze tří, obsahuje ukazatele, které se vztahují k organizačním úkolům kampaně, jako je plánování, dělba práce a spolupráce. Druhý faktor představuje ukazatele zdrojů kampaně, pokud je možné považovat délku kampaně za zdroj kampaně. Třetí faktor je méně robustní a dal by se interpretovat jako faktor skládající se z rysů, které se týkají mobilizace (velký počet dobrovolníků) a koordinace (komunikace v rámci strany) kampaně (Tenscher et al., 2016, s. 107-108).

Díky faktorové analýze se Tenscher a další (2016) vyhnuli příliš subjektivnímu či intuitivnímu rozčlenění jednotlivých indikátorů v rámci indexu.

### 3.2.4. Restrepo-Echavarría, Rodríguez-Díaz a Castromil: INPROCO<sub>T</sub> index

Se zatím poslední publikovanou teoretickou studií představující zcela odlišný způsob operacionalizace profesionalizace kampaní přišli španělští autoři Restrepo-Echavarría et al. (2018). Přestože ve své práci vůbec nezmiňují způsob měření, se kterým přišli Tenscher a Mykkänen (2014), i jejich index je dvoudimenzionální. Zde ovšem veškerá podobnost končí. INPROCO<sub>T</sub> index, jak jej španělští výzkumníci nazvali, je složen z organizační (13 indikátorů) a komunikační (14 indikátorů) dimenze, přičemž ty dále sestávají z jednotlivých kategorií: strategie, taktiky, techniky, diskurz, komunikační proces a technické prostředky. Teoreticky jsou jednotlivé indikátory podloženy pracemi Manciniho (1999), Norris (2002), Plassera (2004, 2009) nebo Römmele s Gibson (2001). Rozčlenění indikátorů do kategorií není doloženo faktorovou analýzou a vychází tak čistě ze subjektivních úsudků autorů. Absence jakékoliv zmínky o přístupu Tenschera s Mykkänenem (2014) je nestandardní a může být známkou nedostatečné rešerše literatury.

Logika hodnocení míry profesionalizace je založena na frekvencích jednotlivých aktivit. Proměnné tak nemají dichotomický charakter, ale nabývají hodnot od 0 (nulová nebo malá frekvence) až do hodnoty 2 (velká frekvence) podle četnosti výskytu. Trichotomická povaha indikátorů sice může výzkumníka částečně limitovat, na druhou stranu představuje univerzální a přehledný způsob operacionalizace.

Index samotný lze spočítat následovně:

$$INPROCO_O = \frac{\sum_{i=1}^{13} \text{Intensity of Organisational Dimension Indicators}}{13}$$

$$INPROCO_C = \frac{\sum_{i=1}^{14} \text{Intensity of Communicational Dimension Indicators}}{14}$$

$$INPROCO_T = \frac{INPROCO_O + INPROCO_C}{2}$$

Výsledné hodnoty se nachází v rozmezí <0,5 (nízká úroveň profesionalizace) po ≥2 (vysoká úroveň profesionalizace).

Zastavme se však ještě u samotných indikátorů. Vzhledem k tomu, že v naší studii nepracujeme čistě jen s INPROCO<sub>T</sub> indexem, ale snažíme se o vytvoření nového univerzálního indexu, který vychází ze všech předchozích, nepovažujeme za nutné detailněji se zabírat jednotlivými indikátory. Značnou výhodou INPROCO<sub>T</sub> indexu oproti dříve publikovaným

nástrojům, je zahrnutí nejnovějších trendů ve vedení kampaní. Restrepo-Echavarría et al. (2018) například zmiňují užívání voličských databank, postavení emocí ve volebních sděleních nebo způsob komunikace na sociálních sítích. Naopak problematické je u jejich indexu značné podcenění role dobrovolníků, když připisují vyšší hodnotu těm kampaním, které se plně spoléhají na práci placených zaměstnanců.

### 3.2.5. Univerzální index profesionalizace kampaní

Z předešlých stránek je zřetelná snaha odborníků věnujících se profesionalizaci politických kampaní přicházet pokaždé s vlastními způsoby jejího měření. I kdyby to mělo vést k situaci, kdy zde máme nepřehledné množství nástrojů, avšak dostatečně empiricky neproověřených nebo vhodných pouze pro určité země, politické či stranické systémy. Naše snaha přijít s univerzálním měřicím nástrojem tak může být rovněž kritizována jako krok k další fragmentaci dosavadních přístupů. Opak je ale pravdou.

Univerzální index profesionalizace kampaní (UIPC) vychází z integrované teorie stranické změny (stejně jako Gibson, Römmelle, Tenscher, Mykkänen a další) a taktéž jako většina dříve publikovaných indexů je dvoudimenzionální (strukturální a strategické komponenty). Nicméně na rozdíl od operacionalizace Gibson a Römmele (2001) či Tenscher s Mykkänenem (2014), obsahuje s výjimkou dvou indikátorů trichotomické proměnné. Pouze v případě položek týkajících se užívání nástrojů pro komunikaci s voliči a také pro vnitrostranickou komunikaci, je aplikován dichotomický výběr. Výsledná hodnota dotyčného indikátoru sestává ze součtu jednotlivých položek – komunikačních nástrojů. Nadto index je sestaven tak, aby byl schopen se adaptovat na vývoj moderních komunikačních technologií. V budoucnu tak do něj lze řadit nové nástroje, aniž by došlo ke zkreslení výsledných hodnot. Proto věřím, že v případě UIPC lze hovořit o maximální možné univerzálnosti.

Indikátory v rámci strukturální i strategické dimenze jsou členěny do tří kategorií, jež byly stanoveny v souladu s výsledky prezentovanými ve studiích Gibson a Römmele (2001), Tenscher a Mykkänen (2014), Restrepo-Echavarría et al. (2018) a které vychází i z vlastních empirických pozorování u českých politických stran. Podrobný výčet jejich operacionalizace je uveden v příloze č. 1 Sestavení indexu je ilustrováno na následujícím schéma:

Výpočet sub-indexu STRATEGIE kampaně

$$\text{UIPC}_{\text{STRA}} = \frac{\sum_{i=1}^x \text{Intensita výskytu strategických indikátorů}}{x}$$

### Výpočet sub-indexu STRUKTURY kampaně

$$UIPC_{STRU} = \frac{\sum_{i=1}^y \text{Intensita výskytu strukturálních indikátorů}}{y}$$

### Výpočet celkového UIPC

$$UIPC_{TOT} = \frac{UIPC_{STRA} + UIPC_{STRU}}{2}$$

X = počet indikátorů v sekci strategie kampaně.

Y = počet indikátorů v sekci struktury kampaně.

UIPC je aditivní, s variabilní nejvyšší hodnotou. Minimální hodnota indexu může být 0, v praxi se však s takovými případy s nejvyšší pravděpodobností nesetkáme. Výpočet je inspirován INPROCO<sub>T</sub> indexem. Kvituji na něm jeho přehlednost, univerzálnost použití na různé typy analýz a zejména poměrně jednoduchou interpretaci výsledků (viz tabulka 3)

### Tabulka 3

*Úroveň profesionalizace kampaní na základě hodnoty UIPC<sub>TOT</sub>*

UIPC hodnota	Úroveň profesionalizace
0 – 0,49	Nízká
0,50 – 0,99	Střední
1 a více	Vysoká

Zdroj: autorka

### **Strukturální komponenty**

Indikátory v rámci strukturální dimenze jsou členěny do tří kategorií, jež byly stanoveny v souladu s výsledky prezentovanými ve studiích Gibson a Römmele (2009), Tenscher a Mykkänen (2012, 2014), Restrepo-Echavarría et al. (2018). V závorkách jsou u jednotlivých indikátorů uvedeny teoretické i empirické studie, ze kterých dané indikátory vychází.

#### **I. Organizace rolí a úkolů kampaně**

##### **A. Centralizované plánování kampaně a centrální dohled nad průběhem kampaně.**

(Vychází z Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

0 = kampaň byla zcela decentralizovaná

1 = kampaň byla částečně centralizovaná

2 = kampaň byla zcela centralizovaná

B. Profesionální řízení kampaně s jasně definovanými rolemi (Vychází z Restrepo-Echavarría et al., 2018)

0 = V kampani nejsou žádné znaky profesionálního řízení a kandidát se svými pomocníky dělá veškerou práci.

1 = Kampaň je řízena, ale nejsou jasně definované role nebo je kampaň řízena stranickými úředníky/odborníky.

2 = Jsou jasně definované role, přičemž kampaň je řízena placenými profesionály (specializované pracovní týmy/zaměstnanci zodpovídající za určené oblasti).

C. Využití vnitrostranického (vnitro-organizačního) know-how (Vychází z Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

0 = Žádná spolupráce s interním odborným zázemím, think-tanky a volebními manažery z předchozích kampaní.

1 = Zapojení odborného zázemí (think-tanků) NEBO volebních manažerů z předchozích let.

2 = Zapojení odborného zázemí (think-tanků) A volebních manažerů z předchozích let.

D. Volební monitoring, užití průzkumů veřejného mínění a focus groups (Vychází z Römmele & Gibson, 2009; Restrepo-Echavarría et al., 2018; Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

0 = Kampaň nevyužívá ani průzkumy veřejného mínění, ani focus groups.

1 = Strana interpretuje průzkumy a příležitostně najímá experty na průzkumy veřejného mínění a focus groups.

2 = Strana má vlastní zaměstnance, kteří jsou experti na analýzu průzkumů veřejného mínění, focus groups.

E. Monitoring médií a jejich obsahová analýza (Vychází z Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

0 = Kampaň nevyužívá monitoring ani obsahovou analýzu médií.

1 = Strana nahodile využívá externích služeb monitoringu médií.

2 = Strana má speciální vyčleněný tým/zaměstnance na pravidelný monitoring a obsahovou analýzu médií.

F. Data-driven kampaň a systemizace databází (Vychází z Gibson & Römmele, 2009; Restrepo-Echavarría et al., 2018, Strömbäck, 2009)

0 = Strana si nevede žádné databáze o potencionálních voličích a sympatizantech nebo využívá jen Excel tabulky pro jednoduchou organizaci informací.

1 = Kampaň využívá základní software pro systemizaci a získávání dat nebo používá geo/socio targeting bez jasné strategie.

2 = Strana extensivně využívá geo/socio targeting a sofistikovaně systemizuje data. Vyčleněný tým expertů tvoří strategie na základě dat.

## II. Indikátory spojené se zdroji

A. Velikost rozpočtu na kampaň (Vychází z Gibson & Römmele, 2009; Restrepo-Echavarría et al., 2018; Strömbäck, 2009; Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

0 = Strana vyčlenila menší či stejné množství financí na stejný typ voleb jak v předchozí kampani.

1 = Strana vyčlenila více financí na stejný typ voleb jak v předchozí kampani.

2 = Strana má více jak dvojnásobný rozpočet na stejný typ voleb oproti předchozí kampani.

B. Délka kampaně – celkové trvání přípravy, plánování a implementace kampaně od jejího oficiálního zahájení po den konání voleb. (Vychází z Gibson & Römmele, 2009; Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

0 = 5-0 měsíců

1 = 6-23 měsíců

2 = 24 měsíců a déle

C. Pečlivě plánovaný rozpočet

0 = Rozpočet stanoven čistě po stranické linii. Experti a garanti jednotlivých segmentů kampaně nejsou zahrnuti do jeho přípravy. Pracují až s finální podobou rozpočtu.

1 = Experti a garanti dotčených segmentů kampaně přizváni do přípravy rozpočtu. Hlavní úlohu má však stále stranický aparát a představitelé strany.

2 = Strana politickým rozhodnutím stanoví pouze celkovou výši rozpočtu. Experti a garanti dotčených segmentů kampaně následně sami sestavují detailní finanční plán.

## III. Indikátory spojené s koordinací a mobilizací



#### A. Práce s dobrovolníky

0 = Strana vůbec či minimálně pracuje s dobrovolníky.

1 = Strana operuje s určitým počtem dobrovolníků. Pro práci s nimi není vyčleněn speciální koordinátor jejich aktivit. Dobrovolníci nejsou proškoleni a nepracuje se s nimi na dlouhodobé bázi.

2 = Strana operuje s určitým počtem dobrovolníků. Celý tým je veden koordinátorem, který zodpovídá za tuto část kontaktní kampaně. Dobrovolníci podstupují školení a je s nimi vedena dlouhodobá spolupráce.

B. Efektivní vnitrostranická komunikace – existence nových komunikačních nástrojů v interní komunikaci v rámci kampaně. Použití pro mobilizaci straníků. Při použití 1, absenci 0. Maximální skóre je 5. (Vychází z Gibson & Römmele, 2009; Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

Intranet: 1/0

Direct Mail: 1/0

Direct call: 1/0

Emailový newsletter: 1/0

SMS: 1/0

### **Strategické komponenty**

Indikátory v rámci strategické dimenze jsou členěny rovněž do tří kategorií, jež byly taktéž stanoveny v souladu s výsledky prezentovanými ve studiích Gibson a Römmele (2009), Tenscher a Mykkänen 2014, Restrepo-Echavarría et al. 2018. V závorkách jsou u jednotlivých indikátorů uvedeny teoretické i empirické studie, ze kterých dané indikátory vychází.

#### **I. Strategické využití informací**

A. Dobré načasování témat a dopad na mediální agendu (Vychází z Tenscher & Mykkänen, 2016)

0 = Strana nepracuje s dlouhodobou komunikační strategií témat nasazovaných do mediálního a veřejného prostoru (strategii ani nevypracovala).

1 = Existuje dlouhodobá komunikační strategie témat nasazovaných do mediálního i veřejného prostoru. Strana však v kampani nedisponuje dostatečnými kapacitami pro aplikaci dané strategie a reaguje tak jen na témata již rezonující v mediálním a veřejném prostoru.

2 = Existuje dlouhodobá komunikační strategie témat nasazovaných do mediálního i veřejného prostoru. Strana má v kampani dostatečnou kapacitu na vlastní agenda setting i na reakci na témata, která již rezonují v mediálním a veřejném prostoru.

## II. Publicita kampaně

### A. Přítomnost strany a top kandidátů v TV a na sociálních sítích (Vychází z Restrepo-Echavarría et al., 2018)

0 = Kandidáti se nezúčastní TV debat a nemají profesionální mediální trénink i školení na sociální síti.

1 = Kandidáti se zúčastní debat a diskuzí na sociálních sítích, ale nemají profesionální trénink.

2 = Kandidáti se zúčastní všech dostupných debat v televizi i na sociálních sítích a mají profesionální trénink.

### B. Správný výběr vrcholných kandidátů. (Vychází z Restrepo-Echavarría et al., 2018)

0 = Neexistují pevně daná pravidla pro výběr kandidátů.

1 = Kandidáti jsou vybíráni v běžných vnitrostranických primárkách či skrze hlasy delegátů.

2 = Kandidáti jsou vybíráni ve vnitrostranických primárkách. Ty mají přísná kritéria hodnocení každého uchazeče o pozici kandidáta.

### C. Systematické sledování konkurence (Vychází z Gibson & Römmele, 2009; Strömbäck, 2009; Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

0 = Žádné sledování konkurence.

1 = Občasné sledování konkurence za využití stávajících struktur kampaně.

2 = Systematické sledování konkurence skrze speciální struktury kampaně (vyčleněný tým/jedinec na tuto činnost).

## III. Způsoby kontaktování voličů a sdílení informací s nimi

A. Existence a užití široké škály komunikačních a propagačních nástrojů pro externí komunikaci v rámci kampaně. Při použití 1, absenci 0. Maximální skóre je 8 (Vychází z Tenscher & Mykkänen, 2012, 2014)

Sociální síť: 1/0

Email: 1/0

Direct mail: 1/0

Direct call: 1/0

SMS: 1/0

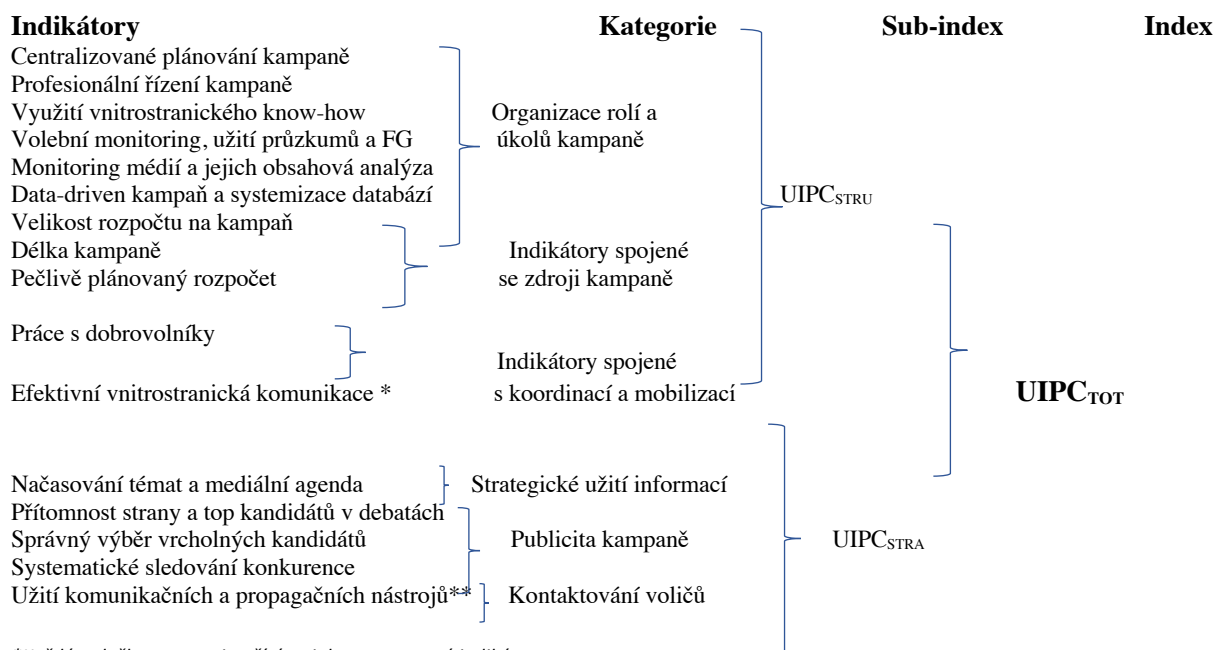
Tištěné materiály: 1/0

Billboardy (a jiné formy venkovní reklamy): 1/0

Propagační předměty: 1/0

## Schéma 7

### Sestavení indexu



\*Každá položka ve vzorci počítána jako samostatný indikátor.

\*\* Každá položka ve vzorci počítána jako samostatný indikátor.

## 4. Kauzální mechanismus profesionalizace volebních kampaní

Přestože studie o profesionalizaci kampaní v průběhu let nadnesly řadu proměnných, které ji mohou ovlivňovat, stále zde chybí kauzální mechanismus, který by tento proces dokázal komplexně vysvětlit. V minulosti Gibson a Römmele (2001) společně s operacionalizací měření míry profesionalizace volebních kampaní představily kauzální model profesionalizace kampaní. Ten byl vystavěn na předpokladu, že politické strany samy o sobě hrají v procesu profesionalizace mnohem větší roli, než se do té doby předpokládalo. Jinak řečeno, při studiu profesionalizace je nutné brát v potaz specifické stranické proměnné, nikoliv jen změny odehrávající se na systémové úrovni. Autorky vycházely z integrované teorie stranických změn od Harmela a Jandy (1994) vystavěné na třech základních presumpcích:

- Každá strana má svůj primární cíl, který se liší napříč stranami (maximalizace volebního zisku, maximalizace reprezentace či počtu členů atd.)
- Nejzásadnější změny nastanou jen při externím šoku.
- Externí šok je vnější stimul, který má dopad na primární cíl dané strany.

Například u strany, jejímž primárním cílem je maximalizace volebních zisků, což odpovídá například tržně orientované straně, jak ji definuje Lees-Marshment (2001), hovoříme o šoku v momentě, kdy z důvodu ztráty volební podpory probíhá ve straně zásadní debata o nutnosti změn. Vztáhneme-li změny ke kampaním, dle Harropa (1990) jsou nové marketingové techniky přijímány nejčastěji po těžkých volebních porážkách, tedy jako důsledek silného externího šoku.

Gibson a Römmele (2001) aplikovaly integrovanou teorii stranické změny na oblast profesionalizace kampaní a přišly s hypotézou, která předpokládá vyšší pravděpodobnost přijímání nových technik v kampaních u stran, jejichž primárním cílem je maximalizace hlasů. Nadto definovaly tři organizační rysy stran, které ovlivňují míru profesionalizace. Byly jimi zdroje, vnitřní struktura a ideologie. Strany s většími zdroji budou dle autorek schopny aplikovat plný rozsah nástrojů spojených s marketingovým přístupem. Subjekty s jasně definovanou stranickou hierarchií budou snáze prosazovat extensivní strukturální a kulturní změny požadované profesionalizací. A v neposlední řadě pravicové strany se budou pravděpodobněji řídit marketingovými principy a najímat si externí agentury, protože jde o chování zcela konzistentní s jejich ideologií. Poslední zmiňovaný předpoklad zazněl i od

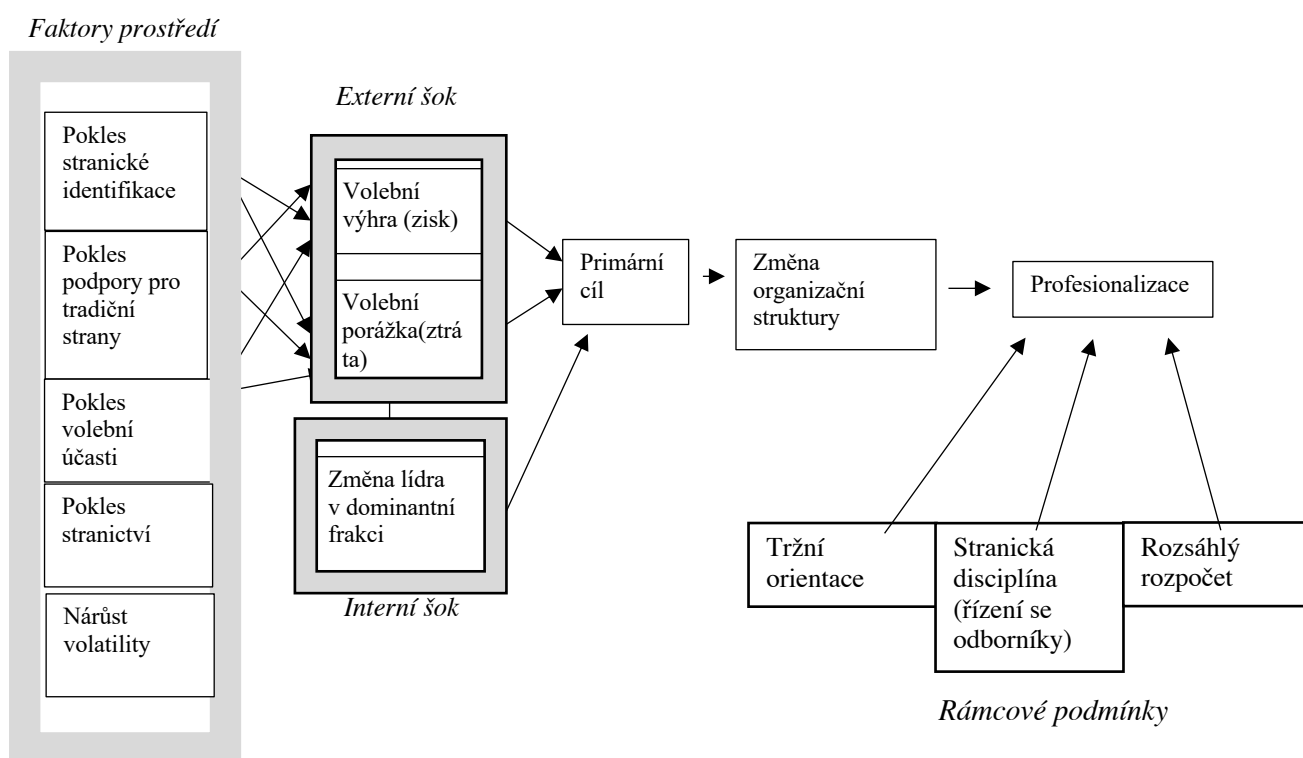
Kavanagha (1996), Scammellové (1995) či Lisiho (2013). Naopak empirický výzkum německých a švédských stran hypotézu o roli ideologie nepotvrdil (Strömbäck, 2009). Je proto otázkou, zda ideologii i nadále řadit mezi proměnné ovlivňující inklinaci strany k větší profesionalizaci. Jelikož byla hypotéza o ideologii empiricky vyvrácena, tato práce s ní nadále nepracuje. Naopak, jedním z předpokladů této studie, který doposud žádný autor v měření nebral v potaz, je typ chování strany na politickém trhu, konkrétně fakt, zda je dotyčný subjekt tržně orientovaný. Bylo by však chybné předpokládat, že tržní orientace je pro profesionalizaci nutná. Tržní orientaci proto řadím do tzv. rámcové podmínky společně s finančním zázemím strany a silnou stranickou disciplínou. Vzhledem k faktu, že velikost rozpočtu je zahrnuta do UIPC a přispívá k výsledné hodnotě míry profesionalizace, není vhodné tento faktor následně vkládat jakožto integrální součást kauzálního mechanismu. Na druhou stranu to jsou právě finance, které dle mnohých autorů (Tenscher, Gibson, Rommele a další) hrají v procesu profesionalizace velkou roli a v podstatě spoluvytváří rozsah celkové profesionalizace kampaní.

Předložená studie přichází s uceleným kauzálním mechanismem pevně ukotveným ve stávajících teoriích o transformačních procesech politických stran. Jednak obdobně jako Gibson s Römmele (2001, 2009) autorka textu považuje stranické cíle za jednu z podmínek vysvětlujících změny uvnitř politických stran. Vedle toho rovněž souhlasím s Panebiancem (1988), který označuje politické strany jako přirozeně konzervativní subjekty, které se nemění jen pro změnu samotnou. Interní procesy jsou sice přímo odpovědné za změny, ale předchází jim vnější stimuly. Nejzásadnější změny tak nastávají jen při externím šoku (vnějším stimulu), který má dopad na stranické primární cíle a interní procesy. Také je třeba mít na paměti, že změny uvnitř politických stran jsou částečně důsledkem změn ve vnějším prostředí, jelikož tyto nefungují ve vakuu a jsou nuceny se přizpůsobit. Změnami prostředí, které mají vliv na neschopnost stran oslovovat občany, jsou myšleny deideologizace a modernizace společnosti, které se projevují zejména v poklesu volební účasti, poklesu stranické identifikace, nárůstu volební volatility a poklesu zájmu o členství v politických stranách (Rahat & Kenig, 2018). Vedle zmíněných indikátorů změn prostředí řadím navíc pokles podpory pro tradiční strany, o čemž hovoří rovněž řada zahraničních studií (př. Bertoa & Rama, 2020) Tyto změny mají vliv na podobu externího šoku, kterému je dotyčná politická strana vystavena. Pokud se jedná o subjekt typologicky spadající mezi tradiční strany, silně postižené vysokou volatilitou elektorátu, a naopak slabou stranickou identifikací, pravděpodobně oním externím šokem bude volební porážka. A naopak nové subjekty, jako např. strana kybernetická, mohou na měnícím

se prostředí těžit a externí šok pro ně bude nabývat pozitivního obsahu (volební úspěch). S ohledem na fakt, že v politice minimálně od 60. let díky rozmachu masových médií nabývá na důležitosti role osobností, v případě volební porážky jako externího šoku lze očekávat vnitřní reakci strany v podobě změny na pozici lídra dominantní frakce uvnitř strany, a tedy i osoby, která má silný přímý vliv na její směřování. Externí šok v jakékoliv podobě stejně jako změna lídra posléze ovlivňuje podobu primárního cíle politické strany. Například pokud strana získá větší podíl mandátů nežli v předchozích volbách, pravděpodobně jejím primárním cílem bude ve volbách nadcházejících tento narůstající trend udržet. V reakci na proměnu primárního cíle lze očekávat i změny v organizační struktuře daného subjektu. Tyto změny se mohou projevit v různých rovinách, ať už jde o větší centralizaci a zefektivnění rozhodovacích procesů či tvorba a rozvoj odborného zázemí strany.

## Schéma 8

*Kauzální mechanismus profesionalizace volebních kampaní dle autorky*



### 4.1. Operacionalizace jednotlivých částí kauzálního mechanismu

Zásadní pro úspěšné otestování platnosti kauzálního mechanismu v process tracingu je co nejpřesnější operacionalizace jeho jednotlivých částí. Ty musí být jasně definované a měřitelné. V případě kauzálního mechanismu profesionalizace volebních kampaní je rovněž patrné, že u

některých jeho částí může být problém se získáním vypovídajících důkazů o jejich přítomnosti. Jak bylo ostatně uvedeno v předchozí části textu, volební strategie, organizaci kampaně stejně jako interní procesy si politické strany velmi úzkostně střeží. Dostat se k těmto datům tudíž není jednoduché, a i jejich samotný výklad je z podstaty věci do značné míry ovlivněn subjektivním posouzením daného hodnotitele.

#### 4.1.1. Faktory prostředí

Proces profesionalizace kampaní má své počátky (dle v této studii představeného kauzálního mechanismu) v hlubokých společenských změnách, jež se projeví v poklesu stranické identifikace, nárůstu stranické fragmentace a oslabení tradičních stran. Tyto položky jsou v kauzálním mechanismu souhrnně označeny jakožto faktory prostředí a pro jejich měření využijí nástroje, které jsou všeobecně přijímány. Měření hodnot jednotlivých faktorů je provedeno za delší časové období. V případě dostupnosti dat jsou v prezentované studii vykazovány hodnoty za období minimálně od konce 90. let 20. století. Důvodem je předpoklad dlouhodobějšího časového horizontu, ve kterém se proměny v rámci elektorátu projeví.

Výzkum stranické identifikace má své počátky v 50. letech 20. století v práci Anguse Campbella (Belknap & Campbell, 1951), který se svými kolegy hledal proměnné ovlivňující formování názorů a rozhodnutí voličů v průběhu voleb. Tehdy výzkumný tým zjistil, že lidé často volili na základě dlouho ustálených rodinných tradic a také rozhodnutí, které učinili v předchozích volbách. Z daných informací vychází teorie sociální identity, která připodobňuje tyto stranické vazby k vazbám socioekonomickým. Pro operacionalizaci stranické identifikace je však zásadní jiný poznatek z Campbellova výzkumu. Podařilo se mu prokázat významový rozdíl ve vazbě na stranu a volební preferenci. To znamená, že lidé s jistou stranickou vazbou (neboli identifikací) mohou volit kandidáty odlišných politických stran. Tato konceptuální nezávislost dodává stranické identifikaci na významu a každý průzkum týkající se voleb dnes obsahuje nějakou formu dotazu na stranickou identifikaci (Dalton, 2016). Tím se dostávám ke způsobu měření míry stranické identifikace. Campbell v 60. letech přišel s tím, co je dnes ve vědecké obci považováno za standardní otázku hodnotící stranickou identifikaci: „*Obecně řečeno, považujete se za Demokrata, Republikána nebo Nezávislého?*“ Poté následuje dotaz na sílu této identifikace (Campbell et al., 1960). Už na první pohled je nicméně zřejmé, že je takto formulovaná otázka zatížena specifiky stranického systému Spojených států. Z toho důvodu se využívá forma dotazování z modelu Comparative Study of Electoral Systems (CSES). V této práci budu vycházet z dat Centra pro výzkum veřejného mínění (dále jen CVVM) a European

Social Survey (dále jen ESS), které se dotazují nikoliv a priori na stranickou identifikaci, nýbrž na blízkost k dotyčné straně. Dle Daltona (2016) koncept „blízkosti“ může produkovat jemnější měření stranicví a limitovat vliv okamžitých volebních preferencí na pocit blízkosti k politické straně. Data CVVM byla vybrána díky jejich přístupnosti, nicméně stinnou stránkou je jejich omezená vypovídající schopnost analýzy míry stranické identifikace, respektive blízkosti k politickým stranám za delší období. Systematické dotazování na pocit blízkosti (viz obr. 2 a 3) totiž provádí vybraný výzkumný ústav od roku 2015. Vědoma si toho, že vývoj stranické identifikace i její dopady na stranický systém se odehrávají spíše v delším nežli krátkém časovém intervalu, doplňují data z CVVM výsledky šetření ESS od roku 2010. Datasetsy CVVM za jednotlivé měsíce byly v rámci určených roků sjednoceny a vyhodnoceny ve statistickém programu SPSS.

## Obrázek 2


*Otázka z dotazníkového šetření CVVM*

<b>FILTR: POKLÁDEJTE TĚM, KTEŘÍ V OTÁZCE PV.4 UVEDLI KONKRÉTNÍ POLITICKOU STRANU</b>	
<b>PV.112 „Cítíte se této straně</b>	
velmi blízko, .....	1
celkem blízko, .....	2
ne moc blízko?“.....	3
NEVÍ .....	9

(ČSAD, 2015)

## Obrázek 3

*Otázka z dotazníkového šetření CVVM*

<b>FILTR: NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY POLOŽTE TĚM, KTEŘÍ V OTÁZCE PV.1 ODPOVĚĎELI VARIANTAMI 1, 2, 3 NEBO 9 (TZN. ŽE MAJÍ VOLEBNÍ PRÁVO A ROZHODNĚ NEVYLOUČILI SVOJI ÚČAST VE VOLBÁCH). NESPOKOJTE SE SNADNO S ODPOVĚDÍ „NEVÍM“!</b>	
<b>PV.4 „Pokud byste k volbám šel, kterou stranu byste volil?“</b>	
.....	



(ČSAD, 2015)

#### Obrázek 4

Otázka ESS, které se vztahují k deklaratorní blízkosti respondentů ke konkrétním politickým stranám.

**B23** Is there a particular political party you feel closer to<sup>10</sup> than all the other parties?

Yes	1	<b>ASK B24</b>
No	2	<b>GO TO B26</b>
(Refusal)	7	
(Don't know)	8	

**ASK IF YES AT B23 (IF B23 = 1)**

<b>B24</b> Which one? [Country-specific codes]		
Conservative	01	<b>ASK B25</b>
Labour	02	
Liberal Democrat	03	
Scottish National Party	04	
Plaid Cymru	05	
Green Party	06	
Other (TYPE IN) _____	07	
(Refusal)	77	<b>GO TO B26</b>
(Don't know)	88	

(ESS, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018)

Dalším faktorem prostředí, který ovlivňuje fungování politických stran, je nárůst volební volatility, tedy agregovaného indikátoru konzistentnosti a stability volebního chování. K měření volatility na agregované úrovni se používá Pedersenův index, který počítá úroveň volatility jednoduše agregátem volebních zisků všech vítězných stran v daných volbách nebo součtem volebních ztrát všech stran, které ve volbách prohrály (Mair, 2013). Peter Mair je toho názoru, že tento surový agregovaný výpočet může silně podceňovat opravdovou úroveň přesunu hlasů. Na jedné straně zde totiž máme volatilitu, která nastává při přesunu voličů mezi existujícími stranami a tento typ volatility nutně nemusí vést k výrazné nestabilitě politického

systemu (vnitrosystémová volatilita). Na straně druhé je zde volatilita způsobená vstupem nových stran do systému či naopak zaniknutím starých stran. Volatilita tohoto druhu může způsobovat větší nestabilitu (vněsystémová volatilita). Strana vstupuje či naopak opouští systém v situaci, kdy podíl získaných hlasů vzroste, respektive klesne pod 1 % národního podílu odevzdaných hlasů. Stanovení této hranice není pro výpočet vněsystémové a vnitrosystémové volatility pevně definováno, nicméně v předkládané práci vycházím z metodického postupu kolektivu autorů V. Emanuele, D. Angelucci, B. Marino, L. Puleo a F. Vegetti (2019), kteří publikovali ucelený dataset volební volatility ve volbách do Evropského parlamentu od roku 1979 až po rok 2019. V prezentované studii dokládám hodnoty volební volatility jak u voleb prvního řádu (volby do Poslanecké sněmovny), tak také u voleb druhého řádu (Evropský parlament). Výpočet volatility pro volby do zastupitelstev obcí je s ohledem na praxi odlišných koalic napříč jednotlivými obcemi značně problematický.

V pořadí třetím vytyčeným faktorem prostředí je pokles volební podpory pro tradiční strany. Avšak zde od počátku nastává problém se samotnou definicí *tradiční strany*. V české ani zahraniční odborné literatuře jasné vymezení daného pojmu chybí. Jednou z možností je určení typu strany (tradiční vs. nová) na základě jejího stáří. Dotyčný způsob je problematický, neboť např. v českém stranickém systému působí strany, jejichž kořeny sahají do 19. století, ale také strany, které vznikly v krátkém období po roce 1989, v obou případech se tyto subjekty (sebe)identifikují jakožto tradiční. Vhodnější cestou je definice tradiční strany dle ideologických a programových pozic.

Vhodnějším společným rysem tradičních stran proto patrně bude kompaktnost jejich ideologie a programatiky, ať již pravicové, křesťansko-demokratické či levicové. Čeští sociální demokraté, občanští demokraté, lidovci nebo komunisté jsou politickými subjekty, které se programově a ideologicky opírají, resp. měly by se opírat, o poměrně stabilní voličské jádro, jehož základem jsou jednotné sociální, ekonomické, regionální nebo věkové charakteristiky. Proto tradiční strany čelí nástupu politických formací, které jsou schopny pružněji reagovat na proměny v sociální struktuře voličů, popřípadě obyvatelstvu říkají, že nejsou ani pravicové ani levicové, ale prostě chtějí jít dopředu a nahradit dosavadní, údajně zkorumpované, politické struktury. Společným znakem nových stran je tedy jejich antipolitický apel, tj. apel zaměřený na kritiku stávající politické garnitury. Subjektům, které se v České republice dostaly do Poslanecké sněmovny poprvé ve volbách v roce 2010 a 2013 (snad s výjimkou TOP 09), je právě apel proti dosavadní politice společný – Věci veřejné byly proti politickým dinosaurům, ANO odsoudilo polistopadovou politiku jako celek a Úsvit přímé demokracie měl dokonce ambici politický systém zcela revidovat (Uherek, 2015).

Mezi tradiční strany na základě výše popsaného lze v českém prostředí zařadit ČSSD, ODS, KDU-ČSL, KSČM, SZ ale i relativně mladé politické strany, např. TOP09. Naopak Česká pirátská strana, která je předmětem výzkumu prezentované studie, spadá do kategorie nových – netradičních politických subjektů.

Pokles zájmu o členství v politických stranách je dalším projevem silnějšího odcizení veřejnosti od politických stran, které se před desítkami let ještě mohly spoléhat na masové členství, jež tvořilo základ jejich legitimacy. Nadto členové poskytovali svým politickým stranám tolik potřebné finanční i lidské zdroje (Rahat & Kenig, 2018). Transformace charakteru stran (z masová, catch-all, na kartelová) se odrazila na jejich potřebě usilovat o masovější členskou základnu. „Když strany začaly apelovat na elektorát jako celek, místo snah reprezentovat specifickou třídu nebo sociální skupinu, staly se jejich strategie čím dál agresivnější. Jejich cílem bylo jednoduše přesvědčovat voliče, než mobilizovat straníky“ (Van Biezen & Poguntke, 2014, s. 205). Ústředním bodem zájmu byla celková množina voličů, nikoliv věrní stoupenci. Tím se však politické strany o to víc vystavovaly riziku volatility voličů. V případě České republiky je potřeba brát zřetel na specifika postkomunistických zemí ve vztahu k ochotě veřejnosti aktivně se zapojit do vnitřního chodu politických stran. V české společnosti stále převažují mentální bariéry, které se mimo jiné projevují v nízké důvěře v politické strany. Ta dokonce bývá nejnižší ze všech sledovaných politických, společenských a ekonomických institucí (věří jim cca 1/5 občanů). Podle studie Lukáše Linka sice „česká veřejnost respektuje reprezentační funkci stran a je přesvědčena o tom, že strany mají tuto roli hrát, zároveň je ale nespokojena s tím, jak stávající strany svou roli plní“ (Linek & Pecháček, 2005, s. 73). Operacionalizace míry stranicství je relativně jednoduchá a vyjadřují ji zde vykázanými počty členů parlamentních politických stran.

Posledním faktorem prostředí uvedeným v kauzálním mechanismu profesionalizace kampaní je pokles volební účasti. „Přestože globálně roste populace voličů a také počet zemí, ve kterých se konají volby, celosvětový průměr volební účasti od 90. let výrazně poklesl“ (Solijonov, 2016, s. 24). Proměnné, které ovlivňují ochotu občanů zúčastnit se voleb, jsou jak socio-ekonomické, politické tak také institucionální povahy. Nicméně zvláště pro účely předkládané studie je jeden specifický faktor poměrně zásadní. Je jím schopnost, respektive neschopnost politických stran a kandidátů skrze volební kampaně mobilizovat své voliče. Podle studií (Gerber & Green, 2000; Goldstein & Ridout, 2002; Kerenell & Jacobson, 2000) lze pokles volební účasti vysvětlit nižší efektivitou politické mobilizace. Specifický vliv má charakter a kvalita kontaktů. Zvláště v dobách masových stran, které byly pevně ukotveny

v sociální struktuře společnosti, byli předními ambasadory dotyčné strany její členové, kteří přirozenou cestou oslovovali své rodinné příslušníky, známé a sousedy. S rozmachem marketingového myšlení a metod nastoupily telefonní banky a hostesky či jiný typ vyškoleného externě najatého pracovníka, jejichž působení na voliče má zcela odlišný charakter. Robert Putnam nabízí ve své knize *Bowling Alone* pro politické strany nelichotivé shrnutí, když píše:

Posledních třicet let 20. století bylo svědkem narůstajícího trendu čím dál většího množství kontaktů s voliči, ale při stále menším počtu straníků. Do roku 1996 byl tento poměr dva a půlkrát větší než v roce 1968. Na první pohled může někdo tuto rostoucí produktivitu obdivovat. Zdá se totiž, že každý takto najatý pracovník produkuje stále více „kontaktů.“ Ve skutečnosti je tento trend důkazem profesionalizace a komercionalizace americké politiky. Je méně pravděpodobné, že ony „kontakty“, které voliči hlásí, jsou formou návštěvy od souseda, který pracuje pro konkrétní politickou stranu. Spíše je větší pravděpodobnost, že půjde o anonymní telefonát z placené telefonní banky. Stále méně stranických aktivit zahrnuje dobrovolnou spolupráci mezi oddanými straníky. A naopak čím dál více jsou zapojovány efektivní a drahé techniky pro masový marketing. To podstatné v politickém odvětví je nyní následující: finanční kapitál (prostředky pro masový marketing) postupně nahrazuje sociální kapitál (místní síť dobrovolníků) (Putnam, 2000, s. 39).

Vztah mezi volebními kampaněmi a volební účastí je nicméně obousměrný, v podstatě cyklický. Nižší efektivita mobilizace voličů může vést k nižší volební účasti, která opětovně nutí politické strany více investovat do profesionalizace volební kampaně s vidinou lepších volebních výsledků.

#### 4.1.2. Externí, interní šok a primární cíl

V roce 1994 publikoval Robert Harmel a Kenneth Janda integrovanou teorii stranických cílů a stranických změn. Autoři vycházejí z předpokladu přirozeně konzervativní povahy politických stran, která jim spíše brání přistupovat k organizačním změnám, dokud to není nezbytně nutné. Přestože strany se mohou měnit vlivem různých podmínek, k nejzásadnějším transformačním procesům dochází v reakci na externí šoky. Těmi jsou vnější stimuly, jež ovlivňují primární cíl dané strany. Primární cíle jsou taktéž různorodé, nicméně nejčastěji mezi ně lze zařadit zisky mandátů a volebních hlasů nebo snahy prosazovat určité typy politik a ideologií. Primární cíl a externí šok jsou velmi úzce provázány. Ku příkladu na stranu, jejímž primárním cílem je prosazení konkrétních politik, bude dramatičtěji doléhat externí šok spojený s oněmi specifickými politikami. V praxi daná situace nastala u komunistických stran v Evropě po pádu Sovětského svazu. Pro operacionalizaci externího šoku je proto nutná prvotní definice původního primárního cíle stran. U sledovaných subjektů ČSSD a ČPS předpokládám snahy

jmenovaných stran o maximalizaci volební podpory a zisku mandátů jakožto primárním cíli. V návaznosti na to bude za externí šok považována volební ztráta/zisk oproti předchozím volbám. Logicky ztráta a zisk se budou v procesu profesionalizace kampaní projevovat odlišně.

Při operacionalizaci interního šoku opět vycházím z teorie Harmela a Jandy:

Změny ve stranickém vedení mohou být součástí širších snah o dosažení změn,...ale nemusí tomu tak být za každé situace. Například k výměně lídra může dojít z osobních či zdravotních důvodů, nebo dokonce úmrtí. Noví lídři, kteří jsou zvoleni k zaplnění takto uvolněných pozic mohou podporovat, a dokonce přinést řadu změn, nehledě na přítomnost externího stimulu, ale pravděpodobně nebudou mít dostatečně jasný a široký mandát. Podobně, když nový lídr získá svou pozici tím, že je hlavou frakce, která zvítězila po krvavých vnitřních sporech. Takový lídr bude pravděpodobně sledovat pouze změny, které jsou nejbližší přáním vítězné frakce, ale rovněž s největší pravděpodobností ponechá ostatní dimenze nezměněny tak, aby způsobil ve straně co nejmenší možné rozruchy (Harmel & Janda, 1994, s. 266).

Z výše citovaných důvodů mnou prezentovaný hypotetický kauzální mechanismus profesionalizace kampaní předpokládá vliv interního šoku pouze v návaznosti na šok externí. V případových studiích by tak budu sledovat důkazy, které by mohly prokázat či naopak vyvrátit změny na pozici lídra dominantní frakce po volebních prohrách, přičemž zásadní zde bude časová posloupnost.

Operacionalizace primárního cíle patří ke složitějším úkonům a důkazy o jeho povaze je často nutné hledat „mezi řádky.“ Vycházet lze z oficiálních dokumentů (např. volební nebo dlouhodobý program strany, tiskové zprávy atp.) či z prohlášení čelních představitelů strany. Posouzení primárního cíle z podstaty věci patří mezi ty části kauzálního mechanismu, které nejvíce podléhají subjektivnímu posouzení hodnotitele. Naopak u změny organizační struktury není operacionalizace nikterak složitá. Případné změny stanov a jiných vnitřních pravidel strany zveřejňují.

## 5. ČSSD a Piráti: případová studie profesionalizace kampaní ve volbách prvního a druhého řádu

### Faktory prostředí České republiky – společné pro ČSSD i ČPS

Při pohledu na výsledky dotazníkového šetření v rámci pravidelných celoevropských průzkumů veřejného mínění European Social Survey je patrné, že se podíl občanů, respektive respondentů, kteří deklarovali blízkost k některé z politických stran, stabilně pohybuje v rozmezí 30-40% (viz graf č. 1)

#### Graf 1

*Blízkost k vybrané politické straně*



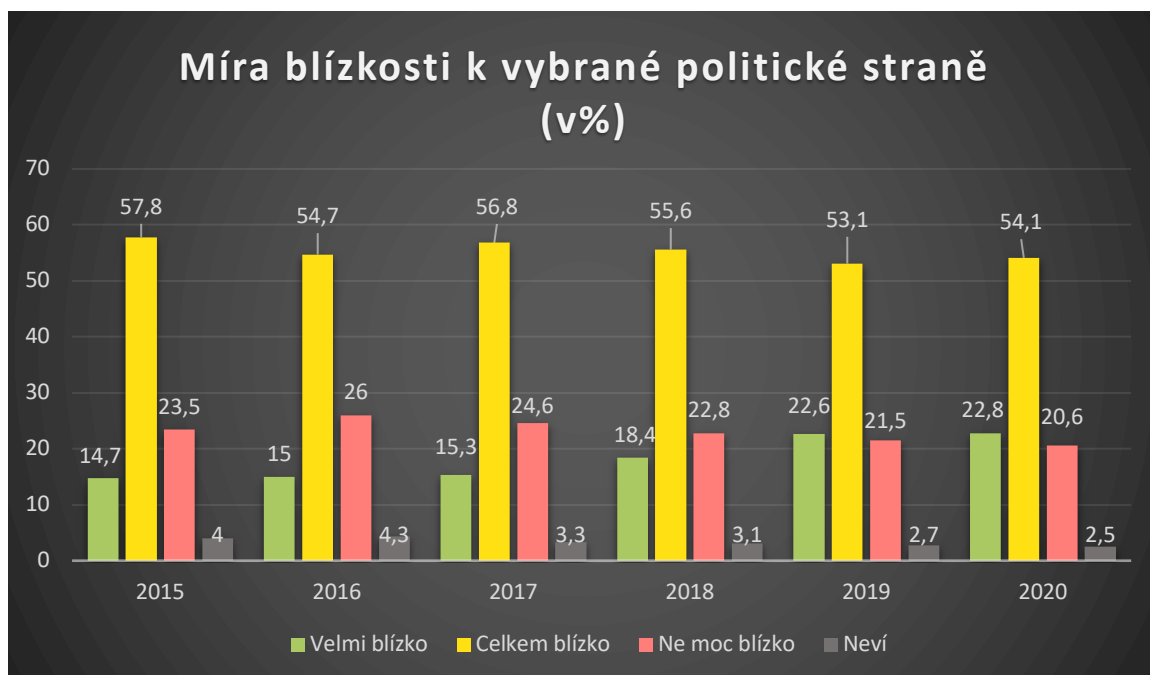
(ESS, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018)

Poměrně vysokou stabilitu vykazují i data z národních průzkumů Centra pro výzkum veřejného mínění, které měří míru deklarované blízkosti k vybrané politické straně. Jak bylo uvedeno v podkapitole o operacionalizaci jednotlivých částí kauzálního mechanismu, tato data CVVM systematicky sbírá od roku 2015. Za posledních pět let nevzrostl podíl těch, kteří nepocítují blízkost k žádné z českých politických stran. Naopak, za stejnou dobu lze pozorovat téměř osmiprocentní nárůst v podílu voličů, kteří vyjádřili velkou blízkost k jimi preferovanému politickému subjektu – viz graf č. 2. Údaje o voličích sledovaných stran ČSSD a ČPS se nadto nikterak neodchylují od průměrných hodnot. Například v roce 2019, kdy se 22,6

% voličů cítilo být velmi blízko ke konkrétní politické straně, byla tato hodnota u voličů ČSSD 21,3 % a voličů Pirátů 22 %. Jen lehce vyšší byl u obou stran podíl voličů, kteří ke straně nepociťovali velkou blízkost (24,4 % u ČSSD, 25 % u ČPS vs. 21,5 % souhrnný podíl za všechny voliče v daný rok) (CVVM, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e, 2019f, 2019g, 2019h, 2019ch, 2019i).

## Graf 2

*Míra blízkosti k vybrané politické straně*

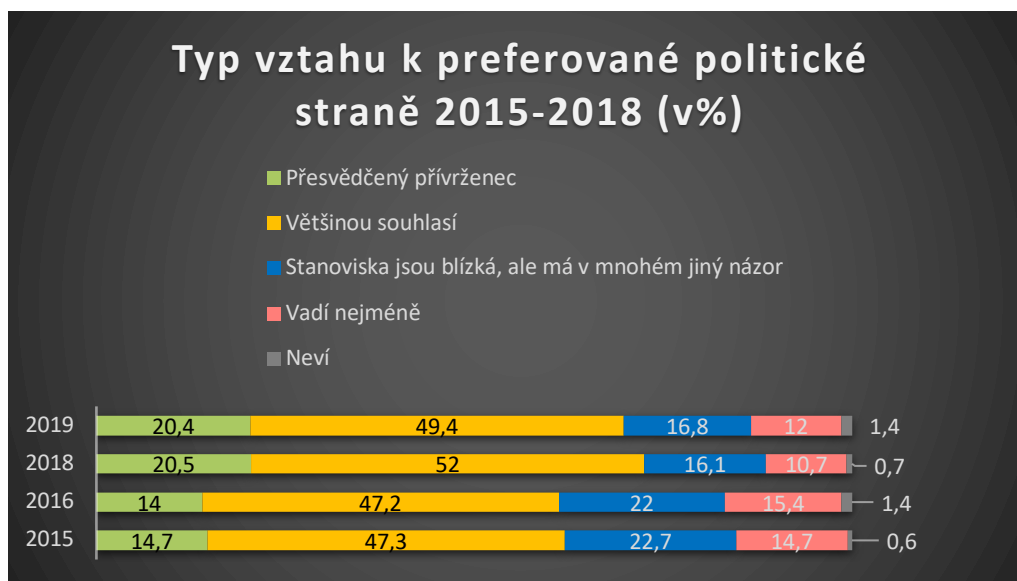


(CVVM, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e, 2015f, 2015g, 2015h, 2015ch, 2015i, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, 2016f, 2016g, 2016h, 2016ch, 2016i, 2017a, 2017b, 2017c, 2017d, 2017e, 2017f, 2017g, 2017h, 2017ch, 2017i, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d, 2018e, 2018f, 2018g, 2018h, 2018ch, 2018i, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e, 2019f, 2019g, 2019h, 2019ch, 2019i, 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f, 2020g, 2020h, 2020ch, 2020i)

Lehce narůstající trend k silnějším vazbám elektorátu vůči politickým stranám je ilustrovatelný ještě na dalším typu dat. Jedná se o typ vztahu občana ke straně. Zatímco v roce 2015 téměř 15 % respondentů se v průzkumu označilo za přesvědčené přívržence strany, o čtyři roky později narostlo toto číslo o pět procent (více graf č. 3)

### Graf 3

Typ vztahu k preferované politické straně v období 2015-2019 (v roce 2017 nebyly otázky na typ vztahu do výzkumů CVVM zahrnuty)



(CVVM, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e, 2015f, 2015g, 2015h, 2015ch, 2015i, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, 2016f, 2016g, 2016h, 2016ch, 2016i, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d, 2018e, 2018f, 2018g, 2018h, 2018ch, 2018i, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e, 2019f, 2019g, 2019h, 2019ch, 2019i)

Z pětileté perspektivy se tak na první pohled může zdát, že je předpoklad o poklesu stranické identifikace v České republice chybný a tento konkrétní faktor prostředí tak neodpovídá hypotetickému kauzálnímu mechanismu profesionalizace kampaní, jak byl představen v teoretické části. Nicméně je na místě položit si otázku, zda nejde o příliš krátké sledované období. Obdobná data z druhé poloviny 90. let totiž ukazují výrazně nižší procenta těch, kteří pociťovali slabý vztah ke straně. Klára Vlachová ve své studii „*Dynamika pozitivní a negativní stranické identifikace v České republice*“ prezentovala výsledky měření let 1996, 1998 a 2000, ze kterých vychází následující čísla (tabulka č. 4):

### Tabulka 4

Vztah voličů ke stranám v letech 1996, 1998, 2000

(n<sub>96</sub>=863, n<sub>98</sub>=1221, n<sub>2000</sub>=1244)

<b>Vztah k volené straně – celková populace (řádková %)</b>
---



	<b>Velmi silný</b>	<b>Silný</b>	<b>Mírný</b>	<b>Slabý</b>	<b>Velmi slabý</b>	<b>Bez odpovědi</b>
<b>1996</b>	4,8	22,5	41,5	6,7	3,0	21,5
<b>1998</b>	2,8	16,2	37,7	6,8	3,0	33,4
<b>2000</b>	3,1	14,9	29,6	7,2	3,9	41,3

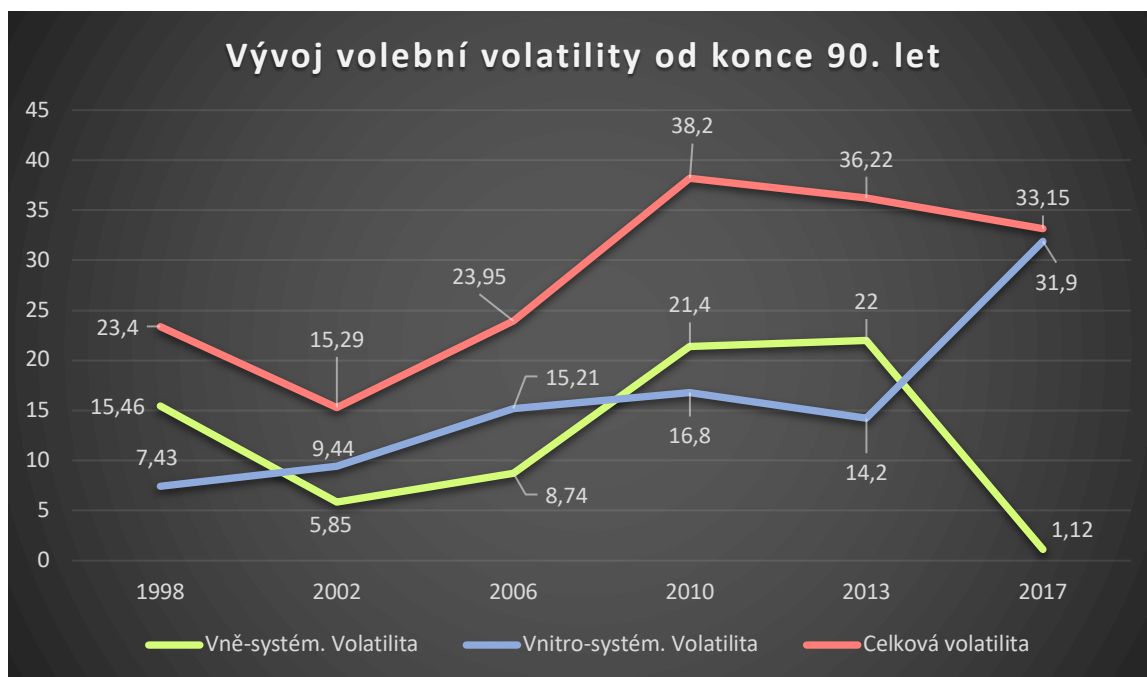
(Vlachová, 2003)

Srovnání výše uvedených výsledků studie Vlachové a novějších dat prezentovaných v předkládané práci je s ohledem na odlišně definované kategorie měření problematické. Avšak i pokud by se sloučila čísla respondentů z kategorie „*Slabý*“ a „*Velmi slabý*“ do novější kategorie „*Ne moc blízko*“, ani v takovém případě by nedosahovala hodnot z let 2015 výš. Je tedy přípustné tvrdit, že z **dlouhodobé perspektivy došlo k nárůstu podílu voličů, kteří nevykazují užší vazbu na žádnou z vybraných politických stran**, přičemž daný nárůst hodnot byl téměř dvojnásobný.

Změny v hodnotách volatility jsou měřeny u sněmovních voleb 2010, 2013 a 2017 a u voleb do Evropského parlamentu v letech 2009, 2014 a 2019. Ve všech případech je sledována volatility vnitro-systémová (tzv. volatility B) a vně-systémová (tzv. volatility A). Vnitro-systémová volatility je měřena mezi stávajícími stranami, které v obou sledovaných volbách získaly min. 1 % ze všech odevzdaných hlasů (odůvodnění viz. podkapitola o operacionalizaci faktorů prostředí), zbylé strany jsou řazeny mezi kategorii „ostatní“. U vně-systémové volatility nastává vstup strany do systému v momentě, kdy získala alespoň 1 % ze všech odevzdaných hlasů, zatímco v předchozích volbách měla méně než 1%. A naopak systém opouští v případě, když v následujících volbách získala méně než 1 % odevzdaných hlasů, nicméně ve volbách předchozích na tuto hranici dosáhla. Graf č. 4 prezentuje výsledky volatility A i B ve Sněmovních volbách od konce 90. let až po rok 2017.

## Graf 4

Vývoj volební volatility od roku 1998



(volby.cz, výpočty provedeny autorkou)

Výsledné hodnoty celkové volatility sice vykazují od roku 2010 mírný pokles, stále se však drží na výrazně vyšších hodnotách než na konci 90. let. Dekompozice celkové úrovně Pedersenova indexu na vně-systémovou a vnitro-systémovou část nabízí detailnější vhled do volebního chování voličů. Zatímco mezi sněmovními volbami v letech 2013 a 2017 došlo ke zcela zásadnímu propadu u hodnot vně-systémové volatility, tudíž nedocházelo k výraznému nárůstu hlasů pro nové strany či naopak propadu hlasů vedoucích dotyčnou stranu k opuštění stranického systému. Vnitro-systémová volatilita ve stejném období vzrostla na dvojnásobek své původní hodnoty. Jinak řečeno, k přesunům voličů mezi stranami napříč volbami nadále docházelo, nicméně výrazněji mezi těmi stranami, které byly stabilně v systému přítomny.<sup>11</sup> Vnitro-systémová volatilita také kontinuálně od konce 90. let roste (s výjimkou

<sup>11</sup> Příčinou, proč je vně-systémová volatilita v roce 2017 takto nízká, je také stanovení 1% hranice pro vstup do systému. Pokud bych tuto hranici stanovila např. na úroveň 5% představující klauzuli pro vstup do Poslanecké

drobného propadu v roce 2013). Co se týče přesunů voličů na individuální úrovni, v roce 2017 většina voličů deklarovala ochotu volit tutáž stranu jako ve volbách předchozích, konkrétně 64 % dotázaných.<sup>12</sup> Opačný trend zaznamenáváme u hodnot volatility při volbách do Evropského parlamentu, které se řadí mezi volby druhého řádu. Zde sice také celková volatilita po prudkém nárůstu v roce 2014 poklesla, nicméně vně-systémová volatilita se stále drží na hodnotách kolem 30 (viz tabulka č. 5)

## Tabulka 5

*Hodnoty volatility ve volbách do EP v letech 2009, 2014, 2019*

	2009	2014	2019
Vně-systémová volatilita	8,10	<b>29,85</b>	<b>28,15</b>
Vnitro-systémová volatilita	15,2	15,3	<b>3,75</b>
Celková volatilita	26,5	48,35	35,6

(Marino & Angelucci, 2020)

Projevy vnitro-systémové volatility lze sledovat i v následujícím faktoru prostředí, tedy **poklesu podpory pro tradiční politické subjekty** – viz graf č. 5. Propad podpory pro sociální demokracii lze označit za dramatický. Volební zisk 22 % hlasů v roce 2010 poklesl na necelých 7,8 % o sedm let později. Naopak Piráti si za totéž období polepšili o 10 %.

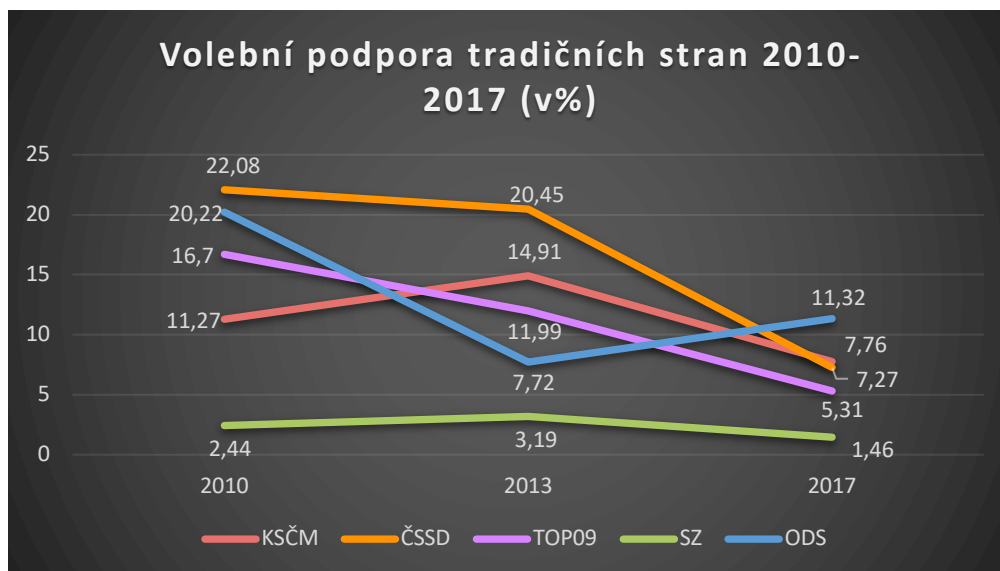
---

sněmovny, přesunuly by se hodnoty určené pro Pirátskou stranu do výpočtu vně-systémové volatility namísto stávající vnitro-systémové.

<sup>12</sup> Podíl počítán u stran, které v preferencích přesáhly hranici 1% hlasů. Zdroj dat: CVVM, zpracováno autorkou.

## Graf 5

Volební podpora tradičních stran v letech 2010-2017

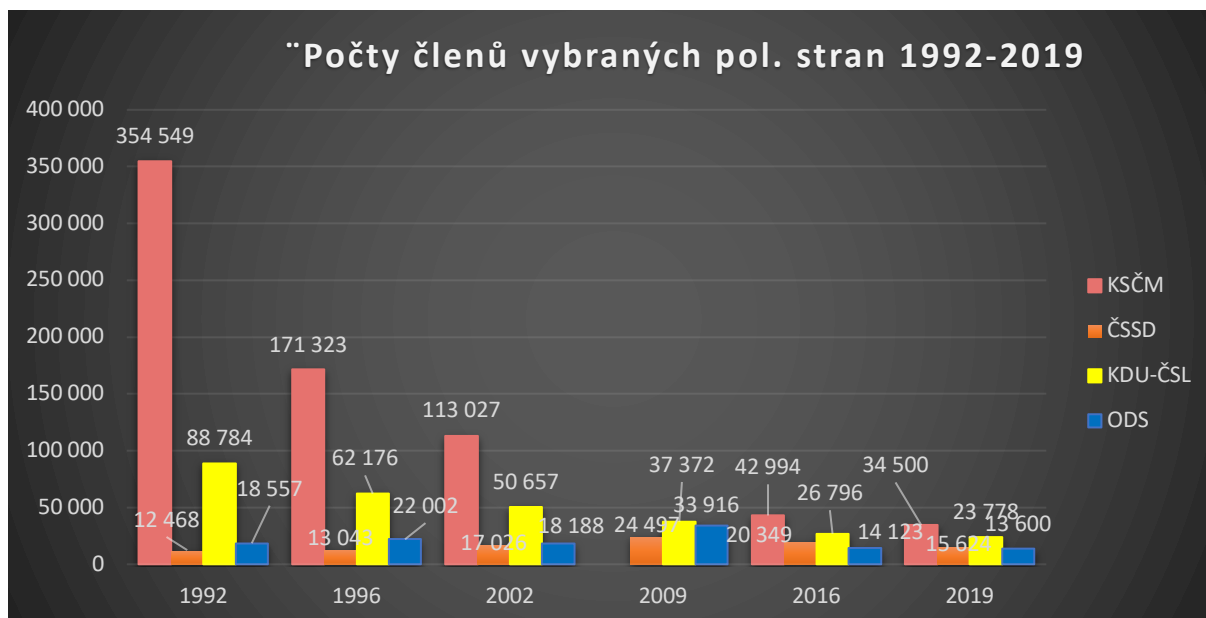


(volby.cz, zpracováno autorkou)

Pokles zájmu o členství v politických stranách je v České republice kontinuální a relativně masivní. Žádná z tradičních stran, které jsou stabilními prvky českého stranického systému od 90. let (ČSSD, ODS, KSČM, KDU-ČSL) se nevyhnula odlivu členů. Nejdrastičtější úbytek zaznamenala KSČM, která z původních více jak 350 tisíc členů v roce 1992 sestoupila na neuvěřitelných 34 tisíc – viz graf č. 6.

## Graf 6

Počty členů vybraných pol. stran v letech 1992-2019



(Linek & Pecháček, 2005; výroční zprávy politických stran)

Hypotetický kauzální mechanismus profesionalizace volebních kampaní pracuje s dalším předpokladem, kterým je pokles volební účasti. Je zřejmé, že ta se bude výrazněji lišit u voleb prvního a druhého řádu, nicméně u obou typů voleb je důležité zachytit dynamiku volební participace. Volební účast v posledních třech po sobě jdoucích sněmovních volbách (2010, 2013, 2017) drží relativně stabilní úroveň kolem 60 %. Avšak obdobně jako u stranické identifikace, i zde je vypovídající schopnost dat vyšší v rámci delšího časového období. Pokud bychom se podívali na **vývoj volební účasti do Poslanecké sněmovny již od roku 1996**, kdy se pohybovala na úrovni 76 % oprávněných voličů, je zde **znatelný pokles o téměř 17 %**. Obdobný trend lze sledovat u voleb do zastupitelstev obcí. Zatímco v roce 1994 přesahovala volební účast více jak 60 %, v zatím posledních komunálních volbách přišlo 47 % voličů. U voleb do Evropského parlamentu v roce 2019 se hodnoty volební participace pro změnu vrátily po desetiprocentním výkyvu v roce 2014 na identické hodnoty přesahující 28 % (tabulka č. 6).

**Tabulka 6***Hodnoty volební účasti ve volbách do PS (od roku 1996) a do EP (od roku 2004)*

<b>Volební účast do PS (v%)</b>	
1996	<b>76,41</b>
1998	74,03
2002	58
2006	64,47
2010	62,6
2013	59,48
2017	<b>60,84</b>
<b>Volební účast do zastupitelstev obcí (v%)</b>	
1994	<b>60,68</b>
1998	45,02
2002	45,54
2006	46,32
2010	47,32
2014	44,46
2018	<b>47,34</b>
<b>Volební účast do EP (v%)</b>	
2004	<b>28,32</b>
2009	28,22
2014	<b>18,20</b>
2019	<b>28,72</b>

(volby.cz, zpracováno autorkou)

Všechny výše analyzované faktory prostředí, respektive hodnoty jejich indikátorů, odpovídají předpokladu vznesenému v rámci hypotetického kauzálního mechanismu. To znamená, že české politické strany musí čelit změnám ve volebním chování elektorátu, které se v relativně krátkém období od 90. let stihly již projevit a které odpovídají charakteru změn v tzv. starých demokraciích (např. země západní Evropy). Čeští voliči jsou více volatilní, odklání se od tradičních politických stran a obecně slábne jejich vazba na strany napříč politickým spektrem a typologiemi. Taktéž aktivní participace na stranickém životě není u voličů v České republice preferovanou aktivitou.

## 5.1. Česká strana sociálně demokratická

Česká strana sociálně demokratická (ČSSD) je nejstarší českou, respektive československou politickou stranou (založena roku 1878). V roce 1948 byla strana násilně sloučena s Komunistickou stranou Československa. Část členů, kteří s tímto krokem nesouhlasili, a odmítli vstoupit do komunistické strany (cca 2/3 původních členů), pokračovala ve své činnosti v exilu. Po pádu komunistického režimu a obnovení demokratického uspořádání, se vytvořil opětovný prostor pro tradiční demokratickou stranu hájící zájmy levicových voličů a sociální demokracie obnovila svou činnost. V tomto ohledu se liší od jiných sociálně demokratických stran v postkomunistickém prostoru, které vznikly transformací z bývalých komunistických subjektů.

V průběhu 90. let 20. století se sociální demokracii podařilo etablovat na českém politickém trhu, a dokonce se stát hegemonem levé části stranického spektra. V prvním desetiletí nového století již sociální demokracie naplňuje typologické znaky kartelové strany (např. marginalizace členstva, proměna finančního zázemí či centralizace rozhodování) (Polášek, 2012).

Nejlepšího porevolučního volebního výsledku strana dosáhla v roce 2006 pod vedením Jiřího Paroubka, jehož éra ve vedení strany je spojována s přechodem na tržní orientaci a profesionalizaci kampaní (Vašátková, 2012). Nicméně během následujících 11 let strana kontinuálně ztrácela přízeň voličů, což vyvrcholilo debaklem ve volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2017, ve kterých strana ztratila 79 % svých voličů oproti výsledku v roce 2006 (Šaradín & Vašátková, 2017).<sup>13</sup>

### 5.1.1. Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně před volbami do PS 2017

Sledovaným sněmovním volbám roku 2017 předcházely volby do Evropského parlamentu a do místních samospráv v roce 2014, které byly pro ČSSD ještě relativně úspěšné (strana získala čtyři europoslance, a naopak ztratila osm set zastupitelů<sup>14</sup>). Výraznějším externím šokem tak pro stranu byly volby do krajských zastupitelstev v říjnu roku 2016. Sociálním demokratům se podařilo zvítězit pouze ve dvou krajích z celkových 13 a z 675 mandátů získala pouhých 125. Přestože strana zaznamenala volební ztrátu, ke změně lídra

---

<sup>13</sup> Pokles volební podpory pokračoval. ČSSD získala ve volbách do PS PČR v roce 2021 pouhých 4,65 % hlasů, což znamenalo vypadnutí z dolní komory českého parlamentu.

<sup>14</sup> Více jak 8% ztráta.

v dominantní frakci nedošlo. Avšak bezprostředně po konání voleb se vůči předsedovi sociální demokracie vyhradil prezident Miloš Zeman. Krátce po něm se i ve straně začaly ozývat hlasy volající po změně na vedoucích pozicích. Objevily se i návrhy na přímou volbu předsedy všemi členy (doposud byl předseda volen delegáty na sjezdu).

ČSSD v krajských volbách nepomohla ani kampaň, kterou spustila na jaře toho samého roku a která se snažila mobilizovat voliče na základě hodnotových postojů. Outdoorová i internetová kampaň propagovala hesla „Srdce bije vlevo“ a „Stát není firma“, čímž se sociální demokracie snažila vymezit vůči svému největšímu rivalovi a současně koaličnímu partnerovi ANO 2011, hnutí vedené podnikatelem Andrejem Babišem, který razil myšlenku řízení státu jako firmy. Heslo „*Srdce bije vlevo*“ bylo zvoleno s cílem posílit pravolevý konflikt, který již v té době v české politice i vlivem působení hnutí ANO 2011 oslabil. Strana ovšem šla zcela proti povaze svých voličů, kteří jsou tradičně rekrutováni na základě socioekonomických témat, o čemž ČSSD věděla ze svých průzkumů z roku 2016 (Šaradín & Vašátková, 2017). V lednu 2016 si nechali sociální demokraté vypracovat externí agenturou kvalitativní studii vlastní image s primárním cílem zjistit, jak si stojí u nerozhodnutých potenciálních voličů, kteří zároveň zvažovali volbu hnutí ANO. Strana chtěla znát důvody pro to, proč tento segment elektorátu stále váhá se svou volbou a za jakých podmínek by se nakonec rozhodl volit právě ČSSD. Výsledná data potvrzovala vesměs pozitivní vnímání vládního angažmá a vývoje situace v zemi. Mezi zásadní témata, kterými se měli politici zabývat, respondenti uváděli oblast sociální, zdravotní, školství a financí (např. zvyšování mezd a zaměstnanosti, omezení obchodu s chudobou, zlepšení výběru daní, dostupnost léků, dlouhé čekací lhůty na operace či dostupnost školek). Zásadní byly zejména oblasti sociální a financí, které mají největší vliv na zvyšování životní úrovně a sociálních jistot. Vedle nich vystupovala témata spojená s vnitřní a vnější bezpečností jakožto důsledek migrační krize. Velmi pozitivně byla vnímána spolupráce ČSSD a ANO 2011, které dle mínění voličů vykazovaly snahu se domluvit a nesoúpeřily spolu. Hlavní zásluhu za tento stav připisovali premiérovi a předsedovi ČSSD Bohuslavu Sobotkovi. Problém nastal v momentě, kdy úspěchy vlády jako například ekonomický růst, snížení nezaměstnanosti nebo řešení korupčních kauz šly i v očích potenciálních voličů na vrub tehdejšímu ministrovi financí a předsedovi hnutí ANO 2011 Andreji Babišovi. Ten byl vnímán jako budovatel, který ví, co dělá a dotahuje věci do konce. Bohuslav Sobotka oproti tomu působil jako mediátor, který drží vládu pohromadě. Image strany byla dle výsledků průzkumu poznamenána dvěma dlouhodobými projevy ČSSD: rozhádaností jejích představitelů a faktem, že jde o klasickou etablovanou stranu mainstreamu – typologicky stranu kartelovou. Strana tak



byla vnímána jako subjekt, který navenek vysílá řadu nesourodých sdělení a jenž má dvě tváře – sociální a čistě mocenskou. Tímto naplňovala klasický archetyp přítele-zrádce. Na jednu stranu tak působila stabilně a spolehlivě jakožto strana s tradicí a prosociálním postojem. Na stranu druhou vyzařovala prvky falše a vypočítavosti jakožto subjekt, který pro udržení se u moci je ochoten učinit vše (Šaradín & Vašátková, 2017).

Data také ukázala shovívavost potenciálních voličů ČSSD ke kontroverzní osobě Andreje Babiše a různým kauzám, které ho již v té době doprovázely. Dle řady voličů Andrej Babiš prokázal, že stát lze řídit jako firmu. Tyto informace sociální demokraté měli, a přesto se rozhodli ke dvěma krokům, které šly výrazně proti závěrům jimi zadaných průzkumů. Prvním z oněch kroků byla již zmiňovaná jarní kampaň, která se snažila voliče přesvědčit o nemožnosti aplikovat principy řízení firmy (v čemž Andrej Babiš jako miliardář v očích veřejnosti vynikal) na chod státu. Druhým krokem, který popíral doporučení najatých odborníků byla eskalace konfliktu s Andrejem Babišem. V květnu roku 2017, tedy pár měsíců před sněmovními volbami, byl předseda hnutí ANO odvolán premiérem Sobotkou z vlády s odůvodněním, že míra afér ministra financí přesáhla únosnou míru. Andrej Babiš situaci využil ve svůj prospěch a učinil ze sebe mučedníka, kterého chtějí „zkorumpovaní“ politici establishmentu zničit. Ještě před samotným odvoláním vyšly v předních médiích inzeráty hnutí ANO 2011, které zobrazovaly Andreje Babiše s přelepenými ústy páskou jako symbol snah o jeho umlčení. Doprovodný text se tázal na to, proč se sociální demokracie chce svého koaličního partnera zbavit (viz obr. 5)

## Obrázek 5

*Inzerát hnutí ANO vykreslující Andreje Babiše jako oběť spiknutí ČSSD*



(Babiš, 2017)

Sociální demokracie podcenila schopnosti marketingového týmu hnutí ANO 2011, které přešlo okamžitě do ofenzivy. ČSSD v tu dobu přitom dlouhodobě trpěla nedostatkem kvalitních lidí, kteří by tvořili jádro jejího vlastního odborného a PR zázemí. Poté, co sociální demokraté nastoupili do vlády a předseda strany Sobotka se stal premiérem, nastal odliv velkého počtu zaměstnanců ústředí strany (tzv. Lidového domu) na Úřad vlády a další ministerstva. Sociální demokraté sice potřebné služby outsourcovali (např. kvalitativní a kvantitativní průzkumy veřejného mínění), chyběly však týmy, které by se jejich výsledky zabývaly, dlouhodobě s nimi pracovaly a pomáhaly je vtáhnout do každodenní praxe fungování strany.

Analytické oddělení přitom mělo ve straně dlouhou tradici. Zárodky pozdějšího Oddělení politických analýz (dále OPA) lze datovat do první poloviny 90. let, kdy vzniklo jako reakce na potřebu systematické práce s analýzami veřejného mínění, médií a podílení se na organizaci volebních kampaní či tvorby analýz vnitřního fungování strany. V uvedeném období si sociální demokraté nezadávali průzkumy veřejného mínění u externích agentur a byli odkázáni na veřejně dostupné výzkumy (zejména agentur STEM, IVVM, AISA apod.) Již od těchto počátků podléhala činnost oddělení řízení předsedou strany. Stále ale nebylo plně institucionalizováno a upevněno ve stranických strukturách. Změna nastala s poradcem tehdejšího předsedy strany a premiéra Stanislava Grosse Otou Novotným, jenž měl na starosti agendu výzkumů veřejného mínění, politických analýz apod. V letech 2005-2006 působil jako hlavní analytik ČSSD (stále z pozice poradce na Úřadu vlády) a započal spolupráci

s renomovanou americkou výzkumnou agenturou PSB. Spolupráce se vztahovala opět na oblast předvolebních průzkumů, které si tehdy zadávala přímo PSB. Když po volbách roku 2006 přešla ČSSD do opozice a do vedení strany se postavil Jiří Paroubek, vzniklo v Lidovém domě právě na popud Oty Novotného Oddělení politických analýz, které ve straně fungovalo až do svého zrušení v roce 2017. OPA se za předsednictví Jiřího Paroubka a pod vedením Oty Novotného stalo plnohodnotnou součástí odborného zázemí strany, do kterého taktéž spadalo PR a tiskové oddělení, oddělení řízení odborných komisí a archiv. Vedle sekce PR a marketingu přímo podléhalo předsedovi strany, kterým bylo úkolováno. Agenda oddělení vznikala rovněž z momentálních potřeb a z rozhodnutí vedoucího OPA. Od roku 2006 až do roku 2017 mělo oddělení dva stálé zaměstnance (čistě vyhrazeni pro práci v OPA) a několik externích spolupracovníků. Samotná náplň činnosti oddělení se proměňovala v závislosti na postavení strany i jejího vedení. Výčet úkolů a aktivit v době opozičního působení v letech 2006-2013 obsahuje následující tabulka:

## Tabulka 7

### *Činnost oddělení politických analýz v ČSSD*

Činnost Oddělení politických analýz
<b>2006-2010 (v opozici), předseda J. Paroubek</b>
pravidelné měsíční výzkumy veřejného mínění a jejich analýza (hlavně agentura STEM), které šly primárně k rukám předsedy strany
předvolební průzkumy pro potřeby volebních kampaní (2008, 2010); často ve spolupráci s americkou agenturou PSB
spolupráce na tvorbě volebních programů a předvolebních mítinků (ve spolupráci s PR a marketingovým oddělením)
spolupráce s MDA a FES <sup>15</sup> – organizace seminářů a odborných konferencí
zpracování a koordinace projektu Modernizace strany
spolupráce na tvorbě dalších sjezdových dokumentů (Stanovy, rezoluce)
podíl na koordinaci prezidentské kampaně J. Švejnara organizované ČSSD a SZ
<b>2010-2013 (v opozici), předseda B. Sobotka<sup>16</sup></b>

<sup>15</sup> MDA= Masarykova demokratická akademie je think-tankem ČSSD. FES = Friedrich Ebert Stiftung je politická nadace spojená s německou sociální demokracií (SPD).

<sup>16</sup> B. Sobotka vedl ČSSD od roku 2010 jako její statutární místopředseda. Do pozice předsedy byl zvolen na stranickém sjezdu v roce 2011).

nepravidelné výzkumy veřejného mínění a jejich analýza (hlavně agentura STEM), které šly primárně k rukám předsedy strany; výzkumy prováděny 2-3x / rok; větší intenzita před volbami 2012
předvolební průzkumy pro potřeby volebních kampaní (2010 – komunální volby, 2012 - krajské a prezidentské volby, 2013 – PS, ); často ve spolupráci s americkou agenturou PSB
vnitrostranické průzkumy a ankety s cílem zlepšit organizaci a akceschopnost strany
koordinace vnitrostranické diskuse k obnově strany za účasti významných opinion leaderů
koordinace tvorby Programového prohlášení vlády (za ČSSD)

(O. Novotný, osobní komunikace, leden 2021)

Od roku 2014 do ukončení svého působení o tři roky později, zůstal v OPA jeden pracovník, přičemž vedoucí oddělení O. Novotný přešel na Úřad vlády na pozici poradce premiéra B. Sobotky a spolu s tím vykonával část agendy OPA právě odtud. Dle jeho slov se velká část agendy kryla s jeho rolí poradce, koordinoval primárně průzkumy veřejného mínění. Sám však dodává:

K tomuto období je nutné obecně říct, že se v něm nedařilo příliš dobře sladovat požadavky fungování strany s ohledem na tradiční vnitřní a vnější stranickou agendu na straně jedné a fungování stany jako hlavní vládní strany na straně druhé. Netýkalo se to jen APO ale i Sekce PR a marketingu. Což je obecný problém, když velká část kvalifikovaného personálu působícího v centrále strany v době opozice přejde do vládních funkcí, jakmile se strana stane vládní stranou (O. Novotný, osobní komunikace, leden 2021).

Existence analytického oddělení a tvorba analýz samy o sobě nestačí. Důležitý je způsob, jakým je s výstupy analytiků nakládáno. V případě sociálnědemokratického OPA byly výstupy primárně určeny předsedovi strany, přičemž dle povahy materiálů docházelo k šíření k příslušným oddělením a sekcím strany, různá fóra (předsednictvo, ÚVV, sjezdy), na programové konference apod.

Zvláště za předsednictví J. Paroubka se s některými výstupy OPA pracovalo velmi otevřeně, což bylo podle mne správné (např. doporučení s ohledem na agendu Modernizace strany), ale někdy trochu neopatrně (výsledky výzkumů veřejného mínění), protože měly strategický význam a mohlo docházet (a také docházelo) k jejich snadnému úniku (O. Novotný, osobní komunikace, leden 2021).

U ČSSD je v souvislosti s fungováním OPA zajímavá ještě jedna věc. Fakt, že přímo odpovídalo předsedovi strany, měl velký dopad na efektivní využití jeho analytických výstupů.

Od roku 2012 se situace ve straně personálně silně polarizovala, a to se neblaze podepisovalo i na oslabení pozornosti k analytickým výstupům APO; ty mohly být těžko plně vytěženy, protože strana se vyčerpávala frakčními boji. APO mělo velkou informační moc, ale sloužilo primárně předsedovi strany; pokud byl ale předseda frakčními boji oslabován, bylo oslabováno i jeho odborné zázemí (O. Novotný, osobní komunikace, leden 2021).

K úpadku odborného zázemí sociální demokracie začalo docházet od roku 2016, jedním z průvodních jevů byl zánik OPA. Přičemž za celý proces nese odpovědnost politické vedení v čele s předsedou.

ČSSD je ve vládě a část jeho nejlepších odborníků na nejrůznějších vládních pozicích pracujících pro jednotlivé ministry za ČSSD. Ale po stranu jako celek žádné odborné zázemí nefunguje, kromě MDA, které je však nezávislým think-tankem a přímou spoluprací si dovolit nemůže (O. Novotný, osobní komunikace, leden 2021).

Oslabení stranického aparátu pokračovalo i před konáním krajských voleb (2020), kdy byla strana nucena v důsledku velkého zadlužení propustit z centrály 22 zaměstnanců a dalším v regionálních pobočkách zkrátit úvazky.

Co se týče výraznějších organizačních změn, ty ve straně po prohraných krajských volbách nenastaly. Jedním z důvodů byl i fakt, že stanovy byly upraveny v roce 2015 a přinesly s sebou dvě pro sociální demokracii zásadní změny: kandidátní listiny měly být schvalovány všemi členy strany v daném obvodu a z nejméně 40% měly být tvořeny ženami<sup>17</sup>. Rozhodnutí delegátů stranického sjezdu v březnu roku 2015 předcházelo vnitrostranické referendum o rok dříve. V něm se členové ČSSD vyjádřili nejen pro primárky, které měly za cíl omezit moc a vliv lokálních stranických „bossů“, ale rovněž za celkovou modernizaci strany. Tehdejší předseda strany Sobotka by dle vlastních slov považoval případné odmítnutí většího zapojení členů do rozhodování o podobě kandidátních listin a také kvót za svůj osobní neúspěch. Byl to totiž právě on, jenž se těmito kroky snažil stranu organizačně přiblížit jejím sesterským politickým subjektům v zahraničí (Lang, 2015). Nicméně to byl také právě Sobotka, který před sněmovními volbami 2017 požádal vedení strany o přepsání kandidátní listiny tak, aby byl jak

---

<sup>17</sup> Přesné znění: „Alespoň 40% všech kandidátů na kandidátkách do zastupitelstva kraje a Poslanecké sněmovny musí tvořit osoby opačného pohlaví.“ (Stanovy ČSSD, duben 2015)

na prvním, tak druhém místě. Snažil se pojistit proti situaci, kdyby jako lídr u členů ve svém kraji neprošel a musel by být automaticky vyřazen z kandidátní listiny. Přestože tato praktika se objevovala i v jiných krajích a u jiných krajských lídrů, pouze v případě Sobotky došlo k zásahu z nejvyššího vedení strany. Dané počínání předsedy strany bylo následně silně zkritizované jeho vnitrostranickými oponenty, kteří se paradoxně nejvíce shromáždili v Sobotkově domovském Jihomoravském kraji. Zůstává však taktéž otázkou, zda obavy předsedy strany o lídrovskou pozici ve vlastním kraji nevyslaly veřejnosti pouhých pár měsíců před volbami negativní signál o nejednotnosti ČSSD a slabém postavení jejího lídra. Tato nejistá pozice Bohuslava Sobotky pak zcela kontrastovala s obrazem Andreje Babiše, v té době primárního konkurenta sociálních demokratů, jakožto lídra a majitele s neotřesitelnou pozicí v hnutí ANO, který nemusí čelit interním intrikám a může se soustředit na praktickou politiku pro občany. Předseda ČSSD nakonec obhájil svoji pozici jedničky v Jihomoravském kraji se ziskem 62% hlasů tamních členů, přičemž se ale jednalo o třetí nejhorší výsledek ze všech krajů<sup>18</sup> (Výsledky stranických primárek pro volby do PS P 2017, ČSSD, 2017).

Rozhodovací procesy uvnitř ČSSD tak i do Sněmovních voleb zůstaly stejné, a tedy značně neflexibilní a netransparentní. Sociální demokracie jakožto tradiční strana je vystavěna na klasické hierarchické struktuře, jejíž základ tvoří místní organizace strany, které se podílejí na sestavování kandidátních listin. Jednotlivé místní organizace jsou sdružovány do okresních organizací, které se rovněž podílejí na sestavování kandidátních listin. Na této úrovni již figuruje placený zaměstnanec strany – okresní tajemník, který vykonává administrativní činnost a pomáhá realizovat předvolební kampaň na daném okrese. Nejvyšším orgánem okresní organizace je okresní konference, kam jednotlivé místní organizace vysílají své zástupce. Okresní konference volí např. delegáty okresu na celostátní sjezd strany či svého zástupce do tzv. Ústředního výkonného výboru – vrcholného orgánu, který řídil stranu mezi sjezdy. Dalším článkem v organizaci je krajská organizace, která funguje na obdobném principu jako okresní. Způsob, jakým fungují jednotlivé krajské, okresní a místní organizace je naprosto vitální pro průběh volební kampaně. Okresní i krajský tajemníci dohlíží nad dodržováním nařízení a pravidel, které určuje celostátní centrum a jsou k dispozici lokálním volebním manažerům. Způsob výběru volebních manažerů na těchto nejnižších složkách strany není vůbec transparentní a je zcela na libovůli úzkého vedení okresní a krajské organizace. Stejně tak probíhá výběr externího dodavatele služeb, většinou lokální reklamní agentury. Výběrová řízení, ve kterých by se posuzovaly jednotlivé nabídky agentur, nejsou běžnou praxí. O profesionalismu

---

<sup>18</sup> Data pro Moravskoslezský kraj nebyla dostupná, respektive pouze informace o 8% volební účasti.

představitelů strany na okresní či krajské úrovni lze tedy mít pochyby. Paradoxně však obdobná situace panuje i na celostátní úrovni. Zmiňovaný Ústřední výkonný výbor, který sestával z několika stovek delegátů, logicky z povahy své struktury nemohl zajišťovat každodenní chod strany. V oblasti kampaní tak jeho role spočívala ve schvalování ročního rozpočtu strany, případně možnosti odvolat z funkce ústředního tajemníka strany. Ústřední tajemník je oficiálně pouhým vrcholným úředníkem strany, v praxi se ale prokázal jeho silný vliv na chod strany. Je to osoba, u které se sbíhají veškeré informace o dění ve straně a která dokáže ovlivnit i plánování a průběh kampaně bez toho, aniž by k tomu měla politický mandát (Ostrá, 2021). Ten si drží celostátní předsednictvo strany, respektive politické grémium sestavené z předsedy, místopředsedů, nejvýše postaveného člena vlády za ČSSD a dalších. Zápisy ze zasedání těchto vrcholných orgánů nejsou široké členské základně dostupné. Stejně jako informace o tom, proč vedení strany zvolilo tu či onu agenturu nebo volební strategii. Není tu vytvářen tlak na transparentci a efektivitu zvolených cest od žádného ze stakeholderů.

Kampaň před sněmovními volbami ČSSD zkomplikovala rezignace tehdejšího předsedy B. Sobotky na svůj mandát ve vedení strany v červnu roku 2017. Sobotka reagoval na neustále klesající preference a dlouhotrvající kritiku svých oponentů uvnitř strany. V konečném důsledku směsicí interních procesů i vnějších jevů došlo ke změně lídra v dominantní frakci. Sobotka si ponechal funkci předsedy vlády, zatímco vedení strany se ujal statutární místopředseda Milan Chovanec. Volebním lídrem se však stal Lubomír Zaorálek, který v té době působil jako ministr zahraničí České republiky a řadový místopředseda strany. O tomto kroku rozhodlo politické grémium bez širší konzultace s členskou základnou. Ústředním stratégem se stal Robert Žanony, který měl zkušenosti s úspěšnými kampaněmi na Slovensku pro tamní sociální demokracii. Žanony zpětně hodnotil výběr lídra pozitivně: „Měl jsem dobrý pocit z nasazení i stylu komunikace volebního lídra. Z daných možností byl podle výzkumů a srovnání jednoznačně nejvíc použitelnou osobou pro daný volební souboj“ (Žanony, 2021).

Tzv. triumvirát ale ještě více zkomplikoval rozhodovací mechanismy uvnitř strany a tím pádem i proces profesionalizace kampaně. Tým poradců, který si pro účely kampaně Zaorálek zvolil, musel koexistovat s týmem kolem Chovance, který měl ke kampani jako faktický předseda strany co říct. Jan Novák, který měl ve volebním týmu na starosti správu sociálních sítí, tuto tezi potvrzuje: „Neměl jsem pocit, že by měl každý jasně definovanou svou roli v týmu. Byl tam obrovský počet lidí a nebylo jasné, kdo má jaké kompetence. Nebylo ani jasné, kdo přesně to řídí. Vznikalo mnoho třecích ploch“ (J. Novák, osobní komunikace, 21. února 2021).

Nehledě na to, že tento stav nepřispíval k vnímání voličů sociální demokracie coby jednotné strany s pevným řízením.

Jedním z úskalí byla pozice strany a její značky. Jednak obraz a zčásti i realita vnitřně vyčerpané a vládou opotřebované strany a také nejednoznačný obraz o vedení strany: „Koho vlastně volím, když volím ČSSD?“. I s ohledem na odlišný osobní politický profil volebního lídra a tehdejšího statutárního místopředsedy strany pověřeného jejím vedením. Plus stále ještě přirozeně mediálně prezentovaného předsedy vlády. Toto jsou ale okolnosti, se kterými mělo být vedení kampaně schopno se vypořádat (Žanony, 2021).

Přestože Zaorálkův tým měl na tvorbu kampaně velmi ztížené podmínky, rozhodl se ještě v polovině června, tedy necelé čtyři měsíce před volbami změnit podstatné části konceptu kampaně, kterou připravil odstoupivší volební manažer Jan Birke (poslanec ČSSD). Nový volební lídr odmítl stávající vizuál kampaně i logo (obr. 6), které označil za „hlávku zeli, nikoliv růži“. Tento krok však nelze označit za re-branding v pravém slova smyslu. Veškeré další atributy značky zůstaly ponechány. Vyměněn byl však původní ústřední slogan „Dobrá země pro život“, který prošel i testy ve focus groups. Obměnu čekal i tým najatých externistů z oblasti PR a politického marketingu (Aktuálně.cz, 2017).



## Obrázek6

*Srovnání původního a nového volebního loga ČSSD*

Původní logo



Nové volební logo



ČSSD se snažila více vycházet z dostupných dat. „Využívali jsme starší i průběžné průzkumy. Jejich interpretace byla na úzkém vedení volebního štábu, týmu volebního lídra a úřadujícího předsedy strany“ (Žanony, 2021). Vzhledem k tomu, že její jedinou šancí, jak konkurovat hnutí ANO, bylo oživit pravo-levý konflikt a vynutit si tak na svém oponentovi jasné vymezení na pravolevé škále, ústředním tématem kampaně se měla stát životní úroveň obyvatel.

Jednou z chyb kampaně bylo neúspěšné hledání východiska ze schizofrenní pozice, kdy jsme byli s Babišem ve vládě a zároveň nutností se od něj odlišit. Tedy nalézt cestu, v čem a jak intenzivně Babiše kritizovat. V tomto byla snaha odlišit se striktně v tématu levné práce. Avšak prosadit toto odlišení se více méně nepodařilo (Žanony, 2021).

Hlavní slogan *"Když bohatne země, musí bohatnout i lidé"* přesto odpovídal základním požadavkům. Směřoval k tradičním voličům strany, podněcoval levo-pravý konflikt a vycházel rovněž z průzkumu veřejného mínění. Odkazoval na dobré hospodářské výsledky vlády pod

vedením sociální demokracie a zároveň nabízel vizi společnosti do budoucna. Za doprovodný slogan ČSSD zvolila „*Konec levné práci*“.

Téma nízkých mezd bylo společné s požadavky odborů, čímž se jeho účinnost mohla znásobit. Sympatizanti strany mohli v příslibu individuálního bohatství vidět i snahu posilování rovnosti. Hlavní témata kampaně doprovázely další billboardy a plakáty, například Zdraví bez poplatků, Bezúročné půjčky na bydlení pro mladé rodiny nebo ty, které se týkaly bezpečnosti země. Pravděpodobně vycházely z dřívějších doporučení výzkumných agentur. Grafické ztvárnění kampaně bylo průměrné, standardní (Šaradín & Vašátková, 2017, s. 25).

Snaha ČSSD vyprovokovat pravo-levý konflikt se silně odrazila i ve slovníku volebního lídra Lubomíra Zaorálka, který byl na online vizuálech zobrazen s citací „*Vyhlašuji válku levné práci*“ (obr. 7) Problematický byl ovšem fakt, že se sociální demokracie nacházela od roku 2014 ve vládě, přičemž do předvolební kampaně téma nízkých mezd českých občanů silněji neakcentovala. V průzkumu agentury Median pro Českou televizi uskutečněného jen pár dní před volbami se projevil slabý mobilizační potenciál zvoleného hesla ČSSD. V rámci indexu mobilizace (= o kolik více rezonuje slogan mezi voliči dané strany oproti zbytku populace) se ČSSD umístila mezi vybranými stranami společně se Stranou zelených na posledním místě. Naopak, Pirátské „Pusťte nás na ně.“ získalo v indexu hodnotu pět, což znamenalo velký mobilizační potenciál.

## Obrázek 7

*Online vizuál volebního lídra ČSSD Lubomíra Zaorálka*



(Zaorálek, 2017)

Volební manažer R. Žanony si za výběrem volebního hesla i ústředního sdělení kampaně stojí, přestože dle dat Medianu mělo nízký mobilizační potenciál:

Alfou a omegou a podstatou efektivního volebního marketingu je – v týdnech bezprostředně před volbami – zhuštění volební nabídky do jednoho koherentního příběhu/poselství, které je v daném společenském kontextu pro cílovou skupinu relevantní a tím dostatečně mobilizující. Současně je v souladu s filozofií a historií strany – jak ji vnímá cílová skupina a je personalizované volebním lídrem – a jen díky těmto atributům uvěřitelné. Takto bylo voleno hlavní poselství v horké fázi kampaně jako i jiná témata: vyšší platy, dostupné zdravotnictví a důstojné důchody (Žanony, 2021).

Sociální demokracie byla po dlouhé době velmi aktivní na sociálních sítích. Ačkoliv i zde se projevovala nejednoznačnost ve vytyčení kompetencí pro vedení kampaně v rámci tzv. triumvirátu.

Ve volebním týmu bylo několik skupin, které prosazovaly věci, které šly proti sobě. Mohu uvést příklad právě ze sociálních sítí. Jedna skupina měla za cíl dovést nějaký počet lidí na webovou stránku kampaně. Jako cestu si vybrali reklamy na FB. Obrovskými prostředky s ne příliš kvalitní reklamou sice dostali lidi na web kampaně, na druhou stranu tým na dlouhou dobu (a možná už navždy) úplně zničili organický dosah hlavní stránky strany na FB. Stránka má 27 000+ fanoušků. A přesto je na jejich postech velmi slabá odezva (Novák, 2021).

Žanony a jeho tým využíval široké spektrum dat i pro vedení kontaktní kampaně. Analytický tým na základě geotargetingu vytypoval oblasti, kde měla ČSSD vyšší šance na volební úspěch, poté byl seznam zaslán do regionů a tamní krajsí a okresní tajemníci společně s volebními manažery a regionálními představiteli strany měli vypracovat program návštěvy L. Zaorálka. I přes snahu centrálního vedení vnést do plánování prvky data-driven kampaně, byly velmi často programy regiony sestavovány dle tradičních postupů. ČSSD sice poskytla krajským volebním manažerům a tajemníkům základní školení pro práci s aplikací na geotargeting, k jeho širšímu užívání nicméně nedocházelo (Ostrá, 2021). Placeným zaměstnancům i jmenovaným regionálními volebními manažerům chyběla motivace učít se novým technikám. Ve stranické struktuře nadále převládal sentiment z „tradičně“ vedených kampaní. Regiony se potýkaly i s nedostatkem lidského kapitálu. A na závěr chyběl i jasný signál ústředí, jak důležité pro úspěch strany použití geotargetingu může být.

Krajské organizace měly obecně dlouhodobě problém s dodržováním centrální stanovené linie (zejména ve volbách druhého řádu). To se projevilo i v neochotě volebních týmů na krajské a okresní úrovni pracovat s nejmodernějšími nástroji, které jim byly dány k dispozici. ČSSD si totiž nechala vypracovat unikátní datový soubor, který straně umožňoval cílit voliče až na úroveň jednotlivých volebních okrsků (v podstatě shluků několika ulic). Strana tak mohla šetřit finance, lidské síly i čas na oslovování těch segmentů elektorátu, které pro ni byly nejzajímavější. Tzv. geotargeting však zůstal víceméně na papíře a více se s ním nepracovalo – viz obr. č.8.

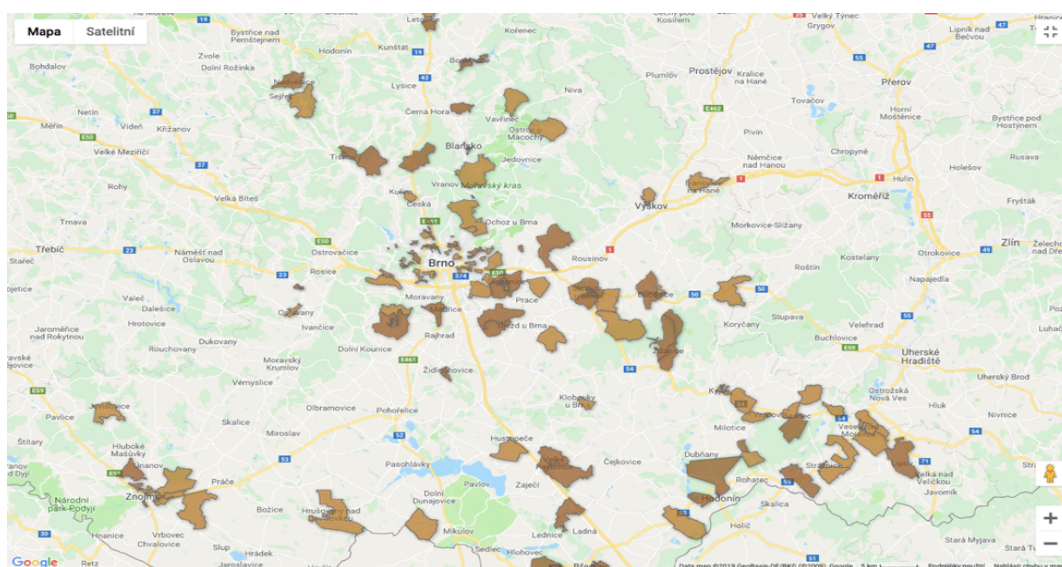
Regiony si z velké části vedly kampaně po svém, tak jak byly vždy zvyklé a dodržovaly nutné minimum v podobě jednotné vizuální prezentace. Nedostatek stranické disciplíny se projevil nejen v neschopnosti naplnit dostatečně potenciál, kterým strana po technické stránce disponovala, ale i zapojením členské základny. Vzhledem k tomu, že ČSSD zažívala nejen kontinuální pokles volebních preferencí, ale i úbytku členů, velmi často chyběly v regionu personální kapacity. Vzdělávání a školení členů či snaha získat dobrovolníky byly oblasti, které strana dlouhodobě opomíjela. Tento deficit se snažila v posledních dnech před volbami dohnat stranickými newslettery a mobilizačními sms. Bez výraznějšího úspěchu. ČSSD ponechala zásadní složku kampaně, tedy koordinaci dobrovolníků a mobilizaci členské základny na svém ústředním tajemníkovi. Ten je však v rámci strany tradičně vnímán spíše jako úřední osoba, nikoliv manažer.

Práce s dobrovolníky stejně jako s členskou základnou byla v kompetenci krajských a nižších úrovních stranické struktury. V rámci volebního štábu to byl ústřední tajemník strany, který měl v kompetenci práci s krajskými organizacemi (Žanony, 2021).

Jedním z důsledků přenechání koordinace a mobilizace členů strany tajemníkovi strany, který musel řešit i jiné agendy, bylo i nevyužití potenciálu sociálních sítí pro aktivizaci členské základny. Jan Novák, který v rámci kampaně spravoval sociální sítě, se tak snažil činit po vlastní ose: „Strana se nesnažila skrze online nástroje nějak organizovaně zaktivizovat členskou základnu. Řešil jsem to sám přes skupiny na Facebooku. Založil jsem skupinu Podporujeme ČSSD, která je velmi aktivní dodnes“ (Novák, 2021).

## Obrázek 8

*Ukázka interaktivní aplikace vyvinuté pro cílení voličů - tzv. geotargeting*



(Ostrá, 2021)

Vedle výše uvedených organizačních problémů musela ČSSD čelit silící agresivní kampani ze strany hnutí ANO, zvláště pak v tzv. kauze Lithium. Vše začalo zprávou publikovanou dne 4. října 2017 na známém dezinformačním webu Aeronet. Autor textu, píšící navíc pod pseudonymem „Vedoucí Kolotoče“, uvedl, že podpis memoranda tehdejšího ministra průmyslu a obchodu Jiřího Havlíčka (ČSSD) s australskou firmou European Metals Holdings o těžbě lithia na českém území „představuje součást snahy ČSSD vytunelovat české lithium.“ (Zeman 2018) Část prostředků získaných z těžby nicméně mělo putovat k osobám blízkým vedení sociální demokracie. Ani jedno z tvrzení uvedených na dezinformačním webu

anonymním autorem nebylo podloženo žádnými důkazy. Přesto se stalo tématem do té doby bezprecedentní anti-kampaně vedené hnutím ANO.

Ve skutečnosti však informace o podpisu memoranda přinesla již 2. října ČTK. Zpráva neobsahovala žádná podezření z možné korupce. Byla čistě informativní a hovořila o množství zásob lithia na českém území a záměru australské společnosti na základě memoranda prioritně zpracovávat vytěženou rudu v Česku. (Souček 2017) Avšak až o několik dní a jednu „senzační“ dezinformaci později získalo hnutí ANO potřebu hájit údajně ohrožené české zájmy a začalo téměř okamžitě přejímat rámování podpisu memoranda jako „krádeže za bílého dne“ a snahu ČSSD získat z uzavřené dohody finanční obnos pro stranickou pokladnu. Již dva dny po zveřejnění článku na dezinformačním webu, tedy 6. října, Andrej Babiš uvedl pro MF Dnes: „Je to naprosto skandální, co tady ČSSD dva týdny před volbami předvádí. Vypadá to, že chtějí ještě rychle shrábnout peníze do stranické kasy, mají velké dluhy. Lithium je poslední surovina, kterou má v rukou stát, a ministr za ČSSD Havlíček podepíše bez souhlasu vlády nebo projednání tak velké věci ve Sněmovně memorandum s nějakou australskou firmou, které dáme těžbu lithia v hodnotě dvou bilionů korun. Lithium má těžit státní podnik Diamo, ne opět soukromá firma, kterou neznáme.“ (Kopecký 2017) Sociální demokraté se okamžitě ústy volebního lídra Lubomíra Zaorálka proti takovému nařčení ohradili a upozorňovali, že to byla vláda vedená občanskými demokraty, která již v roce 2010 udělila dotčené společnosti právo na prospekci, a dokonce to byl následně ministr životního prostředí za hnutí ANO, který ono povolení v dalších letech prodloužil. (Kopecký 2017) ČSSD nicméně nedokázala komunikační mašinérii Andreje Babiše zastavit (obr. č. 9). Pozici jim ztěžovala reakce i dalších politických subjektů, kdy se ke kritice a osočování z korupčního jednání přidala i Komunistická strana Čech a Moravy a hnutí SPD Tomia Okamury. Podezření celá kauza vyvolávala i u některých představitelů sociální demokracie, což vyústilo v situaci, kdy někteří poslanci ČSSD deklarovali ochotu hlasovat společně s ANO, SPD Tomia Okamury a KSČM o svolání mimořádné schůze. Nejednota sociálních demokratů neobstála ani v tak zásadním krizovém momentu.

## Obrázek 9 "Kauza Lithium" na vizuálech hnutí ANO



(ANO, 2017)

Příčin, proč měla kauza Lithium z pohledu hnutí ANO úspěch, je vícero. Za prvé je třeba si uvědomit jednoduchou zápletku, na základě které byl celý příběh vystaven. *České nerostné bohatství zaprodáno zahraniční korporaci českými politiky, kteří se chtěli obohatit.* A zde nastupuje na scénu Andrej Babiš, nebojácný hrdina ochotný postavit se za zájmy českého lidu. Klasický příběh dobra a zla. Snadná identifikace s kladným hrdinou (jednoznačně Babiš) a zápornými postavami (ČSSD a všichni její představitelé). Za druhé měl na úspěch anti-kampaně ANO pozitivní vliv i jazyk a příměry, které Andrej Babiš proti svému oponentovi využíval. Negativními emocemi zatížené téma OKD<sup>19</sup> bylo dlouhodobě slabou stránkou ČSSD. Babišovi se dařilo navozovat dojem opakovaného nekalého jednání sociálních demokratů („nenechám ČSSD ukrást Lithium stejně jako OKD“). Maximálně těžil ze svého osobního politického archetypu rebela, který bojuje proti nepravostem systému a také z dlouhodobé komunikační strategie ANO vykreslující tradiční strany jako „tuneláře a zloděje.“ Bezprecedentní však v rámci českého politického marketingu bylo dovedení uvedené strategie do krajností vůči svému koaličnímu partnerovi. A třetím neméně významným faktorem úspěchu kauzy Lithium byla role mainstreamových médií. Informace o původu narativu, který Andrej Babiš a antisystémové strany SPD Tomia Okamury či KSČM převzaly, se v médiích objevovaly de facto až po volbách. Přitom jde o zásadní informaci, jak se následně v listopadu téhož roku

<sup>19</sup> Jednalo se o problematickou privatizaci důlní společnosti OKD, která započala v 90. letech za vlády ODS a pokračovala i v době, kdy vedla vládu ČSSD. Součástí privatizace bylo tisíce bytů, jejichž nájemníkům bylo přislíbeno předkupní právo, od čehož nový vlastník – skupina RPG Industries vlastněná Zdeňkem Bakalou ustoupil. Podle některých kritiků, včetně Andreje Babiše, byl státní prodej v době vlády ČSSD prodán pod cenou. Sociální demokraté to opakovaně odmítali s tím, že se vláda řídila znaleckými posudky.

ukázalo v analýze publikované Pražským institutem bezpečnostních studií. V ní institut označil kauzu lithium, která dle analýzy ČSSD připravila stranu o 2-3 % hlasů, za dezinformaci:

Jako problematický se totiž ukázal nikoli fakt, že toto nepodložené obvinění bylo publikováno na notoricky známém dezinformačním webu, a v důsledku vzato ani to, že se rozšířilo na další platformy s pouze omezeným dosahem. Skutečné riziko totiž představuje moment, kdy se tato dezinformace stala součástí volební kampaně stran (konkrétně hnutí ANO), díky čemuž získala mnohem větší dopad na veřejné dění. V té chvíli se ukázalo, že chybí mechanismy, které by dokázaly tento přešlap rychle identifikovat, upozornit na něj veřejnost a konfrontovat příslušný subjekt se skutečností, že se podílí na šíření dezinformace (Neovlivní, 2017)

Za krok, který zcela změnil pravidla hry, označil kauzu lithium i Žanony (2021): „Dalším z hlavních úskalí kampaně bylo fatální načasování kauzy Lithium a její dokonalé politické a marketingové využití. Podle průzkumu společnosti Median byla tato kauza u 11 % voličů důvodem pro změnu jejich volebního rozhodnutí.“ Nicméně dle výpovědi Nováka měla strana možnost připravit krizovou komunikaci, nikdo se ale blížící hrozbou nechtěl zabývat: „Za obrovskou chybu považuji nezvládnutí krizové komunikaci k tématu Lithia. Varoval jsem před tím 14 dní dopředu. Bohužel to nikdo nepovažoval za důležité.“ (Novák, 2021)

V případě ověření platnosti představeného hypotetického kauzálního mechanismu, který se snaží vysvětlit proces, jenž vede k profesionalizaci kampaní, je nutné podívat se vedle výše uvedených skutečností na přítomnost rámcových podmínek pro případ sociální demokracie. ČSSD je strana, která dlouhodobě vykazovala prvky tržní orientace (Vašátková, 2012) a rovněž disponovala rozsáhlým rozpočtem na kampaň, přestože pro sněmovní volby 2017 byl nižší než v předešlých letech (viz tabulka 8).

## Tabulka 8

*Náklady na volební kampaň ČSSD ve volbách do PS 2013 a 2017*

Rok a typ voleb	Celková částka
Volby do PS 2013	86 878 000 <sup>20</sup>
Volby do PS 2017	84 730 487 <sup>21</sup>

<sup>20</sup> Vyúčtování k 19.12.2013. Zdroj: Zpráva o volební kampani do PSP ČR v roce 2013, ČSSD.

<sup>21</sup> Vyúčtování k 21.1.2018. Zdroj: transparentnivolby.cz



Zásadní nedostatky lze spatřit v absenci stranické disciplíny, která se projevovala zejména na úrovni okresních a regionálních organizací strany při řízení kampaně. Jako důležitá se ukázala i role lídra, respektive jeho vnitrostranická mocenská pozice. V momentě, kdy byl volební lídr určen úzkým okruhem vedení strany a zároveň nestanul v čele strany, nepůsobil zde efekt podpory dominantní frakce uvnitř strany. To opět jen umocnilo neochotu všech organizačních složek respektovat a dodržovat pravidla určená centrálou.

## Tabulka 9

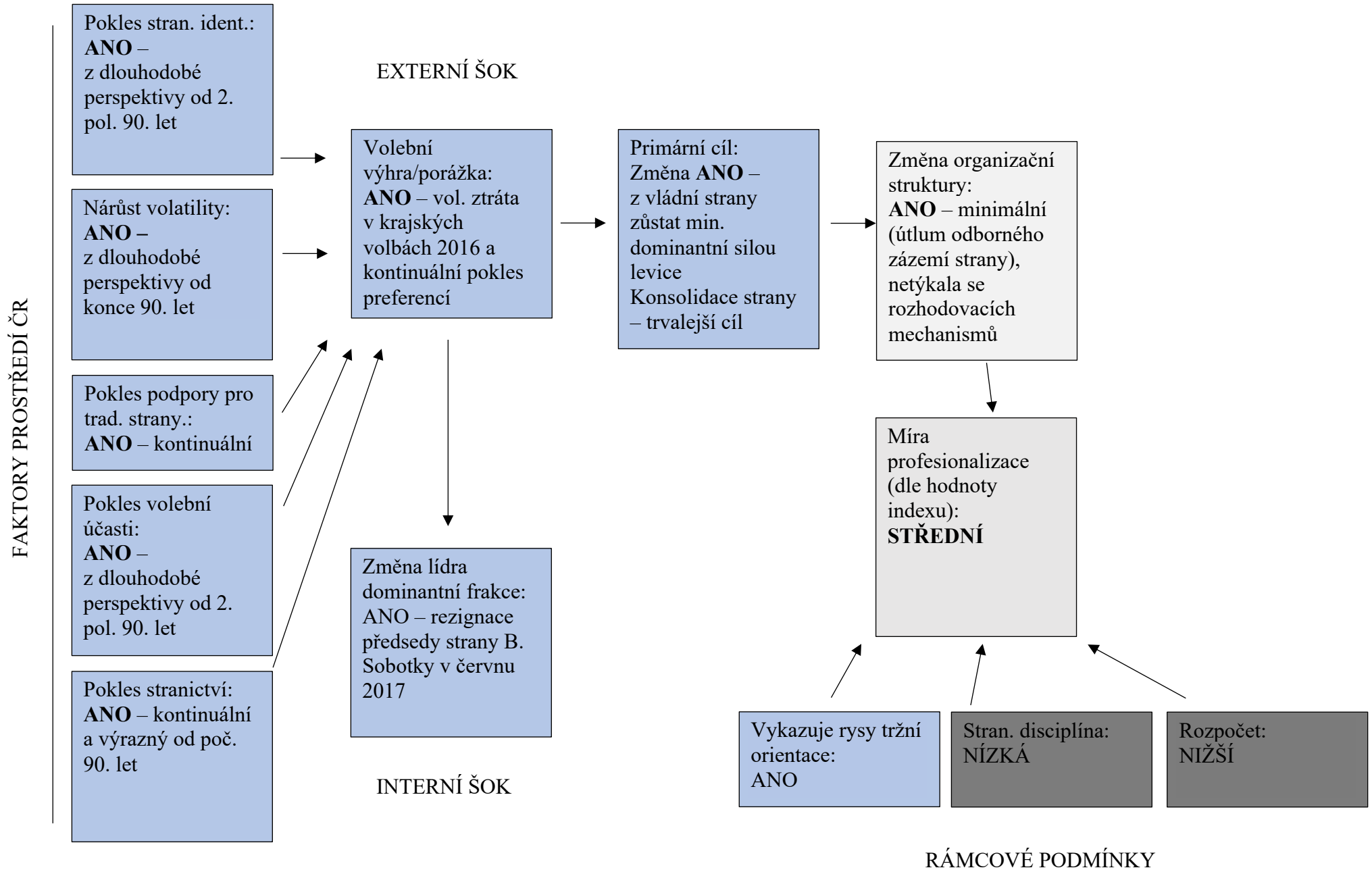
*Výsledný výpočet hodnoty univerzálního indexu profesionalizace kampaní pro ČSSD v roce 2017*

Strukturální komponenty		Strategické komponenty	
Indikátor	Hodnota	Indikátor	Hodnota
Centralizace kampaně	1	Načasování témat	0
Definování rolí	1	Přítomnost kandidátů v médiích a na soc. sítích	2
Vnitrostranické know how	1	Výběr kandidátů	1
Využití průzkumů	1	Sledování konkurence	1
Monitoring médií	1	Nástroje pro komunikaci s voliči	6
Data driven kampaň	1	$UIPC_{STRA} = 0,83$ $UIPC_{STRU} = 0,73$ $UIPC_{TOT} = 0,78$	
Velikost rozpočtu	0		
Délka kampaně	0		
Plánování rozpočtu	1		
Práce s dobrovolníky	1		
Vnitrostranická komunikace	3		

(Vyhodnoceno a zpracováno autorkou)

Schéma č. 9 ilustruje kauzální mechanismus profesionalizace platný pro případ ČSSD před volbami do poslanecké sněmovny v roce 2017.

**Schéma 9**  
**KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROFESIONALIZACE KAMPANĚ ČSSD 2017**



### 5.1.2. Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně před komunálními volbami v roce 2018

Volební výsledek 7,27 % hlasů byl pro sociální demokraty daleko za jejich očekáváním. Ostatně k lehkému optimismu představitelů ČSSD přispívaly tehdejší předvolební průzkumy. Např. sněmovní volební model společnosti Median z první poloviny října připisoval ČSSD 12,5 % a druhé místo za vedoucím hnutí ANO, přičemž potenciál sociální demokracie se pohyboval dokonce na 16,5 % (Median, 2017). Obdobně říjnový volební model agentury STEM přiznával ČSSD 11,7 % hlasů (tn.nova.cz, 2017). Reakce tehdejšího vedení strany, včetně volebního lídra Zaorálka odpovídaly historicky nejhoršímu volebnímu výsledku sociálních demokratů. ČSSD se smiřovala s přesunem do opozičních pozic. Lubomír Zaorálek identifikoval jako možné příčiny volebního propadu neschopnost strany rozlišit mezi vládní a stranickou politickou komunikací, stejně jako omezený čas na kampaň:

Celou dobu jsem měl pocit, že jsme s těmi lidmi měli být více. Sice jsem se do toho pustil, ale měl jsem jako kdyby zpožděný čas. Jako ČSSD jsme měli pocit, že to děláme dobře, že plníme program. Byli jsme přesvědčeni, že kroky, které děláme, děláme v souladu s programem. Ale až když člověk vyjel ven, tak začal mít pocit, že o tom teprve začíná mluvit. ...Dneska mi přijde, že politika je kampaň, kterou musíte dělat od prvního okamžiku, že to není tak, že děláte politiku ve vládě a pak to strhnete. V dnešních časech politika vypadá jako permanentní komunikace s lidmi (Deník, 2017).

Sociální demokraté doplatili na faktickou destrukci vlastního odborného zázemí, včetně oddělení PR a marketingu a odlivu svých stranických expertů do vládních úřadů. Nedostatečná pozornost věnovaná udržování stranické organizace v chodu a absence efektivní vnitrostranické komunikace vedla k neúspěšné mobilizaci členské základny, která mohla být jednou z posledních šancí na zvrat v kampani. Povolební oznámení volebního lídra a statutárního místopředsedy o osobní návštěvě všech krajských organizací a debatě o neuspokojivém volebním výsledku lze považovat za projev uvědomění si jistého dluhu vůči členům a snah započít konsolidaci strany zespoda.

Z dat týkajících se přesunu voličů je patrný značný odliv směrem k hnutí ANO. Podle statistika Michala Škopa šlo o téměř 360 tisíc voličů. (Beníšková 2017). Tito lidé uvěřili Andreji Babišovi, že je schopen lépe hájit jejich zájmy nežli sociální demokraté. Na rozdíl od lídra hnutí ANO nedokázali nabídnout čitelný příběh s kladnými postavami, se kterými by se mohli voliči snadno identifikovat. Zatímco tak Andrej Babiš stavěl na image úspěšného miliardáře a efektivního ministra financí, ČSSD nedokázala působit jako řádný a schopný

hospodář díky vlastnímu enormnímu zadlužení.<sup>22</sup> Kdykoliv, když strana komunikovala jakékoliv téma spojené s veřejnými financemi, ocitala se vůči politickým konkurentům v oslabené pozici. Například už před krajskými a senátními volbami v roce 2016 využil Babiš zadluženosti sociální demokracie ve svém kritickém a lehce posměšném příspěvku na Twitteru: „Tak si tady pročítám deníky a nejde mi do hlavy, kde vzala ČSSD peníze na tolik inzerce. Jsou všude, každý den už celé týdny. Že by sleva?“ (Babiš 2016) Dalším faktorem, který sociální demokraty ve vztahu k největšímu konkurentovi oslaboval, byla vnitřní nejednotnost. Pro jistý typ voličů se navíc jako nevýhoda může projevat interní demokratická struktura, která nemůže konkurovat stranám vůdcovského typu jakou je hnutí ANO. Opět tu stál silný lídr Babiš, za kterým jeho strana stála jako jeden muž, nemusel se na pravidelné bázi potýkat s vnitrostranickou opozicí a mohl většinu času věnovat *práci pro voliče*. Oproti tomu ČSSD do voleb vedl tzv. triumvirát, nebylo příliš jasné, kdo by stranu a případně i zemi vedl po volbách jako premiér. A navíc se nad stranou stále vznášel stín tzv. Lánského puče z roku 2013. Po oznámení výsledků voleb se tehdy skupina významných představitelů vnitrostranické frakce v čele s místopředsedou Michalem Haškem sešla s prezidentem Milošem Zemanem a následně pokusila sesadit předsedu vítězné strany voleb Sobotku. Svoji pozici si obhájil i díky ohlasům veřejnosti a stal se premiérem. Přesto však od té doby mohla být strana částí společnosti vnímána jako seskupení jednotlivců prosazujících vlastní mocenské zájmy, nežli subjektem hájícím určitou ideologii a hodnoty. Babiš si i tuhle slabinu sociálních demokratů uvědomoval, o čemž svědčí mimo jiné rozhovor pro týdeník Ekonom z ledna 2017, ve kterém mimo jiné uvedl: „V ANO to není tak, že si vysedíte křeslo ministra. Jsme otevřené hnutí, a dva ministři ani nejsou jeho členy. Není to tu jako v ČSSD – když se rozdělovaly ministerské posty, tak tahle strana řekla: Moravskoslezský kraj, ty dostaneš zdravotnictví a byl tam Němeček. Jihočeský kraj, průmysl a tak je tam Mládek. Středočeský kraj, Chládek....Rozhodně nekorumpuji naše členy ministerskými křesly, aby mě volili za předsedu.“ (Pravec a Němec 2017).

---

<sup>22</sup> Velká část dluhu vznikla za éry předsedy Jiřího Paroubka, kdy sociální demokraté vedli velmi nákladné kampaně, platili si renomované zahraniční konzultantské firmy a pravidelně si nechávali zpracovávat průzkumy veřejného mínění. Část dluhu byla zapříčiněna i tzv. kauzou Altner. Právnicka Zdeněk Altner (a dnes jeho pozůstali), se domáhal odměny za zastupování strany ve sporu o návrat sídla ČSSD Lidového domu. Sociální demokraté na základě rozhodnutí soudu již téměř 20 milionů uhradili, dodnes se soudí o tzv. smluvní pokutu ve výši 318 milionů.

### ***Povolební situace***

Vedoucí představitelé strany po oznámení výsledků voleb odmítli dát své funkce k dispozici a odkázali na konání předčasného volebního sjezdu na jaře následujícího roku, který měl zvolit nové vedení. Jejich rozhodnutí se nesešlo s pozitivním přijetím uvnitř členské základny, kde se ozývaly hlasy pro okamžité svolání sjezdu. Tento krok byl opodstatněný zejména pro nutnost obdržení silnějšího mandátu a nabytí nové legitimacy pro ty, jenž měli stranu vést do dalšího volebního období. Statutární místopředseda strany Milan Chovanec tuto variantu odmítl s odkazem na potřebu proběhnutí všech vnitrostranických procedur (nominace, svolání okresních a krajských konferencí). V důsledku daného rozhodnutí tak povolební vyjednávání s ostatními sněmovními stranami vedl Milan Chovanec, Bohuslav Sobotka, Jan Hamáček a Lubomír Zaorálek (Deník, 2017).

Sociální demokraté již krátce po vyhlášení volebních výsledků avizovali záměr odejít do opozice a uznat porážku. Pro formu se sice vyjednávací tým ČSSD sešel se zástupci hnutí ANO, ale tato jednání neměla na počátku reálnou šanci na dosažení dohody. Sociální demokraté veřejně proklamovali neochotu spolupracovat s ANO, pokud by hnutí trvalo na osobě trestně stíhaného Andreje Babiše ve funkci premiéra. Lubomír Zaorálek k tomu uvedl:

... jsme pověřeni, abychom vedli to jednání z hlediska programu, pokud budeme osloveni. Ale platí, co jsme řekli před volbami: nepůjdeme do koalice s někým, kde by ve vládě v ústavních funkcích byli trestně stíhaní nebo obvinění lidé. A pokud tyto podmínky nebudou naplněny, což se zdá že nebudou, tak budeme svůj program hájit v opozici (Deník, 2017).

Andrej Babiš musel čelit důsledkům své agresivní předvolební rétoriky vykreslující ostatní politické subjekty jako strany zkorumpovaného establishmentu. Vládní spolupráci s hnutím ANO totiž postupně odmítly i další sněmovní strany a A. Babišovi kvůli velmi omezenému koaličnímu potenciálu nezbývalo nic jiného než sestavit menšinový kabinet, který poté, co v lednu roku 2018 nezískal důvěru Poslanecké sněmovny, vládl až do června téhož roku v demisi.

Ve stejném období, kdy se v Česku ustanovovala menšinová vláda, se sociální demokraté věnovali identifikaci příčin svého volebního propadu. Již v listopadu měla ČSSD k dispozici závěry analýzy, kterou si nechala externě zpracovat politologem Pavlem Šaradínem a Danielou Vašátkovou. Z ní vyplynula nedostatečná kapacita strany vést permanentní kampaň a také neschopnost zvládat krizovou komunikaci, což se ukázalo zejména v souvislosti s kauzou lithium i odvoláním Andreje Babiše z pozice ministra financí jako klíčové (Šaradín &

Vašátková, 2017). Vedení strany závěry studie akceptovalo a komunikovalo je i navenek. Milan Chovanec uznal chybu tehdejšího předsedy ČSSD Bohuslava Sobotky, který měl dle jeho slov po odvolání A. Babiše navrhnout předčasné volby: „Místo toho, abychom v této chvíli vyzvali další strany k jednání o předčasných volbách, tak jsme si šli znovu sednout do Strakovy akademie. To byla strašlivá politická chyba. Andrej Babiš mezitím běhal po celé republice a dělal ze sebe mučedníka“ (irozhlas.cz, 2017). Za další chybu označil vznik tzv. triumvirátu, který mohl mást voliče. O kritické situaci uvnitř ČSSD i nejasného složení vedení po nadcházejícím sjezdu vypovídá další komentář M. Chovance: „Bude to vedení sebevrahů. Je velká otázka, jestli bude schopné vylepšit stav strany. Nikdo se do vedení nehlásí“ (irozhlas.cz, 2017).

Na mimořádném volebním sjezdu ČSSD, který se konal 18. února 2018, si delegáti nové vedení přeci jen zvolili. Předsedou strany se stal dosavadní místopředseda Jan Hamáček a prvním místopředsedou Jiří Zimola. Vzhledem k tomu, že J. Zimola byl dlouhodobým kritikem B. Sobotky, bylo jeho zvolení považováno za symbol počínající konsolidace strany a pokusů o usmíření vzájemně si konkurujících mocenských proudů. Kromě personálních změn byly závěry únorového sjezdu zásadní obsahem svých usnesení. Delegáti sjezdu pověřili předsedu strany i statutárního místopředsedu k zahájení politických rozhovorů s hnutím ANO a dalšími parlamentními stranami ohledně uspořádání nové vlády ČR. Sociální demokraté však zopakovali svoji podmínku a vyzvali hnutí ANO k nenominování osob obviněných nebo trestně stíhaných do pozic členů vlády.<sup>23</sup> Přestože nové vedení získalo mandát k jednáním o novém vládním uspořádání, samotné rozhodnutí o případném vstupu ČSSD do vlády ponechal sjezd na rozhodnutí všech členů strany v závazném vnitrostranickém referendu (ČSSD, 2018a).

Pouhý měsíc od sjezdu vedení ČSSD upustilo od své původní podmínky a bylo ochotno připustit účast trestně stíhaného premiéra ve vládě výměnou za resort vnitra či financí pro sociální demokraty. Poměrně servilní přístup předsedy a prvního místopředsedy ČSSD vůči nabídce Andreje Babiše vzbudil ve straně kritické ohlasy. Někteří senátoři, část poslanců i představitelé krajů odmítali vyměnit principy za vládní křesla (Chládková & Šopfová, 2018). Situaci J. Hamáčkoví a J. Zimolovi neulehčil ani sám Babiš, který odmítl ministerstvo vnitra sociálním demokratům přenechat. Na počátku dubna tak předsednictvo ČSSD potvrdilo konec vyjednávání s ANO, což mělo být následně potvrzeno o pár dní později na pokračování přerušovaného únorového mimořádného sjezdu. 40. sjezd strany dovolil do vedení další čtyři

---

<sup>23</sup> Jako další podmínku si sociální demokraté stanovili nepodílení se SPD na vládě podporované ČSSD (ať již přímo její účastí či hlasováním v PS).

místopředsedy. Mezi nimi byli jak lidé, kteří oponovali vládní spolupráci s hnutím ANO (např. Roman Onderka či Martin Netolický), tak také ti, kteří dohodu podporovali (např. Jana Fialová). Již necelý týden po sjezdu hnutí ANO nabídlo ČSSD opětovné jednání o účasti sociální demokracie ve vládě. A vedení ČSSD tuto nabídku přijalo.

V měsících, které následovaly po ukončení druhé části mimořádného sjezdu, postoupila jednání mezi ČSSD a ANO do stádia, v kterém již byl připraven návrh programového prohlášení vlády a koaliční smlouvy. Sociální demokraté upustili od svého požadavku o vyloučení obviněných osob na účasti ve vládě a do koaliční smlouvy nechali vsunout pouze toto ustanovení: „V případě prvoinstančního odsouzení jakéhokoliv člena vlády, pokud ten v přiměřeném čase od vynesení rozsudku neodstoupí, pozbývá tato koaliční smlouva platnosti“ (Principy koaliční spolupráce ANO 2011 a ČSSD). Z *obvinění* se stalo *odsouzení* a navíc přibyl vágní termín „v přiměřeném čase“. Jan Hamáček i Jiří Zimola si však za výsledky jednání stáli a možnost vládního angažmá strany mezi členy propagovali. Oba dva využili květnové dny k návštěvám regionů a přesvědčování spolustraníků o výhodnosti vstupu do vlády s hnutím ANO. Od 21. května se začaly scházet jednotlivé místní organizace (celkem 1100), ve kterých členové mohli hlasovat. Jelikož se jednalo o referendum, počítal se každý hlas jednotlivě, nikoliv jak při běžném hlasování místních organizací, kdy se bere v potaz většinový názor. Referenda se zúčastnilo kolem necelých 65% členů strany, z toho více jak 58% se vyslovilo pro vstup do vlády. Podpora napříč kraji byla přitom roztržštěná. Například silné krajské organizace v Jihomoravském či Královehradeckém kraji se vyslovily proti, zato Praha, střední Čechy a Vysočina většinově pro (Ihned, 2018).

ČSSD a hnutí ANO podepsaly koaliční smlouvu 10. července. Sociální demokraté se od svého počátečního cíle využít relativní klid v opozici na konsolidaci strany odvrátili a vydali se cestou dalšího vládního angažmá s hnutím, jenž jim poslední roky masivně přebíralo voliče. Předseda ČSSD si byl vědom úskalí, které vláda s hnutím ANO může straně přinést. Od jara roku 2018 vznikal v Lidovém domě tým jeho poradců složený z politologů, novinářů a marketingových expertů. Jejich úkolem bylo vyplnit mezery, kterými ústředí ČSSD po faktické destrukci svého odborného zázemí trpělo. Nicméně s ohledem na fakt, že se jednalo z velké části o externisty, nebylo v jejich kapacitách zabývat se modernizací strany a jejích struktur. Jinak řečeno, jejich primárním úkolem byla prezentace strany navenek a příprava dlouhodobých mediálních strategií či krizové komunikace. Samotné jádro problémů strany - její interní mechanismy, deziluze a demoralizace členské základny vedoucí k úbytku členů, absence efektivní interní komunikace apod., nemohl z podstaty věci vyřešit úzký okruh



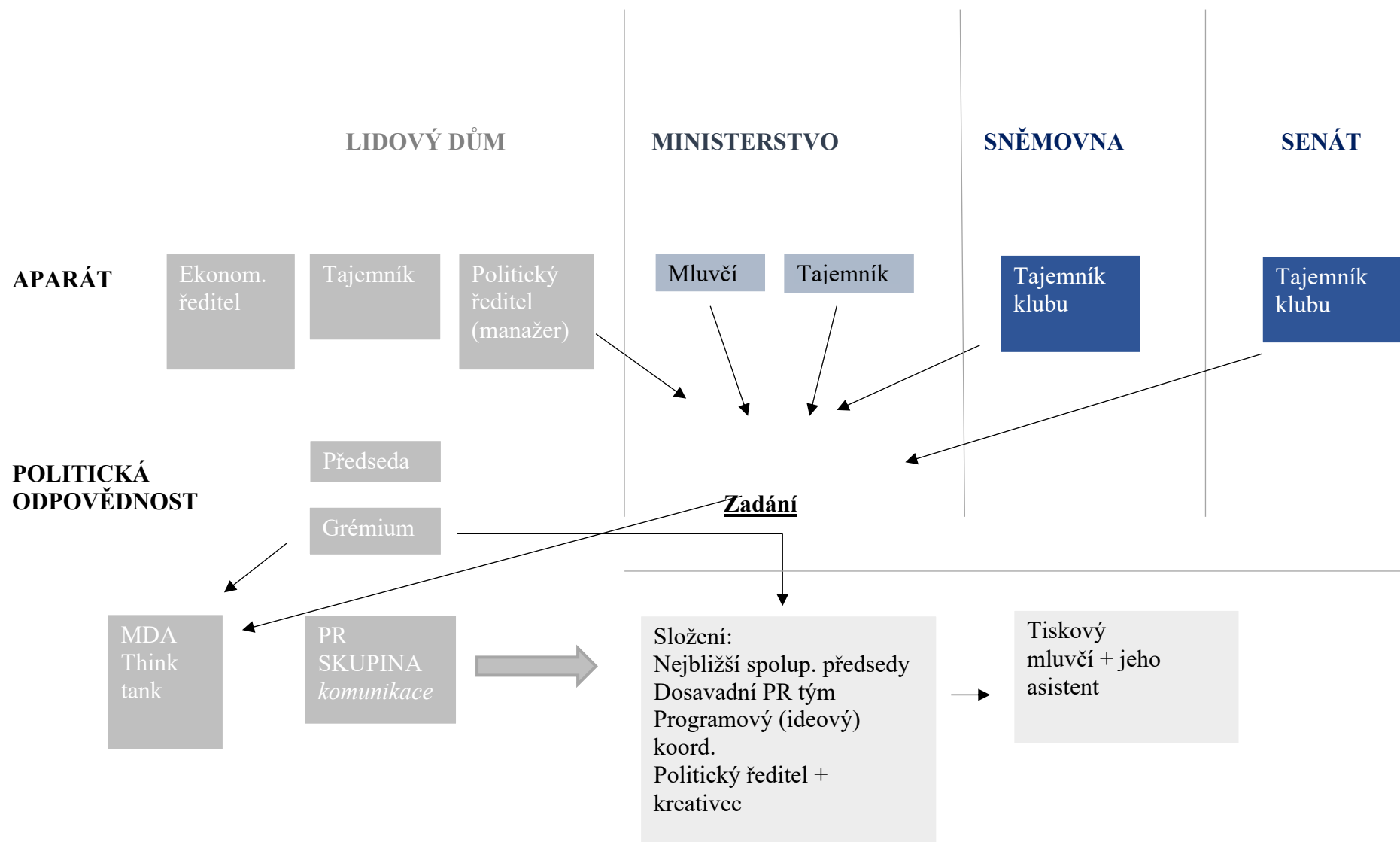
profesionálů zvnějšku. Přesto se o to několikrát pokoušel, jak plyne z návrhů týmu na praktické kroky ČSSD po ustanovení vlády s ANO:

- Je potřeba definovat práci našich ministrů, tedy mediální a politické cíle.
- Sestavit několik srozumitelných bodů, které popíší naše celkové cíle ve vládě.
- Zavedení disciplíny ve straně, což povede ke zlepšení jejího mediálního obrazu.
- Větší ochota naslouchat expertům, kteří pro ČSSD dnes pracují.
- Srozumitelné a pevné vedení do podzimních voleb. Angažování politického marketéra, experta na volební kampaně, který má za sebou několik vítězství.
- Vyřešení problému s odbornými komisemi, mluvčími, místopředsedy v čele komisí, MDA apod. a definování ČSSD pro příští desetiletí. Je jasné, že musí dojít k re-brandingu, změně cílů, strategie a taktik a k sepsání úplně nového programu (Ostrá, 2021).

Na tomto místě je třeba upozornit zejména na dvě pasáže z výše uvedeného odstavce, které zcela korespondují se závěry předchozí kapitoly o fungování kauzálního mechanismu profesionalizace kampaně ČSSD před volbami do Poslanecké sněmovny v roce 2017. Jednou z rámcových podmínek, která se negativně promítla do míry profesionalizace, byl nedostatek stranické disciplíny. Ať již na úrovni nejvyššího vedení, které dlouhodobě nevykazovalo přílišnou ochotu naslouchat expertům, tak také členské základny. Bylo by ovšem naivní myslet si, že zásadní reformu strany s důrazem na větší disciplinovanost, lze bez silného politického mandátu vyřešit externím týmem poradců: „Co se vnitřní stranické disciplíny týče, můžeme na jednotlivé lidi apelovat, ale pokud to ministři a místopředsedové strany nebudou brát vážně, nemůžeme nic dělat“ (Ostrá, 2021). Přesto se expertní tým, vědom si svých limitů, snažil nově definovat funkční a efektivní schéma fungování ČSSD ve vládě a zapojení všech organizačních složek strany – viz schéma č.10.

Do kampaně před komunálními a senátními volbami silně promluvil dlouhodobý destabilizační prvek strany – nejednota jejích čelných představitelů. Přestože od únorového sjezdu, který si zvolil do čela strany Jana Hamáčka a Jiřího Zimolu, uplynulo necelých sedm měsíců, bylo již tehdy jasné, že konsolidace strany nebude mít za dané personální sestavy hladký průběh. Jiří Zimola byl dlouhodobým kritikem předchozího předsedy ČSSD Bohuslava Sobotky a spolu s dalšími nespokojenými sociálnědemokratickými politiky (Michal Hašek, Zdeněk Škromach, Jiří Běhounek, Jaroslav Foldyna a další) založil v lednu roku 2018 neformální platformu „Zachraňme ČSSD“. Původním cílem platformy bylo ovlivnění formátu mimořádného únorového sjezdu ČSSD konaného v témže roce a prosazení přímé volby předsedy strany všemi členy. Přestože v počátcích neartikulovala jasné vize ohledně

personálního složení předsednictva, poté, co Jiří Zimola veřejně deklaroval svoji vůli kandidovat na předsedu ČSSD, byla podpora jeho osoby ze strany platformy zcela zřetelná. Delegáti sjezdu v únoru zvolili kompromis, Zimola se musel smířit s pozicí statutárního místopředsedy a strana se chystala na složitá vyjednávání o případné účasti ve vládě s hnutím ANO. Platforma však nezanikla, naopak se čím dál hlasitěji snažila ovlivňovat interní procesy a dění ve straně.



**Schéma 10**

*Návrh nové organizační struktury ČSSD pro koordinaci výstupů*

V následujících měsících se agenda týmu v Lidovém domě nakonec redukovala čistě na přípravu komunikační strategie, programových podkladů pro představitele ČSSD ve vládě a zejména na nadcházející komunální a senátní volby. V červenci se tým, který nyní tvořil de facto volební štáb (doplněn o ústředního tajemníka strany a osobu zodpovědnou za organizování mítinků), dohodl na základních obrysech kampaně. Centrum mělo kandidátům v komunálních a zejména senátních volbách zajišťovat podporu v podobě plošné kampaně s identickým vizuálním designem pro celou republiku. Kampaň byla časově plánována na pět týdnů se zahájením v září. Centrálně nebyly plánovány billboardy, které byly vyhodnoceny jako neefektivní a z velké míry nahrazeny venkovními vizuály na nádražích. Upuštěno mělo být od tradičních volebních novin ve prospěch jednoduchých letáků. Jak u billboardů, tak letáků se jednalo o část zařizovanou z centra, jednotliví kandidáti si mohli nadále volit komunikační prostředky dle vlastního uvážení. Lidový dům rovněž definoval celostátní témata a hesla (otestována průzkumy) přičemž na setkáních s voliči, na sociálních sítích i v médiích bylo cílem prezentovat programové úspěchy ČSSD ve vládě (Ostrá, 2021).

Volební tým si nechával vypracovávat mikroanalýzy pozic hnutí ANO jakožto největšího konkurenta. Nešlo o systematické pravidelné reporty. V srpnu bylo z veřejných vystoupení Andreje Babiše jasné, že se hnutí ANO bude nadále snažit oslovovat primárně levicové voliče, čímž by postupovalo stírání rozdílů mezi oběma vládními subjekty. Daný postup hnutí ANO dlouhodobě ohrožoval pozice ČSSD na politickém trhu. Sociální demokraté vedle tradičních témat, které byly pro jejich voliče a sympatizanty důležité (např. důchodový systém, kvalitní a dostupné zdravotnictví či důstojné pracovní podmínky zaměstnanců) vytypovali témata, ke kterým neměl Andrej Babiš příliš blízko (kratší pracovní doba, minimální mzda) či nespádaly pod resorty spravované nominanty z hnutí ANO (kontrola pracovních agentur, omezení obchodu s chudobou apod.) (Ostrá, 2021). Nicméně nešlo o témata se silným mobilizačním potenciálem pro komunální a senátní volby. ČSSD pracovala taktéž s poměrně detailním voličským profilem. Zvláště velký zájem měla strana v podrobné profilaci bývalých voličů z roku 2013, kteří ve sněmovních volbách 2017 přeběhli k ANO nebo nešli volit vůbec. Z dat vyplynuly mantinely, ve kterých se sociální demokraté mohli ve vládě pohybovat. Důležitý pro nemalá procenta jejich voličů a sympatizantů byl pozitivní vztah k Miloši Zemanovi a také spolupráce s Andrejem Babišem. ČSSD proto nemohla vést konflikt s premiérem čistě po personální linii. O to více bylo pro stranu vitální správné vytyčení programových témat nejen pro nadcházející komunální a senátní volby, ale v podstatě po celou dobu koexistence s hnutím ANO ve vládě. Taktéž otevřený spor s prezidentem Zemanem je

z dlouhodobého hlediska varianta, které se představitelé sociální demokracie vyhýbají. A to dokonce i v momentě, kdy prezident odmítl jmenovat do vlády sociálnědemokratického kandidáta na ministra zahraničí Miroslava Poche. Tato situace měla dvě roviny. Jednak se vedení ČSSD důrazněji nepostavilo za svého nominanta, jednak ustoupilo Zemanovi za situace, která byla na hraně ústavnosti. Zatímco vládě Andreje Babiše vyslovila Poslanecká sněmovna důvěru v červenci 2018, ministrem zahraničí byl Tomáš Petříček jmenován v říjnu téhož roku až po komunálních a senátních volbách. Několik měsíců trvající krize kolem jmenování nového ministra ztížila ČSSD snahy profilovat se jako silný, ač menšinový hráč ve vládě. Přestože se slovy Jana Hamáčka dařilo sociální demokracii prosazovat na vládě i ve Sněmovně programové priority, v době značné personalizace politiky mohla neschopnost prosadit si kandidáta do ministerské pozice sympatizanty ČSSD znejistit (Kopecký, 2018).

ČSSD se přesto řídila původním záměrem volebního týmu a do kampaně zvolila hesla spojená s resorty, které ovládala. Pro Senátní volby byla s ohledem na roli horní komory, kde se rozhoduje o celostátních tématech, připravena kampaň upozorňující na smysl a přítomnost ČSSD ve vládě. Jednotliví ministři a ministryně natočili krátké video spoty s konkrétními sliby, korespondujícími s jejich gescí, např. ministryně práce a sociálních věcí Jana Maláčová prosazovala „5 týdnů dovolené“, ministr zemědělství Miroslav Toman zase představil závazek „Udržíme vodu v české krajině.“ Ministr vnitra a vicepremiér vlády Jan Hamáček prezentoval téma ochrany českých hranic. Přestože žádné téma nebylo dominující, na zahájení kampaně ve středočeském Stochově<sup>24</sup> představili vybraní kandidáti do Senátu a ministři vlády za ČSSD obrandovanou dodávku slibující zavedení kratší pracovní doby. Kromě výše uvedených témat a zahájení volební kampaně však centrum do jednotlivých kampaní v regionech nijak nezasahovalo. Nakonec nevyžadovalo ani jednotnou vizuální identitu (např. obr. 10), což ovšem u komunálních voleb nebylo u ČSSD nic neobvyklého. Zvláštní byl nicméně fakt, že si strana nezvolila ústředního volebního manažera, který by přípravu kampaně řídil a výkon této funkce opět připadl na ústředního tajemníka strany.

---

<sup>24</sup> Stochov nebyl vybrán náhodně. Město, které řídila Miloslava Becherová (ČSSD), bylo vytipováno na základě dat z geotargetingu.

### Obrázek 10

Vizuály kandidátů v komunálních volbách za ČSSD obsahovaly různá témata a neřídily se jednotnou vizuální identitou



Předvolební kampaň se vedla na pozadí trvajících vnitrostranických sporů a mediální nejednotnosti. Například 20. srpna uvedl statutární místopředseda ČSSD na svém Twitterovém účtu následující:

Obráz ČSSD v očích veřejnosti se příliš zlepšovat nedaří. Vidím tápající sociální demokracii, stranu nehovořící jedním jazykem. Pár nových lidí stojí proti většině v předsednictvu a ústředním výkonném výboru. Tam jsou ještě stále někteří věrní Sobotkovci (Zimola, 2018).

Sám Zimola ovšem k obrazu jednotné strany aktivně nepřispěl, když ku příkladu odmítl účast na zahájení předvolební kampaně ve Stochově a místo toho navštívil na Pražském hradě prezidenta Miloše Zemana. Nadále nejednotnost strany rámovala již zmíněná platforma Zachraňme ČSSD. Kritické výstupy v rámci jejího zářiového jednání plnily po následující dny, tedy pouhé týdny před volbami, média (viz tabulka 10). Místopředseda Zimola se sám také

pustil do opatrné, leč viditelné kritiky předsedy Hamáčka v rozsáhlém rozhovoru pro deník Právo: „Jan Hamáček je bezesporu schopný předseda. Je dobrý lídr, jen je potřeba, abychom se my dva spolu snažili víc spolupracovat a nebyl tam prostor pro nejrůznější šibry a další lidi, kteří se snaží Hamáčka obklopovat a řídit“ (Brodničková, 2018).

## Tabulka 10

*Mediální pokrytí jednání platformy Zachraňme ČSSD v září 2018*

Médium	Titulek	Datum
Právo	„V ČSSD kvasí nespokojenost. Zeman podpořil platformu.“	22.9.2018
Prvnizpravy.cz	„Zachrání platforma Zachraňme ČSSD při volbách sociální demokracii?“	22.9.2018
Tyden.cz	„ČSSD je v tristním stavu, píše Hašek. „Jeho“ platformu chválí i Zeman.“	22.9.2018
Právo	„V sociální demokracii se opět schyluje k boji o moc“	24.9.2018

Podle veřejných vystoupení představitelů ČSSD strana neočekávala v komunálních a senátních volbách výrazné úspěchy. Sociální demokracie obhajovala 3773 křesel v místních zastupitelstev (viz obr. 11) a 12 mandátů v Senátu, přičemž nakonec získala pouze 1882 zastupitelů a jediného senátora. Vzhledem k tomu, že si předseda i místopředsedové ČSSD již před volbami připravovali půdu pro případný neúspěch, jejich povolební reakce nebyla nikterak překvapivá. „Nezříkám se jakékoliv zodpovědnosti, ale nemyslím si, že by komunální volby byly úplně o tom, jak svou práci dělá nejvyšší vedení sociální demokracie,“ (iDnes, 2018). uvedl k výsledkům statutární místopředseda Zimola. Jeho vyjádření mohlo naznačovat jistou míru snahy o konsolidaci a sjednocení vedení po měsících trávajícího vnitrostranického pnutí. Tato úvaha ovšem nebyla zcela validní, což se prokázalo několik týdnů poté, kdy Zimola rezignoval na post statutárního místopředsedy, přičemž své rozhodnutí postavil na kritice vedení, jehož byl doposud součástí. „Byl jsem bezpochyby zosobněním naděje sociálních demokratů na tolik potřebné změny ČSSD po volebním výprasku po parlamentních volbách.

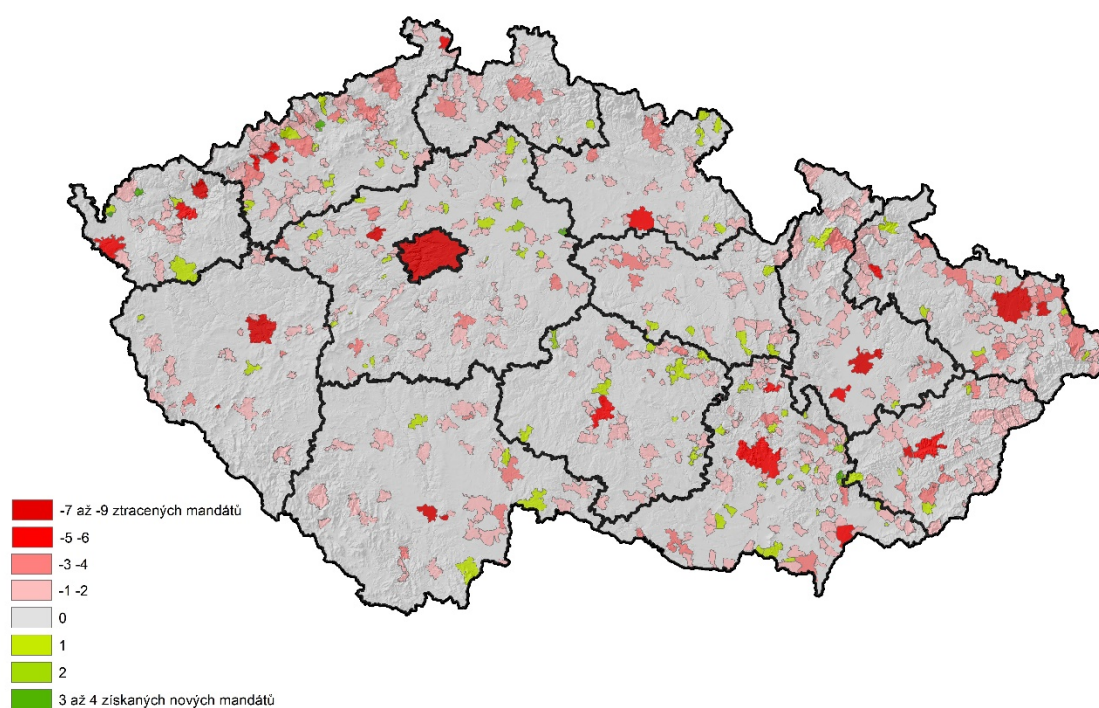
Nemohu jinak, než odejít z funkce, z níž nemohu nic změnit“ (Deník, 2018). Ostrou kritiku směřoval nejen k personáliím, ale i organizačnímu nastavení strany.

At' se do březnového sjezdu ukáže, kam a jak chceme stranu vést. Jsem zvědavý, zda v březnu na sjezdu budu v sále zase potkávat vyhlášené krajské šibry, kteří se jako pijavice dovedou přisát k jakémukoliv vedení ČSSD a neváhají použít stranu jako rukojmí svých osobních ministerských zájmů a ambicí. Od těch lidí se distancuji a stranu s nimi pohřbívám nehodlám (Novinky, 2018).

## Obrázek 11

### Ztráta zvolených zastupitelů (2018-2014)

Komunální volby 2018  
Ztráty zvolených zastupitelů (členové ČSSD)



(ČSSD, 2018b), Autor map: PhDr. Jakub Lysek

Přestože veřejně se snažilo vedení ČSSD význam výsledků komunálních a senátních voleb pro další fungování strany zlehčit, interně si zadalo vypracovat detailní analýzu příčin volebního neúspěchu. Ve zprávě se mimo jiné uvádí:

Pokud ČSSD ve sněmovních volbách získala 7,3 % hlasů, výsledek v komunálních i senátních volbách nemohl být lepší, respektive oslabení v jedné volbě se vždy projeví i v dalších druzích voleb. V této racionální diskusi zaniká také skutečnost, že oslabení se týká politických stran napříč politickým spektrem, a to nejen v České



republiky ale celé Evropy. Oslabení ČSSD bylo možné očekávat, zejména kvůli slábnoucí značce na celostátní úrovni. Rozhodující však byla rovněž role MO na lokální úrovni. Pokud sociální demokracii reprezentoval důvěryhodný lídr, pak v té či oné obci uspěla. Je také zřejmé, že pokud straně ubylo členů a nedokázala sestavit takový počet kandidátních listin jako v roce 2014, její výsledek nemohl být stejný (ČSSD, 2018b).

Poté, co se v analýze podrobně shrnují výsledky voleb po jednotlivých krajích a definují příčiny volebního propadu, v závěru se uvádí několik doporučení do budoucna. Pro analýzu krajských voleb v roce 2020 je pak zajímavé doporučení následující:

Sociální demokracie uspěla především tam, kde se jí daří, má známého lídra a je důvěryhodná. Pozitivní a dobře vedené kampaně by měly být hlouběji analyzovány a reflektovány, zejména kvůli krajským volbám 2020. Příklady dobré praxe z komunálních voleb by se měly stát základem vnitrostranického školení (ČSSD, 2018b).

Jak ukazují v podkapitole věnující se krajským volbám v roce 2020, ani toto doporučení odborníků nebyla strana schopna naplnit.

Následující tabulka č. 11 prezentuje hodnoty získané u jednotlivých indikátorů indexu profesionalizace na základě informací z předchozích odstavců:

**Tabulka 11**

*Sestavení UIPC ČSSD pro komunální volby 2018*

Strukturální komponenty		Strategické komponenty	
Indikátor	Hodnota	Indikátor	Hodnota
Centralizace kampaně	0	Načasování témat	1
Definování rolí	0	Přítomnost kandidátů v médiích a na soc. sítích	1
Vnitrostranické know how	0	Výběr kandidátů	1
Využití průzkumů	1	Sledování konkurence	1
Monitoring médií	1	Nástroje pro komunikaci s voliči	4
Data driven kampaň	1		

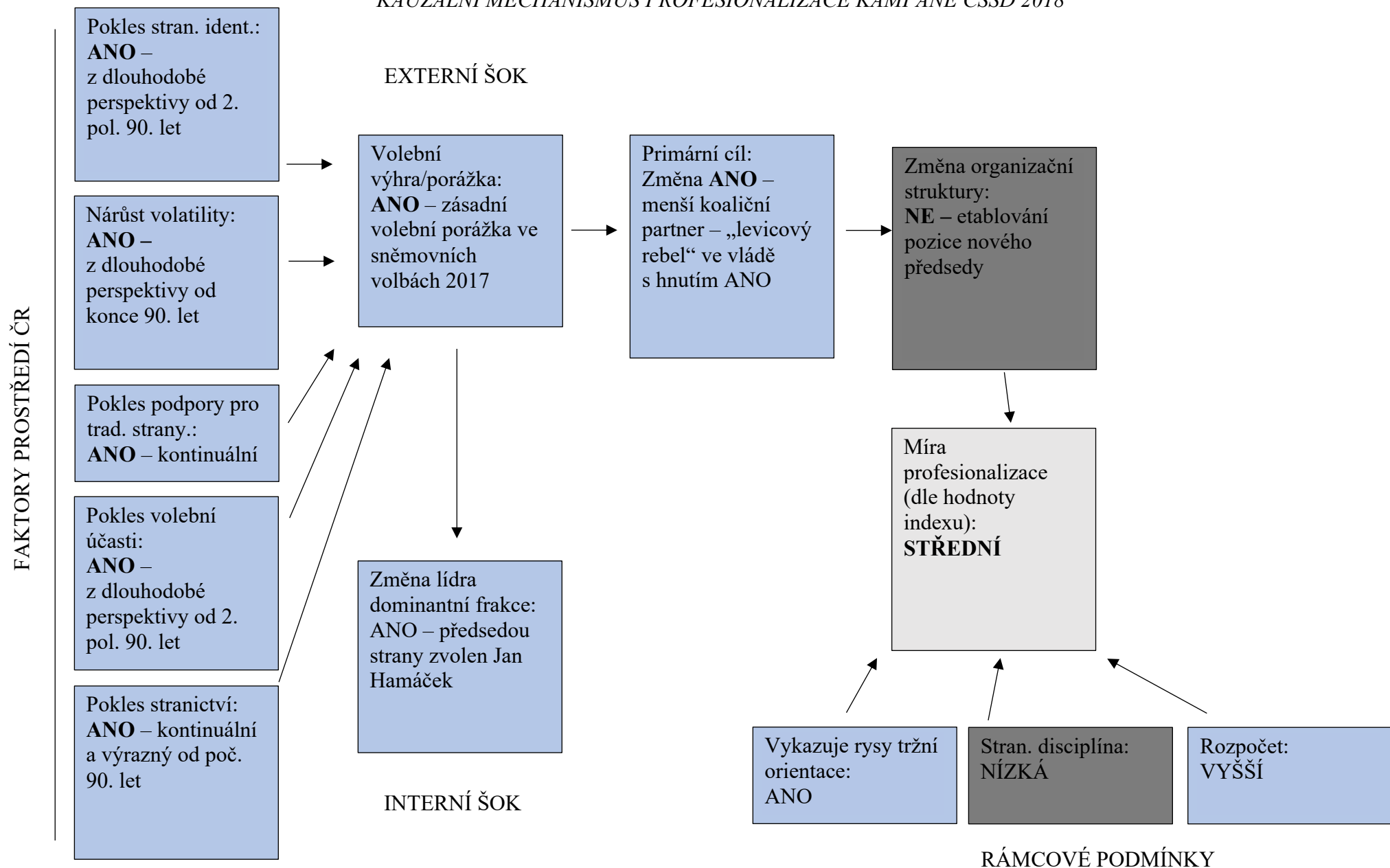
Velikost rozpočtu	1	$UIPC_{STRA} = 0,67$ $UIPC_{STRU} = 0,4$ <u><math>UIPC_{TOT} = 0,54</math></u>
Délka kampaně	0	
Plánování rozpočtu	0	
Práce s dobrovolníky	0	
Vnitrostranická komunikace	2	

Některé určené hodnoty indikátorů si nicméně vyžadují detailnější odůvodnění. Centralizace kampaně získala nejnižší hodnotu, přestože by se dalo oponovat snahou centrálního volebního štábu komunikovat jednotné téma úspěchů ČSSD ve vládě. Nicméně ve srovnání s jinými typy voleb tento faktor není dostačující, aby mohla být kampaň označena za alespoň částečně centralizovanou. Nebyl kladen důraz na jednotnou vizuální identitu (samozřejmě se vztahuje pouze na obce, kde ČSSD kandidovala sama), a neexistoval ani de facto centrální volební manažer. S absencí pozice celostátního volebního manažera souvisí také nulová hodnota u indikátoru „definování rolí.“ Taktéž strana nepracovala s know-how z kampaní z předchozích let a nevyužívala odborného zázemí pro podporu kampaní místních organizací (např. expertíz a školení poskytované MDA). Na rozdíl od sněmovní kampaně neexistovaly ani snahy o koordinaci dobrovolníků. Jistě, komunální volby jsou v daném ohledu specifické a dobrovolnickou činnost si každá místní organizace zařizuje sama, nicméně strana oproti jiným volbám nespolečně pracovala např. s Mladými sociálními demokraty na podpůrné centrální dobrovolnické kampani.

Pro pochopení příčin nízké hodnoty indexu profesionalizace je potřeba vykreslit celkovou podobu procesů, které se v rámci strany odehrávaly, respektive kauzální mechanismus – viz schéma 11. Po úspěšném jednání s vítězem sněmovních voleb hnutím ANO vstupovala sociální demokracie do období před komunálními volbami již z pozice vládní strany. Její postavení bylo nicméně oproti předchozímu volebnímu období významně odlišné. Přestala být jednou z nejsilnějších politických stran a musela se smířit s rolí slabšího koaličního partnera. Rozhodnutí vstoupit do koalice s hnutím, které ČSSD kontinuálně přebíralo voliče, nebylo pro stranu a její členy jednoduché. Silné negativní emoce navíc vyvolávala negativní kampaň před sněmovními volbami, jež osočovala sociální demokraty ze snah profitovat na veřejných prostředcích v kauze „lithium.“ Část strany volala o opozici a klidu na konsolidaci stranické organizace. Členská základna nicméně v referendu odsouhlasila vstup do vládní koalice s hnutím ANO a ČSSD místo vnitrostranických reforem musela řešit povahu své pozice

na politickém trhu. Strana si najala tým externích poradců a na základě dostupných dat i vyhodnocení situace zvolila cestu „levicového rebela“ ve vládě. Nový předseda strany Jan Hamáček měl nicméně od počátku problému prosadit si do vlády nominanty sociální demokracie, což jen potvrdilo marginální pozici strany v rámci koalice. Ačkoliv externí poradenský tým navrhl straně řadu organizačních změn pro to, aby před voliči uspěla v kontrastu s vládním dominantnějším partnerem, velká část z nich zůstala nerealizována. Jedním z možných příčin toho, proč strana již po výrazném externím šoku v podobě volební porážky v roce 2017 nepřikročila k organizačním změnám, může být poměrně krátký časový úsek mezi zvolením nového předsedy a dalšími volbami. Jan Hamáček věnoval velkou část úsilí jednání o členství ČSSD ve vládě, čímž si současně pomáhal s etablováním své pozice uvnitř strany. Problémy se stavem členské základny a nefunkčními vnitřními stranickými procesy se pouhou výměnou na pozici předsedy strany vyřešit nemohly. Reforma však nepřišla. I z toho důvodu pokračoval odliv členů, přičemž zbylá část členské základny byla po prohře ve sněmovních volbách demobilizována. Jednotlivé místní organizace si vedly vlastní kampaně, což je sice u komunálních voleb běžnou praxí, nicméně v roce 2018 centrála nevyžadovala ani dodržování jednotné vizuální identity a nevyčlenila ani ústředního volebního manažera. Výsledkem byla nízká míra stranické disciplíny, která se negativně promítla do hodnoty indexu profesionalizace kampaně.

**Schéma 11**  
*KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROFESIONALIZACE KAMPANĚ ČSSD 2018*



### 5.1.3. Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně ČSSD před volbami do Evropského parlamentu v roce 2019

Nejednotnost, rozhádanost i nízká stranická disciplína provázela ČSSD i v roce 2019, tedy v době, kdy se konaly volby do Evropského parlamentu. Tento stav měl vyřešit stranický sjezd v březnu téhož roku, na kterém předseda Hamáček obhajoval svoji pozici. Ve svém kandidátském projevu vyzdvihl pozitiva spojená se vstupem strany do vlády Andreje Babiše: „Naše vládní spolupráce funguje korektně, dohody a programové prohlášení se plní. A pokud to tak zůstane, tak my zůstaneme ve vládě. Ale pokud by nás náš partner začal podrážet, nebo se začal objímat s pravicí, tak můžeme odejít“ (ČSSD, 2019). Kriticky také zhodnotil předchozí měsíce, kdy se straně díky vzájemným mediálním výpadům některých jejích představitelů nedařilo propagovat úspěchy stranických ministrů. Vzhledem k tomu, že J. Hamáček neměl na sjezdu vyzyvatele, využil svůj projev zejména k prezentaci programových témat. V souvislosti s nadcházejícími volbami do Evropského parlamentu zmínil potřebu boje proti dvojí kvalitě potravin: „Je to jedna z našich priorit pro nadcházející evropské volby.“ (ČSSD, 2019). Při té příležitosti se snažil poukázat na dlouhodobou aktivitu tehdejší sociálnědemokratické europoslankyně Olgy Sehnalové v dané problematice. Vědom si nevelkého zájmu tradičních voličů ČSSD i členské základny o evropské volby, snažil se svůj projev využít k jejich mobilizaci:

Za pár týdnů máme evropské volby. A já věřím, že mandáty v Evropských volbách obhájíme. Máme dobrou kandidátku. Je to mix starých matadorů a mladých nadšenců. Máme hotový volební tým. Já slýchávám, že tyhle eurovolby někomu občas přijdou jako volby druhého řádu. Ale to je obrovský omyl. Na tyto volby se chystá smečka populistů a nacionalistů. Jejich cílem je pomocí lži zničit Evropskou unii... Všechny prosím, abychom volby do Evropského parlamentu vzali vážně a pomohli našim kandidátům ze všech svých sil. Na vás na všechny si troufnu apelovat, přijďte k volbám, vezměte s sebou rodinu nebo kamarády (ČSSD, 2019).

Kandidátský projev předsedy Hamáčka korespondoval s hlavními body zájmu stranického vedení – soustředit se na vládnutí a připravovat se na volby. Přitom však chyběla reflexe stavu stranické organizace jako takové i vize, jak ji modernizovat a zabránit kontinuálnímu odlivu členů.

Vleklé vnitrostranické problémy měla vyřešit změna stanov, kterou delegáti sjezdu odsouhlasili, přestože tento krok budil u členské základny rozporuplné reakce. Při obhajobě jejich změn argumentoval tehdejší místopředseda strany Martin Netolický, který měl změnu stanov v gesci, takto: „Pokud mám nést politickou zodpovědnost, a zdůrazňuji, nekandiduji na

pozici místopředsedy, tak ji přijímám...Pusťte se do mě, rozcupujte mě. Nicméně prosím vás, necupujte návrh stanov“ (Aktuálně, 2019). Netolický byl dlouhodobým kritikem původního znění stanov, které byly dle jeho názoru rigidní a těžkopádné. Pracovní skupina, která měla přípravu nových stanov, respektive revizi těch starých, pro sjezd vypracovat, přišla i s návrhy, které se netýkaly pouze interní struktury. Jedním z nich, který nakonec nebyl delegáty sjezdu přijat, byla změna názvu strany z České strany sociálně demokratické (ČSSD) na Sociální demokracii (SD). Tento krok by dával z marketingového hlediska smysl v případě, kdy by byl doprovázen ucelenou strategií rebrandingu poškozené značky. S žádným obdobným plánem vedení strany ale nepřicházelo. Naopak, Jan Hamáček změnu názvu nepodporoval:

Osobně preferuji zachování současného názvu strany ČSSD, nápad pracovní skupiny připravující nové stanovy zkrátit jej na Sociální demokracii (SD) nepodpořím. To je okrajové téma, mnohem důležitější jsou změny, které chod strany zefektivní, například zeštíhlení vedení (Hamáček, 2019).

Přání Jana Hamáčka delegáti sjezdu vyslyšeli. Sjezd nezměnil název strany, naopak se soustředil na zefektivnění rozhodovacích procesů. Došlo ke zrušení dosavadního nejvyššího orgánu mezi sjezdy Ústředního výkonného výboru a jeho nahrazení novou formou Předsednictva strany (P ČSSD). To se mělo nově skládat z cca šedesáti členů s hlasem rozhodujícím, kteří byli vybíráni následovně:

- Členové Grémia ČSSD (G ČSSD) = nejužší vedení strany
- Zástupci všech krajských organizací zvolení na krajských konferencích (na každých započatých 500 členů v kraji připadá jeden zástupce v P ČSSD)
- Předsedové krajských organizací
- Jeden zástupce zahraničního regionu (Stanovy ČSSD, 2019)

Oproti ÚVV bylo odejmuto právo zúčastnit se jednání P ČSSD s hlasem rozhodujícím zástupcům okresních organizací (jeden zástupce/okresní organizace, volen na okresní konferenci), dalším čtyřem zástupcům zahraničního regionu ČSSD, předsedovi Mladých sociálních demokratů (MSD), předsedkyni Sociálně demokratických žen SDŽ) a předsedovi Klubu seniorů ČSSD (KS). Tyto změny lze interpretovat různě. Faktem nicméně je, že v době, kdy strana nebyla atraktivní pro voliče ani zájemce o členství, bylo odejmuto přidruženým organizacím právo spolurozhodovat. Přitom pro sociálně demokratické strany v celé Evropě platí, že např. jejich mládežnické organizace mají velmi silné postavení v rámci stranické

organizace, přestože jsou ke stranickým vedením značně kritické (např. JUSOS v Německu). Mladí sociální demokraté rovněž byli tradičně subjekt, na který se strana obracela v době předvolebních kampaní s žádostí o pomoc. Změny stanov, které degradovaly pozici MSD v rámci strany, tak mohly působit jako demotivační signál pro řadu mladých členů ČSSD.

Snaha centralizovat moc v rukou užšího okruhu lidí a posílení role předsedy strany se projevila i v dalším aspektu. Původní ÚVV se muselo dle stanov scházet minimálně třikrát do roka. Nové P ČSSD však frekvenci setkávání pevně stanovenou nemá a je svoláváno předsedou strany. V krajním případě se nemusí sejít celé měsíce.<sup>25</sup> Dále získalo vedení strany možnost odebírat licence jednotlivým místním organizacím.

Nové stanovy rovněž zrušily pravidlo, podle kterého alespoň 40 % všech kandidátů do Poslanecké sněmovny a do zastupitelstev krajů musí tvořit lidé opačného pohlaví, než je většina kandidátů. S ohledem na praxi byl tento krok interpretován jako zrušení kvót na ženy na kandidátních listinách ČSSD (ostatně stanovy rušily i povinnost mít minimálně jednu ženu v nejužším vedení strany). Symbolicky se strana rozloučila s érou Bohuslava Sobotky, který kvóty na opačné pohlaví do stanov prosazoval. Ve skutečnosti šlo o pragmatický krok pramenící z realistického posouzení schopnosti strany sestavit takto stanovami nastavené kandidátní listiny. Sociální demokraté s tím, jak klesala jejich volební podpora i pozitivní image značky, obtížněji sháněli ženy – kandidátky. Problematické byly i volby delegátů na jednotlivé okresní i krajské konference, kde byly rovněž kvóty uplatňovány. Změna stanov měla tyto problémy vymýtit či minimálně utlumit. Nicméně odklon od kvót i zrušení ÚVV (které mělo často problém s usnášeníschopností) řešil důsledek, nikoliv příčiny neutěšeného stavu, ve kterém se sociální demokracie nacházela. A opět je nutné se na tomto místě vrátit k nedostatku péče o stranickou organizaci jako celek. Představitelé ČSSD se nesnažili zanalyzovat situaci, zodpovědět si otázky, proč stranu opouští členové a proč je neatraktivní pro zajímavé osobnosti, které by mohly stanout na její kandidátní listině.

Volební sjezd byl pro předsedu sociální demokracie úspěšný nejen z pohledu změn stanov, ale i složení nového předsednictva. Veškerí kandidáti, u nichž J. Hamáček vyjádřil přání s nimi ve vedení strany spolupracovat, získali dostatečnou podporu delegátů sjezdu. Statutárním místopředsedou se stal Roman Onderka, řadovými místopředsedy Jana Maláčová, Michal Šmarda, Ondřej Veselý a Tomáš Petříček.

---

<sup>25</sup> Například v době pandemie COVID-19 bylo rozmezí mezi zasedání P ČSSD celých sedm měsíců (20.6.2020 – 30.1.2021)

Z pohledu příprav voleb do Evropského parlamentu bylo důležité hlasování Ústředního výkonného výboru strany v lednu roku 2019, tedy dva měsíce před sjezdem, který tento orgán zrušil. ÚVV odhlasovalo kandidátní listinu do evropských voleb, v jejímž čele stanul tehdejší europoslanec Pavel Poc. Složení kandidátů bylo navrženo tak, aby symbolizovalo zkušenosti a kompetence ČSSD v oblasti evropské politiky (na druhém místě za P. Pocem byla rovněž tehdejší europoslankyně Olga Sehnalová či bývalá europoslankyně Zuzana Brzobohatá), stejně jako nové tváře z liberálního křídla strany (např. Radek Hlaváček, v té době předseda Mladých sociálních demokratů). Již samotné sestavování kandidátní listiny značilo slabší zájem stranického vedení o tyto volby, jak potvrzuje R. Hlaváček:

Mám za to, že zapojení členské základny na rozhodování bylo i přes účast vícero orgánů na nominační fázi ve výsledku velmi nízké. Vedení strany dle mého mínění přípravu na tyto volby zásadním způsobem zanedbalo, když ponechalo přípravu prakticky na poslední chvíli, nikterak ji personálně ani kapacitně nezajistilo, nikterak neiniciovalo personální ani programovou předvolební diskusi uvnitř strany a nevyvinulo ani zdaleka dostatek iniciativy k tomu, aby příprava kandidátních listin zahrnula celou členskou základnu. Ve výsledku tak byla za prakticky nulového zájmu členské základny schválena jaksi na okraj jednání ústředního výkonného výboru de facto shůry sestavená kandidátní listina, která i přes své kvality z povahy věci nikdy nemohla získat důvěru, a především srdce členské základny ve vztahu k nadcházejícím volbám (Hlaváček, 2021).

Tento fakt se v následujících týdnech a měsících negativně odrazil na neúspěšné mobilizaci členské základny pro účely vedení předvolební kampaně.

Ta byla chystána od počátku roku 2019. V únoru si lídr P. Poc najal vlastní agenturu, připravovaly se slogany a návrh grafiky. Tento krok byl poměrně nestandardní, jelikož testování sloganů a grafika jsou kroky, kterými se v případě profesionálně vedené kampaně, zvláště u strany s tendencí k tržní orientaci, nezačíná. Přičemž lídr byl obeznámen s probíhajícím kvalitativním průzkumem, který si strana nechávala na počátku roku zpracovat. Sociální demokracie cítila potřebu zmapování politického trhu a zejména vytyčení si pro ni nejzásadnějších skupin voličů. Slogany, které preferoval P. Poc se nakonec stihly ve výzkumu zadaném ČSSD otestovat, přičemž na základě jeho výsledků byly jako potenciálně nejsilnější identifikovány „Žádný dvojitý metr“ a „Férová Evropa“. Volební hesla měla rámovat celkový tematický směr kampaně, čímž byly Čechy pocítované nerovnosti mezi Českem a zejména západními členskými státy EU (dvojitá kvalita potravin, příjmové nerovnosti, ceny mobilních tarifů atp.)

Aktivita lídra v organizaci kampaně byly však od počátku vedeny značně separátně od příprav stranické centrály. V Lidovém domě byl připraven tým, který měl zpočátku jasně



definované role: volební manažer, online tým, sociální síť, analytika, PR, nákup reklamních ploch. Byla připravena i volební a komunikační strategie témat nasazovaných do mediálního prostoru. Postupem času nicméně došlo k rozložení jak struktur, tak také strategií. Bývalý mluvčí strany Petr Vurbs k tomu uvedl:

Byly také definovány role v její organizaci a volební štáb. Pravdou ale je, že tyto role se postupem času měnily, některé ztratily svoje pravomoci či důležitost. I volební strategie na začátku vznikala. Byla ale doprovázena chaosem, který hodně ovlivnily právě organizační zmatky v jednotlivých rolích. Postupně nebylo jasné, kdo má jaké pravomoci, kdo za co odpovídá. Situace byla nakonec taková, že ústřední linka kampaně, kterou definovala počáteční volební strategie, se rozměnila a vytratila. Přední kandidáti si pak prakticky vedli svoji separátní kampaň doplněnou občas o tu centrální (Vurbs, 2021).

K obdobným závěrům o roztržitosti kampaňové linky vlivem separátních aktivit lídra a předních kandidátů došla i povolební analýza, kterou si ČSSD nechala vypracovat:

Lídr ani dvojka kandidátky se neseznámili se závěry podrobného výzkumu, který jim mohl v mnohém pomoci. Výzkum ukazoval na strategii strany. Důležitá je totiž informovanost všech zásadních aktérů, aby byla kampaň co nejvíce kompaktní a cílená (ČSSD, 2019).

Na druhou stranu to byli také samotní kandidáti, kteří pociťovali ze strany vedení a volebního štábu pasivitu.

Nebyl jsem informován o plánech v kampani a o některých zásadních věcech jsem byl informován až ex post. Kladu to za vinu zejména vedení strany, neboť to nezapojilo do volební kampaně ani členskou základnu, ale de facto ani samotné kandidáty. Bral jsem to tak, že kampaň je z rozhodnutí vedení strany výrazně decentralizovaná a z hlediska jejich priorit až druhořadá (Hlaváček, 2021).

S tím, jak se rozměňovala strategie i systém řízení, bylo čím dál nejasnější, kdo má činit finální rozhodnutí. Od počátku schvaloval volební hesla, vizuály, strategii a vybíral pracovníky do jednotlivých týmů předseda J. Hamáček. Nakonec se ale kampaň dostala do fáze, kdy ji vedli jednotliví kandidáti. Ani role volebního manažera nebyla jasná. Respektive po určité období z jara 2019 získal pravomoci volebního manažera Karel Pluhař z externí PR agentury TOPIC PR. Jeho pozice byla ovšem ztížena tím, že nebyl straníkem, což nebyla u ČSSD běžná praxe. I proto se po několika týdnech role volebního manažera ujal ústřední tajemník strany Michal Kucián (Ostrá 2021; Vurbs, 2021).

I přes výše popsané byl celkový koncept kampaně hotov v polovině března a představen na setkání s kandidáty. Oficiální zahájení proběhlo 23. dubna 2019 na dvoře Lidového domu. Ústředním sdělením kampaně bylo moto „Pro férovou Evropu“ (vybráno dle výsledků průzkumů). Jelikož byla problematika EU pro voliče mnohem hůře uchopitelná než témata spojená s národní úrovní, snažila se ČSSD svá primární sdělení komunikovat skrze přirovnání s fotbalem a jeho pravidly. Kandidáti byli na vizuálech vyobrazeni s píšťalkami a červenými kartami, které byly namířeny na nekvalitní potraviny či proti nespravedlivému nepoměru v úrovni českých a západních mzdách. Vedle argumentáře, který měl nahrazovat klasický volební program, ČSSD prezentovala i tzv. desatero europoslance. Body, které obsahovalo, opět do velké míry vycházely z průzkumu elektorátu. Sociální demokraté měli zmapovanou množinu potenciálních voličů, která se skládala ze tří obdobně velkých skupin: liberálně ladění voliči (VŠ vzdělání, proevropští, střední třída), realisté (spokojeni se vstupem ČSSD do koalice s ANO a podporovatelé Miloše Zemana) a voliči pocházející z nízkopříjmových skupin (velké obavy z migrace, skeptičtí k EU). I proto v desateru europoslance lze nalézt odmítnutí migračních kvót a apel na silnou ochranu vnějších hranic Unie. Liberálnější části voličů měl imponovat bod o snadnějším přístupu mladých ke studiu v zahraničí, ale i samotné složení kandidátní listiny (vyšší zastoupení žen než obvykle a politici/politicky progresivnějšího ladění v rámci strany). Přestože strana disponuje odborným zázemím (specificky odbornou komisí zabývající se zahraniční a evropskou politikou), při přípravě programu, respektive argumentáře a desatera se s ním nepracovalo.

Strana měla na počátku kampaně k dispozici SWOT analýzu, která byla z velké části zaměřena na osobnost lídra. Dle ní byly slabé stránky ČSSD v těchto volbách spojeny zejména s menším povědomím elektorátu o osobě lídra i s jeho komunikačními dovednostmi, respektive spíše akademicky laděným stylem, kterým P. Poc komunikoval. Tomu korespondovalo i jeho značně úzké tematické vymezení – ochrana přírody. Zelená politika by měla být sice principiální součástí programu sociálně demokratické strany a jedná se o agendu spojovanou s dlouhodobou politikou EU a konkrétně Evropským parlamentem. Nicméně podíváme-li se např. na články, které P. Poc před volbami publikoval na webu strany, šlo o specificky laděná témata těžce uchopitelná pro voliče ČSSD – viz. obr. 12

## Obrázek 12

*Prezentace aktivit lídra P. Poce v kampani na webu ČSSD*



21. KVĚTNA 2019

### P. Poc: smazal jsem svou uhlíkovou stopu

Lídr kandidátky ČSSD Pavel Poc byl v posledních pěti letech předsedou Skupiny pro klimatické změny, biodiverzitu a udržitelný rozvoj, která se v ...



21. KVĚTNA 2019

### P. Poc: Vymírání druhů není sranda. Pracuji na řešení s Evropskou komisí

Stav přírody se dle světových studií rapidně zhoršuje. Jak na tom ale ve skutečnosti Evropa je? Kvůli zastaralosti a chybějícím informacím nikdo ...

([www.cssd.cz](http://www.cssd.cz))

SWOT analýza taktéž v případě hrozeb zmiňovala nezvládnutí volební kampaně či nedisciplinovanost strany. Pokud by měla být disciplína vyjádřena například ochotou členů strany zapojovat se do předvolební kampaně, zde byly hrozby naplněny. Vedení strany v čele s Janem Hamáčkem začalo cca měsíc před volbami obvolávat předsedy místních organizací s prosbou o pomoc v kampani:

Povídání se v tuto dobu samozřejmě týká především voleb, ve spojení s tím, jak jsou sociální demokraté v jednotlivých lokalitách schopni a ochotni pomoci s kampaní. Vítána je příprava předvolebních setkání s kandidáty, ale stačí i sdílet stranické materiály na sociálních sítích nebo pomoci s roznášením předvolebních materiálů. Také je důležité, aby si naši straníci popovídali se svými blízkými, kamarády, kolegy nebo sousedy, o tom, že má smysl jít k evropským volbám a hodit hlas ČSSD.... Aktivizace členské základny není nic jiného než nás, sociální demokraty, přinutit, abychom si uvědomili, že jsme sociální demokraté. A pokud obětujeme pár minut času, může to mít velký efekt.... Překonat pocit poraženectví a zase se naučit, že má smysl něco dělat. Pokud to za své vezme většina členské základny, bude to mít obrovský efekt (ČSSD, 2019).

Kromě osobních telefonátů předsedy a místopředsedů strany byly členům rozesílány newslettery a k pocitu semknutí mělo přispět i natáčení předvolebního klipu, na který byli členové strany sezváni pro účely komparzu. Klip byl opět laděn do prostředí fotbalu, lídr P. Poc symbolizoval rozhodčího, který uděluje červené karty neférovým praktikám. Důraz byl ve spotu kladen na jednotný tým, který měli tvořit nejen kandidáti do voleb, ale i vedení strany. Tento motiv nebyl zvolen náhodně. ČSSD z dat, kterými disponovala z vlastního průzkumu i ze zmiňované SWOT analýzy, chtěla vytěžit nejen známost vrcholových představitelů strany (J. Hamáček, J. Maláčová, T. Petříček či M. Šmarda), ale také utlumit pochyby nad její jednotou.

### Obrázek 13

*Volební spot ČSSD před volbami do EP v roce 2019*



(ČSSD, 2019)

S tím, jak kampaň postupovala, se projevila většina limitů, kterých se vedení strany a volební tým obával. Mobilizace členské základny nebyla úspěšná. Strana vypsala pro své členy i soutěž, aby se v den voleb vyfotili u volebních úřadů, sdíleli své příspěvky na sociálních sítích a namotivovali další členy. Reakce ale nebyly nikterak početné. Krajské organizace strany nevyvíjely vlastní iniciativy, nepořádaly předvolební akce a silněji do kampaně nezasáhly. Paradoxně ani samotní kandidáti dle povolební analýzy ČSSD nevyvíjeli dostatek úsilí. Všem kandidátům byl rozeslán manuál na vedení nízkonákladové kampaně s výčtem příkladů, jaký typ akcí pořádat a jak voliče kontaktovat – např. sousedská setkání, door to door kampaň, „Evropa nám není buřt“ (opékání pro veřejnost) apod. Zpětná vazba od kandidátů na tento materiál volebnímu štábu nepřišla žádná (Ostrá, 2021). Výjimku tvořili mladí kandidáti, respektive ti, jenž pocházeli z prostředí Mladých sociálních demokratů a mohli využít vlastní

zdroje. Dle předsedy MSD a kandidáta do evropských voleb Radka Hlaváčka si vyráběli vlastní propagační materiály a jako jediní pracovali s dobrovolníky:

S dobrovolníky ponejvíce pracovali mladí kandidáti a tito dobrovolníci se rekrutovali především z řad spolku Mladých sociálních demokratů. Strana s těmito dobrovolníky kromě úhrady nákladů spojených s výjezdy za voliči nikterak nepracovala. Žádné strategické plány pro práci s dobrovolníky jsem nezaznamenal, mám za to, že nikdy neexistovaly (Hlaváček, 2021).

Zasadíme-li výše uvedené informace a data do jednotlivých indikátorů indexu profesionalizace, získáme konečný výsledek v hodnotě 0,36. Ta značí nízkou míru profesionalizace. Přesto, že se vedení strany a volební tým snažil kampaň centralizovat, vytvořily se od počátku dvě paralelní struktury (Lidový dům vs. tým kolem lídra), což následně vyústilo v rozmělnění rolí v organizaci kampaně. Volební program nebyl výsledkem vnitrostranické diskuze ani práce odborného zázemí (např. odborných komisí). Dle výpovědi tehdejšího tiskového mluvčího P. Vurbse neměla strana kapacity na systematické sledování konkurence a monitoring médií připravovalo tiskové oddělení pouze v nejzákladnější variantě pro své účely. Tiskové oddělení sice zpočátku mělo představu o nastavení komunikační strategie a nasazování témat do mediálního prostoru, ale tato představa vzala za své vlivem nastalého chaosu v organizaci kampaně. Strana se snažila, minimálně na centrální úrovni, pracovat s daty – pro lokaci vhodných míst k umístění outdoor vizuálů se použil geotargeting, kandidáti s ním ale dále nepracovali. Taktéž ČSSD disponovala daty z interně zadaného průzkumu, kterým si definovala potencionální cílové skupiny a na základě toho dokoncipovala ústřední sdělení kampaně i programové body. Veškeré indikátory shrnuje následující tabulka č.12:

**Tabulka 12**

*Sestavení UIPC ČSSD pro volby do EP v roce 2019*

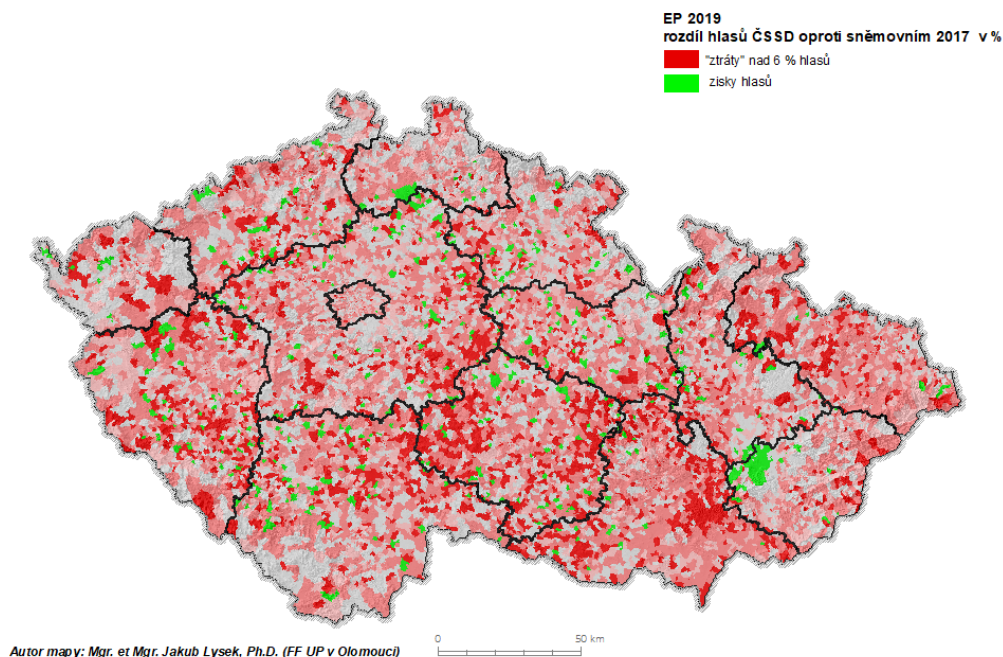
Strukturální komponenty		Strategické komponenty	
Indikátor	Hodnota	Indikátor	Hodnota
Centralizace kampaně	1	Načasování témat	0
Definování rolí	0	Přítomnost kandidátů v médiích a na soc. sítích	1

Vnitrostranické know how	0	Výběr kandidátů	0
Využití průzkumů	1	Sledování konkurence	0
Monitoring médií	1	Nástroje pro komunikaci s voliči	4
Data driven kampaň	1	$UIPC_{STRA} = 0,3$ $UIPC_{STRU} = 0,42$ <u><math>UIPC_{TOT} = 0,36</math></u>	
Velikost rozpočtu	0		
Délka kampaně	0		
Plánování rozpočtu	1		
Práce s dobrovolníky	0		
Vnitrostranická komunikace	3		

ČSSD získala ve volbách pouhých 3,95 % hlasů a nedosáhla ani na jeden mandát v EP. Podle průzkumu agentury MEDIAN, který byl proveden od 19.- 25. května, tedy pár dní před volbami i v jejich průběhu, mělo v úmyslu volit sociální demokracii kolem 43 % voličů, kteří jí dali svůj hlas ve sněmovních volbách o dva roky dříve. Kolem dvaceti tisíc voličů přešlo ke KSČM, dalších jedenáct tisíc k Pirátům. Přesun voličů k hnutí ANO byl až třetí v pořadí s devíti tisíci. I když šlo o volby druhého řádu, dokázala ČSSD v některých okrscích získat až dvojnásobek voličů, jako činil její celonárodní výsledek ve sněmovních volbách v roce 2017. Jako silný mobilizační faktor se ukázala kandidátka Olga Sehnalová, které se podařilo na „domovském“ Kroměřížsku získat i více jak 20 % hlasů (obrázek 14 ukazuje okrsky, kde ČSSD získala ve volbách do EP více hlasů jak ve volbách do PS v roce 2017). Ostatně i povolební analýza ČSSD uvádí jako jednu z možných chyb, kterých se strana dopustila, zvolení lídra, aniž by proběhla vnitrostranická soutěž a posouzení kandidátů, zejména P. Poce a O. Sehnalové.

## Obrázek 14

*Rozdíl hlasů ČSSD získaných ve volbách do EP 2019 vs. volbách do PS 2017*



Autor: Mgr. Jakub Lysek, PhD.

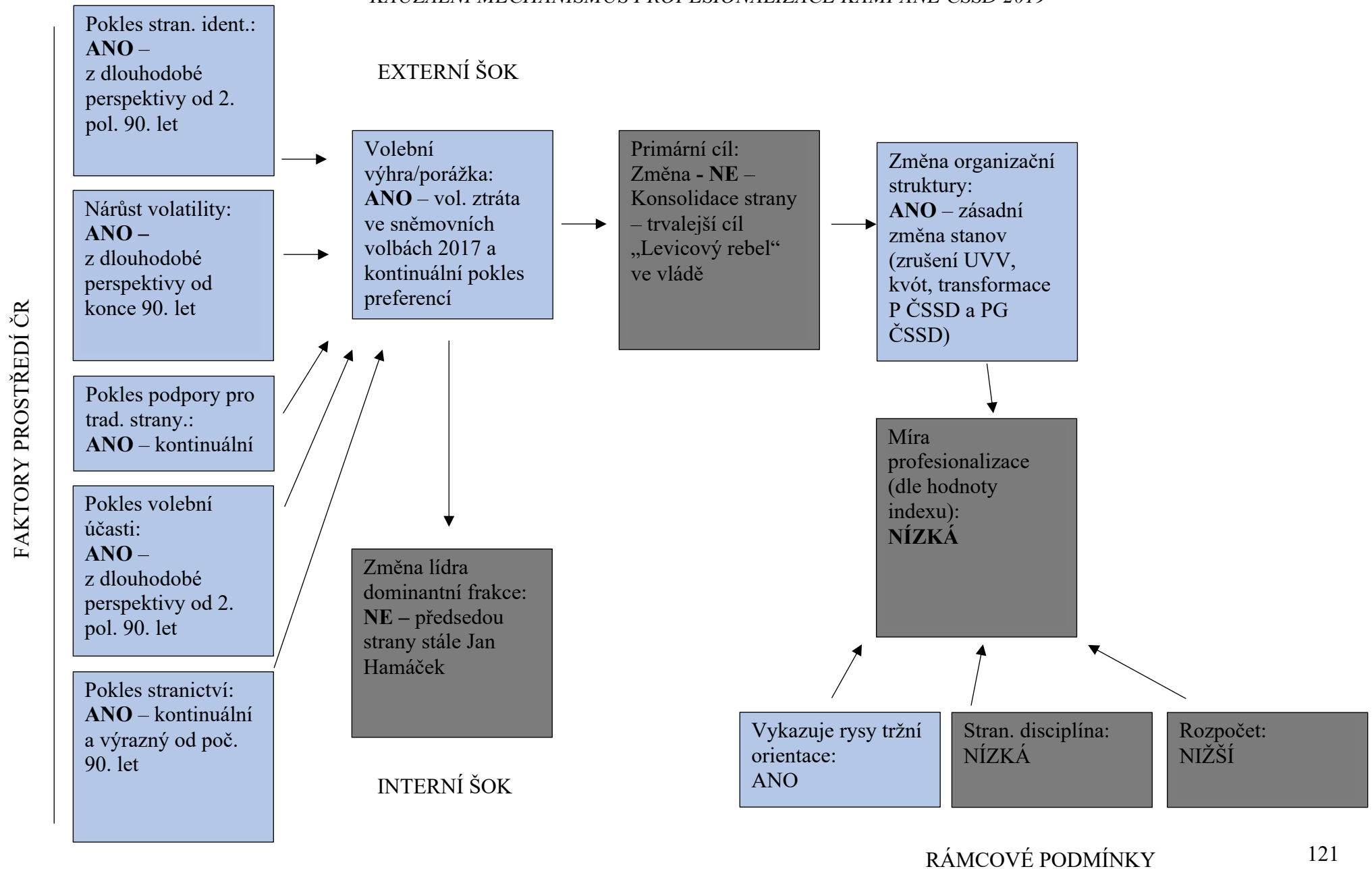
Podoba kauzálního mechanismu pro volby do Evropského parlamentu se oproti sněmovním volbám v roce 2017 liší pouze v několika částech – viz schéma č. 12. Jednak jak již bylo deklarováno výše v textu, index profesionalizace kampaně se nachází v úrovni hodnot, které ji řadí mezi kampaně s nízkou mírou profesionalizace. A to i přesto, že faktory prostředí jsou totožné, respektive jejich vývoj v čase má obdobnou tendenci. Odlišná je část kauzálního mechanismu věnující se změnám v organizační struktuře strany. Zatímco před sněmovními volbami se nezasahovalo do rozhodovacích mechanismů, ale pouze do reorganizace, respektive utlumení odborného zázemí, před volbami do EP prošla ČSSD zásadními změnami stanov. Jejich primárním cílem bylo zvýšení efektivity v rozhodování a celková centralizace řízení. Jak se však ukázalo v kampani před evropskými volbami, efektivita ani centralizace nebyly silnými stránkami sociálních demokratů. Aktivity centrálně zřízeného volebního týmu se míjely se separátně vedenými úkony kandidátů, zvláště pak lídra. Svou roli hrála ale opět nízká stranická disciplína. I když si strana zvolila po volební prohře v roce 2017 nové vedení a předsedou se stal Jan Hamáček, dominantní frakce uvnitř strany, která prosazovala J. Hamáčka,

neměla stabilní mocenskou pozici a její složení se v čase měnilo. Poté, co se předsedovi strany nepodařilo prosadit Miroslava Poche jakožto nominanta na ministra zahraničí, ztratil J. Hamáček podporu Prahy a postupem času i dalších krajských organizací (např. ústecké). V nastalé situaci byl nucen hledat hlasy v regionech, které jej původně nepodporovaly. Proměnlivost podoby mocenských frakcí se mohla odrazit i v přístupu krajů ke krokům vedení, a to i v rámci předvolební kampaně. Dalším aspektem, který mohl hrát svoji roli, byla podoba změn stanov. Doposud nejvyšší orgán mezi sjezdy – Ústřední výkonný výbor – byl nahrazen mnohem méně početnějším Předsednictvem. ČSSD tím chtěla mimo jiné reagovat na časté problémy s usnášeníschopností ÚVV. Tím ale odstranila pouhý symptom, nikoliv původ problému – rostoucí demoralizaci a pasivitu členské základny. A přestože disponovala řadou analýz, které ji min. od voleb 2017 upozorňovaly na nutnost modernizace, demokratizace a intenzivnější práce s členskou základnou, chyběla zde vůle hluboce zakořeněné neduhy řešit. A to na všech úrovních – okresní, krajské a celostátní.

Při hodnocení procesů, které se odehrávaly, je nicméně nutné brát na zřetel povahu voleb, v rámci kterých kampaň zkoumáme. Volby do Evropského parlamentu jsou obdobně jako volby do krajských zastupitelstev volby druhého řádu, jejich vzájemný význam je ale ve vztahu k ČSSD přeci jen odlišný. Sociální demokracie se jako strana s tradiční organizační strukturou a historií úspěšně zvládnutých krajských voleb spoléhala na silné zázemí v regionech. Schopnost a možnost ovlivňovat politické procesy na krajské a lokální úrovni udržovaly regionální organizace v relativní stabilitě i v momentech volebních ztrát v celostátních volbách. Nebyly to tedy ani tak evropské volby, jako volby komunální v předešlém roce i volby krajské v roce následujícím, které měly potenciál motivovat kraje a jejich členy k aktivitě v období, které nepřálo volebním ziskům ČSSD.



**Schéma 12**  
**KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROFESIONALIZACE KAMPANĚ ČSSD 2019**



#### 5.1.4. Shrnutí dílčích závěrů profesionalizace kampaní ČSSD v letech 2017-2019

- Faktory prostředí působily v neprospěch ČSSD, zejména kontinuální pokles stranické identifikace i volební podpory pro tradiční strany.
- Od roku 2016 práce s interními průzkumy potenciálních voličů zvažujících mezi volbou ČSSD a ANO a důležitých témat. Data poukázala na složité možnosti sociálních demokratů vymezit se vůči Andreji Babišovi – potenciální voliči vnímali spory mezi koaličními partnery kriticky.
- ČSSD si z průzkumů trhu potvrdila svá slabá místa – vnitřní nesourodost, nevýrazné osobnosti a nejasnou komunikaci.
- Za vedení Bohuslava Sobotky i Jana Hamáčka pokračoval útlum stranického odborného zázemí – lidský kapitál se přesunul na resorty ovládané sociálními demokraty.
- Kampaň před sněmovními volbami v roce 2017 zkomplikovala rezignace Sobotky na funkci předsedy strany, premiérem zůstal. Bez širší konzultace s členskou základnou zvolen za lídra Lubomír Zaorálek, stranu nicméně vedl statutární místopředseda Milan Chovanec. Tzv. triumvirát byl pro voliče nesrozumitelný. Legitimita volebního lídra nepramenila ze standardních schvalovacích procesů (chyběly nominace z lokálních a krajských úrovní).
- ČSSD se snažila vyvolat pravo-levý konflikt, ve kterém měla jedinou šanci postavit se marketingovému tlaku hnutí ANO. Zvolené téma války proti levné práci nemělo dostatečně silný mobilizační potenciál a pro vládní stranu nebylo snadno uvěřitelné.
- Sněmovní kampaň vedená představiteli na nižších úrovních se vyznačovala nedostatkem stranické disciplíny i malou intenzitou zapojení členské základny.
- Dva týdny před volbami spustilo hnutí ANO antikampaň vůči ČSSD – tzv. kauzu Lithium. Krizová komunikace sociálních demokratů nebyla dostatečná, strana podcenila svého ústředního konkurenta.
- Ve volbách do Poslanecké sněmovny získala ČSSD pouze 7,27% hlasů.
- Na mimořádném sjezdu v únoru 2018 zvolen předsedou Jan Hamáček. Následně strana přiznala ochotu vstoupit do koalice s ANO i za účasti trestně stíhaného Andreje Babiše. Tento krok definitivně potvrdilo stranické referendum.

- Po sněmovních volbách pokračovala nejednota strany. Probíhaly medializované spory na úrovni nejvyššího vedení.
- ČSSD si nedokázala u prezidenta Miloše Zemana prosadit kandidáta na post ministra zahraničí Miroslava Poche. Ve svém postoji nebyla jednotná – část členské základny stále považovala Zemana za silnou stranickou autoritu.
- Před senátními a komunálními volbami (2018) si nechala strana opět zpracovat průzkum vhodných témat, zejména takových, ve kterých se mohla vymezit vůči ANO. Tato témata byla poté komunikována ústy jednotlivých sociálnědemokratických ministrů a měla poukazovat na pozitiva přítomnosti ČSSD ve vládě. Mobilizační potenciál byl ale opět omezený.
- Strana nepracovala s know-how z kampaní z předchozích let a nevyužívala odborného zázemí pro podporu kampaní místních organizací. Na rozdíl od sněmovní kampaně neexistovaly ani snahy o koordinaci dobrovolníků.
- Snaha vybudovat si image „levicového rebela“ ve vládě narazila na faktickou neprůbojnost předsedy Hamáčka.
- ČSSD v komunálních a senátních volbách neuspěla. Jako v případě sněmovních voleb i v tomto případě šlo o negativní externí šok. Hamáček přesto na sjezdu v březnu 2019 obhájí mandát předsedy. Strana přistupuje k výrazným změnám stanov s centralizačními tendencemi. Mimo jiné byl zrušen nejvyšší kolektivní orgán mezi sjezdy, tzv. Ústřední výkonný výbor a jeho nahrazení novou formou Předsednictva strany.
- Příprava kandidátní listiny voleb do EP sestavena ústředím, schválena bez většího zapojení členské základny. Lídrem zvolen dosavadní europoslanec Pavel Poc. Témata a hesla vybrána na základě průzkumů. Koordinace aktivit volebního lídra a centrálního volebního štábu nefungovala. Volebním štábem stanovená strategie nebyla lídrem naplňována. Vedení strany nedokázalo situaci vyřešit.
- Volební tým se v kampani před volbami do EP snažilo mobilizovat členskou základnu výzvami vedení a různými soutěžemi. Krajské a oblastní organizace a zejména jejich předsedové k mobilizaci nepřispěli. ČSSD ve volbách nezískala ani jeden mandát.

## 5.2. Česká pirátská strana

Česká pirátská strana byla založena v roce 2009 z popudu internetového apelu Jiřího Kadeřávka jako reakce na švédskou kauzu kolem webového portálu s torrenty *The Pirate Bay*. Samotný název odkazuje na prvotní cíl Pirátů a tím byl požadavek o reformu autorského práva. ČPS tak zpočátku působila jakožto klasická single-issue strana. Iničiátoři petice o založení strany argumentovali svobodou a právem k přístupu k informacím a varovali před nástroji kontroly a manipulace v rukou vlád i nestátních aktérů a jejich přístupu k osobním údajům uživatelů internetu (Abclinuxu, 2009).

Ideově ČPS zcela korespondovala s celoevropským pirátským hnutím, a od počátku se u ní objevovaly tendence k odporu vůči politické moci a hierarchickým společenským strukturám (Charvát, 2015). Snaha o větší participaci občanů se projevila taktéž v organizační struktuře strany samotné, která se řídí principem tzv. tekuté demokracie.

Pojem liquid democracy značí nový a jiný náhled na demokracii v tom smyslu, že se jí snaží více přiblížit občanům, snaží se je více zapojit do participačních procesů. (...) Mají svůj hlas mít stále „ve vodě“ (im Fluss), to znamená, že oni sami mají rozhodovat případ od případu, kdy svůj hlas skutečně delegují na své zástupce a kdy si ho ponechají a budou sami hlasovat (nejčastěji v podobě referend) (Novotný, 2014).

Organizační struktura České pirátské strany se zakládá na moci, která pochází z členů orgánů strany a organizačním jednotkám je propůjčena. Orgány strany se navzájem kontrolují pomocí soustavy brzd a protivah, aby žádný z nich neuchopil veškerou moc a nepočínal si despoticky. ČPS disponuje ústředními orgány (orgány společné pro celou stranu a volené všemi členy – většinou skrze internetové fórum). K tomu má hierarchicky uspořádané organizační jednotky, kterými jsou oblastní sdružení krajská a místní.

Ústřední orgány strany smí zasahovat do činnosti organizačních jednotek pouze v případech, kdy to předpisy dovolují. Je tak zajištěno, že k takovému zásahu musí svolit samy organizační jednotky, protože se podílejí jak na činnosti republikového výboru, tak na činnosti celostátního fóra. Naopak samotná možnost úpravy zaručuje, že se jednotka řídí politikou strany, kterou od strany očekávají voliči. Kromě dělby moci se používá také členění podle způsobu odpovědnosti a pravomoci — rozeznává se moc politická a moc úřední. Moc politickou charakterizuje volnost v rozhodování (nikdo nenutí republikový výbor, aby přijal některý předpis, rovněž předsednictvo a komise), zatímco moc úřední ve většině případů postupovat musí, protože jinak by ohrozila stabilitu strany nebo porušila základní práva členů (například mediální odbor sám nevymýšlí politiku strany, pouze

ji prezentuje); moc úřední tvoří především odbory, které poskytují servis ostatním orgánům a členům strany, a rozhodčí a kontrolní komise, což jsou dva přezkumné orgány zaručující soudní ochranu právům členů a rozhodující spory ve straně (Pirátská strana, 2011).

Nejvyšším orgánem strany je celostátní fórum. K jeho rozhodování se užívá webová platforma, na niž má každý člověk svobodný přístup. Nicméně členové a registrovaní příznivci se skrze své registrační údaje dostanou i k informacím, které jsou pro širokou veřejnost skryty. Přesto však lze nalézt zápisy z jednání všech složek strany, a dokonce i řadu strategických dokumentů jako například data o voličích Pirátů nebo prezentace volebních manažerů a strategií. „Zákonodárným“ orgánem strany je Republikový výbor, který přijímá programové dokumenty nebo schvaluje rozpočet. Výkonným a statutárním orgánem je poté Republikové předsednictvo.

### 5.2.1. Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně ČPS před volbami do Poslanecké sněmovny v roce 2017

ČPS má pouze kolem tisícovky členů, přesto je na internetovém fóru registrováno mnohonásobně více lidí. Mezi přední výhody členství je možnost zapojit se do přímé volby předsedy strany. Nicméně Piráti mají velmi propracovaný systém práce s dobrovolníky, kteří se členy prozatím stát nechtějí. I oni se mohou zapojovat do diskuzí o programu strany, být voleni do stranických odborů a komisí, a dokonce se podílet na výběru kandidátů volených do veřejných funkcí (mají ovšem pouze hlas poradní) (Pirátská strana, 2021). Tento otevřený přístup a schopnost včlenit nestraníky do aktivit strany se Pirátům osvědčil zejména v kampani, která byla od počátku plánována jako kampaň založená na masivní podpoře dobrovolníků. V interních dokumentech prezentovaných na volebním štábu v prosinci 2016, ČPS mezi zásadní strategická rozhodnutí řadí „doplnění standardní kampaně o největší dobrovolnickou kampaň“ (ČPS, 2016). Tím jsou myšleny minimálně tři stovky lidí, o kterých v té době Piráti již věděli, že jsou ochotni se do celorepublikové kampaně zapojit. V červenci roku 2016 pro účely organizace velkého množství dobrovolníků schválilo celorepublikové předsednictvo záměr vytvořit pozici celostátního koordinátora dobrovolníků, přičemž platilo, že „celostátní koordinátor dobrovolníků bude zjišťovat a evidovat schopnosti všech, kdo nám chtějí pomoci, hledat vhodné dobrovolníky na konkrétní úkoly a kampaně potřebné na celostátní úrovni Pirátské strany“ (Pirati-cz, 2016). Vzhledem k tomu, že si ČPS zakládá na transparentnosti, na tuto pozici bylo vypsané řádné výběrové řízení a v srpnu téhož roku byla vybrána vítězka.

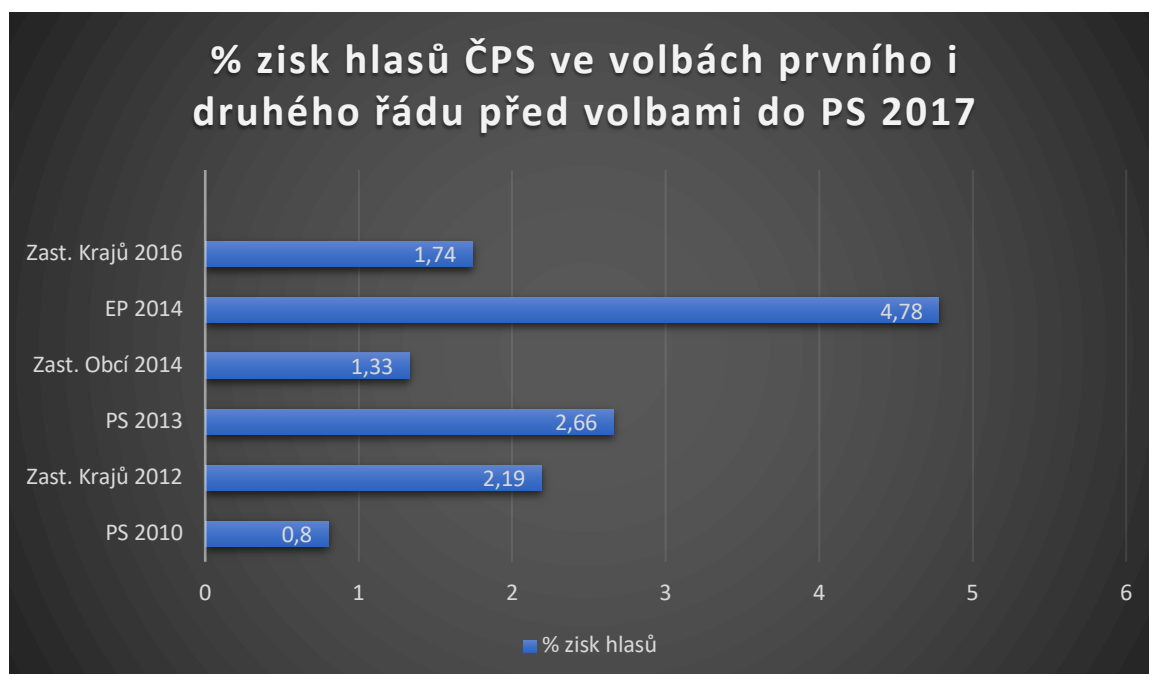
Zápisy z průběhu výběrového řízení včetně detailního hodnocení kandidátů výběrovou komisí byly zveřejněny na fóru.

Zatím nejvýraznější organizační změnu pro české Piráty znamenal záměr vytvoření sítě placených krajských koordinátorů (něco na způsob krajských tajemníků u ČSSD). V interních dokumentech byl tento plán označen za součást strategie přípravy na sněmovní volby 2017 a jako poučení se z krajských voleb 2016, ve kterých Piráti uspěli ve třech krajích. Přestože zaznamenali lepší výsledek než v předešlých volbách, sami očekávali větší úspěch (Pirátská strana, 2016). Projekt sítě krajských koordinátorů byl schválen celorepublikovým fórem a měl za cíl zlepšit práci s dobrovolníky a zájemci o členství v krajích. ČPS si ačkoliv jako relativně mladá strana uvědomovala nutnost kvalitního zázemí v regionech jakožto důležitého předpokladu pro dobrý volební výsledek (Fórum pirátské strany, 2016).

I když krajské volby nebyly tak úspěšné, jak si původně Piráti plánovali, společně s pravidelnými průzkumy veřejného mínění potvrzovaly trend jejich narůstající podpory (viz graf č. 7).

## Graf 7

*Podíl zisku hlasů ČPS ve volbách prvního a druhého řádu před volbami do PS 2017*



(volby.cz)

Strana si po krajských volbách vypracovala velmi podrobnou analýzu čítající tři desítky stránek. Dokument obsahoval data o překryvu voličů kandidujících stran (výpočty na základě

ekologické inference), výpočty finanční efektivity volební kampaně v jednotlivých krajích i sledovanost televizních vystoupení. Pirátské týmy z každého kraje definovaly klady i zápory svých kampaní. Závěr obsáhlé analýzy obsahoval následující teze a doporučení:

- Piráti jsou bráni jako protestní strana, kromě ČSSD a KSČM v zásadě přijatelná pro všechny.
- Bez koaličních vzorců je podpora Pirátů uniformní 2-3% napříč všemi typy obcí a všemi kraji.
- Ideologicky jsou Piráti velmi různorodí, od příznivců DSSS v chudších regionech po příznivce SZ v bohatých městech. Společným jmenovatelem je liberalismus a důraz na svobodu jedince, což ale podléhá mnoha interpretacím. To může být programaticky bráno jako překážka (problém zacílení) i jako příležitost (možné variace programu ad hoc podle demografických skupin).
- Hlavní charakteristikou Pirátů je mladý věk. Lidé 18-25 let dnes ale představují pouze 12% celého elektorátu.
- Bez profesionálně vedené kampaně se Piráti nikam nedostanou. Kampaň musí být řízena full-timově z centra, na které musí být navázáno 13+1 leaderů a jejich asistenti.
- Poučit se od Tomia (Okamura – pozn. autorky): videa na YouTube a kontaktní kampaň udělají výsledek i bez toho, aniž by byl nějaký program.
- Větší důraz na get to vote kampaň, kterou aplikoval právě Tomio například. U našeho elektorátu je to velmi důležité (nízký věk = nízká účast), ale i velmi složité. Ve volbách do PS musíme být tvrdí, jasní a přímí. (Analytický tým ČPS, 2016)

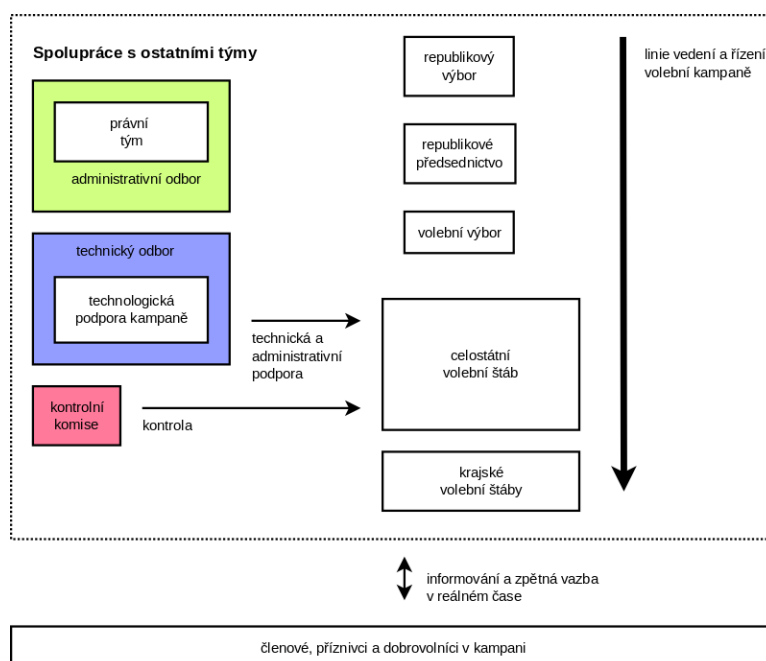
ČPS si byla vědoma své šance na historický volební úspěch ve volbách prvního řádu a vedle hlubokých organizačních změn hodlala investovat do volebního štábu, včetně volebního manažera a externího stratéga. Zatímco najímání externistů pro tvorbu strategií vystavěnou na příslušných datech je běžnou praxí i u tradičních stran, volební manažeři jsou svázáni pevně s danými stranami, nejčastěji jde přímo o jejich členy. Piráti se vydali zcela opačnou cestou a v duchu transparentnosti a odbornosti vypsali na tuto pozici otevřené výběrové řízení. Náplní činnosti volebního manažera byla každodenní operativa volební kampaně, účast na setkáních volebního výboru, vedení jednání volebního štábu a zejména uvádění volební strategie Pirátů tzv. *Broušení na Parlament v život* (Fórum pirátské strany, 2017a). Výběrové řízení na stratéga kampaně bylo vypsáno i na popud interního datového týmu, jehož členové „mají znalosti kvantitativních a kvalitativních metod používaných v oblasti politického marketingu. Nikdo ovšem nevedl kampaň politické strany, jež by skončila úspěšným vstupem do Poslanecké sněmovny“ (Pirátské fórum, 2017a). Datový tým viděl svou roli ve validaci záměrů stratéga, ověření datových zdrojů a jejich interpretace. Tento krok podporoval i předseda strany Ivan Bartoš, který se ostře vymezil proti tendenci některých vrcholových představitelů strany definovat témata a strategii kampaně čistě na základě vlastních úsudků.

Hodně lidí trpí dojmem, že všichni rozumíme marketingu. Strategie je zbytečná, protože máme zdravý selský rozum. To, že jednoduché věci zafungují a strategii si uděláme sami, je skutečně omyl. Na potřebě strategie či cílení je dle mého názoru shoda. Přijít s jednou A4 do kampaně je sebevražda. (...) Bez řízení centrální části kampaně jsou dle mého názoru naše šance prachmizerné (Fórum pirátské strany, 2017e).

Dle požadavků strany měl strategický plán obsahovat znalosti o cílových skupinách (jejich systematickou definici, definici jejich potřeb, určení komunikačních kanálů, velikost segmentu), změření a určení key performance indicators pro určité skupiny a metodiku změření postupu v rámci komunikace s těmito skupinami, volební potenciál Pirátů v rámci cílových skupin plus co je pro ně v programu relevantní, strategii kampaně v čase (kampaň na umístění průzkumech v létě, ostrá kampaň na podzim) a více. Piráti tak měli velmi precizně definované podmínky výběrového řízení včetně požadavků na externího stratéga.

## Obrázek 15

### Organizace a řízení kampaně ČPS



(ČPS, 2016)

O měsíc později od vypsání výběrového řízení již volební manažer Štěpán Štěbl a stratég Jakub Horák představili základní koncept kampaně celorepublikovému fóru Pirátů. Volební průzkumy připisovaly straně více jak půl roku před volbami 5,5%, přičemž volebním cílem bylo dosáhnout na 10 %. Stratég Horák upozorňoval na nutnost změny image Pirátů jako těch,



kteří zajímají čistě témata svobody internetu a kteří jsou vnímáni pouze jako „stahovači.“ ČPS se musela reprezentovat jako strana schopných lidí, kteří jsou schopni realizovat dobré věci pro lidi. Kampaň měla být vystavěna na populární osobě lídra Ivana Bartoše. Byl potvrzen i důraz na dobrovolníky, kteří měli dle strategie „mnohem větší sexappeal a motivaci než u jiných stran“ (Fórum pirátské strany, 2017). V dubnu roku 2017 Republikový výbor strany schválil záměr Republikového předsednictva na realizování kvantitativního výzkumu - online panelu společností Perfect Crowd s.r.o. v celkové maximální výši 75 020 korun s tím, že cena byla předtím porovnána s obvyklými cenami na trhu a vyhodnocena jako přiměřená. Volební výbor si v tentýž měsíc schválil záměr na realizaci kvantitativní analýzy publika skrze sociální média v celkové maximální výši 33 880 korun. Z důvodu příznivosti cenové nabídky nebyla v obou případech vypsána výběrová řízení.

Záměrem kvantitativní analýzy publika skrze sociální média bylo pochopení primární cílové skupiny a určení hlavních zájmů lidí s pozitivním vztahem k Pirátské straně. Kvantitativní online panel měl za cíl zodpovězení následujících otázek:

Jaké všechny důvody mohou lidi mít proč ne/volit pirátskou stranu?

Které z nich jsou pro Piráty aspoň nějak relevantní?

Které z nich hrají objektivně roli i v širší populaci? (Republikové předsednictvo, 2017a)

Dotazníkové šetření proběhlo na auditovaném online vzorku uživatelů (N=400) platformy PerfectCrowd. Po workshopu s vyhodnocením odpovědí následovalo setkání představitelů ČPS, společnosti Perfect Crowd a týmu, který vytvářel strategii strany za účelem vytyčení cca 30 bariér a stejného počtu motivátorů, které měly pro Piráty relevanci. Vybrané bariéry a motivátory byly poté ještě jednou změřeny na vzorku čtyř stovek respondentů. Volební výbor dokázal Republikovému předsednictvu zřetelně vyargumentovat potřeby realizace obou průzkumů:

Pro přípravu volební kampaně potřebujeme získat schopnost zaměřit se na odbourání bariér pro volbu Pirátů. Tomu pomůže definice nejrelevantnějších témat (nosných témat kampaně) a definice konkrétních cílových skupin. Výstupy použijeme pro strategii kampaně, zadání pro kreativitu, tvorbu media plánu a dílčích messages vůči voličům (Republikové předsednictvo, 2017b).

Piráti se nechtěli profilovat jako catch-all, ale cílit na specifické skupiny voličů. Jednak to byli mladí lidé, pro které byla témata svobody internetu a digitalizace státní správy zajímavá (svou roli zde hrál také archetyp ČPS rebela), jednak šlo o skupiny voličů, kteří byli nespokojeni

se stávajícími politickými stranami a dožadovali se změny. Dle interních průzkumů Piráti čelili čtyřem hlavním bariérám, jejichž překonání bylo zásadní pro jejich volební úspěch – viz tabulka č. 13.

**Tabulka 13**  
Identifikace bariér ČPS dle interního průzkumu

Bariéra	Řešení
Malé povědomí o programu Pirátů	Jasně poselství
Psychologický efekt – ztracený hlas	ČPS usiluje o 10% volební zisk
Legalizace drog	Legalizace konopí přinese do státního rozpočtu 3,6 miliard korun
Nezkušenost	Piráti mají krajské zastupitele i starostu

(pirati-byro, 2017)

Pirátům se v předvolební kampani podařilo skloubit jak image rebelů stavících se do opozice vůči „zkorumpovaným“ elitám, tak také těch, kteří mají dostatek schopností vést stát. V rámci kontaktní kampaně objížděli republiku s imitací vězeňského autobusu, na kterém byli vyobrazeni přední čeští politici. Ústřední heslo „*Pustte nás na ně*“ dokreslovalo atmosféru kampaně plnou odhodlání a očekávání a mělo vyjadřovat svěží nápady, energii a neotřelá řešení. Zvolený slogan a tematika uvězněných představitelů tradičních stran podtrhovala protikorupční étos strany. Mimochodem podíváme-li se na rebelský archetyp Pirátů, do značné míry koresponduje s archetypem Andreje Babiše. Boj proti korupci je v české společnosti dlouhodobě silné téma, vystupující do popředí zájmu voličů zejména v období hospodářského růstu, kdy naopak materiální otázky spojené se socioekonomickými politikami ustupují do pozadí. Jde rovněž o téma, na kterém se úspěšně dokáží profilovat single-issues strany- před Piráty či ANO stojí za zmínku Věci Veřejné. V takovém případě se nicméně dotyčná strana vystavuje značnému riziku selhání a poklesu důvěry elektorátu. Boj proti korupci sám o sobě nemusí být pro politické strany dlouhodobě udržitelný. Například hnutí ANO, respektive Andreji Babišovi se postupně dařilo přidávat i étos efektivního řízení státu a schopného manažera a vytvářet nový silný narativ. Strategie Pirátů byla obdobná. Vedle zatočení s korupcí slibovali schopné odborníky do veřejných funkcí a větší efektivitu státní správy.

Přestože outdoorové reklamě se ČPS přes počáteční odpor členů nevyhnula, převažovala online reklama. Při detailním pohledu na návrh volebního rozpočtu, který volební tým předložil Republikovému výboru a Celostátnímu fóru ke schválení, byla zřejmá ochota Pirátů řídit se doporučeními externích odborníků a daty ze zadaných výzkumů. Vědomi si svých charakteristik (entuziasmus a velký počet dobrovolníků) a cílových skupin (zejména mladší voliči), investovali nejvíce prostředků do online nástrojů a dobrovolnické kampaně. Tabulka č. 14 a graf č. 8 obsahuje strukturu nákladů záměru volebního rozpočtu.

**Tabulka 14**

*Návrh struktury rozpočtu kampaně*

<b>Položka</b>	<b>Rozpočtovaná částka (úkol) CZK</b>	<b>Maximální částka* (záměr) CZK</b>	<b>Komentář</b>
<b>Dobrovolnická kampaň</b>	1 180 000	1 800 000	Propagační předměty dle uvážení a aktuální potřeby, např. ale ne výlučně – trička, plachty, vlajky, stánky, balónky, noviny (2 emise), náramky, propisky, samolepky.
<b>Online</b>	1 210 000	1 300 000	Remarketingová kampaň podle návrhu Jakuba Horáka. Z online části bude zhruba 70% utraceno na Facebooku a 30% jinde.
<b>Outdoor</b>	610 000	1 200 000	
<b>Videoprodukce</b>	200 000	200 000	Zahrnuje spot pro ČT
<b>Správa soc. sítí a tvorba obsahu</b>	90 000	150 000	
<b>Grafické práce</b>	100 000	150 000	
<b>Akce/eventy</b>	230 000	300 000	
<b>Akce a events v krajích</b>	0	200 000	

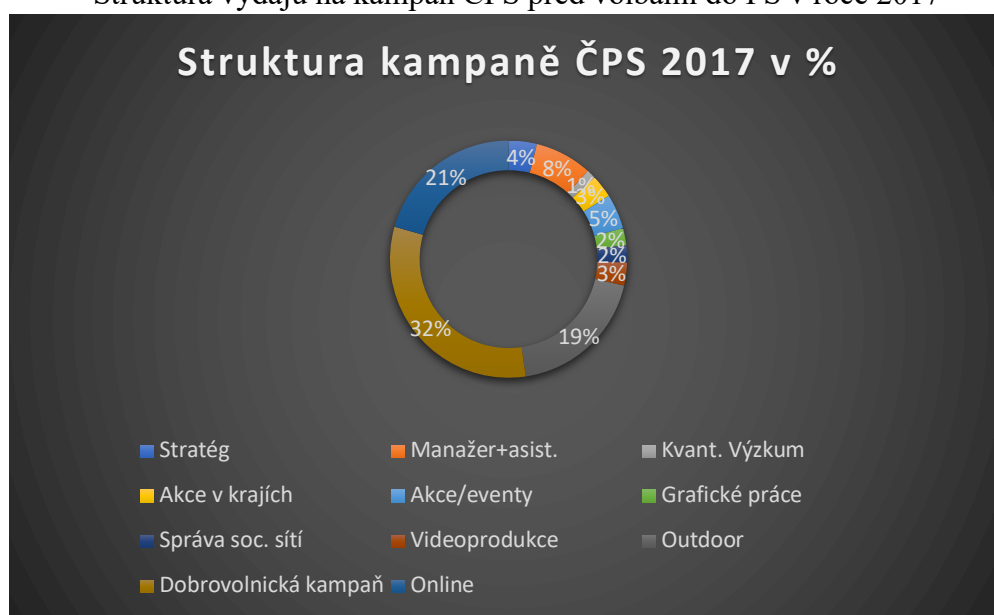
<b>Celkem</b>	3 620 000	5 300 000	
*Částky u jednotlivých položek jsou limitní, ale to neznamená, že budou nezbytně plně využity. Jedná se o maximální částku, která bude během kampaně utracena na danou položku. Tato částka nezohledňuje případné příjmy z fundraisingu.			

(ČPS, 2017b)

Při srovnání nákladů na volební kampaň pro sněmovní volby v letech 2013 a 2017 je zřejmý výrazný nárůst výdajů Pirátské strany. Zatímco v roce 2013 dle výroční zprávy vynaložila strana na volby 1 136 993 korun, o čtyři roky později byla konečná částka poskytnutá na úkony spojené s volební kampaní celých osm milionů. Oproti původnímu předpokladu rozpočtu pro sněmovní kampaň 2017 se náklady navýšily, nicméně kalkulace položek v tabulce 6 záměrně nepočítala s prostředky získanými z fundraisingu, který byl v podání ČPS velmi úspěšný. Dary individuálních dárců tvořily 17 % příjmů strany, sponzorské dary dalších 8 %.

**Graf 8**

Struktura výdajů na kampaň ČPS před volbami do PS v roce 2017



(ČPS, 2017b)

Prostředky, které byly vynaloženy na sociální síť, sloužily, dle povolební analýzy ČPS, primárně na podporu šíření sdělení lídra Ivana Bartoše a zvýšení povědomí o pořádaných akcích pro voliče (př. Pirátské plavby lodí, Free Ride koncerty). O naprosto zásadní roli kontaktní kampaně i jejím masivním rozsahu hovoří údaje o počtu distribuovaných Pirátských listů. Celkově se jich v první i druhé vlně podařilo rozdat více jak milion kusů. Pro samotné Piráty znamenala vlastní distribuce novin podstatný nástroj, jak oslovit širší spektrum voličů:

Rozdávání novin s sebou nese spoustu pozitivních aspektů. Cíl kontaktní kampaně obecně je styk s obyvateli napříč socio-ekonomickým, věkovým a jiným rozdělením. To pozitivně může ovlivnit všechny tyto skupiny, zároveň je vidět aktivita a zapálenost, která je pro Pirátskou stranu typická a která dodává autenticitu. Dále je zde možné vytvářet tzn. influencery, kteří mají tu schopnost ovlivňovat své okolí. Je zde také prostor pro zapojení dobrovolníků a lidí, kteří mají chuť zapojit se do kampaně. S těmito lidmi je také možné probrat politiku a jiné věci a tím je uvést do Pirátské strany, a tudíž připravit potenciální členy. Noviny jako takové jsou dále výborným prostředkem, jak skrze jiná média komunikovat s veřejností, avšak spíše starší. Také určitá sdílnost, která při četbě novin vzniká, ať už při jeho obsahu, nebo například při luštění křížovky (Analytický tým ČPS, 2017).

Piráti věděli, na které segmenty elektorátu cílit. Jednalo se o mladší, liberálně smýšlející voliče z velkých měst, zejména Prahy, kteří se nemobilizovali primárně na socioekonomických tématech, ale otázkách zefektivnění řízení státní správy, její digitalizace a boj proti korupci. V rámci kontaktní kampaně tak i v míře zapojení dobrovolníků hrála povaha daného území. Např. již zmiňovaná road show Ivana Bartoše nazvaná „Free Ride koncerty“ se týkala zejména Prahy a Středočeského kraje, kde bylo také rozneseno nejvíce volebních novin (více jak čtvrt milionu) (Analytický tým ČPS, 2017). Jak ukazují v části vztahující se k výsledkům voleb, šlo o strategii, která byla úspěšná.

Vedení ČPS průběh kampaně monitorovalo a pravidelně vyhodnocovalo. Např. na svém červencovém zasedání Republikové předsednictvo uložilo volebnímu výboru a volebnímu manažerovi zabývat se připomínkami vznesenými členy vedení v rámci průběžného vyhodnocení kampaně a ke každé připomínce uvedli své stručné vyjádření a další plánované kroky (Pirátské fórum, Zápis ze zasedání Republikového předsednictva, 2017). Dokument shrnující připomínky byl zpracován do nejvyšších detailů, obsahoval autora podnětu, identifikaci problému, návrh na řešení, určení zodpovědných osob a jejich asistentů, termín vyřešení a stupeň priority – viz obr. č. 16.

## Obrázek 16

### Ukázka ze systematického průběžného hodnocení kampaně ČPS

	A	B	C	D	E	F	G	H
3	<b>Autor podnětu</b> Jakub Michálek	<b>Problém</b> Nejasná message Realizačnímu týmu, kandidátům a dobrovolníkům stále není jasná message kampaně (poselství).	<b>Návrh řešení</b> Ujasnit a šířit poselství Poselstvím kampaně je, že máme nová doba potřebuje nové nápady a my máme energii stávající věci změnit. Toto poselství vyjadřuje slogan Pustte nás na ně! Měli bychom připravit maximálně 10 stránkovou prezentaci naší vizi země, tématy, lídry, message, konceptem kampaně a tím, co se chce po dobrovolnících. Tuto prezentaci bychom měli jednak živě přednést koordinátorům, jednak by ji měl Ivan natočit na video a rozestat dobrovolníkům. Musíme umět vysvětlit lidem, jak s poselstvím pracovat.	<b>Kdo má tyto věci na starosti</b> Štěpán Štrébl	<b>Kdo v tom má asistovat</b> Ivan Bartoš, Jakub Michálek, Jakub Horák, Marek Paris	<b>Termín</b> červenec 2017	<b>Priorita</b> vysoká	Bylo v newsletteru členům, je to i na reklamě, bude opakováno. A bude to i separé emailu KoDo
4								
5	Jakub Michálek	<b>Malá atraktivita vizuálu</b> Koncept Černé na bílém je mimo message a je nudný, sterilní. Nevytváří dynamiku a energii kampaně, ale strach a danost. Naše kampaň je strohá a málo viditelná. Je třeba více zaujmout zvažující.	<b>Doplnit život</b> Využit tento problém jako příležitost vnést do kampaně dynamiku. Můžeme přidávat barvy, živé obličej při zachování základního konceptu vizuálu Černé na bílém. Do vizuálu je třeba vnést prvky, které budou symbolizovat energii a dynamiku (např. úhly, skloněné písmo atd.). Více propagovat lidi (zejména hlavní lídry ve spojení s konkrétními tématy) + hesla + témata a program, a to vše navázané na message kampaně. Připravit vizuály pro outdoor.	Štěpán Štrébl	Josef Havelka, Jan Řehák	srpen 2017	střední	Budou použity ikony a barevné obličej
6	Jakub Michálek	<b>Nezvládnutá kontaktní kampaň</b> Není propracovaná kontaktní kampaň. Chybí veřejné a měřitelné ukazatele stavu kampaně.	<b>Připravit, provést a měřit kontaktní kampaň</b> Základem kontaktní kampaně je rozdávání Pirátských listů. Doplňujícím prvkem by měly být krátké rozhovory s voliči (např. pod záminkou ankety) a přítomnost na akcích se stánkem. Ke kontaktní kampani bude vytvořen krátký manuál a proběhne školení dobrovolníků ve všech krajích. Počet oslovených lidí je třeba měřit po jednotlivých krajích s měsíční periodicitou (např. počet rozdанных listů + počet lidí oslovených dobrovolníky). Výsledky měření se musí promítnat do hodnocení koordinátorů.	Štěpán Štrébl	Jan Novák, Jakub Michálek, Míša Krausová, krajský koordinátor	září 2017	nizká	
7	Jakub Michálek	<b>Díleč cílové skupiny</b> Nejsou dostatečně identifikovány díleč skupiny, např. zemědělci, protikorupční aktivisti, ženy, podnikatelé, maminky na mateřské, senioři, postižení, doktorandi apod., respektive probíhá to živě, a nelíhujeme	<b>Oslovení díleč cílových skupin</b> Každý garant by na schůzce v neděli 16. 7. 2017 měl identifikovat klíčové téma a díleč cílové skupiny, reprezentativní organizace (spolky, asociace) a měli bychom je proaktivně oslovit s naším programem tak, abychom v září již byli v jejich kanálech.	Karolína Sadilková	garanti volebního programu	červenec 2017	vysoká	

(ČPS, 2017c)

Tabulka č. 15 shrnuje výše uvedené poznatky z organizace a průběhu předvolební kampaně Pirátů a převádí

je na číselné hodnoty pro jednotlivé indikátory strukturálních a strategických komponentů indexu míry profesionalizace kampaní (UIPC<sub>TOT</sub>).

## Tabulka 15

Hodnoty UIPC indexu Pirátů před volbami do PS v roce 2017

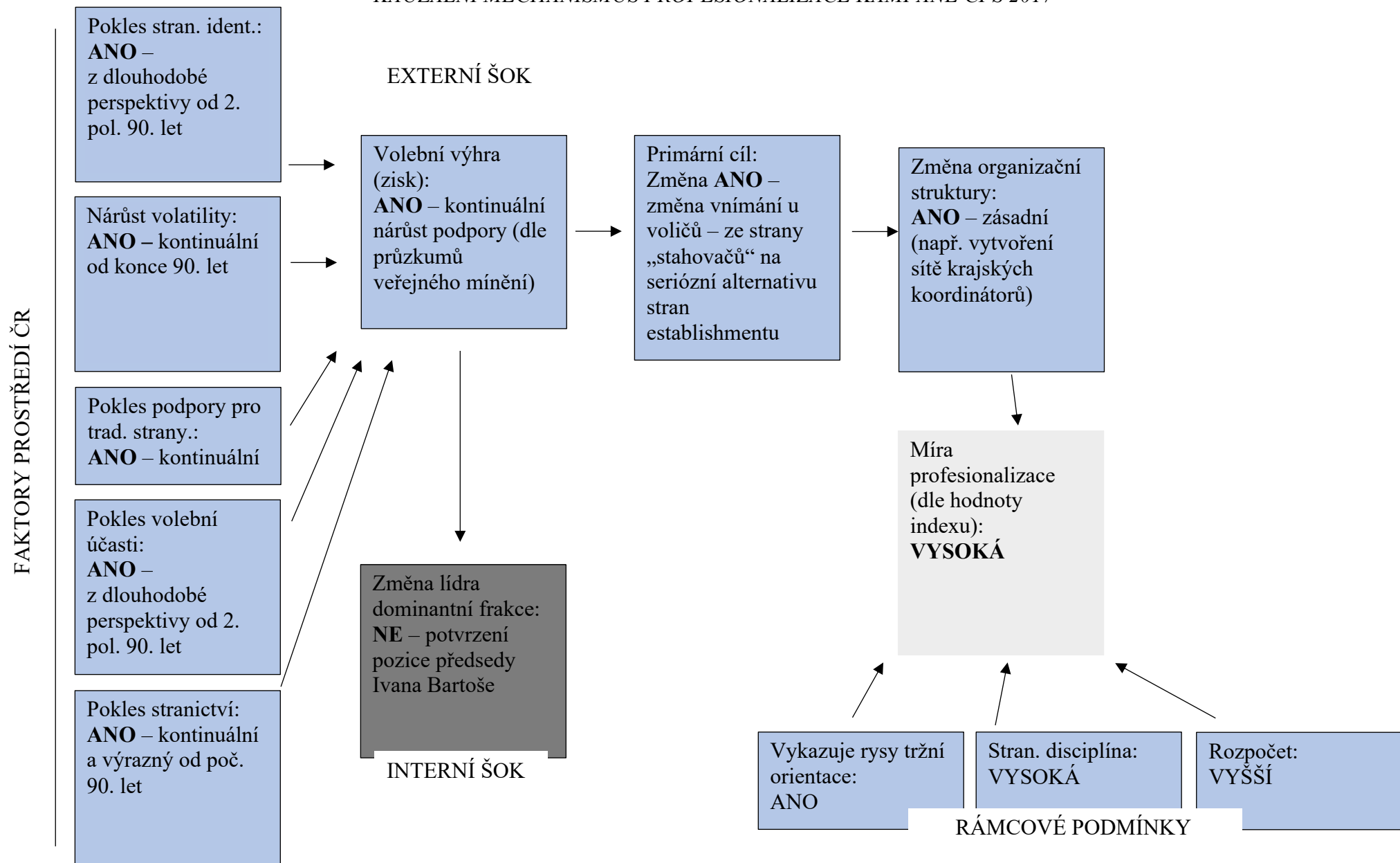
Strukturální komponenty		Strategické komponenty	
Indikátor	Hodnota	Indikátor	Hodnota
Centralizace kampaně	2	Načasování témat	2
Definování rolí	2	Přítomnost kandidátů v médiích a na soc. sítích	2
Vnitrostranícké know how	2	Výběr kandidátů	2

Využití průzkumů	2	Sledování konkurence	1
Monitoring médií	1	Nástroje pro komunikaci s voliči	6
Data driven kampaň	2	$UIPC_{STRA} = 1,08$ $UIPC_{STRU} = 1,46$ <b><math>UIPC_{TOT} = 1,27</math></b>	
Velikost rozpočtu	2		
Délka kampaně	2		
Plánování rozpočtu	2		
Práce s dobrovolníky	2		
Vnitrostranická komunikace	3		

Výsledný kauzální mechanismus pro ČPS před volbami do PS v roce 2017 (schéma č. 13) ilustruje rozdílné hodnoty vybraných položek oproti ČSSD. Zatímco u sociálních demokratů nastal po negativním externím šoku (propad volební podpory) i negativní šok interní (změna lídra v dominantní frakci), u Pirátů k personální změně na nejvyšší úrovni nedošlo, jelikož externí šok měl pozitivní charakter (nárůst volební podpory). Taktéž se u ČPS projevila na rozdíl od ČSSD vysoká stranická disciplína. Zrovna u daného faktoru je z toho důvodu předpoklad vyššího vlivu na výslednou hodnotu indexu profesionalizace kampaně, zejména projeví-li se jeho odlišné hodnoty u obou stran v dalších volbách.

**Schéma 13**

*KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROFESIONALIZACE KAMPANĚ ČPS 2017*





### 5.2.2. Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně ČPS před volbami do obecních zastupitelstev v roce 2018

Pirátům se nakonec jejich volební cíl naplnil, když ve volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2017 získali 10,79 hlasů a s 22 mandáty se stali jednou z nejúspěšnějších pirátských stran v Evropě. Přestože mohli být Piráti s volebním výsledkem spokojeni, nechalo si Republikové předsednictvo ihned na svém prvním povolebním zasedání zadat detailní analýzu voleb, včetně vyhodnocení a kompletace mediálních výstupů a úspěšnosti v jednotlivých krajích a okrscích (Fórum pirátské strany, 2017c). Analýza byla poměrně detailní a vztahovala se ke všem možným aspektům kampaně - efektivita vynaložených financí, mobilizační potenciál hesel, reklama na Facebooku, kontaktní kampaň i geograficky podmíněna volební podpora.

Z výstupů zasedání Republikového předsednictva je patrná snaha organizačně stranu připravit na příliv zájmu ze strany potenciálních zájemců o členství. V důsledku obav o nekontrolovatelný nárůst členské základny (a „pokusů o nepřátelské převzetí“) nechalo vedení vypracovat manuál s doporučeními pro jednotlivá oblastní sdružení. Překvapivě explicitní důraz na kvalitu sympatizantů nad jejich kvantitou prostupuje celým manuálem; např. „zeptejte se sami sebe, zda by rozhovor televize nebo občana s uchazečem, kdyby byl členem Pirátů a hlasitě se k našemu jménu hlásil, by nás mohl poškodit – takového člověka, prosím, nenabírejte a zdvořile jej odmítněte“ (ČPS, 2017a). Na druhou stranu si byla ČPS vědoma své silné stránky v podobě široké základny dobrovolníků, o kterou nehodlala přijít. Text tudíž obsahoval apel na zapojování dobrovolníků do lokálních kampaní: „Je k dispozici spousta dobrovolnických činností, do kterých se nováčci mohou zapojit jako příznivci (př. kontaktní kampaň pro komunální volby, správa sociálních sítí, organizace akcí...)“ (ČPS, 2017a).

Necelý týden po vyhlášení výsledků voleb svolali Piráti otevřené setkání k fungování strany, kterého se zúčastnilo kolem třech desítek členů a příznivců strany. Cílem setkání bylo posunutí strany na organizačně zcela jinou úroveň. V rámci celodenního workshopu účastníci tvořili SWOT analýzu procesů, které ve straně fungují a naopak, a to jak pohledem zainteresovaných skupin, tak také vnějších pozorovatelů. Přestože ČPS není typologicky strana založená na masové účasti a své členy si pečlivě vybírá, ve výsledném zápisu ze setkání nalezneme podnět vyzdvihující podstatu role fungující členské základny:

Ze zkušenosti úspěšných organizací jsou na prvním místě vždy její členové (a sekundárně dobrovolníci), protože vytvářejí organizaci jako takovou, na dalším místě bývají obvykle skupiny, pro které organizace přináší největší hodnotu, a to jsou voliči Pirátů a obecněji občané ČR (ČPS, 2017d).

Primárním výstupem setkání byl draft manuálu „*Růst strany po volbách a odstranění úzkých hrdel.*“ Ihned v úvodu se v dokumentu píše následující: „Tento draft řeší pouze organizační záležitosti okamžitých opatření, která musíme hned udělat, abychom plně zvládli volební úspěch – politické záležitosti řeší poslanecký klub a řádně zvolený vyjednávací tým“ (Fórum pirátské strany, 2017d). Piráti se nenechali zlákat úspěchem ve volbách a pokračovali ve stejně pevném úsilí odlišovat organizační a politickou úlohu strany. Podíváme-li se na zkušenost konkurenční ČSSD, která selhala ve vymezení pevných linek mezi vládní a stranickou (politickou) komunikací a fungováním, lze kontinuální práci Pirátu na budování a funkčnost stranické organizace považovat za pragmatický a výhodný krok. Návrh strategie růstu strany po volbách zařadila mezi klíčové cíle mimo jiné nastavení potřebných interních procesů tak, aby byly orientované na výsledky (např. nábor kvalitních lidí, zlepšení vnitřní komunikace, informovanost členů a příznivců) a rovněž i na dlouhodobou udržitelnost (minimalizovat informační propast mezi členy a funkcionáři) (Fórum pirátské strany, 2017d). Mezi dlouhodobé řešení, jak stanovených cílů dosáhnout, zařadili Piráti mimo jiné i adekvátní změnu stanov. Zajímavý je ovšem návrh na krátkodobé řešení, kterým měl být tzv. projekt transformace. Jeho primárním úkolem bylo zvládnutí proměny na velkou stranu při zachování existující transparentní organizační struktury. Mezi klíčové agendy byly zařazeny např. tyto body:

- Zajistit hladký nábor a výběr nových lidí a dát jim konkrétní cíle. Do integrace nováčků zapojit mentory z řad existujících členů, zavést stabilní jádro zaměstnanců.
- V každém kraji mít krajského koordinátora na plný úvazek (ideálně z řad prověřených členů strany) a krajské centrum (kancelář poslance).
- Příprava strany na komunální a senátní volby včetně výběru volebního manažera ještě v roce 2017. Připravit adekvátní podporu procesu (hromadný nábor a výběr a postupný růst nových kandidátů do komunálních voleb) a potřebných předběžných úkolů (při vysoké decentralizaci, přičemž společně budou řešeny jen věci, kde to je efektivnější – grafika, vide, online) (Fórum pirátské strany, 2017d).

Hned následující den byl draft Růstu strany po volbách vzat na vědomí Republikovým výborem, jenž také konstatoval, že jedním z cílů vytváření placeného aparátu strany je co nejlepší zapojení dobrovolníků i politiků do chodu strany jako servisní organizace, která bude fungovat paralelně k členské základně. Výbor rovněž schválil vytvoření strategického týmu jakožto exekutivního orgánu podléhajícího republikovému předsednictvu (to schvaluje konkrétní personální obsazení). Na personální náklady projektu transformace výbor vyčlenil

částku 390 000 korun. Přestože v počátcích přípravy draftu strategie transformace strany byla zapojena členská základna, bylo to překvapivě Celostátní fórum, které v listopadu předchozí usnesení Republikového výboru zrušilo a požadovalo změny ve složení strategického týmu tak, aby zde byli tři i zástupci fóra.

V rámci mapování stávající situace připravil strategický tým pro členy Celostátního fóra seznam doporučení, jak po organizační stránce pokračovat. Dokument vychází z tzv. teorie úzkého hrdla, která upozorňuje na situaci, kdy se společnost (organizace) může na základě interních rozporů dostat do kritického bodu (tzv. úzkého hrdla). V daném bodu musí prokázat schopnost přizpůsobit se podmínkám a překonat překážky, které jsou dány její vlastní podstatou (ČPS, 2018a). V předloženém materiálu strategický tým definoval u každé organizační složky strany možné hrozby a problémy, které bylo nutné vyřešit. Pravdou je, že některé obavy Pirátů byly značně hraniční (např. obava z infiltrace strany konkurenty). Zřejmě nejzásadnější připomínky byly směřovány na způsob fungování Republikového předsednictva, kde se projevovalo nejasné strategické řízení a existovalo reálné riziko zahlcení jeho členů povinnostmi spojenými s výkonem politického mandátu (na úrovni parlamentu i krajských a místních zastupitelstvech). Dokument rovněž poměrně otevřeně kritizuje nedostatečnou intenzitu společného rozhodování a projednávání, což je faktor, na který jsou členové ČPS specificky více zatíženi než např. členská základna ČSSD: „Republikové předsednictvo by mělo být manažerským a reprezentačním týmem. Strategické, krizové řízení nebo třeba dohled nad volbami může svěřit speciálním týmům (volební výbor, strategický tým apod.) (ČPS, 2018a). Závěrem strategický tým navrhoval konkrétní změny v organizačním schématu strany, jako např.:

- vytvořit asistentskou pozici k Republikovému předsednictvu nebo pozici tajemníka,
- propojit odborné týmy s poslanci garantujícími danou problematiku ve Sněmovně (např. na nedělních workshopech)
- pro komunální volby: kde nyní nejsou aktivní Piráti, můžeme jít do komunálních voleb pouze po odsouhlasení Republikovým předsednictvem nebo Rep. výborem (cílem je snížit reputační riziko (ČPS, 2018a).

Strategický tým od svého založení pracuje na organizačních změnách v podstatě permanentně, přičemž výše uvedené informace mají ilustrovat snahu strany připravit se nejen na nadcházející volby a kampaně, ale zejména zajistit nadále efektivní fungování strany i poté, co se může rozrůst o stovky nových členů. V případě ČPS, která do voleb v roce 2017

nedisponovala více jak tisícovkou členů, ale spoléhala se na práci silné základny dobrovolníků, jsou ve srovnání s jinými stranami malé přírůstky v řádu stovek členů zásadní a mohou narušit dosavadní rozhodovací a organizační mechanismy.

Piráti se vedle interních procesů vedoucích k zefektivnění fungování strany i při náboru nových členů a zvýšení agendy pro stranický aparát, ještě v roce 2017 začali věnovat přípravám na komunální a senátní volby v roce nadcházejícím. V listopadu 2017 Republikové předsednictvo schválilo návrh rozpočtu strany na příští rok, kde počítalo s milionovými částkami na centrální podpůrnou část kampaně. Ve výdajích je explicitně zmíněna i položka na ústředního volebního manažera. Rozpočet byl následně v rámci strany diskutován a připomínkován a následně v prosinci schválen Republikovým výborem. V listopadu byl také zveřejněn první balík informací a doporučení ke komunálním volbám, tedy návody na vyplnění potřebných listin i volební řád, který upravuje organizaci voleb. Dle něj se jednotlivé místní sdružení řídí při sestavování kandidátní listiny. ČPS aplikuje princip primárních voleb i na nejnižší – lokální úrovni. Oblastní fórum příslušného oblastního sdružení, ve které se nachází obec, do jejíhož zastupitelstva probíhají volby, volí lídra kandidátní listiny v primárních volbách a taktéž čelo kandidátní listiny, pokud není stanoveno jinak. Má však také možnost doplnit kandidátní listinu sestavenou v primárních volbách o další kandidáty, a to pouhým usnesením bez konání dalšího kola primárních voleb. Je to však příslušné oblastní předsednictvo, které má pravomoc vyjednávat o volební spolupráci a rovněž předkládá kandidátní listiny ke schválení Republikovému výboru. Dle pokynů zveřejněných v listopadu byly upřednostňovány samostatné kandidátní listiny a kampaně se měly držet standardů „Pirátské transparentnosti“, tzn. Transparentní účet a zveřejňování dárců.

Pro každou kampaň je možno si zřídit volební štáb, který bude hospodařit s volebním rozpočtem a záměry a provádět jednotlivé kroky kampaně. Kromě lokálních volebních štábů, bude fungovat celostátní volební štáb, který bude koordinovat věci jako vizuál, nákup a distribuci merchandise apod. (Republikové předsednictvo, 2017b).

Co se programu týče, zde centrála počítala s jednotnou centrální verzí, se kterou měly být jednotlivé místní programy v souladu. Dle původního harmonogramu měl být centrální program zveřejněn v dostatečném časovém předstihu na začátku července, tento termín však nebyl dodržen.

Na počátku roku 2018 pokračovalo vedení Pirátů v profesionalizaci chodu strany tak, jak bylo navrženo Strategickým týmem. V lednu schválilo výběrové řízení na pozici asistenta pro republikové předsednictvo s odůvodněním:

Odborné asistentské administrativní služby jsou naprosté minimum, aby strana fungovala (např. zpracování podnětů republikovému předsednictvu k projednání, příprava výběrových řízení a záměrů, domlouvání setkání, vyřizování koaličních smluv, koordinace plánů, projektů a rozpočtů, sledování a pomoc s řešením klíčových prioritních úkolů a kampaně) (Republikové předsednictvo, n.d.).

Taktéž na dalším jednání předsednictva strany v únoru byly krajské a senátní volby tématem. Předseda Ivan Bartoš byl pověřen představením memoranda o spolupráci v senátních volbách mezi ČPS a uskupením SEN21. Cílem memoranda byla koordinace obou stran a nalezení kandidátů do Senátu, kteří by byli vhodní pro oba subjekty v obvodech, kde to bude možné, přičemž v ostatních případech budou strany kandidovat samostatně. Významným bodem memoranda, byl závazek SEN21 k tomu, že nebudou kandidovat do Poslanecké sněmovny. Na takto explicitní formulaci trvalo vedení Pirátů, přestože SEN21 od počátku deklarovalo ochotu kandidovat pouze do Senátu. Z dostupných zápisů na pirátském fóru lze pozorovat dlouhodobé obavy Pirátů ze zvládnání senátních voleb, zejména výběru zajímavých osobností. I proto zde byla ochota spojit se se subjekty, které minimálně v některých obvodech mohli ČPS k zisku senátorského mandátu pomoci, avšak na druhé straně opatrnost před spoluprací se subjektem, který by se mohl stát konkurentem v jiném typu voleb. Při obhajobě záměru memoranda na pirátském fóru argumentoval místopředseda strany Jakub Michálek následovně:

Naší celostátní vizí je, že chceme být úspěšnou liberální stranou v Parlamentu. Kromě našich 22 poslanců ve Sněmovně je k tomu potřeba i Senát. Volby senátorů jsou většinové. Tedy na rozdíl od poměrného systému sněmovních voleb tu nestačí stavět kandidáta, který se zúčastní, ale který má rozumnou šanci volbu vyhrát, a pro tento účel je často vhodné dávat dohromady koalice více stran, ideálně takové, kde máme domluvené výhodné podmínky. V poslaneckém klubu jsme si schválili, že budeme intenzivněji spolupracovat se senátory a věřím, že pokud budou zvoleni s naší podporou, budeme mít i větší šanci s nimi diskutovat, promítnout jejich připomínky i obavy do návrhů připravovaných ve sněmovně a celkově spolupracovat na liberálním směřování naší země. Vedení Pirátů chce motivovat krajská sdružení, aby představovala relevantní kandidáty na senátory s šancí vyhrát. Proto jsme přislíbili relevantním kandidátům s rozumnou šancí vyhrát příspěvek 150 000 Kč na kampaň (Fórum pirátské strany, 2018a).

Memorandum nicméně vzbudilo rozporuplné reakce. Někteří členové Republikového výboru, kterým byl dokument na základě usnesení předsednictva postoupen k hlasování, upozorňovali na příliš velký zásah do pravomocí krajů při sestavování kandidátní listiny a pořádání primárních voleb. Podle bodu 1 memoranda: „Koordinace povede v první řadě

k nekonkurenci kandidátů obou stran memoranda v jednotlivých volebních obvodech“ (Fórum pirátské strany, 2018f). Tím však dochází k zásahu do pravomocí krajských sdružení, které dle volebního řádu ČPS pro senátní volby sestavují (konkrétně krajská fóra) kandidátní listinu. Nebylo tak jasné, co by se stalo za situace, kdy by krajské sdružení odmítlo respektovat memorandum a v daném volebním obvodě by nasadilo protikandidáta vůči SEN21. I z toho důvodu Republikový výbor ve svém hlasování odmítl dokument o spolupráci posunout dále Celorepublikovému fóru. Ihned poté se však z řad některých členů RV objevily spekulace nad tím, zda vůbec mělo k hlasování dojít a dokument neměl být rovnou postoupen CF, případně zda počítat hlasy, které se zdržely do kvóra či nikoliv. Situaci direktivně vyřešilo Republikové předsednictvo, které usnesením předložilo návrh memoranda přímo CF, nikoliv již mezičlánek v podobě RV, kde tento návrh nezískal podporu. Paradoxně ani v tomto případě CF o spolupráci se SEN21 nehlasovalo, jelikož předsednictvo strany podání k Celorepublikovému fóru stáhlo. Důvodem byla dohoda s předsedou hnutí SEN21 Václavem Láskou na ad hoc spolupráci v jednotlivých obvodech (Fórum pirátské strany, 2018b). Je otázkou, zda se vedení strany nechtělo vyhnout situaci, kdy by ani CF memorandum nepřijalo, přestože pro předsednictvo šlo očividně o důležitý projekt a díky tomuto záměru přistoupilo k na Piráty neobvyklé centralizaci v rozhodovacích mechanismech.

Na únorovém zasedání předsednictva Pirátů byl projednáván i harmonogram přípravy kampaně pro komunální volby. Centrála plánovala vytvořit pro místní sdružení tzv. volební kuchařku<sup>26</sup> a také školení a workshopy. Do konce března měl být vyhotoven také plán centrální podpory kampaně a do konce dubna tzv. katalog řešení často se opakujících problémů měst a obcí, který měl vedle samotného popisu řešení obsahovat rovněž implementační postup, díky kterému mělo být možné dané řešení použít pro konkrétní město/obec. Z organizačního hlediska bylo podstatné oficiální zřízení volebního výboru pro komunální volby, kde usedli zástupci republikového předsednictva, mediálního a personálního odboru strany, člen Republikového výboru zvolený Celostátním fórem a člen Republikového výboru (Fórum pirátské strany, 2018b). Vedení ČPS také vydalo doporučení pro místní sdružení, aby v primárních volbách postupovala racionálně a nedocházelo ke stavění kandidátních listin v místech, kde nemá strana důvěryhodné kandidáty. Dále Republikovému výboru navrhlo změny ve volebním řádu, které dávaly možnost tomu orgánu, který organizuje primární volby, zakázat členům kandidaturu za jiné politické subjekty a nadto explicitní zákaz pro všechny

---

<sup>26</sup> Byla zveřejněna v červnu a obsahovala technicko-administrativní pokyny k sestavování kandidátních listin a harmonogramu přípravy na volby.

členy kandidovat proti Pirátské straně. Obdobná ustanovení jsou běžná i u tradičních politických stran. ČPS se po úspěšných sněmovních volbách a nárůstu zájmu potenciálních nových členů strany cítila potřebu pojistit před případnými excesy.

Mezi trvalé změny, které Piráti před volbami v roce 2018 přijali, bylo vytvoření stálých pozic PR manažera a Social media manažera. Prvně zmiňovanou pozici před sněmovními volbami vykonávala na částečný úvazek Karolína Sadílková, sociální média spravoval Mikuláš Ferjenčík. Tím, že strana uspěla ve volbách, bylo zapotřebí odborné zázemí restrukturalizovat. Ferjenčík se díky výkonu funkce poslance a místopředsedy rozpočtového výboru Poslanecké sněmovny nemohl nadále plně věnovat rozsáhlé agendě mediálního odboru Pirátů sám. Funkci PR manažera předkladatelé návrhu považovali za klíčovou s ohledem na přání vést permanentní kampaň a udržovat pozitivní obraz strany v médiích. Zapotřebí byl také pro tvorbu komunikačních strategií a vedení týmu copywriterů a analytiků v rámci mediálního odboru. Manažer sociálních sítí měl dle zadání aktivně spolupracovat s celým PR (mediálním) oddělením na budování značky formou profesionální permanentní komunikace strany. V rozpočtu pro rok 2018 personální náklady na obě pozice dosahovaly více jak 670 tisíc korun (Republikový výbor, 2017). Záměry na zřízení obou pozic i vyčlenění finančních prostředků byly schváleny Republikovým výborem, nicméně nikoliv bez předchozí poměrně vyhrcoené diskuze ohledně nákladů i způsobu, jak k požadavku vedení strany a mediální odbor přistoupili. Vedoucí mediálního odboru Ferjenčík prosazoval co nejrychlejší schválení:

Jestli nás něco velmi výrazně pálí, tak je to právě tahle pozice. V tuhle chvíli ji vykonává Karolína Sadílková, ale začátkem prosince jí končí smlouva a nemáme, jak jí při respektování pravidel hospodaření smlouvu prodloužit. Pokud RV tohle výběrové řízení neschválí, tak od půlky prosince naprosto paralyzuje mediální odbor (Fórum pirátské strany, 2017b).

Do diskuze se po týdnech neaktivity Republikového výboru ve věci hlasování o návrhu vložil i sám předseda strany Bartoš:

Zatímco se v kancelářích Poslanecké sněmovny kromě neaktivnějších poslanců a aparátu, který ve sněmovně využíváme v běžném pracovním týdnu moc krajských poslanců nepohybuje, Karolína je tady každý den. Pracuje na přípravách všech vystoupení, strategii komunikace, tiskových výstupech, monitoringu největších mediálních věcí, které projdou TV a tiskem na které máme reagovat, dělá analýzy a podklady...Celá sekce PR bohužel v kampani i teď hraje vzhledem k našim voličům tu nejpodstatnější roli a je daleko větší zbraní Pirátů než kdykoliv přehlasovatelných 22 Pirátů a Pirátek ve Sněmovně! (Fórum pirátské strany, 2018c).

Debatu tak do značné míry symbolizoval rozpor mezi některými zástupci regionů a vedením strany. Zatímco členové Republikového výboru požadovali vytvoření celkové personální strategie strany a otevřená výběrová řízení s dostatečnými časovými lhůtami, vedení argumentovalo potřebou urychlené profesionalizace odborného zázemí a stabilizace mediálního odboru. Rovněž vedoucí představitelé Pirátů více než členská základna kladli důraz na marketingové řízení strany.

V podobném duchu se vedla i diskuze Republikového výboru nad dalším návrhem rozšíření personálních kapacit mediálního odboru, a to o pozice tří referentů/analytiků, konkrétně šlo o funkce vrchního copywritera, šéfreditora Pirátských listů a krajského reportéra (viz tabulka č. 16). Podle zástupců regionální úrovně byl sice záměr vedení strany na podporu krajské agendy pozitivním krokem, nicméně fakt, že by tento člověk působil v ústředí, byl vnímán jako důkaz velké centralizace a odtržení od regionálních sdružení. Přesto byl jako v případě PR manažera a manažera sociálních sítí i tento návrh mediálního odboru schválen Republikovým výborem. Na pozice tří analytiků mediálního odboru strany byla vyčleněna částka přesahující milion korun ročně.

**Tabulka 16**  
Rozšíření odborného zázemí ČPS.

Pozice	Náplň práce
Vrchní copywriter/hlavní analytik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rešerše a tvorba mediálních textů pro potřeby externí komunikace Pirátské strany a marketingu.</li> <li>• Denní monitoring médií, práce s mediálními výstupy a vyhodnocování zpětné vazby a dopadů jednotlivých mediálních sdělení.</li> </ul>
Copywriter/Šéfreditor Pirátských listů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Editor a psavec pro Pirátské listy.</li> <li>• Denní monitoring médií, práce s mediálními výstupy.</li> </ul>
Copywriter/krajský reportér	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interní komunikace s kraji a regiony a příprava jednotné PR a komunikační linky strany.</li> <li>• Zajišťování administrativního chodu tiskového oddělení.</li> <li>• Tvorba obsahu pro Pirátské listy.</li> </ul>



--	--

(Republikový výbor, 2018)

Republikový výbor byl v únoru na svém zasedání informován předsednictvem strany o přípravách výběrového řízení na volebního manažera komunální kampaně, přičemž tato pozice byla vnímána spíše jako role koordinační, tzn. vybraný jedinec měl zodpovídat za podporu krajům v přípravách Pirátských listů, centrální nákup propagačních materiálů a pomoc s mediální propagací, zejména přípravou vizuálů a videí. Mediální odbor nabídl představitelům krajů možnost zadání průzkumu motivací a bariér voličů Pirátů, přičemž tentýž odbor měl také v plánu zadání výzkumu na sledování témat voličů a příznivců strany a na jejich postoje k chování pirátských poslanců ve Sněmovně. Představen byl rovněž kandidát na funkci průvodce připravovaného projektu modernizace strany, tzv. upgradu (Fórum pirátské strany, 2018d). Následující měsíc proběhlo společné zasedání Republikového výboru a poslaneckého klubu ČPS. Zde již vybraný projektový manažer „upgradu“ Michael Novák představil harmonogram celého projektu a oblasti, kterých se upgrade dotkne. Podle prvotní analýzy stávajícího stavu panoval již dva roky po úspěchu ve sněmovních volbách stav přetížení, a to u nejvíce exponovaných představitelů strany (předsednictvo, poslanci). Kapacity stávajícího stranického aparátu byly nedostačující a nedokázaly tak plně využít potenciálu narůstajícího zájmu příznivců o zapojení ve straně, což byl princip, na kterém Piráti vystavěli svůj úspěch ve sněmovní kampani.

Dole lze lidi docela dobře mobilizovat, ale už ne je dlouhodobě zapojit do stranické práce. Užitečnost Piráta/Pirátky stoupá nelineárně s kvalitou zapojení (od prvního kontaktu je třeba postupovat přes napojení, naočkování, zapojení, školení, systémy – a pak je Pirát). Lidé se ke každému projektu připojují postupně, nejsou všichni stejní, nadšení inovátoři a vizionáři jsou ve straně dlouho, nyní se zapojují spíš pragmatici, kteří jsou psychologicky jiní. Nově příchozí nejsou systematicky vytěženi, je potřeba z nich vytáhnout, jaké mají zájmy a kompetence, co by ve straně chtěli/mohli dělat (úkol pro krajské koordinátory). Mohl by být vytvářen profil nováčka, jeho nasměrování a postupné začleňování (včetně feedbacku pro kraj. koordinátory) (Fórum pirátské strany, 2018d).

Vedle rizika neschopnosti dlouhodobé práce s dobrovolníky a sympatizanty byl dle Nováka zásadní problém strany v nedostatečně změně pochopení své nové role. Strana měla nedostatky v managementu a fundraisingu. Nadto spatřoval rizika v přílišné orientaci na hlavní město a limitech lokálních kandidátů – např. v mediální gramotnosti a artikulaci zajímavých regionálních témat s potenciálem celostátního dosahu.

Na společném zasedání byla vyjasněna i jednotná vizuální identita, když se přijalo rozhodnutí o závazném využívání nového grafického manuálu, nejen v komunálních volbách. Vedoucí mediálního odboru Mikuláš Ferjenčík připomněl plán zadání výzkumu motivací a bariér pirátských voličů, o který projevil zájem organizace v Praze, Brně, Plzni a Pardubicích. Republikový výbor následně schválil záměr na výzkum veřejného mínění pro komunální volby ve výši 300 000 korun, z čehož polovina byla hrazena z centrálního rozpočtu z kapitoly na volební výdaje a druhá polovinu hradila participující místní či krajská sdružení. Předseda Bartoš zkušenost s využíváním průzkumů kvitoval: „Měli bychom se ptát chytře, témata víme, ale musíme o nich komunikovat tak, aby se lidé nebáli; tento průzkum se před posledními volbami velmi osvědčil, dobře pak víme, co udělat a jak to přetavit ve výsledek.“ (Fórum pirátské strany, 2018d). Piráti tak i před komunálními volbami pokračovali v poměrně silném pragmatickém a racionálním plánování svých témat a jejich komunikace na základě průzkumů veřejného mínění. V dubnu, několik týdnů po schválení kvantitativního výzkumu motivací a bariér, uveřejnili Piráti poprávkové řízení po dodavateli s následujícími požadavky:

- Sestavení seznamu motivací a bariér pro volbu Pirátů v jednotlivých městech (Praha a tři krajská města).
- Provedení průzkumu motivací a bariér ve vybraných městech na reprezentativním vzorku online populace v jednotlivých městech.
  - Praha - minimálně 500 respondentů
  - Brno - minimálně 300 respondentů
  - Plzeň - minimálně 200 respondentů
  - Pardubice - minimálně 200 respondent
- Uspořádání workshopu s představiteli Pirátské strany, kde budou výsledky průzkumu prezentovány a diskutovány.
- Cena maximálně 300 000 Kč včetně DPH.

(Fórum pirátské strany, 2018e)

Hodnotící komise z nabídek agentur IPSOS, Behavio, NMS a Perfect Crowd vybralo posledně zmiňovanou, se kterou měla ostatně strana zkušenost již ze sněmovních voleb.

Piráti na počátku roku 2018 spustili změny ve struktuře své firmy 1. pirátská s.r.o., jejíž chod byl kompletně zajišťován dobrovolníky a fixními provozními náklady byly pouze ty na vedení účetnictví. Ve vztahu k efektivnějšímu vedení kampaní byl důležitý krok automatizace distribuce propagačních předmětů z pirátského e-shopu. Dalším zásadním posunem bylo rozhodnutí vybudovat síť kaváren s krajskými pirátskými centry:

Snažíme se přiblížit politiku lidem. Do poslaneckých kanceláří už nikdo nechodí. Na kafe zajde každý rád, v kavárně se cítí lidé komfortně. Coworkingová centra ve stylu kaváren zároveň komunikují styl Pirátů. Kavárny mohou reálně udělat krajská centra udržitelná nezávisle na příjmu z volebních příspěvků. Tyto příspěvky tak uvolníme na vlastní propagaci (Fórum pirátské strany, 2018b).

V následujících měsících byl záměr na vytvoření pirátských center realizován ve všech krajích i hlavním městě (viz obr. 17). Přestože původní obchodní model založený na příjmech z kaváren nebyl naplněn, většina center bezplatně nabízí prostory k využití pro veřejnost a aktivity vzdělávacího a spolkového charakteru. Straně, která byla zvyklá fungovat primárně v kyberprostoru (kromě období kampaně), se tak do značné míry podařilo nalézt cestu, jak oslovovat širší veřejnost. Vedle toho naopak tradiční strany, např. i sociální demokraté, nedokázaly reagovat na změnu chování i potřeb elektorátu a prostory svých sekretariátů stále využívají primárně pro vnitrostranické setkávání nebo kanceláře pro poslance a senátory.

### Obrázek 17

Vizualizace projektu sítě pirátských center/ realizace pirátského centra v Olomouci



(Svoboda, 2018)

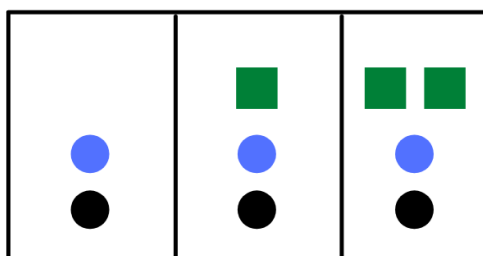
Na jaře v roce 2018 Piráti provedli další restrukturalizaci svého odborného zázemí. V roce 2012 byl zřízen systém garantů, kdy ke každému bodu dlouhodobému programu byla Celostátním fórem zvolena osoba, která jej garantovala. Tento způsob organizace odborného zázemí se však posléze ukázal jako neefektivní, protože garantů měly být téměř tři desítky, navíc voleni, což by dle názoru vedení strany vedlo ke spirále neustálých interních voleb. O tři roky později tak

došlo k první změně v systému a počet garantů byl redukován na základě počtu ministerských resortů doplněný oblastí informatiky. Tím, že Piráti uspěli ve sněmovních volbách, vyprofilovali si tzv. gesční poslance, kteří se v rámci Sněmovny věnovali tématům spojených s totožnými agendami, které spravovali původní resortní garanti v rámci stranických týmů. Vznikla tak duplicita, která byla neefektivní, chaotická a bez vymezení vedoucí pozice (viz obr. 18).

### Obrázek 18

#### *Původní nastavení resortních týmů ČPS*

##### Organizace resortních týmů před změnami



- Resortní garant
- Gesční poslanec
- Garant dlouhodobého programu

(Zpracováno autorkou dle materiálů ČPS)

Předsednictvo strany navrhlo změnu, na základě které měl každý resortní tým zahrnovat všechny programové guaranty pro daný resort a zodpovědné poslance. Na ustavující schůzi každého z resortních týmů měl být zvolen jeho vedoucí a koordinátor, přičemž koordinátorem mohl být pouze asistent poslance či jiná osoba dlouhodobě smluvně zavázaná k práci pro stranu a vedoucím týmu jen zodpovědný poslanec nebo příslušný garant. Tímto stanoviskem se Piráti snažili maximálně využít veřejné zdroje, kterými díky poslancům disponovali. Například v návrhu rozpočtu na aktivity týmů se počítá s možností využít pro vypracování rozsáhlejších odborných podkladů prostředky, které mají poslanci měsíčně k dispozici na odborné práce. Taktéž se operovalo s variantou využívání analýz a expertíz Parlamentního institutu, tedy informačního a vzdělávacího střediska pro Sněmovnu a její poslance. Informace vztahující se k resortní problematice mohly týmy čerpat také přímo ze státních úřadů díky tomu, že ty včetně

samotných ministerstev musí bez poplatku poskytnout poslancům veškerou součinnost. Každý z resortních týmů má povinnost náplň agendy i veškeré aktivity publikovat na webu strany – viz <https://www.pirati.cz/tymy/>. Návrh předsednictva byl nejdříve odeslán ke schválení Republikovému výboru, který ale nebyl schopen se po více jak 45denní rozpravě usnést. Z toho důvodu předsednictvo opět přistoupilo k odeslání návrhu přímo Celorepublikovému fóru. Jak bylo uvedeno výše v textu, nestalo se tak poprvé, kdy Republikový výbor nebyl schopen a ochoten dospět v krátkém termínu k rozhodnutí. A opět zde byl střet mezi vizí předsednictva o profesionalizaci strany a nutností vynaložení dalších prostředků na její realizaci a představami některých členů Republikového fóra o setrvání v původním módu fungování strany – princip tzv. hejna, práce dobrovolníků i maximální využití stávajících kapacit strany. Tento střet odlišných představ může být ale pro stranu do budoucna značným rizikem. Podíváme-li se na definici hejna tak, jak ji formuloval Rickard Falkvinge, zakladatel a první předseda Pirátské strany ve Švédsku, zjistíme, že se tento pohled na vedení organizace nemusí shodovat s dnešními požadavky na efektivní řízení politických stran, do kterých naopak výrazně promlouvají marketingové poučky.

Organizace ve formě hejna je decentralizovaná skupina spolupracujících dobrovolníků, která navenek vypadá jako tradiční hierarchická organizace. U jejího zrodu stojí malá centrální skupinka, která vytvoří kostru kontaktních lidí, a tím umožní na společném cíli spolupracovat velkému množství dobrovolníků v počtech, které před příchodem Internetu prostě nebyly dosažitelné. Práce s hejnem vyžaduje dělat spoustu věcí zcela opačně, než jak se to učí na typických obchodních školách. Musíte se vzdát kontroly nad svou značkou a její propagací. Musíte rozdávat pravomoci do té míry, že v podstatě kdokoli bude moci udělat skoro libovolné rozhodnutí pro celou organizaci (Falkvinge, 2014).

Zmíněný rozpor mezi praktickým vedením mocensky posilující parlamentní strany a subjektem založeným na principu hejna si Piráti uvědomovali. Upgrade tým na podzim roku 2018 na zasedání Republikového výboru prezentoval analýzu rizik, jimž strana čelila. Zpráva upozorňovala na intenzivní nárůst počtu členů, ale také stálý nedostatek personálních kapacit, do jisté míry zapříčiněný i obtížným předáváním zkušeností v rámci strany. Upgrade tým zdůrazňoval narůstající komplexitu komunikace uvnitř i vně strany, která šla ruku v ruce s větším dosahem ČPS v médiích i veřejném prostoru. Navrhovaným východiskem bylo cílené posílení organizačních schopností ve vedení strany, krajů i místních sdružení a diverzifikace typů vedení pro odlišné stranické úrovně. „Čím výše v organizaci, tím více profesionality, čím níže dolů, tím víc hejna“ (ČPS, 2018b).

Navyšovat míru profesionality s tím, jak roste úroveň rozhodování v rámci strany měl projekt Hejno 2.0, později přejmenovaný na Lídrovský alternativní rozvojový program (zkráceně LARP). Jeho cílem bylo připravovat osobnosti i z nižších úrovní strany na lídrovství a to skrze školení ve schopnostech komunikace (jak komunikovat s lidmi a zvládat emoce), budování týmu (výběr členů týmu a definování rolí), zvládání konfliktů, týmové spolupráce, vyjednávání a v neposlední řadě práce s daty (jak interpretovat čísla o potenciálu strany u voličů, sledování trendů apod.) (Fórum pirátské strany, 2018g). Projekt byl spuštěn na počátku roku 2019 a běží dodnes.

Teze o fungování strany na principu hejna na nižších úrovních či v rámci kolektivních rozhodovacích orgánů se nicméně potýká s tvrdou realitou. Pirátům klesá počet těch, kteří aktivně hlasují v rámci Celostátního fóra, konkrétně volební účast se pohybuje kolem 20-30%. Příčin je několik. Jednak se zvyšuje četnost hlasování úměrně s tím, jak roste agenda, které se musí strana věnovat i díky své pozici na politickém trhu. A jednak je to i vliv původního principu hejna, které si participaci členů/dobrovolníků nevynucuje, ale spoléhá na jejich aktivní zapojení v oblastech, které jsou pro ně samotné zajímavé. Jak se ze zkušenosti ČPS dle výpovědí členů Republikového výboru ukazuje, je pro členy složitější hlasovat o věcech, se kterými nemají bezprostřední zkušenost na rozdíl od hlasování o složení kandidátních listin na místní či krajské úrovni. Místopředseda Poslanecké sněmovny a člen Pirátů Vojtěch Píkal navrhoval několik možností, jak situaci řešit – skrze přechod na systém, který by měl snížit počty hlasování o polovinu či zavedení principu delegovaného (Fórum Pirátské strany, 2018h). Obojí je de facto centralizace rozhodovacích mechanismů a odklon od přímé demokracie. Piráti se tak necelý rok od voleb, které pro ně znamenaly přelomový úspěch a posílení jejich pozice na politickém trhu, posouvali k některým mechanismům typickým pro tradiční politické subjekty.

Podíváme-li se však na míru úsilí, které Piráti vkládali do organizace komunální kampaně, zde ve srovnání s tradičními stranami, respektive sledovanou ČSSD, lze pozorovat stále značné rozdíly. Kromě snahy vést data-driven kampaň (zadání průzkumů motivací a bariér pirátských voličů) i důrazu na jednotný vizuální styl kampaně (viz obr. 19) a centrální volební program strana investovala další prostředky do přípravy samotných kandidátů. V květnu uspořádala pro zájemce školení „Jak vést mediální kampaň“, které facilitovala tisková mluvčí strany Karolína Sadílková. Komunální politici získali základní vhled do oblasti politické komunikace a práce s médii. Sadílková doporučila každému krajskému sdružení vyčlenit

kontaktní osobu pro média, která si měla následně vytvořit propracovaný a přátelský vztah s novináři.

Obrázek 19

Ukázka vizuálů a printů ČPS v komunálních volbách v roce 2018

(Piráti a nezávislí Svitavy, 2018; Piráti pro Soběslav, 2018; Pirátská strana, 2018)

Minimálně na úrovni krajského sdružení měl být vypracován také plán komunikace, a to minimálně v měsíčním rámci, přičemž v horké fázi kampaně v intervalu jednoho týdne: „Každý týden máte témata, která tlačíte vy. Nenechte se vláčet ve víru témat, která přináší vaši protikandidáti“ (Sadílková, 2018). K tomu, aby se na nižších úrovních dařilo pirátským politikům ovládat veřejný a mediální prostor, získali na školení poměrně podrobný návod. Např. jak připravit tiskovou konferenci, jak psát tiskové zprávy (tip na bulvarizaci titulků tiskových zpráv, zjednodušování sdělení, nasazování emocí). Zdůrazněno bylo i dodržení tzv. Desatera pirátské komunikace:

1. *Jednotné stanovisko v rámci strany.*
2. *Opatrnost při predikcích budoucího vývoje (např. veřejně sdělované odhady volebních zisků).*
3. *Nepřibarvovat a nevyjadřovat se, pokud nevíte.*
4. *Komunikujte relevantní témata.*
5. *Reagujte na aktuální kauzy.*
6. *Udržujte dobré vztahy s novináři.*
7. *Nezapomínejte na tiskové agentury.*
8. *Spolupracujte s centrálním Mediálním odborem.*
9. *Nezabrušujte, nevybrušujte – vyhýbejte se bizárům.*
10. *Sledujte komunikační linku protikandidátů (Sadílková, 2018).*

V investicích do personálních kapacit Piráti pokračovali. V červenci vedení strany představilo záměr zřídit funkci vedoucího kanceláře Republikového předsednictva. Cílem byla další profesionalizace stranického zázemí, konkrétně posílením projektového řízení a koordinací stranických odborů. Vedoucí kanceláře byl jmenován a odvoláván pouze předsednictvem a šlo o funkci absolutně apolitickou (jednou z podmínek pro uchazeče byl požadavek na nečlenství v Pirátské straně). Vznik nové pozice de facto stranického projektového manažera mělo kromě dohledu nad spoluprací odborů ještě jednu významnou rovinu. Republikové předsednictvo se cítilo stále více zahlceno úkoly spojenými s každodenní operativou strany, místo toho, aby řešilo otázky strategické a primárně politické povahy.<sup>27</sup>

Další zamýšlenou změnou struktur strany bylo vytvoření stálého Volebního výboru strany, jenž by zajišťoval kontinuitu předávání know-how z předchozích kampaní. Opět tento návrh pocházel z Republikového předsednictva, které se řídilo podněty Upgrade týmu. Piráti si definovali jako jeden z ústředních problémů ve vedení kampaní fakt, že i v případě, kdy strana realizuje poměrně úspěšnou kampaň, volební tým se následně rozpadne a tím se ztrácí i nabyté zkušenosti. Nově vzniklý útvar měl být složen ze zástupců předsednictva, lídra kandidátní listiny, zástupců mediálního a personálního odboru. Ústřední rolí měl být dohled nad prací volebního manažera a úspěšný fundraising. Piráti chtěli skrze stálý Volební výbor vyřešit i dlouhodobý problém s výběrem kandidátů do Senátu. Podle původní představy měla krajská sdružení vytipovat vhodné osobnosti vše za koordinace výboru. Zajímavá byla další zvažovaná funkce ve vztahu k tvorbě volebního programu. ČPS si minimálně od sněmovních voleb 2017

---

<sup>27</sup> Funkce vedoucího kanceláře byla schválena Celorepublikovým fórem.



dávala velmi záležet na to, aby jejich programové priority odpovídaly požadavkům cílových skupin voličů (data měla strana k dispozici díky vlastním průzkumům). V rámci volebního výboru tak měl vzniknout speciální editorský tým, který by na základě komunikace se zainteresovanými skupinami uvnitř strany i experty připravil volební program, následně jej představil předsednictvu a až posléze nechal schválit Republikovým výborem. Byli to nicméně právě členové Republikového výboru, kteří vznášeli námitky na proces tvorby programu a volebních priorit strany ještě před představením nové role Volebního výboru. U některých panoval pocit z další centralizace a absence demokratického přístupu k sestavování programu. Vedoucí Mediálního odboru M. Ferjenčík tyto námitky však odmítal s tím, že jím vedený odbor pouze z existujícího programu a priorit vybírá ty, jež jsou mediálně nejpřitažlivější a nejzajímavější pro voliče z pohledu motivátorů k volbě a následně je nechává opětovně testovat (Fórum pirátské strany, 2018).

Podíváme-li se na celkový přístup ke komunální kampani Pirátů, je zde oproti ČSSD viditelná vyšší míra profesionalizace. Ta se projevuje nejen ve využití stávajících nástrojů, kterými strana disponovala od předchozích sněmovních voleb. Ale rovněž snahou přicházet s nástroji novými, včetně takových, které si žádaly zásahy do organizační struktury strany i vysoké finanční náklady. Výdaje na komunální volby v roce 2018 přesahovaly devět milionů korun, na volby senátní více jak pět a půl milionu korun. Ve srovnání s tím činily v roce 2014 (předchozí komunální volby) celkové náklady strany (tzn. nejen výdaje na volební kampaň) necelých čtyři a půl milionu korun.

Výpočet indexu profesionalizace ČPS pro komunální volby v roce 2018 ilustruje následující tabulka:

**Tabulka 17**

*Sestavení UIPC pro ČPS před volbami do obecních zastupitelstev 2018*

Strukturální komponenty		Strategické komponenty	
Indikátor	Hodnota	Indikátor	Hodnota
Centralizace kampaně	1	Načasování témat	2

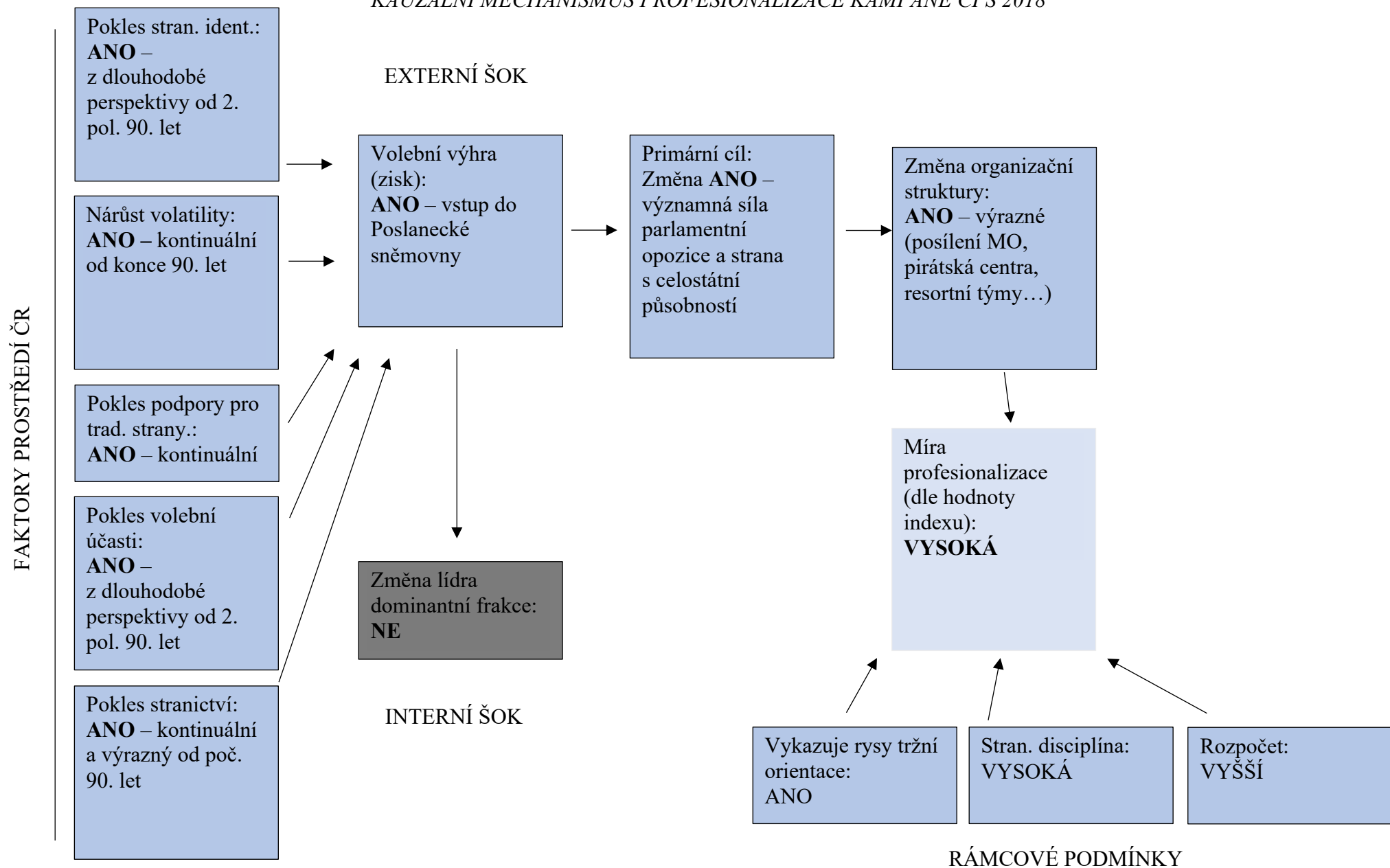
Definování rolí	1	Přítomnost kandidátů v médiích a na soc. sítích	2
Vnitrostranické know how	1	Výběr kandidátů	2
Využití průzkumů	1	Sledování konkurence	1
Monitoring médií	1	Nástroje pro komunikaci s voliči	6
Data driven kampaň	1	$UIPC_{STRA} = 1,08$ $UIPC_{STRU} = 1$ <u><math>UIPC_{TOT} = 1,04</math></u>	
Velikost rozpočtu	2		
Délka kampaně	1		
Plánování rozpočtu	1		
Práce s dobrovolníky	2		
Vnitrostranická komunikace	3		

Index profesionalizace kampaně pro komunální volby vychází pro Piráty na vysoké úrovni, přestože oproti sněmovním volbám jeho hodnota lehce poklesla. Jednou z příčin je nižší skóre pro míru centralizace. Je logické, že s ohledem na specifika voleb do obecních zastupitelstev nelze vést plně centralizovanou kampaň. Každé místní sdružení strany komunikuje vzájemně odlišná témata vždy relevantní pro danou obec. Na druhou stranu se Pirátům dařilo celou kampaň tematicky zarámovat do uceleného příběhu boje za transparentní a občanům přívětivé radnice skrze společný pirátský program. Úspěšně pokračovali v nastavené lince strany rebelující proti establishmentu na všech jeho úrovních. I proto bylo důležité, aby si centrála trvala na jednotné vizuální identitě, což je jeden z mála centralizačních prvků, které lze v komunální kampani uplatnit.

Z pohledu kauzálního mechanismu (viz schéma 14) byly více než samotný průběh kampaně zásadní procesy, které se ve straně v období mezi volbami odehrávaly. Díky výraznému externímu šoku v podobě volebního úspěchu ve sněmovních volbách se změnil i primární cíl strany. Piráti se snažili etablovat jako významná opoziční síla, což nadále korespondovalo s jejich archetypem rebela. Na druhou stranu si byli vědomi nedostatečné připravenosti stranické struktury na výraznou změnu své pozice na politickém trhu. Strana

posílila Mediální odbor o pozice copywriterů a analytiků, najala manažery pro PR i sociální média, restrukturalizovala odborné zázemí do podoby nových resortních týmů, zřídila napříč republikou kontaktní místa s voliči (tzv. pirátská centra) a v neposlední řadě vytvořila pozici vedoucího kanceláře Republikového předsednictva. Přestože v rámci volebních procedur nedošlo ke změnám, byla patrná tendence k větší míře centralizace a posilování role vedení.

**Schéma 14**  
**KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROFESIONALIZACE KAMPANĚ ČPS 2018**



Taktéž názory najatých odborníků (zvláště do Mediálního odboru) byly více slyšet. Strana se díky nárůstu politické agendy potýkala s větší složitostí vnitrostranické komunikace a často docházelo ke střetům mezi požadavky vedení a Mediálního odboru na straně jedné a Republikového výboru na straně druhé. První zmiňovaní prosazovali profesionalizaci fungování strany s vědomím značných finančních nákladů a potřebou zrychlení procesů, představitelé Republikového výboru naopak více lpěli na původních pirátských principech (tzv. hejno) a maximální role dobrovolníků. I přes tyto spory si ovšem strana dokázala udržet vysokou míru disciplíny a nižší složky respektovaly rozhodnutí vedení.

Výsledky komunálních voleb byly pro ČPS potěšující. Strana obhajovala 48 mandátů, přičemž ve volbách 2018 získala 275 zastupitelů (volby.cz, 2018). Vedle obhájení první pozice v Mariánských Lázních měli úspěch zvláště ve velkých městech – Ostrava, Brno a v Praze, kde na základě povolebních jednání získali post primátora. Pirátům se skrze dobrý výsledek v komunálních volbách podařilo vyprofilovat jako strana s celostátní působností a posílit svoji pozici před dalšími volbami do Evropského parlamentu v roce 2019.

### 5.2.3. Kauzální mechanismus profesionalizace kampaně ČPS před volbami do Evropského parlamentu 2019

Piráti zahájili přípravu kampaně do EP již na jaře roku 2018 v rámci společné koordinace se sesterskými stranami v Evropě. Skrze zahraniční odbor se minimálně od května ČPS zapojila do příprav celoevropského pirátského programu. Komunikace probíhala skrze digitální platformu Discourse, podklady pak byly sdíleny na tzv. pirátském padu. Program byl od počátku rozdělen do osmi témat a k nim navazovaly odpovídající pracovní skupiny (Digitální oblast, Klimatická akce a energetika, Sociální věci a základní příjem, Vzdělání a kultura, Zemědělství a rybolov, Migrace a azylová politika, Zahraniční a obranná politika). Výsledná podoba dokumentu měla být zpracována v prosinci téhož roku a následně projednána v rámci vnitrostranické diskuze.

Souběžně s programem se strana připravovala i po organizační stránce. Ještě v září roku 2018 Republikové předsednictvo na žádost tehdejší vedoucí zahraničního odboru strany Markéty Gregorové schválilo zadání průzkumu motivátorů a bariér voličů. ČPS chtěla zjistit, jaká témata voliči ve vztahu k EU považovali za důležitá a jaký postoj k nim zastávají. Náklady na tento záměr byly stanoveny v maximální výši 100 tisíc korun, přičemž vybraná agentura Behavio si od strany vyžádala dvě až tři desítky témat, které má testovat. O nich nechala

Gregorová hlasovat v rámci vnitrostranického fóra. Mezi straníky byla nejvíce preferovaná následující témata:

- Omezení dotací pro velké zemědělské koncerny
  - Cenzura internetu
  - Boj s korupcí
  - Migrace
  - Společná evropská armáda
- Daně (danění v zemi původu zisků).

Finální výběr témat pro agenturu byl následně zvolen komisí složenou ze zástupců zahraničního odboru, mediálního odboru, Republikového předsednictva a Republikového výboru. Vedení strany i odborné zázemí si tak ponechalo možnost ovlivnit okruh testovaných témat.

Pro další směřování Pirátů nejen ve vztahu k eurovolbám bylo podstatné říjnové zasedání Republikového výboru. Na něm zástupci předsednictva představili první dlouhodobou pirátskou strategii. Na jejím základě měla strana připravovat rozpočet, průběžné cíle i organizační změny. Zahrnovala i analýzu postavení na politickém trhu a okruh voličů, na které měla strana v budoucnu cílit (viz obr. 20):

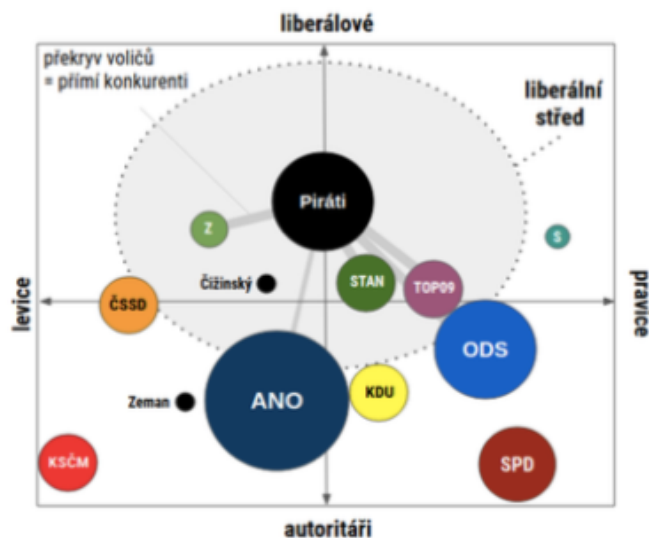
... zůstaneme lídry v liberálním středu a okolí. Díky naší police a směřování budeme přirozenou volbou pro podobně naladěné lidi-voliče, tedy i pro ty, pro které doposud nebyli Piráti z různých důvodů první logickou volbou a nebude zde tak vznikat poptávka po nových stranách v této části politického spektra (Michálek & Altmanová, 2018).

Zajímavé v této souvislosti je vnímání síly strany jejími předními osobnostmi. Například ze slov Jakuba Michálka lze vyčíst vysokou míru sebedůvěry ve schopnost Pirátů nevpustit do liberálního středu konkurenci a pokud ano, snažit se ji ovládat. Připomeňme, že strana získala své historicky první mandáty v Poslanecké sněmovně teprve rok před publikováním strategie.

Nesmíme připustit, aby v této oblasti vznikaly a působily nové politické strany. Úspěšně se nám podařilo přesvědčit voliče Zelených, že jsme lepší alternativa. Protože Strana zelených (SZ) je mrtvá. Pokud vzniknou strany, které budou ohrožovat pozici ČPS na trhu, dáme jim možnost se začlenit do našich struktur. Jako jsme to udělali s Evropani.cz. Podobně bychom mohli udělat se SZ. Využijeme ty schopné a zbytek, takoví ti genderisté, to není relevantní síla, která by se udržela jako strana (Piráti Olomoucký kraj, 2018).

## Obrázek 20

### *Pozice Pirátů na politickém trhu dle Pirátské strategie*



(Michálek & Altmanová, 2018)

Strategie obsahovala i tzv. aktivační žebříček, tedy schéma, na jehož podkladě měla ČPS organizovat kroky ve vztahu k voličům/sympatizantům a členům a postupovat v rostoucí tendenci. Žebříček definoval jednotlivé fáze aktivit, sledované hodnoty (metriky měření úspěšnosti) i vytyčení odpovědnosti složek strany (odbory, vedení, kandidáti apod.).

Naše strategie pro růst je postavena na tom, že člověk nás nejprve musí vidět, za což zodpovídá mediální odbor. Člověk, který o nás ví a kterého zaujmeme, nás zvažuje volit. O tom vypovídá volební potenciál v době voleb a cílem volební kampaně, kterou vede volební štáb, je oslovit zvažující voliče a volební potenciál přetavit do volebního výsledku. Mediální odbor zodpovídá nejen za naši viditelnost, ale i atraktivitu, aby nás volič nebo zvažující začal sledovat (Michálek & Altmanová, 2018).

Aktivační žebříček určený k práci s voliči/sympatizanty zobrazuje obr. 21.

**Obrázek 21**

*Aktivační žebříček vztahující se k voličům/sympatizantům*

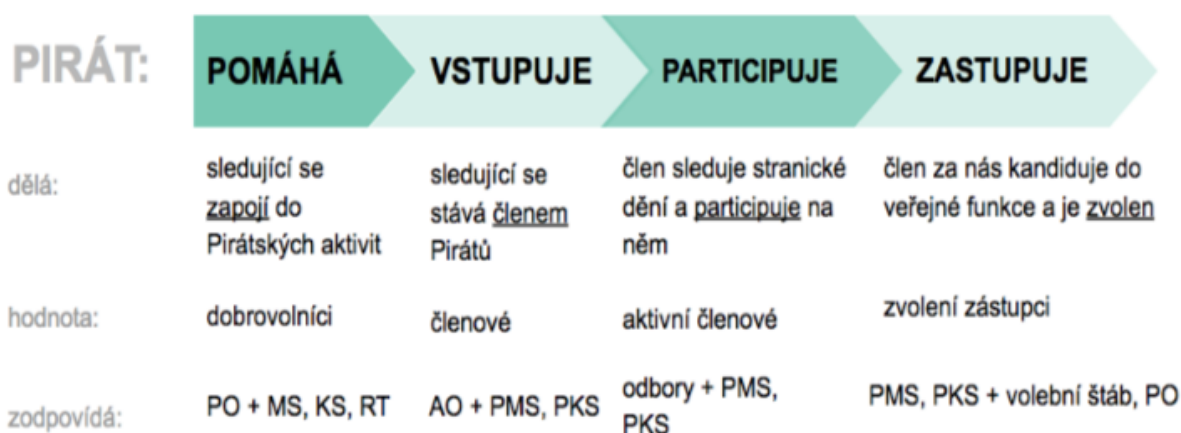


(Michálek & Altmanová, 2018)

Segment voličů, který se podařilo straně získat na úroveň „sledování“, měl být dle nové metodiky postupně transformován na skupinu aktivních podporovatelů, potažmo přímo členů a v konečné fázi i volených reprezentantů strany – viz obr. 22.

**Obrázek 22**

*Aktivační žebříček vztahující se k dobrovolníkům/členům/reprezentantům*



(Michálek & Altmanová, 2018)



Velký prostor, který Piráti ve své strategii věnovali práci se sympatizanty a nabírání nových členů a dobrovolníků, je v souladu s podstatou fungování stran kybernetického typu dle definice H. Margetts (2016). ČPS od počátku svého působení spoléhala v maximální míře na dobrovolnické aktivity a až po vstupu do Poslanecké sněmovny se vlivem vnějších i vnitřních podnětů profesionalizovala. Nicméně přesto, že díky úspěšným volbám došlo k navýšení finančních prostředků, se kterými mohli Piráti disponovat, pro úspěšné zvládnutí sněmovních voleb v roce 2021 potřebovali dle vlastních propočtů získat minimálně čtyřikrát tolik členů. „Proto do růstu strany investujeme více peněz než do voleb,“ uvedl v této souvislosti Ferjenčík. (Piráti Olomoucký kraj, 2018).

Ačkoliv si ČPS stanovila jako dlouhodobý cíl vítězství ve sněmovních volbách 2021, pracovala i na strategii úspěšného zvládnutí voleb do Evropského parlamentu. Evropská politika je Piráty vnímána jako platforma, jenž umožňuje prosazovat programové body, které v českém prostředí nemají tak silnou pozici (např. zemědělské dotace či zelená politika) (Piráti Olomoucký kraj, 2018). Nicméně v rámci vnitrostranické diskuze zaznívaly od členů Republikového výboru výtky směrem k vedení strany o nedostatečných přípravách kampaně. Fakticky ale začali Piráti v poměrně dostatečném časovém předstihu, minimálně ve srovnání se sledovanou ČSSD. Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly, od jara strana pracovala na společném evropském programu a schválila také zadání průzkumu motivací a bariér. Následně v říjnu roku 2018 měla strana vypsané otevřené výběrové řízení na manažera/manažerku volební kampaně<sup>28</sup> a plánovala zapojení i externího stratéga.

Členové republikového výboru kromě otázek na včasné plánování kampaně vznášeli i dotazy na míru prioritizace evropských voleb ze strany vedení. Fakticky byl plánovaný rozpočet na kampaň, schválený v únoru roku 2019 ve výši šest milionu korun<sup>29</sup>, nižší než na volby komunální v předchozím roce. Kandidátka do EP a posléze i zvolená europoslankyně Markéta Gregorová potvrzuje reálný nižší zájem strany o evropské volby: „Kampaň měla extrémně poddimenzovaný rozpočet, jelikož se EP volbám nepřikládal příliš velký význam, což mě mrzelo. Myslím si, že to je i částečná příčina tří, namísto čtyř europoslanců“ (Gregorová, 2021). Obdobně negativní vliv nízkého rozpočtu na průběh i úspěšnost kampaně zhodnotil další pirátský europoslanec Mikuláš Peksa, který vidí příčinu neochoty strany vynakládat prostředky na evropské volby ve výši státního příspěvku:

---

<sup>28</sup> Tou se stala Martina Kavanová, která měla zkušenost s kampaní primátora Z. Hříba.

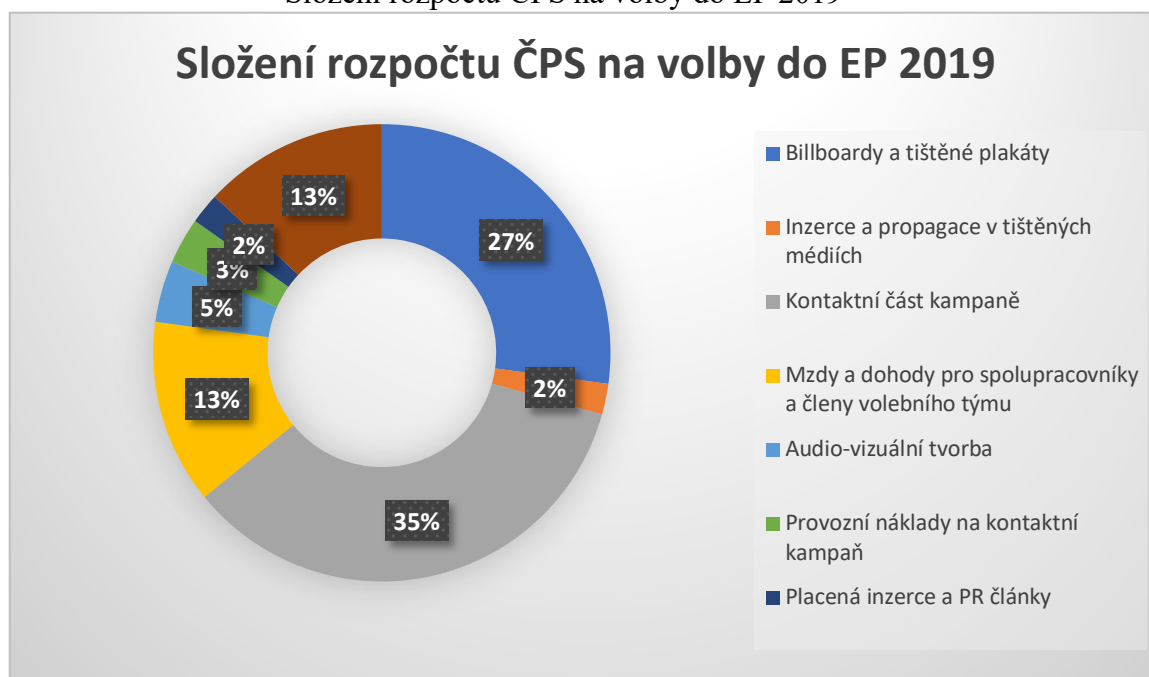
<sup>29</sup> Z centrálního rozpočtu strana vyčlenila 3 250 000 korun, zbylých 2 750 000 pocházelo z rozpočtu krajských organizací.

Kampaň jako taková byla maximem možného v kontextu limitovaných financí a lidských zdrojů, kterými Pirátská strana disponuje a které bylo možno vyčlenit na evropskou kampaň, s ohledem na to, že státní příspěvek za výsledek není příliš vysoký, takže další výdaje by se negativně promítly na krajské kampani 2020 a sněmovní kampani 2021 (Peksa, 2021).

Samotné sestavení rozpočtu probíhalo čistě po stranické linii. Přestože je u ČPS běžná praxe najímat si externisty i na agendy, které mají u tradičních stran v gesci stranicky angažovaní jedinci, v případě rozpočtu tomu tak nebylo. Jedním z důvodů je povinnost vedení strany brát v potaz budoucí finanční výhledy i funkčnost strany, což s sebou nese politickou odpovědnost, jež u externistů nelze vyžadovat (Gregorová, 2021).

Když se podíváme na složení rozpočtu, opět nejvyšší část byla vyčleněna na kontaktní kampaň a práci s dobrovolníky (cca 1/3 z celkové výše). Další čtvrtinu strana vyhradila pro outdoorovou inzerci – viz graf č. 9.

**Graf 9**  
Složení rozpočtu ČPS na volby do EP 2019



(transparentnivolyby.cz, 2019)

I přes více jak třetinový podíl z rozpočtu na kontaktní kampaň nebyla koordinace dobrovolníků i distribuce materiálů dostatečně pokryta, jako v předchozích volbách. (Peksa, 2021). Zajímavé je, že přestože dle M. Gregorové byla motivace dobrovolníků a členů obdobná jako u jiného typu voleb, existovaly rozdíly v nasazení a aktivitě napříč kraji: „Je nicméně nutné

přiznat, že o část motivovanější byly ty kraje, které měly své kandidáty na volitelných pozicích, což se u žádných jiných voleb neděje“ (Gregorová, 2021). Obdobný jev bylo možné zaznamenat i u sociálních demokratů, tedy strany typologicky odlišné.

První dva měsíce roku 2019 byly pro organizaci kampaně stěžejní. V lednu schválilo Republikové předsednictvo a posléze i Republikový výbor *Povolební strategii Pirátů pro volby do EP a Kodex europoslance*. Oba dokumenty obsahují závazky pro nově zvolené poslance jak ve vztahu k voličům (hlasování v souladu s programem strany), partnerům v EP (evropské pirátské strany) či straníkům (pravidelné reportování o činnosti klubu, transparentní výběrová řízení na asistentské pozice). Kodex europoslance navíc obsahuje pasáže odkazující na potřebu jednoty strany a závazku spojeného se získáním mandátů. Například europoslanec za ČPS se zavazuje setrvat v klubu europoslanců po celou dobu trvání mandátu či řešit spory se svými kolegy interně, nikoliv přes média (Piráti, 2019a; Piráti, 2019b).

Na počátku ledna najatý stratég Tomáš Mrkvička představil strategii strany do eurovoleb, která vycházela z dat zadaného výzkumu. Strategie pracovala s nízkým zájmem voličů o tento typ voleb, přesto si stanovovala ambiciózní cíl na získání 20% hlasů a vítězství. Na základě primární segmentace elektorátu si strana vytypovala několik skupin voličů, na které chtěla cílit. Jednalo se o voliče:

- Pozitivně smýšlející o EU
- Zajímající se o témata řešená na evropské úrovni
- S dobrým vztahem k Pirátské straně
- Prvovoliče (největší přírůstek měla strana mezi touto skupinou (Fórum pirátské strany, 2018ch).

Z interního průzkumu Piráti identifikovali témata, jenž mají potenciál oslovit příznivce strany, stejně jako oblasti, která jsou pro stranu nebezpečná. Podle tzv. indexu přitažlivosti pro potencionálního voliče<sup>30</sup> vyšla nejpříznivěji témata spojená s ochranou spotřebitele, programem ERASMUS, korupcí či klimatem. Zde bylo možné spatřovat rozdíl oproti otázkám, které tradičně nejvíce zajímaly členy strany (autorská práva, kontrola dotací, zemědělské dotace apod.) Například kontrola dotací vyvolávala u nezvykle velkého množství jádrových voličů Pirátů negativní emoce. Dle strategie byl tento jev vysvětlitelný formulací otázky, která navozovala pocit požadavku na vyšší pravomoci evropským orgánům. I zde lze pozorovat

---

<sup>30</sup> Index byl sestaven následovně: „jak moc jsou pro dané téma“ MÍNUS „jak moc jsou proti“.

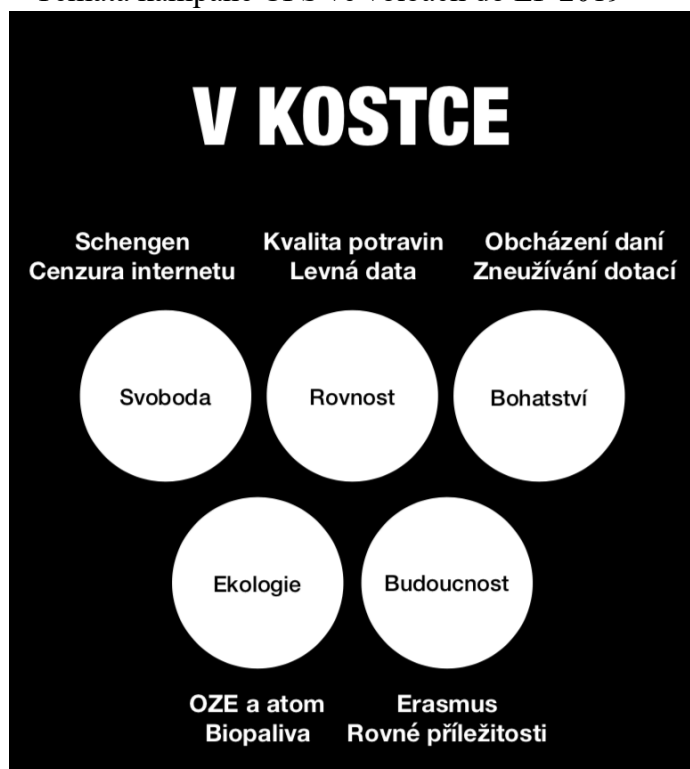
rozpor mezi deklarovaným proevropským smýšlením pirátského elektorátu a reálnými pragmatickými postoji ke konkrétním otázkám.

Jelikož se témata zajímavá pro voliče dle průzkumu nepřekrývala s tématy preferovanými členy strany, snažila se strategie obě názorové množiny propojit. Výslednými tematickými okruhy byla svoboda, rovnost, bohatství, ekologie a budoucnost. Konkrétní programové body vztahující se k výše uvedeným okruhům ilustruje obr. 23. Oblast ekologie a obecně zelené politiky nebyla pro Piráty samozřejmá, přestože se minimálně od roku 2017 snažili oslovovat voliče Strany zelených a dominovat liberálnímu středu. Opět zde hrála svoji roli data:

Výzkumy významně přispěly rozhodnutí během kampaně akcentovat environmentální témata, což dalo Pirátům významnou výhodu - s ohledem na to, že na jaře 2019 ještě nebylo mezi českými politiky významněji rozšířenou informací, že česká veřejnost je významně znepokojená postupujícími klimatickými změnami (Peksa, 2021).

Celkový pohled na finální volební program strany (*20 Priorit Pirátů pro Evropský parlament*) dokazuje silnou tendenci ČPS řídit se při přípravě produktu průzkumy veřejného mínění.

**Obrázek 23**  
Témata kampaně ČPS ve volbách do EP 2019



(Fórum pirátské strany, 2018ch)

Interní průzkumy rovněž přispěly k výběru emocí, jež měly kampaň doprovázet. Data potvrdila dlouhodobý nízký zájem českých voličů o tyto volby. Nutným předpokladem pro úspěch tak bylo navození emocí evokujících ohrožení či riziko ztráty dosavadních výhod, které z členství Česka v EU voličům plynuly. Východiskem tak bylo zachování statu quo, který voličům Pirátů měl vyhovovat. Elektorát strany se rekrutoval primárně ze vzdělanější a kosmopolitnější části společnosti, která fakticky mohla pocítovat benefity volného cestování, mezinárodních studijních programů, roamingu a relativní bezpečnosti. Kampaň se snažila navodit dojem, že taková podoba EU je ohrožena populisty a neregulovanou činností nadnárodních koncernů. Ústřední sdělení bylo formulováno následovně: „Toto jsou nejdůležitější volby pro budoucnost EU. Svobodná EU je ohrožena. Nenechme si ji vzít“ (Strategie kampaně Pirátů pro volby do EP, 2019). Přičemž výsledný hlavní slogan kampaně na něj navazoval: „Evropa potřebuje Piráty.“ Volební štáb nicméně čelil paradoxu. Zatímco data naznačovala potřebu vyvolání emocí ohrožení, členská základna i vedení strany preferovalo pozitivně laděnou kampaň po vzoru sněmovních voleb. Na první pohled protichůdné požadavky se však podařilo skloubit. Například ve videu *Nezaspěte volby!*

publikovaném pár dní před konáním voleb zpíval předseda Bartoš v hudebním doprovodu harmoniky a obklopen Piráty o všech rizicích spojených s absencí voličů u voleb:

*„Máme rádi Evropu,  
svobodnou a bez vrchnosti,  
bez cenzury, zákazů,  
a nesmyslných povinností.*

*Chcem Evropu ve který se dobře žije,  
Piráti jsou na to třeba,  
ne bruselský fosilie.*

*At' neslouží molochům,  
co chtějí všechno shrábnout samy,  
paláce maj v Evropě,  
jen danit jezděj na Bahamy.*

*No tak vstávej, nezaspí to,  
je to rychlý, nebolí to.“*

(Piráti, 2019a)

Když se pozorněji zaměříme na text, lze identifikovat přesně takové sdělení, které Pirátům vycházelo z dat v průzkumu jako téma se silným mobilizačním potenciálem. Tzn. ochrana svobod a dosavadních výdobytků EU. Video jen na kanálu Youtube zhlédlo téměř čtvrt milionu diváků. Podstatně menší zájem pak vyvolalo druhé předvolební video. Přestože obsah sdělení byl velmi podobný (připomínka výhod plynoucích z členství v EU), již se neneslo v tolik uvolněném duchu. V klipu parodující kampaň „Přemluv bábu“<sup>31</sup> vystupoval domnělý seniorský pár, který nabádal svá vnoučata k účasti ve volbách. Zde byl oproti hudebnímu klipu kladen větší důraz na emoci strachu, kdy senioři varovali před nástupem populistů a ohrožení demokracie, což se dle historické zkušenosti „*může rychle změnit*“ (Piráti, 2019b).

V lednu 2019 byla nejen představena ústřední strategie kampaně, ale rovněž sestavena a schválena kandidátní listina prostřednictvím Celostátního fóra, kde jednotliví kandidáti přednesli své kandidátské projevy a vize pro práci v Evropském parlamentu. Lídrem byl hlasy členů fóra zvolen softwarový inženýr Marcel Kolaja. Dle stanov se volilo také čelo kandidátní listiny. V prvním kole volby postoupili: M. Gregorová, M. Peksa a L. Blažej, přičemž druhé kolo volby rozhodlo o jejich pořadí.<sup>32</sup> Velký důraz na demokratickou volbu zejména čela kandidátky, tedy prvních čtyř osobností, vycházel z cíle získat minimálně čtyři mandáty.

<sup>31</sup> „Přemluv bábu“ byl videoklip z roku 2010, v němž vystupovali známí herci Martha Isová a Jiří Mádl. Podstatou sdělení byl apel na mladé občany, aby zabránili svým prarodičům volit levicové strany (Přemluvbabu, 2010).

<sup>32</sup> Výsledné čelo kandidátní listiny bylo následovné: Kolaja, Gregorová, Peksa, Blažej.

Strana pokračovala v investicích do lidského kapitálu a na jaře proběhla minimálně dvě povinná školení pro top kandidáty do Evropského parlamentu. Jejich obsahem bylo seznámení s prací ve výborech EP či systému lobby v EU. Nicméně v březnu se začaly projevovat problémy s organizací kampaně. Členská základna na fóru čím dál častěji publikovala výtky k průběhu kampaně, k její údajné nízké viditelnosti a nezvládnuté komunikaci. To potvrzuje i Gregorová: „Slabou stránkou byl celkově i volební tým, komunikace skutečně často vážla, což bylo způsobeno nezkušeností některých zúčastněných“ (Gregorová, 2021). Věc muselo projednat i Republikové předsednictvo, zejména problémy v komunikaci mezi Volebním štábem a Volebním výborem. Mezi oběma organizačními složkami nebyly vyjasněné či zcela pochopené kompetence. Volební výbor, tedy ta složka v organizaci kampaně, která měla spíše politický profil a mandát, měl posvěcovat rozhodnutí štábu a být s ním v souladu. Což se dle názoru předsednictva strany ne vždy dělo. Kamenem úrazu se stala i výběrová řízení, která nebyla Volebním výborem schválena. Výstupem jednání Republikového předsednictva byl požadavek na Volební štáb, aby vždy dodával jasné informace a popisy pracovních pozic, jež chtěl naplňovat. Taktéž byla zdůrazněna pozice volební manažerky Martiny Kavanové, která podléhala Volebnímu výboru (Fórum pirátské strany, 2019). Nutné je zmínit, že Stálý volební výbor, o jehož zřízení strana diskutovala minimálně od roku 2018, ještě neexistoval. Přičemž jedním z důvodů jeho vytvoření byla snaha zamezit právě těm negativním jevům v organizaci, které se v rámci kampaně do EP projeví. „Stálý volební výbor tehdy ještě nebyl, ale fungoval „běžný“ volební výbor, tedy bez zkušených pokračujících tváří. Stálý volební manažer také nikdy zaveden nebyl, vždy vybíráme podle aktuálních možností, potřeb a kvalit nové kandidáty či firmy“ (Gregorová, 2021). Nutno na závěr dodat, že strana od zřízení Stálého volebního výboru bez jasného odůvodnění upustila či tento krok minimálně pozastavila. Koordinaci i předávání zkušeností by měl mít v současné době na starosti Mediální odbor strany (Peksa, 2021).

Předtím, než sestavíme kauzální mechanismus pro profesionalizaci volební kampaně Pirátů před volbami do Evropského parlamentu, dosadíme hodnoty do jednotlivých indikátorů výsledného indexu profesionalizace. Na základě informací získaných z diskuzí na pirátském fóru, interních materiálů i rozhovorů s europoslanci M. Gregorovou a M. Peksou (viz. příloha) vychází výsledná hodnota indexu 0,96 (viz. tab. 18). To je sice dvakrát více než u srovnávané sociální demokracie, nicméně méně než u pirátské komunální kampaně. A to i přes značné investice strany do odborného zázemí a profesionalizace aparátu v mezidobí mezi volbami. Jaké mohou být příčiny naznačuje následující kauzální mechanismus.

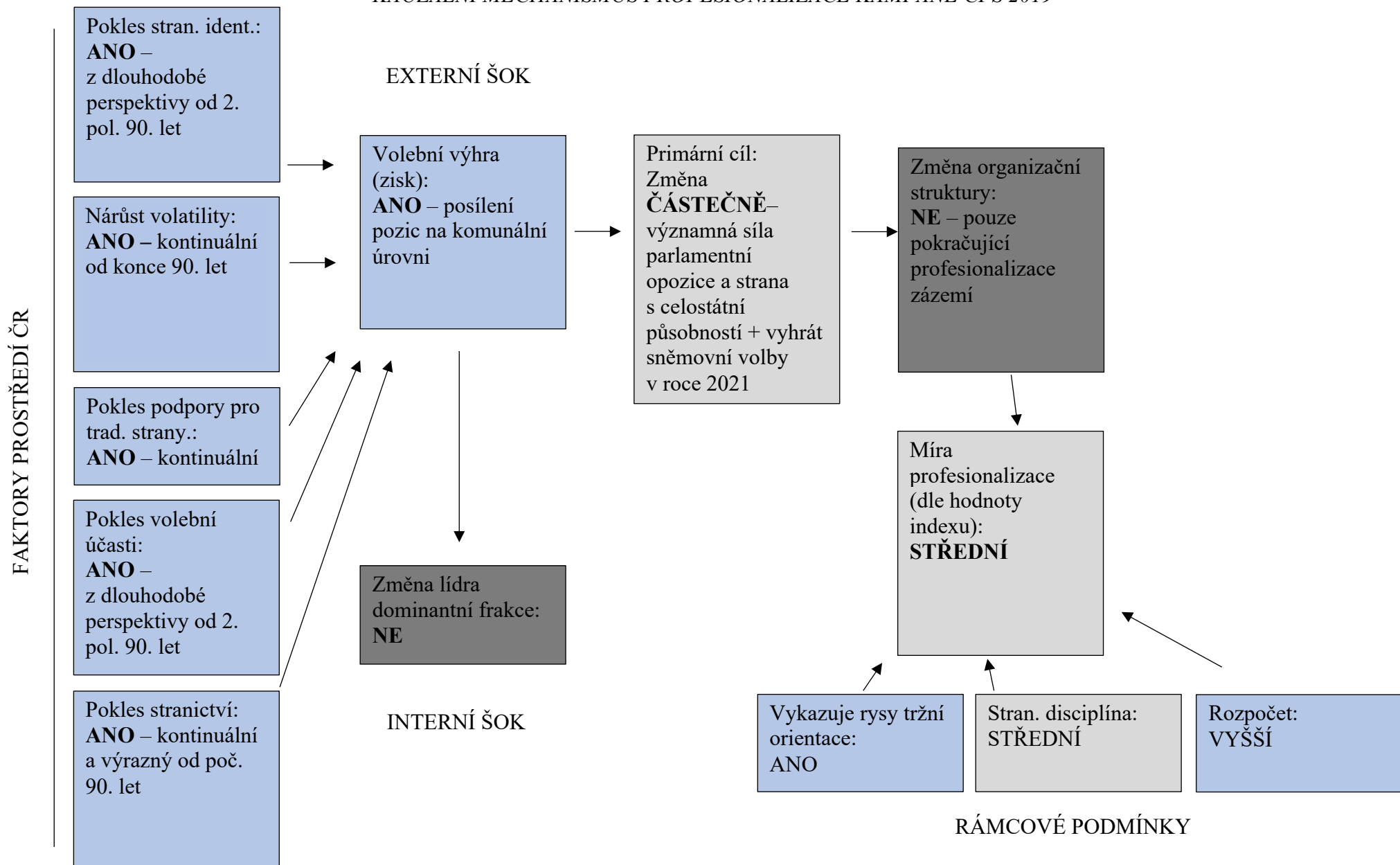
**Tabulka 18**

Sestavení indexu profesionalizace kampaně ČPS před volbami do EP v roce 2019

Strukturální komponenty		Strategické komponenty	
Indikátor	Hodnota	Indikátor	Hodnota
Centralizace kampaně	2	Načasování témat	1
Definování rolí	1	Přítomnost kandidátů v médiích a na soc. sítích	2
Vnitrostranické know how	1	Výběr kandidátů	2
Využití průzkumů	1	Sledování konkurence	1
Monitoring médií	2	Nástroje pro komunikaci s voliči	5
Data driven kampaň	1	$UIPC_{STRA} = 1$ $UIPC_{STRU} = 0,92$ <u><math>UIPC_{TOT} = 0,96</math></u>	
Velikost rozpočtu	2		
Délka kampaně	1		
Plánování rozpočtu	0		
Práce s dobrovolníky	2		
Vnitrostranická komunikace	2		



**Schéma 15**  
**KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROFESIONALIZACE KAMPANĚ ČPS 2019**



Piráti vstupovali do období před volbami do Evropského parlamentu posílení ziskem více jak dvěma stovkami mandátů v zastupitelstev obcí a pokračovali v upevňování pozice na politickém trhu. Jejich primární cíl se nicméně nezměnil, naopak pouze pokračovali v nastavené strategii stát se významnou silou opozice, stranou s celostátní působností a dominantním subjektem v politickém středu. Z tohoto předpokladu vycházela i první obecná strategie strany, kterou vedení představilo v říjnu roku 2018. Zde se již otevřeně uvádí primární cíl vítězství ve volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2021, nicméně již před publikací strategického dokumentu v rámci vnitrostranických diskuzí tento záměr zazníval od vrcholných představitelů strany. I z toho důvodu ČPS mezi volbami komunálními a volbami do Evropského parlamentu nepřístupovala k výrazným organizačním změnám a pouze pokračovala v trendu započatém po sněmovních volbách. Taktéž vliv průzkumů veřejného mínění a data-driven tvorba politik a strategií nebylo v kampani před evropskými volbami ničím novým. Jen se potvrdila tržní orientace strany a silnější důraz na pragmatičnost ve vztahu k přáním elektorátu. Ačkoliv dle výpovědi kandidátů do Evropského parlamentu nebyla částka vyhrazena na kampaň optimální, a dokonce nižší rozpočet mohl stát ČPS mandát, faktem je, že do evropských voleb v roce 2014 investovali Piráti pouhých 400 000 korun. Rozpočet pro doposud poslední volby do EP tak byl více jak desetinásobný. Proč ale index indikuje její nižší míru profesionalizace oproti volbám předchozím (sněmovním, komunálním)? Vysvětlení může nabídnout jejich charakteristika a vnímání důležitosti v očích voličů a zejména strany samotné. Z vyjádření M. Gregorové například vyšlo najevo, že se míra aktivity dobrovolníků a jednotlivých krajských sdružení lišila na základě toho, zda měl dotyčný kraj svého domovského kandidáta na volitelné pozici. Mobilizační potenciál voleb byl tudíž nižší a stranická disciplína oproti jiným typům voleb taktéž. Pokud bychom tak v tomto konkrétním případě srovnali pozice definovaných rámcových podmínek (rozpočet, tržní orientace a stranická disciplína), ukazuje se, že i přes všeobecně přijímaný předpoklad o zásadním vlivu finančních prostředků na profesionalizaci kampaně, může velmi silnou roli hrát právě stranická disciplína. Konkrétněji míra ochoty straníků a dobrovolníků zapojit se do kampaně a řídit se pokyny centrálního vedení kampaně. Příčiny jejich nízké motivace není jednoduché bez relevantních dat posoudit. Nicméně víme, že od počátku panoval rozpor ohledně preferovaného tematického zaměření kampaně mezi straníky a zapálenými dobrovolníky a požadavky elektorátu (dle průzkumů). Výsledný kompromis mohl na první pohled působit jako dostatečný. Nesmíme ale zapomínat na specifickou charakteristiku pirátské organizace. Jde o subjekt, který si staví na maximální participaci a digitální nástroje nepojímá pouze jako způsob komunikace, ale jako

styl existence sám o sobě. Pokud tak vedení s dostatečným zájmem a intenzitou nevedlo s členy a dobrovolníky diskuzi nad hlavními tématy, motivace k jejich aktivní komunikaci v rámci kampaně mohla dobrovolníkům a členům chybět. Tržní orientace si vyžaduje centralizaci, avšak centralizace je něco, proti čemu se kybernetické strany od samého počátku vymezují. Možná byly volby do Evropského parlamentu, leč voliči tak často opomíjené, pro budoucí fungování Pirátů mnohem důležitější, než se na první pohled zdálo. Nešli do nich jako outsideři čekající na svůj první velký úspěch. Ale jako uskupení posílené volebním úspěchem z primárních voleb a vědomé si volebního potenciálu. Potenciálu, kterého měli dosáhnout většinu naslouchání potřebám trhu.

#### 5.2.4. Shrnutí dílčích závěrů profesionalizace kampaní ČPS v letech 2017-2019

- Faktory prostředí působily spíše ve prospěch Pirátů. Jako strana nového typu nebyla zasažena poklesem stranictví či nedůvěrou v tradiční politické strany.
- V kampaních Pirátů primárně spoléhají na dobrovolníky, organizační struktura kybernetické strany nepracuje s masovou členskou základnou.
- Šance na úspěch ve sněmovních volbách v roce 2017 vyhodnoceny jako vysoké, Pirátů proto investují do sítě placených krajských koordinátorů a datových analýz, které slouží k positioningu strany.
- Oproti tradičním stranám volební manažer vybírán na základě výběrového řízení, stranická příslušnost k Pirátům není podmínkou. K volebnímu manažerovi najat i volební stratég (Jakub Horák).
- Změna původní image postavené na digitální a hackerské kultuře v uskupení odborníků v čele s charismatickým lídrem. Přesto se dařilo stavět na archetypu rebela.
- Nejvíce prostředků v rámci sněmovní kampaně investováno do online kampaně a dobrovolníků. Volební rozpočet oproti předchozím volbám do PS vzrostl téměř na osminásobek.
- S volebním ziskem 10,79 % hlasů zaznamenali historický úspěch (22 mandátů). Vedení strany obezřetné vůči novým zájemcům o členství. Organizační struktura nebyla připravena na nápor členů.
- Oproti ČSSD snaha oddělit organizační a politickou úlohu strany (zamezit odlivu stranických odborníků do veřejné správy).
- Změna primárního cíle – z mimoparlamentní strany významnou opoziční silou.

- Se zvýšenou agendou rostly požadavky na investice do stranického aparátu. Zřízena funkce asistenta republikového předsednictva, PR manažera a manažera sociálních sítí. Tyto kroky preferovalo centrum, členská základna byla skeptická.
- Před komunálními a senátními volbami (2018) zadán průzkum motivací a bariér voličů ve vybraných velkých městech.
- Posílena fyzická přítomnost v regionech – zakládána pirátská centra. U kybernetických stran v Evropě není takový krok běžný.
- Čím více tlačilo vedení strany na profesionalizaci, tím intenzivnější byl rozpor s tzv. principem hejna, na kterém jsou pirátské strany založeny.
- Piráti zaznamenávali pokles aktivně hlasujících členů Celostátního fóra – zapříčiněno navýšením četnosti hlasování (díky nárůstu agendy) a také principem hejna, který aktivitu nikterak nevyhycuje.
- Oproti ČSSD investice do odborné přípravy kandidátů v komunálních volbách, vyšší stranická disciplína (centrální vizuály).
- Postupné posouvání k tržní tendenci - od sněmovních voleb 2017 si dávala ČPS velmi záležet na tom, aby jejich programové priority odpovídaly požadavkům cílových skupin voličů.
- Komunální volby pro Piráty byly úspěšné, zejména ve velkých městech (Ostrava, Brno, Praha).
- Na rozdíl od sociálních demokratů byla příprava na volby do EP (2019) systematictější. Strana nabídla ucelený volební program připravovaný ve spolupráci se zahraničními pirátskými partnery.
- Opět mapovány požadavky trhu – zadán průzkum motivací a bariér a pro voliče důležitých témat.
- Ujasnění si pozice na politickém trhu – cílem bylo zamezit vzniku nebo posilování liberálně laděného subjektu a získávání voličů konkurenční Strany zelených, STAN či TOP09.
- Obdobně jako u ČSSD byly volby do EP ze strany vedení méně akcentované než jiné typy voleb, což se projevilo v nižším rozpočtu.
- Externí stratég Tomáš Mrkvička představil strategii strany do eurovoleb, která vycházela z průzkumů. Zdůrazňovaná témata příliš nekorespondovala s preferencemi straníků. Volební tým se snažil o kompromisní řešení, nicméně posléze se ukázalo, že zájem členů i dobrovolníků o kampaň byla nižší než v předešlých letech. Vedle toho docházelo k chybám v komunikaci mezi volební manažerkou, Volebním štábem a Volebním výborem.

- Kandidátní listina byla zvolena standardně – Celorepublikovým fórem.
- Primární cíl před volbami do EP byl lehce doplněn – ČPS měla být významnou silou opozice, stranou s celostátní působností a dominantním subjektem v politickém středu.
- Pirátská strana získala 13,95 % hlasů a 3 europoslance.

## 6. Interpretace celkových výsledků práce

Od druhé poloviny 20. století prochází politické strany ve vyspělých demokraciích hlubokými transformačními procesy zapříčiněnými změnami ve volebním chování elektorátu, fragmentací mediálního prostředí či technologických revolucí. Pochopení vlivu těchto změn na transformaci politických stran se stalo předmětem zájmu politologického výzkumu posledních let (Hloušek & Kopeček, 2016; Levitsky, 2003; Mair et al., 2004 a další). Jedním z projevů změn odehrávajících se uvnitř politických stran je modernizace a profesionalizace volebních kampaní. Doposud se však výzkum profesionalizace kampaní soustředil primárně na způsoby její operacionalizace a identifikování možných proměnných, které k ní přispívají. V akademickém výzkumu u nás i v zahraničí dostatečně nerezonovala potřeba hlubšího pochopení samotných procesů, které se v rámci politických stran odehrávají a ústí v samotný fenomén profesionalizace. Předkládaná disertační práce tuto mezeru vyplňuje a skrze metodu proces tracingu nabízí první komplexní kauzální mechanismus profesionalizace kampaní. Ten následně podrobuje empirickému testu na případové studii politických stran ČSSD a ČPS ve volbách v letech 2017–2019. Výběr sledovaných případů nebyl náhodný. ČSSD představuje stranu tradiční a odpovídá i definici subjektu kartelového typu, zatímco ČPS lze dle definice H. Margetts (2016) zařadit mezi strany tzv. kybernetické. Obdobně časové rozmezí let 2017–2019 bylo vytyčeno záměrně. Doposud publikované empirické studie sledující profesionalizaci kampaní v zemích západní Evropy se detailněji zaměřovaly na volby prvního řádu. Předkládaná studie naopak nabízí první komparaci profesionalizace kampaní v odlišných typech voleb – konkrétně jde o volby sněmovní (2017), do zastupitelstev obcí (2018) a do Evropského parlamentu (2019), nadto v prostoru postkomunistické Evropy.

Primárním cílem disertační práce bylo rozkrytí fungování kauzálních mechanismů profesionalizace kampaní u typologicky odlišných stran i voleb odlišného řádu. K vytyčenému cíli bylo zapotřebí zodpovědět následující výzkumné otázky:

*VO1: Jak probíhala profesionalizace politických kampaní ČSSD a ČPS v letech 2017-2019?*

*VO2: Jakým způsobem se liší míra profesionalizace politických kampaní ve volbách prvního a druhého řádu?*

Zvolená metodologie process tracingu nejvhodněji reaguje na potřeby kvalitativní komparativní hloubkové studie s malým počtem případů. Process tracing je poměrně čerstvým

přírůstkem do množiny metod vhodných pro kvalitativní výzkum, jehož cílem je identifikovat nezávislé proměnné a prokázat jejich vliv na podobu závislé proměnné. Process tracing nám umožňuje jít mnohem dále a nabízí nástroje k pochopení procesů, které se spouští v momentě, kdy mezi sebou proměnné reagují. Tzn. skrze něj nejen že prokazujeme to, zdali se sledované aktivity odehrály, ale získáváme i přehled o tom, proč daná příčina vedla k pozorovanému výsledku. V process tracingu je kauzalita vnímána skrze (kauzální) mechanismy, které mění kauzální síly z příčin na důsledky.

Pro úspěšné zodpovězení výzkumných otázek a otestování platnosti hypotetického kauzálního mechanismu, byl podstatným výchozím bodem úvodní stručný vhled do historie kampaní. V této části práce se čtenář seznámil se změnami v chování elektorátu, hlubokými transformacemi společností i přeměnou prostředí, ve kterém politické strany operují. Počáteční část testovaného kauzálního mechanismu tvoří tzv. faktory prostředí, tzn. externí vlivy, jež mohou mít v dlouhodobé perspektivě vliv na to, do jaké míry se politické strany profesionalizují. Tento předpoklad vychází z integrované teorie stranických změn publikované Harmelem a Jandou v roce 1994, která je založena na třech základních předpokladech. Zaprvé, každá politická strana má primární cíl. Za druhé nejzásadnější transformace jsou reakcí na externí šok. A v neposlední řadě, externí šok nabývá podob vnějšího stimulu, jenž ovlivňuje primární cíl dané strany. Teorie Harmela a Jandy na oblast profesionalizace kampaní nebyla v předkládané práci aplikována prvně. Již Gibson a Römmele v roce 2009 založily na této teorii hypotézu o vyšší pravděpodobnosti profesionalizace u stran, jejichž primárním cílem je maximalizace volebního zisku. Nadto definovaly tři organizační rysy, které ovlivňují stupeň profesionalizace. Jsou jimi finanční zdroje investované do kampaně, centralizovaná vnitřní struktura a pravicová ideologie. Přestože práce Gibson a Römmele patřily mezi první svého druhu, jejich hypotéza o profesionalizaci stran maximalizujících zisky je poměrně triviální. Obdobně autorky nedokázaly dostatečně vyargumentovat předpoklad intenzivnější profesionalizace u pravicových stran.

Kauzální mechanismus profesionalizace kampaní, se kterým tento text pracuje, teorii integrované stranické změny doplňuje a předpokládá roli vnějších podmínek prostředí na podobu externího šoku. V případě, kdy nabývá externí šok podoby volební prohry, očekává nástup šoku interního ve formě změny lídra. Externí i případný interní šok následně ovlivňují podobu primárního cíle strany, tzn. velmi často je konkrétní politický subjekt nucen přehodnotit svoji pozici na politickém trhu. Pokud ke změně primárního cíle strana přistoupí, kauzální mechanismus předpokládá nástup další části procesu, kterým je změna organizační struktury

strany. Nicméně na rozdíl od Gibson a Römmele (2009) či Tenscher a Mykkänen (2014) kauzální mechanismus nepovažuje pravicovou ideologii za proměnnou, jenž by měla mít vliv na vyšší míru profesionalizace. Jednak empirické studie aplikované v reáliích států západní Evropy (Německo, Švédsko) tento předpoklad vyvrátily, jednak nám dlouholetý výzkum politického marketingu nabízí vhodnější faktor k posouzení – tržní orientaci politických stran jak ji definovala Lees-Marshment (2001). Z toho důvodu byla tržní orientace zařazena do kauzálního mechanismu společně s finančními zdroji a podobou vnitřní stranické struktury – v mechanismu pojímané jako míra stranické disciplíny.

Poslední částí kauzálního mechanismu je samotná proměnná profesionalizace kampaně. Prezentovaná disertační práce představila zcela nový nástroj její operacionalizace – tzv. Univerzální index profesionalizace kampaní (UIPC). Sestavení indexu je podloženo teoretickými i empirickými studii předchozích let (Gibson & Römmele 2001, 2009; Restrepo-Echavarría et al., 2018; Strömbäck 2009; Tenscher & Mykkänen 2012, 2014), avšak na rozdíl od doposud publikovaných nástrojů měření profesionalizace kampaní je široce uplatnitelný bez ohledu na typ stranického či volebního systému nebo povahu politické kultury v dané zemi. UIPC obsahuje převážně trichotomické proměnné a je nastaven tak, aby dokázal absorbovat nejnovější trendy ve vedení volebních kampaní. Společně s ním byly v práci představeny i jasné instrukce pro interpretaci jeho hodnot (nízká, střední a vysoká míra profesionalizace).

Na základě důkladné rešerše dosavadního výzkumu lze počátky profesionalizace kampaní vysledovat ve společenských změnách, jež se konkrétně projevily v poklesu volební účasti, stranické identifikace, nárůstu volební volatility a poklesu zájmu voličů o tradiční politické strany a obecně členství v politických stranách (např. Bertoa & Rama, 2020; Rahat & Kenig, 2018). Veškeré uvedené faktory prostředí byly v případě České republiky změřeny, přičemž je nutné podotknout jejich univerzální vliv jak na ČSSD, tak i ČPS. Hodnoty stranické identifikace byly operacionalizovány prostřednictvím standardizovaných otázek vycházejících z modelu CSES. Konkrétně byla využita data z CVVM doplněna o výsledky šetření ESS. Podíl českých občanů, kteří deklarovali blízkost k některé z politických stran, se dle dat z ESS v letech 2010-2018 (dostupná za toto období) stabilně pohybuje v rozmezí 30-40 %. Relativní stabilitu vykazují i data z národních průzkumů (CVVM), které měří míru deklarované blízkosti k vybrané politické straně. Např. v roce 2019, kdy se 22,6 % voličů (respondentů) cítilo být velmi blízko ke konkrétní politické straně, byla tato hodnota u voličů ČSSD 21,3 % a voličů Pirátů 22 %. Z perspektivy pěti let tak nelze hovořit o poklesu stranické identifikace v Česku.



Nicméně pokud srovnáme hodnoty od roku 2010 a výš s hodnotami obdobných indikátorů z let 1996-2000, došlo k téměř dvojnásobnému nárůstu podílu voličů, kteří nevykazují užší vazbu s žádnou z vybraných českých politických stran. Obdobně byly sledovány změny v hodnotách volební volatility, kdy byly srovnávány tři po sobě jdoucí volby tatáž typu (sněmovní volby 2010, 2013, 2017 a volby do Evropského parlamentu v letech 2009, 2014 a 2019). Hodnoty celkové volatility sice vykazují od roku 2010 mírný pokles, přesto se pohybují na výrazně vyšších hodnotách než na konci 90. let. Dekompozice celkové úrovně Pedersenova indexu na vně-systémovou a vnitro-systémovou část poskytla detailnější informace o volebním chování českých voličů. Zatímco mezi sněmovními volbami v letech 2013 a 2017 došlo ke znatelnému propadu u hodnot vně-systémové volatility (nedocházelo k výraznému nárůstu hlasů pro nové strany či naopak propadu hlasů nutícího dotyčnou stranu opustit stranický systém). Vnitro-systémová volatility v identickém období vzrostla na dvojnásobek své původní hodnoty. K přesunům voličů mezi stranami napříč volbami docházelo, ale výrazněji mezi těmi stranami, jež byly stabilně v systému ukotveny. Z výpočtů vnitro-systémové volatility u sněmovních voleb vyšlo najevo, že její hodnoty kontinuálně od konce 90. let rostou (s výjimkou drobného propadu v roce 2013). Naopak vnitro-systémová volatility u sledovaných voleb do Evropského parlamentu se v letech 2009 a 2014 držela na téměř identické hodnotě, posléze však v roce 2019 klesla pětinašobně.

V případě poklesu volební podpory pro tradiční politické subjekty byla data dostatečně průkazná. Propad podpory pro sociální demokraty lze označit za dramatický. Volební zisk 22 % hlasů v roce 2010 poklesl na 7,8 % o sedm let později. Naopak Piráti si za totéž období polepšili o 10 %. Podíváme-li se na celkovou perspektivu, je pokles zájmu o členství v politických stranách v Česku dlouhodobý a výrazný a dotkl se tradičních stran, které jsou stabilními prvky českého stranického systému od 90. let (ČSSD, ODS, KSČM, KDU-ČSL). I u posledního měřeného faktoru prostředí – volební účasti, sledujeme znatelný pokles jejich hodnot. Zatímco volební účast ve volbách do Poslanecké sněmovny v roce 1996 se pohybovala na hodnotě přes 76 %, v zatím posledních sněmovních volbách klesla na úroveň necelých 61 %. Totožný trend platí pro účast ve volbách do zastupitelstev obcí (61 % v roce 1994 vs. 47 % v roce 2018). Naopak účast v evropských volbách se v roce 2019 vrátila na původní hodnotu z roku 2004, tedy kolem 28 % oprávněných voličů.

Veškeré sledované a analyzované hodnoty indikátorů faktorů prostředí odpovídají předpokladu vznesenému v rámci prezentovaného hypotetického kauzálního mechanismu. Politické strany v Česku jsou vystaveny změnám ve volebním chování elektorátu, které se stihly

projevit i v relativně krátkém období od 90. let 20. století a které korespondují s podobou změn v tzv. starých demokraciích (např. země západní Evropy). Potvrdilo se, že čeští voliči jsou více volatilní, odklání se od tradičních politických stran a slábne jejich vazba na strany napříč politickým spektrem a typologiemi. Taktéž příliš neholdují členství v politických stranách. Faktory prostředí mají sice dlouhodobý efekt na politické strany bez ohledu na jejich typ, nicméně odlišnosti se mohou odrazit v podobě externího šoku, který na ně navazuje. Jinak řečeno, kupříkladu nízký zájem o tradiční politické strany a o členství v politických stranách nemusí mít nutně negativní vliv na strany nového typu – kybernetické. Dle analýzy vnitřních předpisů i organizačních procesů České pirátské strany bylo totiž poukázáno na nízkou váhu, kterou tato strana připisuje stranictví. Piráti mají pouze kolem tisícovky členů a mnohonásobně více příznivců registrovaných na stranickém fóru. Jejich silnou stránkou je však velmi propracovaný systém koordinace dobrovolníků.

Podle hypotetického kauzálního mechanismu může externí šok, jež je výsledkem dlouhodobého působení faktorů prostředí, vést k šoku internímu. Avšak pouze v případě, kdy strana čelí volební porážce nebo výraznému poklesu volebních preferencí. V takovém případě lze očekávat možné změny na pozici lídra dominantní frakce uvnitř strany. Tento předpoklad vychází z personalizace politiky, která připisuje stále silnější roli osobnostem. Pozice lídrů je v rámci stran sice silnější, stejně tak ale i jejich politická odpovědnost. Logicky v momentě, kdy se straně volebně nedaří, může docházet k interním mocenským střetům a výměně čelních představitelů. Naopak pokud je strana volebně úspěšná, nejsou změny na pozici lídra příliš pravděpodobné. Obě tyto teze potvrdila případová studie ČPS a ČSSD.

Sociální demokraté zaznamenali před sněmovními volbami v roce 2017 ztráty voličů, což se projevilo nejen ve volebním neúspěchu v krajských volbách roku 2016, ale i v průběžně zveřejňovaných průzkumech veřejného mínění. Nejvýznamnějším konkurentem ČSSD byl její vlastní koaliční partner hnutí ANO, proti kterému bylo velmi složité se jakkoliv vymezovat. Sociální demokracie z dat z vlastních průzkumů věděla, že úspěšná strategie do sněmovních voleb musela být postavena na zvládnutí složité schizofrenní situace. Na jednu stranu voliči ČSSD oceňovali její vládu s hnutím Andreje Babiše a nelibě nesli jakékoliv vnitřní konflikty. Na stranu druhou se sociální demokracie musela proti čím dál viditelnějšímu oponentovi/koaličnímu partnerovi odlišit. To se dlouhodobě nedařilo. Bohuslav Sobotka navíc nerespektoval doporučení vyplývající ze stranických průzkumů a analýz, přešel do otevřeného sporu s Babišem a odvolal jej z pozice ministra financí. Volební preference sociálním demokratům dále klesaly a s nimi i síla pozice Sobotky uvnitř vlastní strany. Jak dokládám

v práci na základě interních dokumentů strany i výpovědí bývalých zaměstnanců, sociální demokracie nebyla objektivně na střet s marketingovou mašinerií hnutí ANO připravena. ČSSD po dobu několika let, minimálně od roku 2013, oslabovala odborné zázemí a veškeré své personální kapacity zaměstnávala každodenní vládní operativou. Jako strana kartelová nedokázala již rozlišit složku vládní a složku stranicko-politickou. Kromě řešení interních mocenských sporů její vedení nevěnovalo pozornost chýtrání stranické organizace. Chyběla systematická práce s členskou základnou, nebylo řešeno stranické vzdělávání, neexistovaly metodické materiály pro regiony, jak pracovat se sympatizanty, případně vybírat vhodné kandidáty do voleb. Nutno dodat, že pasivita a demoralizace byla přítomna i na straně krajských a okresních organizací. ČSSD po několik volebních obdobích sledovala stabilní pokles volební podpory, přesto její vedoucí představitelé napříč všemi úrovněmi strany fungovali ve starých zaběhnutých schématech. Navíc kampaň sociální demokracie před sněmovními volbami měla ještě další specifika, která se nakonec promítla do výsledné střední míry profesionalizace (dle hodnoty indexu). Poté, co Sobotka nedokázal odolat kritice uvnitř strany a rezignoval na pozici jejího předsedy pár měsíců před volbami, nastoupil tzv. triumvirát. Volebním lídrem byl ve spěchu a bez řádné diskuze napříč stranou vybrán L. Zaorálek, vedením strany ale pověřen dosavadní statutární místopředseda M. Chovanec. Sobotka nadále zůstával premiérem. V momentě, kdy byl volební lídr určen úzkým okruhem vedení strany a nestanul v jejím čele, nezapůsobil zde efekt podpory dominantní frakce uvnitř strany, což mohlo umocnit neochotu všech organizačních složek respektovat a dodržovat pravidla určená centrálou. I za běžné situace je pro lídra zásadní sjednocenost strany. Zde se avšak stal celostátním volebním lídrem politik, který ještě pár měsíců zpět měl být maximálně lídrem ve volebním kraji. A přestože byl veřejnosti známý, nebyl předsedou strany. Bezprecedentní situace, která neumožňovala ani strategické zamyšlení nad silnými a slabými stránkami premiéřského aspiranta. Nízká stranická disciplína společně s nižším rozpočtem se v případě voleb v roce 2017 ukázaly jako faktory negativně ovlivňující míru profesionalizace kampaně ČSSD.

Diametrálně odlišná byla pozice Pirátů, jejichž lídr vstupoval do předvolební kampaně před sněmovními volbami se stabilní pozicí uvnitř strany. S ohledem na pozitivní podobu externího šoku (ČPS zaznamenávala v průzkumech veřejného mínění stabilní nárůst volební podpory) nenásledoval u Pirátů šok interní. ČPS však čelila odlišným výzvám. Na základě informací z dat a interních průzkumů si strana uvědomovala potřebu změny image ze strany čistě orientované na téma ochrany svobody internetu na seriózní alternativu stran establishmentu. Jak předpokládal hypotetický kauzální mechanismus, změna primárního cíle

se musela odrazit na transformaci interní organizační struktury. Ta nabyla u Pirátů zásadních podob. Strana kybernetického typu, jež měla minimum členů a omezené odborné zázemí i limitovaný počet zaměstnanců investovala do vytvoření sítě placených krajských koordinátorů, kteří hráli zásadní roli v rámci volební kampaně při koordinaci dobrovolnické činnosti. Oproti sněmovním volbám v roce 2013 investovala strana rovněž mnohem více finančních prostředků do celkové organizace kampaně a intenzivněji než v předchozích letech se řídila marketingovým přístupem. Finální vysoká hodnota indexu profesionalizace pirátské kampaně byla ovlivněna nejen tržní orientací strany i vyšším rozpočtem, ale taktéž vysokou mírou stranické disciplíny. Nasazení dobrovolníků bylo ve srovnání s jinými parlamentními stranami bezprecedentní.

Kauzální mechanismus pro volby do zastupitelstev obcí v roce 2018 vliv rámcových podmínek na výslednou hodnotu indexu profesionalizace potvrdil. Sociální demokraté zaznamenali intenzivní externí šok, když se jejich volební zisk ve sněmovních volbách ocitl na historickém minimu. I v tomto případě následoval šok interní. Na volebním sjezdu strany byl zvolen novým předsedou strany Jan Hamáček a ČSSD musela přehodnotit svoji pozici na politickém trhu. Z bývalého hegemonu levice a strany se silným zastoupením v Poslanecké sněmovně se stal jeden z nejslabších parlamentních politických subjektů. I přesto, že měli sociální demokraté negativní zkušenost s vládním partnerstvím s hnutím ANO, po měsících jednání a vnitrostranickém referendu se ČSSD stala juniorním koaličním partnerem svého největšího rivala. Strana zopakovala i další krok, který se jí v minulosti nevyplatil. Vedení veškeré kapacity soustředilo do nové profilace strany jakožto „levicového rebela“ vlády, aniž by investovalo čas i prostředky do vnitrostranických reforem. Jan Hamáček si sice sestavil tým externích poradců z řad novinářů, politologů a odborníků na PR, ale ti z jejich pozice neměli dostatečný prostor a mandát pro řešení interních problémů strany. Místo zásadní změny „produktu“ se ČSSD snažila vylepšit pouze „obal“ ve víře, že půjde o dostatečnou ochranu před nekompromisním stylem politiky A. Babiše. Jednou z možných příčin absence organizačních změn může být nedostatek času mezi zvolením J. Hamáčka předsedou strany a komunálními volbami. Hamáček věnoval velkou část úsilí jednání o členství ČSSD ve vládě a současně etablování své pozice uvnitř strany. I poté, co byl zvolen předsedou se přirozeně mocenské koalice uvnitř strany v čase měnily. Jakmile nebyl schopen prosadit Miroslava Poche na post ministra zahraničních věcí, oslabila se jeho pozice u některých regionálních buněk strany a umocnila její rozdělenost. Interní fragmentace a mocenské střety neustaly ani v době, kdy se strana připravovala na komunální volby. Celostátní vedení sice připravilo podpůrnou kampaň

komunikující údajnou silnou roli strany ve vládě, ale na jakékoliv další centralizační prvky v kampani rezignovalo a ponechalo plánování v rukou jednotlivých místních organizací. Větší decentralizace je z logiky věci u voleb do zastupitelstev obcí očekávatelná. Nicméně ČSSD dlouhodobě nedokázala překlomit sněmovní úspěchy na komunální úrovni a volební debakl v roce 2017 nadto silně zasáhl již tak křehkou členskou základnu. V situaci, kdy je strana zatížena těmito handicapy by profesionálně vedená kampaň z centrální úrovně nabízela místním organizacím pomoc se školením kandidátů (médiá, sociální sítě, práce s dobrovolníky) a vyčlenila tým, který by reagoval na požadavky nižších složek strany. Vedení sociální demokracie tyto služby kandidátům neposkytlo. Demoralizované a volebním debaklem zaskočené mužstvo si muselo v dalším volebním klání vystačit bez strategické pomoci velení. Otázkou nicméně zůstává, zda měly místní buňky o podporu ze strany centra vůbec zájem. Přestože ČSSD ve srovnání s volbami v roce 2014 vyčlenila vyšší rozpočet na kampaň a na centrální úrovni vykazovala rysy tržní orientace, byla to opět slabá stranická disciplína, jenž se negativně promítla do konečné podoby kampaně a střední hodnoty indexu profesionalizace.

V komparaci s ČSSD, která věnovala povolební čas volbou celostátního předsednictva a poté vyjednáváním o účasti ve vládě s hnutím ANO, je znatelný dramatický kontrast s prioritami Pirátů. Stejně jako u ČSSD, i pro Piráty představovaly sněmovní volby dostatečně silný impuls na změnu jejich primárního cíle. ČPS již neměla být voliči vnímána pouze jako možná alternativa vůči stranám establishmentu, ale jako významná parlamentní opozice a subjekt s celostátní působností. Piráti znali rizika spojená s výrazným volebním úspěchem a jeho možných negativních dopadů na život ve straně. Na rozdíl od ČSSD oddělili politickou a organizační složku, kdy se prvně zmiňovaná (reprezentovaná předsednictvem a vyjednávacím týmem) zabývala zejména aktuální politickou situací a vyjednáváním s ostatními subjekty, přičemž strategický tým a odbory strany vypracovávaly strategie pro další organizační vývoj. Pravdou sice je, že i zde se objevovaly konflikty mezi pozicemi řadových straníků a vedení, nicméně díky vymezení rolí strana nevyčerpávala veškeré své personální kapacity na řešení běžné operativy. Mezi trvalé změny, které Piráti před volbami v roce 2018 přijali, bylo vytvoření stálých pozic PR manažera a manažera sociálních sítí s cílem vést permanentní kampaň a udržovat pozitivní obraz strany v médiích. Navýšeny byly i personální kapacity mediálního odboru o pozice copywriterů a analytiků. Podstatnou změnou pro fungování strany jako takové bylo i spuštění tzv. projektu upgrade s vyčleněným samostatným koordinátorem. Cílem projektu bylo posílení kapacit strany na práci se členy a dobrovolníky, kteří byli pro úspěch kampaně Pirátů vitální. Strana rovněž vyčlenila prostředky do posílení fyzické

přítomnosti mezi voliči a započala budování pirátských komunitních center, jež měly být moderní obdobou tradičních poslaneckých kanceláří. Na jaře v roce 2018 Piráti provedli další restrukturalizaci svého odborného zázemí změnami ve složení a náplni práce stranických odborných týmů. Veškeré uvedené procesy vyžadovaly vyčlenění značných finančních prostředků, což vedlo ke konfliktům mezi vedením a zástupci regionů a členské základny. Na základě informací z vnitrostranického fóra i interních stranických dokumentů předkládaná práce poukazuje v dané souvislosti na zajímavý trend. Čím vyšší úroveň strany, tím vyšší lze sledovat tendenci k centralizaci řízení a odpouštění od původního principu, na kterém bylo fungování ČPS založeno – tzv. princip hejna. Zatímco vedoucí představitelé strany prosazovali profesionalizaci a posilování odborného zázemí strany a řízení se daly z průzkumů, i za cenu objemných investic, u nižších složek strany přetrvávalo přesvědčení o nutnosti zachování organizace strany založené na dobrovolnictví a maximální následování původních programových priorit. Předsednictvo strany si nicméně dokázalo prosadit svoji vizi a v profesionalizaci pokračovalo i nadále. Necelé tři měsíce před konáním komunálních voleb si posvětilo zřízení funkce vedoucího kanceláře Republikového předsednictva. Cílem byla prostřednictvím posílení projektového řízení a koordinace stranických odborů další profesionalizace stranického zázemí. I díky stabilní pozici Ivana Bartoše jako předsedy strany a ochotě vedení řádně veškeré záměry prodiskutovat s členskou základnou, se Pirátům podařilo udržet vysokou míru stranické disciplíny. Index profesionalizace kampaně pro komunální volby vyšel pro Piráty na vysoké úrovni. Straně se i přes přirozený decentralizační charakter komunálních voleb podařilo kampaň tematicky zarámovat do konzistentního příběhu boje za transparentní a občanům přívětivé radnice skrze celorepublikový pirátský program. Úspěšně pokračovali v nastavené lince strany rebelující proti establishmentu na všech jeho úrovních.

Podoba kauzálního mechanismu profesionalizace kampaně ČSSD před volbami do Evropského parlamentu 2019 se oproti sněmovním i komunálním volbám lišila. Přestože faktory prostředí se neměnily, výsledná hodnota indexu profesionalizace řadí kampaň sociálních demokratů do kategorie nízké míry profesionalizace. Na výběru kandidátů se nepodílela široká členská základna, nýbrž úzký okruh vedení. I tak zvolená procedura sestavení kandidátní listiny nevyvolala ve straně silnější reakce. Důvodem byl tradičně nízký zájem členů i zvolených představitelů krajských organizací o evropské volby. Strana na centrální úrovni zřídila volební štáb, jehož aktivity se ale míjely s týmem kolem lídra Pavla Poce. Kampaň neudržela původně nastavenou strategii i komunikační linku a centrální tým se potýkal s nedostatečnou aktivitou samotných kandidátů. Svou roli v kampani sehrála opět nízká

stranická disciplína, kterou nedokázal posílit ani předseda Hamáček svými mobilizačními apely. Ostatně jeho pozice v rámci strany nebyla optimální. ČSSD ztratila v komunálních volbách více jak dva tisíce mandátů v místních zastupitelstvech a 11 křesel v Senátu, což byl pro stranu další silný externí šok. Hamáček si svoji pozici v čele sice udržel, ale neustále musel přeskupovat síly napříč mocenskými frakcemi. I přesto se mu podařilo prosadit zásadní změny stanov, které rušily doposud nejdůležitější orgán mezi sjezdy (ÚVV) či kvóty na zastoupení osob opačného pohlaví na kandidátních listinách i v orgánech strany. Vedení strany i zástupci regionů od změn očekávali zefektivnění jednání a vyšší akceschopnost. Co jiného může být více vypovídající o apatičnosti a demoralizaci členské základny, než dlouhodobé problémy s usnášeníschopností stranických orgánů? Problematickou pasáží v rozhodnutí změnit stanovy způsobem, který některé orgány rušil a jiné zeštíhloval, je nedostatečně kvalitní diagnostika problému. Absence usnášeníschopnosti nebyla příčinou, nýbrž symptomem mnohem hlubších nesnází strany. Pokud subjekt, který je již druhým po sobě jdoucím volebním obdobím členem vlády, nedokáže lákat nové tváře a co více – udržet si ty stávající, dříve nebo později se nevyhne potřebě strukturálních reforem. ČSSD je však úspěšně ignorovala. A míra stranické disciplíny se tak nadále propadala.

Výchozí podmínky příprav na volby do Evropského parlamentu byly u Pirátů odlišné od sociální demokracie. ČPS se ziskem více jak dvou stovek mandátů v obecních zastupitelstvech podařilo etablovat na politickém trhu jako straně se zastoupením i na lokální úrovni. Podoba externího šoku byla měla na stranu pozitivní dopad. Primární cíl Piráti neměnili, pouze pokračovali v nastavené strategii profilace strany se zastoupením ve Sněmovně i na komunální úrovni. I z toho důvodu ČPS mezi volbami komunálními a volbami do Evropského parlamentu neimplementovala radikální změny organizačních struktur. Strana se však více přikláněla k tržní orientaci a marketingovému pojetí politiky, což vyústilo k dalším leč marginálním střetům mezi vizemi předsednictva a řadovými představiteli organizace. Index profesionalizace nicméně na základě posouzení jednotlivých indikátorů vyšel na nižší úrovni než u sněmovních i komunálních voleb. Významným faktorem bylo slabší zapojení dobrovolníků a obecně nižší zájem členské základny i sympatizantů o evropské volby. Z toho lze usuzovat, že se Piráti s narůstající komplexitou interních stranických procesů a rostoucím mocenským potenciálem strany přibližovali praxi tradičních subjektů jako je ČSSD. Jinak řečeno, v momentě, kdy regiony neměly své zástupce na volitelných pozicích kandidátní listiny do Evropského parlamentu, chyběla jim motivace k aktivnímu zapojení do předvolební kampaně. Na rozdíl od sociálních demokratů nicméně celostátní vedení investovalo do

minimalizace dopadů nižší stranické disciplíny a poskytovalo kandidátům i krajským organizacím nástroje pro zvládnutí kampaně (např. školení pro kandidáty nebo vyšší rozpočet a investice do koordinace dobrovolníků).

Srovnáme-li jednotlivé kauzální mechanismy profesionalizace kampaní ČSSD a ČPS napříč odlišnými typy voleb, vyvstanou nám poměrně zajímavé skutečnosti. Přestože je sociální demokracie stabilní součástí polistopadového stranického systému se zkušenostmi vládního angažmá a dostatkem personálních a finančních zdrojů, nedokázala nic z toho využít pro to, aby úspěšně čelila vnějším podmínkám prostředí i politické konkurenci. Její kampaně v letech 2017-2019 sice splňovaly základní parametry moderních agitací, vysoké úrovně profesionalizace ale nedosahovaly. Představené kauzální mechanismy skrze analýzu procesů odkryly řadu atributů, jež výslednou podobu kampaní negativně ovlivňovaly. Strana zažila dramatický externí šok v podobě historicky nízkého volebního zisku ve sněmovních volbách, který přispěl k apatii členské základny i samotných stranických představitelů. Přestože si sociální demokraté dokázali vyhodnotit, co volby v roce 2017 znamenaly pro jejich pozici na politickém trhu a uzpůsobily tomu primární cíl, nedokázali jakékoliv dlouhodobé strategie k jeho naplnění stabilně plnit. Rigidní struktura zůstala nedotčena a organizační změny sloužily pouze k posílení role nejvyššího vedení, které navíc dlouhodobě rezignovalo na politiku udržování vnitrostranické soudružnosti a bylo až příliš pohlcováno každodenní vládní operativou. K tomu byla sociální demokracie ochromena nekončícími interními mocenskými spory, což mělo vliv na nastavení funkčních, respektive nefunkčních procesů spolupráce mezi centrem a nižšími úrovněmi strany. Výsledným produktem byla image strany, jejíž představitelé nesdílejí společné cíle. Nejvýrazněji byl tento obraz čitelný v přípravách na volby druhého řádu, leč i mezi nimi panoval mírný rozdíl. Komunální volby přeci jen vyvolávaly uvnitř strany více pozornosti, poněvadž případné ztráty mandátů byly bolestivé pro nejnižší úroveň strany (místní organizace), které tvořily základní stavební kameny strany. Naopak neúspěch ve volbách do Evropského parlamentu byl pro straníky spíše abstraktní těžkostí. I když ČSSD neobhájila ani jeden mandát europoslance, regionální organizace tudíž neměly důvod vyžadovat změnu na postu předsedy strany.

Pirátské kampaně zejména v kontrastu se sociálně demokratickými byly vyhodnoceny jako notně profesionalizované. Faktory prostředí však u ČPS přispívaly k pozitivním externím šokům. Jako strana protestního charakteru a kybernetického typu více profitovala z volatilního českého elektorátu a poklesu náklonnosti voličů k tradičním politickým subjektům. Avšak kauzální mechanismy u všech sledovaných voleb poukázaly na to, že příznivě působící faktory



prostředí nemohou být dostačující podmínkou pro vysvětlení profesionalizované kampaně Pirátů. Strana investovala většinu prostředků do budování a rozvíjení stranické organizace, aby zajistila dostatečnou motivaci straníků a dobrovolníků se zapojit a rovněž posílila svoji fyzickou přítomnost mezi voliči. Další značný objem financí putoval do průzkumů veřejného mínění a zpracování dat. Z analýzy interních procesů vyšlo najevo, jak intenzivně se Piráti řídili průzkumy a implementovali marketingové principy řízení organizace. Z těchto kroků pramenily vnitrostranické diskuze o potřebě zefektivnění rozhodovacích procesů. K tomu sice ve sledovaném období zásadně nedošlo, ale u Republikového předsednictva v čele s Ivanem Bartošem s každými volbami sílily tendence na přehodnocení zásad tzv. hejna – tedy organizace strany principiálně vystavěné na dobrovolnosti a decentralizaci. Díky usilovné a časté výměně názorových pozic předsednictva a nižších složek strany se veškeré konflikty nad povahou strany dařilo ve sledovaném období držet v relativně únosné míře. A co více, Piráti dokázali jasně formulovat primární cíle strany, včetně konkretizace postupných kroků jak jich dosáhnout. Oproti ČSSD byli úspěšnější i v poslední fázi tohoto procesu – vytyčené strategie se držet.

Hypotetický kauzální mechanismus profesionalizace kampaní, který tento text představuje, je první svého druhu. Z čehož pramení i jeho limity. Jelikož se dosavadní výzkum dané problematiky u nás i v zahraničí primárně věnoval výstupům a pouze částečně příčinám profesionalizace kampaní, záměrně stanovuji nízkou úroveň důvěry v platnost kauzálního mechanismu, jak je u studií založených na metodě proces tracingu běžnou praxí. Přestože publikovaná disertační práce míru důvěry v jeho validitu zvyšuje, tzn. dají se skrze něj vysvětlit procesy vedoucí k profesionalizaci kampaní u sledovaných stran ve vybraném časovém období, míru jistoty lze zvýšit pouze jeho aplikací v dalších empirických studiích. Tzn. nejen v prostředí České republiky, ale například v longitudinální studii napříč stranickými systémy. Samotné jeho sestavení, včetně podrobné operacionalizace může společně s prezentovaným Univerzálním indexem profesionalizace kampaní (viz. příloha 4) přispět k výzkumu a hlubšímu porozumění změn, jenž se dnes uvnitř politických stran odehrávají.

## 7. Jaká bude budoucnost politických stran?

Žijeme v době překotných změn, pod tlakem permanentního přísunu informací a ve společnosti, která trpí na neduhy spojené s její přílišnou atomizací. Doby, kdy si voliči vybírali své politické reprezentanty na základě třídní příslušnosti, kvalitního volebního programu či prostě ze zvyku, jsou s největší pravděpodobností za námi. Dnešní politická aréna je střetem emocemi nabytých narativů, informačních zkratk a silných osobností. Mohlo by se zdát, že politickým stranám lačnicím po úspěchu stačí nalézt onu správnou kombinaci charismatického lídra a silného příběhu. Hledání vítězné formule stranám samozřejmě přináší vysoké finanční náklady, jelikož se neobejde bez externích poradců, nákladných průzkumů a datových expertíz. Je to ale opravdu vše, co profesionalizace volebních kampaní obnáší? Vše, co dnes musí politická strana učinit pro to, aby v nekompromisně soutěživém prostředí dokázala přežít a úspěšně se adaptovat na proměny v chování elektorátu? Naneštěstí pro politické subjekty není odpověď tak jednoduchá. Zvláště vezmeme-li v potaz odlišné typy stran, zejména na základě jejich vnitřní organizace.

„*Pust'te nás na ně. Všichni nekradou!*“, ústřední moto Pirátů před sněmovními volbami v roce 2017 symbolizovalo podstatu strany, která se svou strukturou a způsobem fungování zásadně lišila od konkurentů na politickém trhu. Piráti jsou subjektem, jenž obdobně jako jiné kybernetické strany v Evropě, vznikli jako reakce na krizi legitimacy politických elit. Základním ideologickým kamenem jejich fungování je nedůvěra v tradiční stranickou byrokracii, jež svou zkosnatělostí a neprůhledností narušila důvěru společnosti v demokratický proces. Takto „virtualizovaná“ strana má být v teoretické rovině přístupna občanům kdykoliv a odkudkoliv a nabízet prostor pro maximální participaci voličů. Strana natolik otevřená zájmům, přáním a aktivitám lidí, že dokáže mazat hranice mezi ní jakožto organizací a společností jako takovou. Odmítají delegátský rozhodovací systém, a naopak jsou silnými zastánci systému jeden člen/sympatizant = jeden hlas. Členská základna je v porovnání s tradičními politickými stranami minimální, nicméně tento stav je kompenzován rozsáhlou sítí dobrovolníků. Ty nesvazují povinnosti člena, nemusí hradit členské příspěvky a mohou se zapojit pouze do těch procesů ve straně, které jim jsou příjemné. Na první pohled je patrné, že se kybernetickým stranám daří skrze nižší bariéru pro participaci mobilizovat podporovatele. Našly snad lék na apatii společnosti a její atomizovaný charakter? Pravděpodobně nikoliv, zvláště z dlouhodobé perspektivy. Na příkladu českých Pirátů se ukazuje, že proklamace činěné v teoretické rovině nejsou v praxi dostatečně plně uplatňované. Pirátské fórum má primárně sloužit jako prostor pro deliberaci, diskuzi a přímou participaci na rozhodování. Reálně se zde méně diskutuje a více rozhoduje, přičemž celý proces je spíše řízen shora dolů. Výsledky hlasování pouze

v minimálním počtu případů nerezonovaly s přáním vedení. A pokud ano, vedení strany se snažilo názory členů uzpůsobit přáním potencionálního elektorátu – což se projevilo například před volbami do Evropského parlamentu v oblasti výběru centrálních témat kampaně. Původně zamýšlená deliberativní demokracie vystavěná na masivní participaci se v praxi často redukovala na prostá hlasování o vedením předem nastavených otázkách a připomínala tak spíše demokracii plebiscitární. Nikoliv z důvodů upevnění mocenských pozic vedení, jako spíše z nutnosti adaptovat se na prostředí, ve kterém se politické strany pohybují. Prostředí, které zejména po nástupu stran lídrovského typu (např. hnutí ANO) vyžaduje maximální rychlost, pružnost a efektivitu.

ČPS se s nastupujícími volebními úspěchy čím dál více odkláněla od původních ideologických předpokladů své existence i v dalších oblastech. Kybernetické strany pracují s filozofií štíhlého řízení, fungují v podstatě na principu start-upů. V počátcích musí operovat s malým počátečním kapitálem, velmi malým počtem ústředních zaměstnanců. Jejich velká manévrovací schopnost dokáže narušit politický trh a přilákat zákazníky nespokojené se současnou nabídkou politické konkurence. (Gerbaudo 2019) Česká pirátská strana po pro ni doposud bezprecedentním vítězství ve sněmovních volbách v roce 2017 začala svoji organizační strukturu profesionalizovat a paradoxně „zbyrokratizovávat“. O co více volební průzkumy potvrzovaly její vzrůstající potenciál, o to intenzivněji se přikláněla k tržní orientaci a tím pádem k centralizaci, navyšování aparátu a spoléhání se na externí konzultanty. Přitom podle teoretiků kybernetických stran měly ony nové způsoby organizace rozbít tradiční hierarchickou strukturu, a dokonce zcela odstavit od vlivu třídu politických profesionálů, politických poradců, spin doctorů a průzkumníků veřejného mínění. (Gerbaudo 2019) U Pirátů nenastalo ani jedno. Avšak česká zkušenost není ojedinělá. Gerbaudo vzpomíná osud Hnutí pěti hvězd nebo britského Momentum, ve kterých po prvních úspěších započaly boje ohledně podoby rozhodovací struktury a z velké části následně opravdu nastoupily cestu centralizace veřejného vystupování i zefektivnění moci. (Gerbaudo 2019)

Stále máme omezený počet případů na to, abychom mohli s dostatečnou jistotou tvrdit, že se každý politický subjekt v určité fázi svého vývoje přikloní k centralizačním a byrokratickým tendencím, přestože v počátku vznikly na zcela opačných principech. Pokud by k tomu ale skutečně docházelo, co to znamená pro budoucnost politických stran a demokracie jako takové? Musíme si jako voliči umět vybrat? Jestliže chceme, aby politické strany fungovaly efektivně a pokud možno i se zdravou úrovní vnitrostranické jednoty, musíme se smířit s tím, že se nikdy nezbaví stranické byrokracie a vlivu politických profesionálů a

poradců? A jsou vůbec příčinou naší apatie a deziluze z politiky? Opravdu způsob stranické organizace může mít takový vliv na chování elektorátu?

Střet idejí s realitou má paradoxní dopady i v jiné rovině. Piráty nespojuje ucelená ideologie, jak ji známe u tradičních stran. Co je však stmeluje je něco, co můžeme s nadsázkou označit za kult transparentnosti. Ta začíná v samotné organizaci a skrze její aktivity a podíl na veřejné moci má prostupovat dále do struktur státu a společnosti. Stává se ale i Achillovou patou politického subjektu, který se jejími principy řídí. Piráti nám opět slouží jako zářný příklad. Pirátské fórum, z velké části přístupné veřejnosti, je vděčným zdrojem konkurence i médií, kteří místní rozepře mezi diskutujícími rámují jako nejednotnost a chaos. Vlastnosti, jež běžný občan u politických stran příliš nevyhledává. Nelze se mu divit. Ve světě dramatických událostí, které nám každý den nabízí média, geopolitických zvrátů a globálních výzev, má jedinec tendenci hledat styčný bod a stabilitu. Jenže zde nastává odvěký rozpor mezi otevřeností a možností individuálního sebevyjádření na straně jedné a funkční jednotou dopřávající voličům pocit jistoty.

Pravdou však zůstává, že i politické subjekty s tradiční hierarchickou strukturou a delegátským systémem rozhodování, mají problém vzbuzovat u občanů dojem jednoty. Česká strana sociálně demokratická, kterou předkládaná práce řadí mezi strany kartelové, prochází dlouhodobou krizí legitimacy, z části způsobenou vnitřními spory, které měly dopad i na průběhy analyzovaných kampaní. V ČSSD se začaly projevovat příznaky nemoci, na které jsou strany „delegátů“ obzvláště náchylné. Od lokální přes regionální až na celostátní úrovni se rozhodovací moc trvale usídlila mezi hrstkou kádrů. Jejich primárním zájmem bylo udržení „hlasovacích armád“, zejména v procesu volby kandidátů na pozice uvnitř i vně strany. Členská základna tak čítala tisíce jedinců, ale kampaně odhalily krutou skutečnost. Počet členů ochotných aktivně participovat byl zlomový. Případ české kartelové strany poukázal na řadu paradoxů, se kterými se potýkají obdobně zaměřené strany i jinde v Evropě. Úzký okruh osob zastávajících mocenskou pozici teoreticky nahrává potřebám centralizace a rychlých rozhodovacích procesů (nejen v průběhu kampaní). Nicméně pokud širší členská základna nemá v každodenním chodu strany silné slovo a je si toho vědoma, nespátřuje logicky důvody k nasazování sil pro dosažení úspěchu. A co je pro tradiční stranu, která se ocitne v této pasti, z dlouhodobé perspektivy zcela devastující, je ztráta kolektivní identity. Pokud má řadový člen omezené možnosti rozhodovat, volební program se tvoří na základě průzkumu trhu a stranické odborné zázemí je odsouváno na druhou kolej, proč zůstávat?

Samozřejmě, že politická strana může existovat bez svých členů. Ale má to několik zásadních podmínek. Potřebujete zdroj financí nezávislý na členské základně, což strany kartelu většinou mají. Pokud se však ocitnou v situaci jako ČSSD, tedy postupně ztratí většinu příjmů doposud plynoucích z veřejných rozpočtů, chybí jim prostředky na to, aby vykompenzovaly pasivitu či úplnou absenci členů. Druhou podmínkou, kdy lze takto fungovat, je kompletní změna fungování. Kybernetické strany, které mohou být vnímány jako nová vývojová etapa stranic, ke svému fungování sice nepotřebují členskou základnu, ale na druhou stranu jsou až příliš závislé na ochotě dobrovolníků se zapojit. Zde by pro politology či sociology bylo zajímavé zaměřit výzkum na odlišné vnímání práv, povinností a motivací člena a dobrovolníka. Co je nicméně patrné již nyní, je odlišný typ participace, který kybernetické strany oproti tradičním subjektům nabízí. Participace tenduje k přílišné individualizaci. Jednak k tomu vybízí nové digitální nástroje, díky kterým se můžeme do politického procesu zapojit z pohodlí domova, aniž bychom fyzicky museli přijít do kontaktu s ostatními. A jednak individualistický charakter participace odráží vlivy neoliberálního pojetí společnosti vyzdvihující pozici jednotlivce vůči celku.

V neposlední řadě je potřeba zmínit ještě jeden typ politické strany, který pro svoji existenci nepotřebuje členy. Jsou jimi subjekty, které nejenže vedou charismatičtí lídři, ale de facto tyto strany vlastní. Ukázkovým příkladem je tuzemské hnutí ANO. Není závislé na členských příspěvcích ani aktivitě členů, vše obstará osoba lídra/majitele. Pro liberální demokracii jeden z nejnebezpečnějších predátorů. Nevybízí společnost k aktivnímu občanství, které je mu spíše překážkou pro svou činnost. Přiřizuje se na společenské nespokojenosti s tradičními stranami a je ze své podstaty antisystémové. Nepracuje s ucelenou představou o směřování společnosti, reaguje na aktuální požadavky trhu, respektive některých jeho segmentů. Dokáže být velmi efektivní, jelikož rozhodovací moc je v rukou buď pouze jedné osoby, nebo velmi úzkého okruhu spolupracovníků. Díky tomu má výhodu při aplikaci nástrojů politického marketingu. Zvnějšku dané strany působí jako schopné mašinerie odborníků, kteří mají schopnost dovést zemi k blahobytu. Při hlubším pohledu jsou spíše seskupeními politických byznysmenů, pro které je liberální demokracie prostředek k dosažení moci, nikoliv hodnota zasluhující si ochranu a péči. Legitimita těchto stran se odvíjí od osoby lídra, jehož jediným předpokladem pro výkon funkce je dostatečné charisma. Zde lze shledat jisté podobnosti s lídrem kybernetické strany, který je rovněž symbolickým centrem celého hnutí. Tradiční subjekty, jejichž vedení se opírá o zavedený delegátský systém, naopak mají dlouhodobě problém s vygenerováním osobností schopných konkurovat politikům typu

Andreje Babiše či Ivana Bartoše. Sociální demokraté byli ochromeni personální vyprahlostí, čemuž napomohl právě delegátský systém voleb. Získat srdce několika stovek delegátů sjezdu, navíc s pomocí regionálních předsedů, je snadnější nežli dokázat strhnout davy sympatizantů a dobrovolníků.

Tradiční politické strany mají mnoho neduh. Zkostnatělý byrokratický aparát a systém interních voleb, malou schopnost rychlého a efektivního rozhodování a přílišnou závislost na příjmech z veřejných zdrojů. Pro voliče jsou reliktem minulosti nenabízející dostatečnou vizi let budoucích. Pokud bychom politiku přirovnali k prostředí divoké přírody, tradiční strany by se nyní nacházely v pozici spíše kořisti, vystavené všanc rozmarům nově přichozích dravců. Přesto je stále potřebujeme. A snad i více nežli si dokážeme připustit. Pandemie, nejistá geopolitická situace v Evropě, hospodářské výkyvy a šířící se sociální problémy či důmyslně řízená dezinformační scéna. Tomu všemu je dnes jedinec vystaven. Dopady případné vykořeněnosti, deziluze, apatie nebo naopak rozčarování z politiky může mít pro demokratický režim fatální důsledky. Ponecháme-li prostor pouze charismatickým lídrům nebo individualizované participaci, rezignujeme na budování a udržování kolektivních identit a přirozenou lidskou potřebu se socializovat. Tradiční strany v tomto v minulosti selhaly. Na příkladu ČSSD vidíme, že strana, která spoléhala na sociální ukotvenost ve společnosti, nedokázala ani ve vlastních řadách udržet pocit soudružnosti. Pravděpodobně i díky vlastní krizi identity.

Politické strany se profesionalizují, zejména v oblasti volebních kampaní, z mnoha důvodů. Jedny proto, aby posílily svoji pozici na politickém trhu, jiné z důvodu holého přežití. V obou případech se ukazuje, že jde o proces velmi složitý, který má hluboké dopady na interní strukturu stran. Aby byl úspěšný, tzn. dokázal nejen vzbudit zájem voličů v rámci volebního cyklu, ale rovněž dlouhodobě udržet pozitivní vztah k demokracii a politické participaci, musí se k němu přistupovat s citem a s ohledem na samotný charakter dané stranické organizace.

## 8. Zdroje

- Aagaard, P. (2016). The fourth age of political communication: Democratic decay or the rise of phronetic political communication? *Nordicum Mediterraneum*, 11(3). <https://doi.org/10.33112/nm.11.3.8>
- Abclinuxu. (2009, 19. dubna). *Petice pod vznik Česká pirátské strany*. <https://www.abclinuxu.cz/blog/BoodOk/2009/4/petice-pod-vznik-ceska-piratske-strany#2>
- Aktuálně. (2019, 2. března). *Živě: Sjezd ČSSD skončil. Zvedli jsme se z kolenou, poděkoval Hamáček spolustraníkům*. <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/zacina-sjezd-cssd-hamacek-nema-vyzyvatele-k-delegatum-promlu/r~1fba50d43bf811e9a305ac1f6b220ee8/>
- Almond, G., & Coleman, J. (1960). *The Politics of Developing Areas*. Princeton University Press.
- Analytický tým ČPS. (2016). *Analýza krajských voleb 2016*. Pirátská strana. <https://redmine.pirati.cz/projects/anal/wiki/Kraje2016>
- Analytický tým ČPS. (2017). *Analýza voleb do poslanecké sněmovny 2017*. Pirátská strana. <https://redmine.pirati.cz/projects/anal/wiki/PSČR2017#Přehled-celostátn%C3%ADch-výsledků-voleb>
- ANO. (2017, 11. října). *Ministři ČSSD v tichosti a na poslední chvíli připravují krádež*. [Status update]. Facebook. <https://www.facebook.com/anobudelip/photos/andrej-babi%C5%A1-ministr%C3%84i-c%C3%84ssd-v-tichosti-a-na-posledni%C3%84-chvi%C3%84li-pr%C3%84ipravuji%C3%84kra%C3%84/1592584360811791/>
- Babiš, A. (2017, 2. května). *Jak určitě víte, pan premiér mě chce dostat z vlády*. [Status update]. Facebook. <https://b-m.facebook.com/AndrejBabis/photos/a.324695871000397/976452432491401/?type=3&p=50>
- Bauman, Z., & Donskis, L. (2018). *Tekuté zlo: život bez alternativ*. Pulchra.
- Beach, D., & Pedersen, R. B. (2016). *Causal Case Study Methods. Foundations and Guidelines for Comparing, Matching, and Tracing*. University of Michigan Press.
- Beach, D., & Pedersen, R. B. (2019). *Process-Tracing Methods. Foundations and Guidelines*. University of Michigan Press.
- Belknap, G., & Campbell, A. (1951). Political Party Identification and Attitudes Toward Foreign Policy. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 601-623. <https://doi.org/10.1086/266348>
- Bendle, N. & Cotte, J. (2016). Assumptions of Rationality in Political Marketing: The Case of the Republican Autopsy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(1), 66-83. doi:10.1080/10495142.2016.1131481

Bértoa, F. C., & Rama, J. (2020). Party decline or social transformation? Economic, institutional and sociological change and the rise of anti-political-establishment parties in Western Europe. *European Political Science Review*, 12(4), 503-523. <https://doi.org/10.1017/S1755773920000260>

Blatter, J., & Haverland, M. (2014). Case studies and (causal-) process tracing. In I. Engeli & C. R. Allison (Eds.), *Comparative policy studies* (s. 59-83). Palgrave Macmillan.

Blumler, J. G., & Kavanagh, D. (1999). The Third Age of Political Communication: Influences and Features. *Political Communication*, 16(3), 209-230. <https://doi.org/10.1080/105846099198596>

Bowler, S., & Farrell, D. M. (1992). The Study of Election Campaigning. In S. Bowler & D. M. Farrell (Eds.), *Electoral Strategies and Political Marketing* (s. 1-23). Palgrave Macmillan.

Brants, K. (1998). Who's Afraid of Infotainment? *European Journal of Communication*, 13(3), 315–335. <https://doi.org/10.1177/0267323198013003002>

Brodničková, K. (2018, 22. září). Zimola: Přeju si silný tandem s Hamáčkem a bez všech šíbrů. *Novinky*. <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/zimola-preju-si-silny-tandem-s-hamackem-a-bez-vsech-sibru-40072004>

Campbell, A., Converse, P., Miller, E. E. & Stokes, D. (1960). *The American Voter*. Wiley.

Collier, D., Brady, H. E., & Seawright, J. (2010). Sources of Leverage in Causal Inference: Toward an Alternative View of Methodology. In H. E. Brady & D. Collier (Eds.), *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards* (s. 161–199). Rowman and Littlefield.

Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *PS: Political Science & Politics*, 44(4), 823-830. <https://doi.org/10.1017/S1049096511001429>

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. 2000. *Effective Public Relations*. Prentice Hall.

CVVM. (2015a). Naše společnost – leden [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2015b) Naše společnost – únor [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2015c) Naše společnost – březen [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2015d). Naše společnost – duben [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2015e). Naše společnost – květen [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2015f). Naše společnost – červen [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2015g). Naše společnost – září [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2015h). Naše společnost – říjen [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>



CVVM.(2015ch). Naše společnost – listopad [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2015i). Naše společnost – prosinec [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016a). Naše společnost – leden [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016b). Naše společnost – únor [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016c) Naše společnost – březen [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016d). Naše společnost – duben [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016e). *Naše společnost – květen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016f). *Naše společnost – červen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016g). *Naše společnost – září* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016h). *Naše společnost – říjen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM.(2016ch). *Naše společnost – listopad* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2016i). *Naše společnost – prosinec* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017a). *Naše společnost – leden* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017b). *Naše společnost – únor* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017c). *Naše společnost – březen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017d). *Naše společnost – duben* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017e). *Naše společnost – květen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017f). *Naše společnost – červen* [Dataset].<http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017g). *Naše společnost – září* [Dataset].<http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017h). *Naše společnost – říjen* [Dataset].<http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM.(2017ch). *Naše společnost – listopad* [Dataset].<http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2017i). *Naše společnost – prosinec* [Dataset].<http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018a). *Naše společnost – leden* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018b). *Naše společnost – únor* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018c). *Naše společnost – březen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018d). *Naše společnost – duben* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018e). *Naše společnost – květen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018f). *Naše společnost – červen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018g). *Naše společnost – září* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018h). *Naše společnost – říjen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018ch). *Naše společnost – listopad* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2018i). *Naše společnost – prosinec* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019a). *Naše společnost – leden* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019b). *Naše společnost – únor* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019c). *Naše společnost – březen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019d). *Naše společnost – duben* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019e). *Naše společnost – květen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019f). *Naše společnost – červen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019g). *Naše společnost – září* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019h). *Naše společnost – říjen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019ch). *Naše společnost – listopad* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2019i). *Naše společnost – prosinec* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2020a). *Naše společnost – leden* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2020b). *Naše společnost – únor* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2020c) *Naše společnost – březen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2020d). *Naše společnost – duben* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2020e). *Naše společnost – květen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2020f). *Naše společnost – červen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2020g). *Naše společnost – září* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

CVVM. (2020h). *Naše společnost – říjen* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>

- CVVM. (2020ch). *Naše společnost – listopad* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>
- CVVM. (2020i). *Naše společnost – prosinec* [Dataset]. <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>
- ČPS. (2016). *Volební štáb pro Parlamentní volby 2017*.  
<https://docs.google.com/presentation/d/1HVDrJg-HT2CGuIkXLFVf1MEIytVBj1jUT0FmUyr-7g/edit#slide=id.p>
- ČPS. (2017a). *Doporučení oblastním předsednictvům*.  
<https://redmine.pirati.cz/attachments/download/1006/pks-clenove.pdf>
- ČPS. (2017b). *Volební rozpočet. Návrh volebního rozpočtu volební kampaně do PSP ČR konaných 20.-21. října 2017*.  
<https://redmine.pirati.cz/attachments/download/736/Rozpočet%20kampaně%20%282%29.pdf>
- ČPS. (2017c). *Průběžné vyhodnocení kampaně*.  
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1A7g59q7T-fJiSAjhq9S7VEE50we3tbOrtQoqZRqbybg/edit#gid=0>
- ČPS. (2017d). *Zápis: Otevřené setkání k fungování strany*.  
<https://pad.pirati.cz/p/rv171028upgrade>
- ČPS. (2018a). *Pohled na pirátskou stranu*.  
<https://docs.google.com/document/d/1B84m40nJpPnSkmbiDcqMOQYkiyvM5d0F98T6CRa pDrI/edit#heading=h.mrtlsxjstrwa>
- ČPS. (2018b). *Náš upgradovaný pirátský sen aneb Piráti 2.0*.  
[https://docs.google.com/presentation/d/1i2TyVF-fFPwjLeCDEglzqXlQJUH2R9P\\_mkIqmt3Q9zc/edit#slide=id.p1](https://docs.google.com/presentation/d/1i2TyVF-fFPwjLeCDEglzqXlQJUH2R9P_mkIqmt3Q9zc/edit#slide=id.p1)
- ČSAD. (2015). *Přístup k datům*. <https://archiv.soc.cas.cz/cz/pristup-k-datam>
- ČSSD. (2015, 2. dubna). *Stanovy*. <https://www.cssd.cz/data/files/aktualni-standovy.pdf>
- ČSSD. (2018a). *Usnesení sjezdu ČSSD k zahájení politických rozhovorů o budoucím uspořádání vlády*. <https://www.cssd.cz/40-sjezd/usneseni-sjezdu-cssd-k-zahajeni-politickycho-rozhovoru-o-budoucim-usporadani-vlady/>
- ČSSD. (2018b). Interní povolební analýza.
- ČSSD. (2019). Interní povolební analýza.
- ČSSD. (n.d.). *Výsledky stranických primárek pro volby do PS P 2017*.  
<https://www.cssd.cz/volby2017/vysledky-stranickycho-primarek-pro-volby-do-ps-p-2017/>
- ČSSD. (2019). *Kandidátský projev Jana Hamáčka na 41. Sjezdu ČSSD*.  
<https://www.cssd.cz/41-sjezd/nominacni-projev-jana-hamacka-na-41-sjezdu-cssd/>
- ČSSD. (2019, 2. května). *Členové vedení ČSSD volají straníkům do krajů*

[Video file]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=T5UjQ-92Qqk>

ČSSD. (2019, 7. května). Volební spot ČSSD - volby do Evropského parlamentu [Video file]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=T5UjQ-92Qqk>

ČSÚ. Datasety s výsledky voleb do PS, EP i obecních zastupitelstev [Dataset]. [www.volby.cz](http://www.volby.cz)

ČTK. (2016, 14. května). Komunisté se obávají úbytku členů, za tři roky jich strana ztratila na deset tisíc. Aktuálně. <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/komuniste-se-obavaji-ubytku-clenu-za-tri-roky-jich-strana-zt/r~367f494419d411e6bc7c0025900fea04/>

ČTK, DVTV. (2018, 15. června). Pro vládu s ANO je 58,5 procenta členů ČSSD. Vláda opřená o komunisty má největší podporu v Praze, na Vysočině a ve středních Čechách. Hospodářské noviny. <https://domaci.ihned.cz/c1-66170220-zive-hamacek-oznamy-vysledky-stranickeho-referenda-ocekava-se-vstup-cssd-do-vlady>

Dalton, R., & Wattenberg, M.P. (2000). *Parties Without Partisans. Political Change in Advanced Industrial Democracies*. Oxford University Press.

Dalton, R. (2016, 9. května). Party Identification and Its Implications. Oxford Research Encyclopedia of Politics. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-72>.

Deník. (2016, 21. srpna). Místo členů nabírají některé strany registrované příznivce. [https://www.denik.cz/z\\_domova/misto-clenu-nabiraji-nektere-strany-registrovane-priznivce-20160821.html](https://www.denik.cz/z_domova/misto-clenu-nabiraji-nektere-strany-registrovane-priznivce-20160821.html)

Deník. (2017, 22. října). Grémium ČSSD naplánovalo mimořádný sjezd. Bude v dubnu. [https://www.denik.cz/z\\_domova/gremium-cssd-naplanovalo-mimoradny-sjezd-bude-v-dubnu-20171022.html](https://www.denik.cz/z_domova/gremium-cssd-naplanovalo-mimoradny-sjezd-bude-v-dubnu-20171022.html)

Deník. (2017, 23. října). Zaorálek s Chovancem jedou do krajů, budou se zpytovat z propadu ČSSD. [https://www.denik.cz/z\\_domova/zaoralek-s-chovancem-jedou-do-kraju-budou-se-zpytovat-z-vysledku-cssd-20171023.html](https://www.denik.cz/z_domova/zaoralek-s-chovancem-jedou-do-kraju-budou-se-zpytovat-z-vysledku-cssd-20171023.html)

Deník. (2018, 7. listopadu). *Zimola rezignoval na post místopředsedy ČSSD*. [https://www.denik.cz/z\\_domova/zimola-rezignoval-na-post-mistopredsedy-cssd-20181107.html](https://www.denik.cz/z_domova/zimola-rezignoval-na-post-mistopredsedy-cssd-20181107.html)

Denver, D., & Hands, D. (2000). 'Post-Fordism' in the Constituencies? The Continuing Development of Constituency Campaigning in Britain. In D. Farrell & R. Schmitt-Beck (Eds.), *Do Political Campaigns Matter?* (s. 108-127). Routledge.

Dolejší, V. (2019, 21. června). *A co si vlastně myslí voliči ANO? Babiš je nejsilnější samec, říkají a odsuzují demonstrace*. Seznam Zprávy. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/a-co-si-vlastne-mysli-volici-ano-babis-je-nejsilnejsi-samec-rikaji-a-odsuzuji-demonstrace-74502>

Downs, A. (1957). An economic theory of political action in a democracy. *Journal of political economy*, 65(2), 135-150. <https://doi.org/10.1086/257897>

Eibl, O., & Gregor, M. ((2019). *Thirty Years of Political Campaigning in Central and Eastern Europe*. Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-27693-5>

Emanuele, V., Angelucci, D., Marino, B., Puleo, L., & Vegetti, F. (2019). *Dataset of Electoral Volatility in the European Parliament elections since 1979*. Rome: Italian Center for Electoral Studies. <http://dx.doi.org/10.7802/1905>.

Emanuele V., Marino B., & Angelucci, D. (2020). 'The congealing of a new cleavage? The evolution of the demarcation bloc in Europe (1979–2019)'. *Italian Political Science Review/Rivista Italiana di Scienza Politica*, 50(3), 1–20. <https://doi.org/10.1017/ipo.2020.19>.

Engeli I., Allison C.R. (2014). Conceptual and Methodological Challenges in Comparative Public Policy. In I. Engeli & C. R. Allison (Eds.), *Comparative Policy Studies* (s. 1-13). Palgrave Macmillan.

ESS. (2010). Round 5 [Dataset].  
<http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=czechia>

ESS. (2012). Round 6 [Dataset].  
<http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=czechia>

ESS. (2014). Round 7 [Dataset].  
<http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=czechia>

ESS. (2016). Round 8 [Dataset].  
<http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=czechia>

ESS. (2018). Round 9 [Dataset].  
<http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=czechia>

Falkvinge, R. (2014). *Swarmwise: Taktická příručka, jak změnit svět*.  
<https://swarmwise.pirati.cz/swarmwise.pdf>

Farrell, D.M., LeDuc, L., Niemi, R., & Norris, P. (1996). *Campaign strategies and tactics*. Sage Publications Ltd.

Farrell, D. M., & Schmitt-Beck, R. (2002). Studying political campaigns and their effects. In D. M. Farrell & R. Schmitt-Beck (Eds.), *Do Political Campaigns Matter?* (s. 1-18). Routledge.

Fórum pirátské strany. (2014). 4.8 % (aneb EUROvolby). Pirátská strana.  
<https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=75&t=23510&hilit=eurovolby+rozpo%C4%8Det&start=20>

Fórum pirátské strany. (2016). *RV 37/2016 - Záměr koordinátora dobrovolníků*. Pirátská strana.  
<https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=248&t=34705&p=468096&hilit=celostátn%C3%AD+koordinátor+dobrovoln%C3%ADků#p468096>

Fórum pirátské strany. (2017a). CF 5/2017 Zasedání celostátního fóra 2017. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=477&t=36316&p=498108&hilit=Broušen%C3%AD#p498108>

Fórum pirátské strany. (2017b). RV 65/2017 - Záměr na PR manažera. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=248&t=38454&p=531734&hilit=paralyzuje+mediáln%C3%AD#p531734>

Fórum pirátské strany. (2017c). *Zápisy z jednání republikového předsednictva*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=61&t=35129&start=20>

Fórum pirátské strany. (2017d). RV 59/2017 - Záměr na růst strany po volbách - r.h.l.k. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?style=10&f=578&t=38023>

Fórum pirátské strany. (2017e). *RV 10/2017 - záměr "strategický koncept volební kampaně"*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=75&t=36063&p=491229&hilit=rozum%C3%ADme+marketingu#p491229>

Fórum pirátské strany. (2018a). *KF LiK 2/2018: Podpora Hnutí Senátor 21 - ROZPRAVA*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=410&t=39418&p=543155&hilit=SEN21#p543155>

Fórum pirátské strany. (2018b). *Zápisy z jednání republikového předsednictva*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?p=549499#p549499>

Fórum pirátské strany. (2018c). *RV 65/2017 - Záměr na PR manažera*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=248&t=38454&hilit=komunáln%C3%AD+volby&start=60>

Fórum pirátské strany. (2018d). *RV 20/2018 Společné zasedání s poslanci v Lipnici 24.-25.3.* Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=248&t=40541&hilit=komunáln%C3%AD+volby>

Fórum pirátské strany. (2018e). *Výzkum motivací a bariér pro volbu Pirátské strany v komunálních volbách*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=572&t=40677>

Fórum pirátské strany. (2018f). *Zápisy z jednání republikového předsednictva*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=61&t=35129&p=556367&hilit=memorandum+SENÁTOR#p556367>

Fórum pirátské strany. (2018g). *Zápisy z jednání strategického týmu*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=939&t=39895&p=593181&hilit=LARP#p593181>

Fórum pirátské strany. (2018h). *RV 49/2018 zasedání RV Olomouc, 20.-21. 10. 2018*. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=248&t=43351&p=586906&hilit=upgrade#p586906>

Fórum pirátské strany. (2018ch). *RV 71/2018 Zasedání RV v Ústí nad Labem 12.-13. ledna 2019*. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?p=599161#p599161>

Fórum pirátské strany. (2019). *Zápisy z jednání republikového předsednictva*. Pirátská strana. <https://forum.pirati.cz/viewtopic.php?f=61&t=35129&hilit=martina+kavanová&start=80>

Frouzová, K. (2018, 28. března). "Sním klobouk, jestli nám Babiš dá vnitro a finance." Část ČSSD kritizuje Hamáčka za jednání s ANO. Aktuálně.

<https://zpravy.aktualne.cz/domaci/hamackovo-jednani-s-babise-cssd-ostre-kritizuje/r~243f642a328311e894960cc47ab5f122/>

George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MIT Press.

Gerbaudo, P. 2019. *The Digital Party. Political Organization and Online Democracy*. Pluto Press.

Gerber, A., & Green, D. P. (2000). The effect of canvassing, telephone calls, and direct mail on voter turnout: a field experiment. *American Political Science Review*, 94(3), 653–662. <https://doi.org/10.2307/2585837>

Gerring J. (2010). Causal Mechanisms: Yes, But.... *Comparative Political Studies*, 43(11), 1499-1526. <https://doi.org/10.1177/0010414010376911>

Gibson, R.K., & Römmele, A. (2001). A Party - Centred Theory of Professional Campaigning. *Harvard International Journal of Press Politics*, 6(4), 31-43. <https://doi.org/10.1177/108118001129172323>

Gibson, R. K., & Römmele, A. (2009). Measuring the Professionalization of Political Campaigning. *Party Politics*, 15(3), 265–293. <https://doi.org/10.1177/1354068809102245>

Goldstein, K. M. & Ridout, T. N. (2002). The Politics of Participation: Mobilization and Turnout over Time. *Political Behavior*, 24(1), 3-29. <https://doi.org/10.1023/A:1020930604938>

Hall, P. A. (2006). Systematic process analysis: when and how to use it. *European Management Review*, 3, 24-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500050>

Hamáček, J. [@jhamacek]. (2019, 25. ledna). Osobně preferuji zachování současného názvu strany ČSSD, nápad pracovní skupiny připravující nové stanovy zkrátit jej na “Sociální demokracie (SD)” nepodpořím [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/jhamacek/status/1088779199123464194>

Harmel, R., & Janda, K. (1994). An Integrated Theory of Party Goals and Party Change. *Journal of Theoretical Politics*, 6(3), 259–287. <https://doi.org/10.1177/0951692894006003001>

Harrop, M. (1990). Political marketing. *Parliamentary affairs*, 43(3), 277-291. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.pa.a052253>

Henneberg, S. C., & O'Shaughnessy, N. J. (2007) Theory and Concept Development in Political Marketing. *Journal of Political Marketing*, 6(2-3), 5-31. [https://doi.org/10.1300/J199v06n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J199v06n02_02)

Hloušek, V., & Kopeček, L. (2016). *Origin, ideology and transformation of political parties: East-Central and Western Europe compared*. Routledge.

Holtz-Bacha, Ch. (2002). Professionalization of Political Communication. *Journal of Political Marketing*, 1(4), 23–37. [https://doi.org/10.1300/J199v01n04\\_02](https://doi.org/10.1300/J199v01n04_02)

Hopmann, D.N., Vliegenthart, R., De Vreese, C., & Albæk, E. (2010) Effects of Election News Coverage: How Visibility and Tone Influence Party Choice, *Political Communication*, 27(4), 389-405. <https://doi.org/10.1080/10584609.2010.516798>

Charvát, J. (2015). Právice nebo levice? Analýza ideologie pirátských stran. *Central European Journal of Politics*, 1(1), 29-39.

Chládková, K., & Šopfová, K. (2017, 22. června). ČSSD je esteticky pár let pozadu, naše logo připomíná hlávkou zelí, kritizuje volební lídr Zaorálek. Aktuálně. <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/esteticky-jsme-par-let-pozadu-logo-cssd-pripomina-hlavku-zel/r~f24babf6575711e7b00f0025900fea04/>

IDnes. (2018, 6. října). Kvůli neúspěchu bychom neměli vyvozovat zodpovědnost, tvrdí lídři ČSSD. [https://www.idnes.cz/volby/komunalni-volby-cssd-jan-hamacek-landovsky-roman-onderka.A181006\\_152006\\_volby-2018\\_dh](https://www.idnes.cz/volby/komunalni-volby-cssd-jan-hamacek-landovsky-roman-onderka.A181006_152006_volby-2018_dh)

Inglehart, R. (1997) Modernization, postmodernization and changing perceptions of risk. *International Review of Sociology*, 7(3), 449-459. <https://doi.org/10.1080/03906701.1997.9971250>

IRozhlas. (2017, 13. listopadu). Chovanec: Babiš je nový Fico, neměli jsme ho vyhazovat. ČSSD bude mít vedení sebevrahů. [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/chovanec-babis-je-novy-fico-nemeli-jsme-ho-vyhazovat-cssd-bude-mit-vedeni\\_1711131100\\_kro](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/chovanec-babis-je-novy-fico-nemeli-jsme-ho-vyhazovat-cssd-bude-mit-vedeni_1711131100_kro)

Katz, R. S., & Mair, P. (1995). Changing Models of Party Organization and Party Democracy: The Emergence of the Cartel Party. *Party Politics*, 1(1). <https://doi.org/10.1177/1354068895001001001>

Kaufman, B.E. (1999). Emotional arousal as a source of bounded rationality. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(2), 0–144. doi:10.1016/s0167-2681(99)00002-5

Kavanagh, D. (1996). New campaign communications: consequences for British political parties. *Harvard International Journal of Press/Politics*, 1(3), 60-76. <https://doi.org/10.1177/1081180X96001003006>

Kernell, S., & Jacobson, G. (2000). *Logic of American Politics*. Congressional Quarterly Press.

Kittel, B., & Kuehn, D. (2013). Introduction: Reassessing the Methodology of Process Tracing. *European Political Science*, 12(1), 1–9. <https://doi.org/10.1057/eps.2012.4>

Kotler, P. (1975). Overview of Political Candidate Marketing. In M. J. Schlinger & A. Abor (Eds.), *Advances in Consumer Research* (s. 761-770). The Association for Consumer Research.

Kopecký, J. (2017, 6. října). Bojuje se o lithium. Babiš mluví o krádeži ČSSD, Zaorálek to odmítl. iDnes. [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/boj-politiku-o-lithium-mimoradna-schuze.A171006\\_124357\\_domaci\\_kop](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/boj-politiku-o-lithium-mimoradna-schuze.A171006_124357_domaci_kop)



Kopecký, J. (2018, 4. října). Volby nebudou mít na vládu vliv, míní Babiš. Nejsme fikový list, řekl Hamáček. iDnes. [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/100-dnu-vlady-babis-hamacek-ano-cssd-tolerance-kscm.A181004\\_093610\\_domaci\\_kop](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/100-dnu-vlady-babis-hamacek-ano-cssd-tolerance-kscm.A181004_093610_domaci_kop)

Lang, V. (2015, 14. března). Sobotka prosadil kvóty pro ženy na kandidátkách. Novinky. <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/sobotka-prosadil-kvoty-pro-zeny-na-kandidatkach-287459>

Lazarsfeld, P.F, Berelson, B., & Gaudet, H. (1960) *The People's Choice. How the voter makes up his mind in a presidential campaign.* Columbia University Press.

Leavy, P. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of qualitative research.* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.001.0001>

Lees-Marshment, J. (2001). The product, sales and market-oriented party - How Labour learnt to market the product, not just the presentation. *European Journal of Marketing*, 35(9/10), 1074-1084. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005959>

Lees-Marshment, J. (2006) Political Marketing Theory and Practice: A Reply to Ormrod's Critique of the Lees-Marshment Market-Oriented Party Model. *Politics*, 26(2), 119–125. doi:10.1111/j.1467-9256.2006.00258.x

Lees-Marshment, J. (2009). Global political marketing. In J. Lees-Marshment (Ed.), *Global political marketing* (s. 19-33). Routledge.

Lerner, D. (1958). *The passing of traditional society: Modernizing the Middle East.* Free Press.

Levitsky, S., & Cameron, M. (2003). Democracy without Parties? Political Parties and Regime Change in Fujimori's Peru. *Latin American Politics and Society*, 45(3), 1-33. <https://doi.org/10.2307/3177157>

Linek, L., & Pecháček, Š. (2005). K důvodům nízkého počtu členů českých politických stran. In Z. Mansfeldová & A. Kroupa (Eds.), *Participace a zájmové organizace v České republice* (s. 59-80). Sociologické nakladatelství SLON.

Lipset, S., & Rokkan, S. (1967). Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments: An Introduction. In S. Liset & S. Rokkan (Eds.), *Party Systems and Voter Alignments: Cross-National Perspectives* (s. 1-64). Free Press.

Lisi, M. (2013). The professionalization of campaigns in recent democracies: The Portuguese case. *European Journal of Communication*, 28(3), 259-276. <https://doi.org/10.1177%2F0267323113475463>

Magin, M., Podschuweit, N., Haßler, J., & Russmann, U. (2017) Campaigning in the fourth age of political communication. A multi-method study on the use of Facebook by German and Austrian parties in the 2013 national election campaigns, *Information, Communication & Society*, 20(11), 1698-1719. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1254269>

- Mahoney, J., & Goertz, G. (2006). A Tale of Two Cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research. *Political Analysis*, 14(3), 227–249. <https://doi.org/10.1093/pan/mpj017>
- Mair, P. (2013). *Ruling the Void: The Hollowing-out of Western Democracy*. Verso Books.
- Mair, P., & Katz, R. S. (1994). *How Parties Organize*. SAGE Publications.
- Mair, P., Muller, W. C., & Plasser, F. (2004). *Political Parties and Electoral Change: Party Responses to Electoral Markets*. SAGE Publications.
- Margetts, H. (2016). The cyber party: the causes and consequences of organisational innovation in European political parties. In European Consortium of Political Research (ECPR) Joint Sessions of Workshops, Grenoble, 6-11 April 2001: 'The Causes and Consequences of Organisational Innovation in European Political Parties'. Oxford Internet Institute.
- Mayhew, L. (1997). *The new public: Professional communication and the means of social influence*. Cambridge University Press.
- Median. (2017). Sněmovní volební model MEDIAN. [https://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/2017/10/MEDIAN\\_Snemovni\\_volebni\\_model\\_2017\\_10.pdf](https://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/2017/10/MEDIAN_Snemovni_volebni_model_2017_10.pdf)
- Michálek, J., & Altmanová, Š. (2018). *Pirátská strategie*. <https://docs.google.com/document/d/1tvQISx7G2cW1UdUK5tbrPrIXE8uLjtYxu5GhG8N33CY/edit#heading=h.urprbn5nh7st>
- Negrine, R., & Lilleker, D. G. (2002). The professionalization of political communication: Continuities and change in media practices. *European Journal of Communication*, 17(3), 305-323. <https://doi.org/10.1177/0267323102017003688>
- Negrine, R., Holtz-Bacha, Ch., & Papathanassopoulos S. (2007). *The Professionalisation of Political Communication*. Intellect Ltd.
- Neovlivní. (2017, 15. listopadu). *Analýza: Lithium jako dezinformace v předvolebním klání*. <https://neovlivni.cz/analyza-lithium-jako-dezinformace-v-predvolebnim-klani/>
- Nimmo, D. (1981). Mass Communication and Politics. In S. L. Long (Ed.), *The Handbook of Political Behavior* (s. 241-288). Springer.
- Norris, P. (2002). Do Campaigns Matter for Civic Engagement? US Elections 1952-2000. In D. Farrell & R. Schmitt-Beck (Eds.), *Do Political Campaigns Matter?* (s. 137-153). Routledge.
- Novinky. (2018, 7. listopadu). *Zimola rezignoval na post místopředsedy ČSSD*. <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/zimola-rezignoval-na-post-mistopredsedy-cssd-40253100>
- Novotný, L. (2014). Liquid democracy a Pirátská strana v Německu. *Acta Politologica*, 6(2), 154–165.

- Ormrod, R. P. (2006). A Critique of the Lees-Marshment Market-Oriented Party Model. *Politics*, 26(2), 110-118. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9256.2006.00257.x>
- Ostrá, D. (2021). *Archív interních dokumentů ČSSD*.
- Panebianco, A. (1988). *Political Parties. Organization and Power*. Cambridge University Press.
- Piráti. (2019, 22. května). *Piráti: Nezaspěte volby!* [Video file]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_18spO1PcLA](https://www.youtube.com/watch?v=_18spO1PcLA)
- Piráti. (2019, 13. května). *Přemluv vnuka – přemluv vnučku* [Video file]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=fxisJrojQNY>
- Piráti Olomoucký kraj. (2018, 20. října). *Zasedání Republikového výboru v Olomouci* [Video file]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=BelYMfCsRgM&ab\\_channel=Pir%C3%A1tiOlomouck%C3%BDkraj](https://www.youtube.com/watch?v=BelYMfCsRgM&ab_channel=Pir%C3%A1tiOlomouck%C3%BDkraj)
- Pirati-cz. (2016). *Záměr najmout celostátního koordinátora dobrovolníků*. <https://github.com/pirati-cz/KlubPraha/blob/master/vyberka/celostatni-koordinator-dobrovolniku/usneseni.md>
- Pirati-byro. (2017). *Spisy-cf-2017*. <https://github.com/pirati-byro/spisy-cf-2017/tree/master/5>
- Piráti a nezávislí Svitavy. (2018). *Pirátské listy*. <http://www.piratisvitavy.cz/wp-content/uploads/2018/09/PiratskeListy.pdf>
- Piráti pro Soběslav. (2018). *Pirátské listy*. <http://pirati.sobeslav.cz/4330-2/>
- Pirátská strana. (2011, 24. listopadu). *Obecně o organizační struktuře*. [https://wiki.pirati.cz/law/organizace#ustredni\\_organ](https://wiki.pirati.cz/law/organizace#ustredni_organ)
- Pirátská strana. (2016, 9. října). *Piráti ve volbách 2016: těší nás pět nových zastupitelů v krajích a dva senátorští kandidáti v druhém kole*. <https://www.pirati.cz/tiskove-zpravy/volebni-vysledky.html>
- Pirátská strana. (2018, podzim). *Pirátské listy*. <https://www.piratskelisty.cz/upload/2774.pdf>
- Pirátská strana. (2021, 23. listopadu). *Stanovy České pirátské strany*. <https://wiki.pirati.cz/rules/st>
- Pitchell, R. J. (1958). The Influence of Professional Campaign Management Firms in Partisan Elections in California. *Western Political Quarterly*, 11(2), 278–300. <https://doi.org/10.1177/106591295801100209>
- Plasser, F. (2001). Parties' Diminishing Relevance for Campaign Professionals. *Harvard International Journal of Press/Politics*, 6(4), 44–59. <https://doi.org/10.1177/108118001129172332>
- Plasser, F. (2009). Political consulting worldwide. In W. J. Dennis (Ed.), *Routledge Handbook of Political Management* (s. 24–41). Routledge.

Poguntke, T., & Webb, P. (2005). *The Presidentialization of Politics. A Comparative Study of Modern Democracies*. Oxford University Press.

Polášek M. (2012). ČSSD v perspektivě stranickoorganizační. In M. Polášek, V. Novotný, M. Perrotino a kol. (Eds.), *Mezi masovou a kartelovou stranou. Možnosti teorie při výkladu vývoje ČSSD a KSČM v letech 2000-2010* (s. 70-108). SLON.

Právo (2020, 9. července). *ANO ztrácí členy, Okamura hlásí nárůst*. Novinky.  
<https://www.novinky.cz/domaci/clanek/ano-ztraci-cleny-okamura-hlasi-narust-40330149>

Premluvbabu (2010, 22. dubna). *Premluv bábu!* [Video file]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=MLfFhdcXJhA>

Punton, M., & Welle, K. (2015). *Straws-in-the-wind, hoops and smoking guns: what can process tracing offer to impact evaluation?* CDI.  
[https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/5997/CDIPracticePaper\\_10.pdf?sequence=1](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/5997/CDIPracticePaper_10.pdf?sequence=1)

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone*. Simon and Schuster.

Rahat, G., & Kenig, O. (2018). *From Party Politics to Personalized Politics?: Party Change and Political Personalization in Democracies*. Oxford: Oxford University Press.

Republikové předsednictvo. (n.d.). *Výběrko na asistenta/ku republikového předsednictva*. Pirátská strana.  
<https://docs.google.com/document/d/1ZW76ugaBgWuYXrVPRtrIrkBWHEC2QmlgE4baJxgBR8w/edit#heading=h.aw55o6gdh1v1>

Republikové předsednictvo. (2017a). *Záměr „strategický koncept volební kampaně“*. Pirátská strana. <https://redmine.pirati.cz/issues/5414>

Republikové předsednictvo. (2017b). *Podklady pro komunální volby*. Pirátská strana. <https://redmine.pirati.cz/issues/8654>

Republikový výbor. (2017). *Záměr na PR manažera a Social media manažera v mediálním odboru*. Pirátská strana. <https://redmine.pirati.cz/issues/8476>

Republikový výbor. (2018). *Souhlas se záměrem: Referenti/analytici mediálního odboru České pirátské strany*. Pirátská strana. <https://redmine.pirati.cz/issues/9357>

Rohlfing, I. (2014). Comparative Hypothesis Testing Via Process Tracing. *Sociological Methods & Research*, 43(4), 606–642. <https://doi.org/10.1177/0049124113503142>

Rovenský, J. (2019, 11. dubna). *Lidovcům, ČSSD i KSČM mizí členové po tisících*. Novinky.  
<https://www.novinky.cz/domaci/clanek/lidovcum-cssd-i-kscm-mizi-clenove-po-tisicich-40279780>

Sackman, A. (1992, duben). *The Marketing Organisation Model: Making Sense of Modern Campaigning in Britain*. UK Political Studies Association Annual Conference, Belfast.

Sadílková, K. (2018, 10. května). *Školení mediální komunikace - Karolína Sadílková* [Video file]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=D8uPDHdAocM>

Saldaña, J. (2011). *The fundamentals of qualitative research: Understanding qualitative research*. Oxford University Press.

Sale, J. E., Lohfeld, L. H., & Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality and quantity*, 36(1), 43-53. <https://doi.org/10.1023/A:1014301607592>

Scammell, M. (1995). *Designer politics: How elections are won*. Macmillan.

Scammell, M. (1998). The wisdom of the war room: US campaigning and Americanization. *Media, Culture & Society*, 20(2), 251-275. <https://doi.org/10.1177/016344398020002006>

Schattschneider, E. E. (1942). *Party Government*. Holt, Rinehart and Winston.

Schulz, W. (1998). Media Change and the Political Effects of Television: Americanization of the Political Culture?. *The European Journal of Communication Research*, 23(4), 527-544. <https://doi.org/10.1515/comm.1998.23.4.527>

Solijonov, A. (2016). *Voter Turnout Trends around the World*. IDEA.

<https://www.idea.int/sites/default/files/publications/voter-turnout-trends-around-the-world.pdf>

Souček, O. (2017, 2. října). *Lithium z Cínovce by se mělo zpracovávat v Česku, stát se dohodl s těžaři*. <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/lithium-z-cinovce-by-se-melo-zpracovavat-v-cesku-stat-se-doh-r~b42e55eca78111e7895f002590604f2e/>

Strömbäck, J. (2009). Selective Professionalisation of Political Campaigning: A Test of the Party-Centered Theory of Professionalised Campaigning in the Context of the 2006 Swedish Election. *Political Studies*, 57(1), 95-116. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2008.00727.x>

Strömbäck, J., & Kioussis, S. (2014). Strategic political communication in election campaigns. *Political communication*, 1(8), 109-115. <https://doi.org/10.1515/9783110238174.109>

Svoboda, T. (2018, 5. února). *Pirátské centrum a poslanecká kancelář v centru Olomouce*. Piráti. <https://olomoucky.pirati.cz/aktuality/piratske-centrum-a-poslanecka-kancelar-v-centru-olomouce.html>

Šaradín, P., & Vašátková, D. (2017). *Povolební analýza ČSSD*. [www.cssd.cz/analyza](http://www.cssd.cz/analyza)

Tenscher, J. (2013). First- and second- order campaigning: Evidence from Germany. *European Journal of Communication* (28)3, 241-258. <https://doi.org/10.1177/0267323113477633>

Tenscher, J., & Mykkänen, J. (2014). Two Levels of Campaigning: An Empirical Test of the Party-Centred Theory of Professionalisation. *Political Studies*, 62(1), 20-41. <https://doi.org/10.1111/1467-9248.12104>

Tenscher, J., Mykkänen, J., & Moring, T. (2012). Modes of professional campaigning: A four-country-comparison in the European parliamentary elections 2009. *The International Journal of Press/Politics* 17(2), 145-168. <https://doi.org/10.1177/1940161211433839>

Tiffen, R. (2012). Spin Doctors, News Values and the Public Interest: The Bermuda Triangle of Policy Debate. In M. Ricketson (Ed.), *Australian Journalism Today* (s. 16–27). Palgrave Macmillan.

TN.nova.cz. (2017, 13. října). *EXKLUZIVNĚ: Týden před volbami stoupají SPD a Piráti! Vede ANO*. <https://tn.nova.cz/clanek/exkluzivne-tyden-pred-volbami-stoupaji-spd-a-pirati-vede-ano.html>

Transparentní volby. (n.d.). *Hodnocení: Piráti*. <https://www.transparentnivolby.cz/snemovna2017/hodnoceni/pirati/>

Uherek, P. (2015). Co se rozumí tradiční politickou stranou? *Listy*, 2. <http://www.listy.cz/archiv.php?cislo=152&clanek=021512>

Van Biezen, I., & Poguntke, T. (2014). The decline of membership-based politics. *Party Politics*, 20(2), 205–216. <https://doi.org/10.1177/1354068813519969>

Van Evera, S. (1997). *Guide to Methods for Students of Political Science*. Cornell University Press.

Vašátková, D. (2012). *Tržní orientace politických stran. Případová studie České strany sociálně demokratické ve volbách do Poslanecké Sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2010*. [Bakalářská diplomová práce, Univerzita Palackého v Olomouci]. Theses. [https://theses.cz/id/smrac3/Trzni\\_orientace\\_politickch\\_stran\\_VATKOV.pdf](https://theses.cz/id/smrac3/Trzni_orientace_politickch_stran_VATKOV.pdf)

Vlachová, K. (2003). Dynamika pozitivní a negativní stranické identifikace v České republice. *Sociologický časopis*, 39(4), 487-508.

Volby.cz. (2018). *Volby do zastupitelstev obcí*. <https://volby.cz/pls/kv2018/kvs?xjazyk=CZ>

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford.

Wlezien, Ch., & Norris, P. (2005). Conclusion: Whether the Campaign Mattered and How. *Parliamentary Affairs*, 58(4), 871–888. <https://doi.org/10.1093/pa/gsi070>

Zaorálek, L. (2017, 10. srpna). *Vážení spoluobčané, vyhlašuji válku levné práci*. [Status update]. Facebook.

[https://mobile.facebook.com/cssdcz/photos/a.118416571527391.8318.111041662264882/1423070164395352/?type=3&ft=top\\_level\\_post\\_id.1614959665241743%3Atl\\_objid.1614959665241743%3Athid.490930117644709%3A306061129499414%3A3%3A0%3A1504249199%3A6456124419452307863&\\_tn\\_=EHH-R](https://mobile.facebook.com/cssdcz/photos/a.118416571527391.8318.111041662264882/1423070164395352/?type=3&ft=top_level_post_id.1614959665241743%3Atl_objid.1614959665241743%3Athid.490930117644709%3A306061129499414%3A3%3A0%3A1504249199%3A6456124419452307863&_tn_=EHH-R)

Zapletalová, M., Soukop, M. & Šaradín, P. (2020). Praxe participativních rozpočtů v České republice. Případová studie obce s rozšířenou působností Semily. *Sociológia - Slovak Sociological Review*, 52(2), 180-200. 0049-1225. DOI: <https://doi.org/10.31577/sociologia.2020.52.2.8>

Zeman, D. (2018, 7. května). *Dezinformační web Aeronet vyvolal kauzu lithium. Reportéři ČT odhalovali jeho pozadí*. <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2472406-dezinformacni-web-aeronet-vyvolal-kauzu-lithium-reporteri-ct-odhalovali-jeho-pozadi>

Zimola, J. [@jirizimola]. (2018, 20. srpna). *Obraz ČSSD v očích veřejnosti se příliš zlepšovat nedaří. Vidím tápající sociální demokracii, stranu nehovořící jedním jazykem. Pár nových lidí stojí* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/jirizimola/status/1031504722094637056>

## 9. Přílohy

Příloha 1 Objektivně měřitelné indikátory indexu profesionalizace (CAMPROF) dle Gibson a Rommelle 2009

Aktivita	Co sledujeme	Hodnoty			
<b>Telemarketing</b>	Podíl oslovené populace	Více jak ½ volebních okrsků nebo více jak 1% oprávněných voličů = 3	Mezi ¼ a ½ volebních okrsků nebo 0,5% - 1% oprávněných voličů = 2	Méně než ¼ volebních okrsků nebo méně jak 0,5% oprávněných voličů = 1	Žádná aktivita = 0
<b>Direct Mail</b>	Podíl oslovené populace	Více jak ½ volebních okrsků nebo více jak 1% oprávněných voličů = 3	Mezi ¼ a ½ volebních okrsků nebo 0,5% - 1% oprávněných voličů = 2	Méně než ¼ volebních okrsků nebo méně jak 0,5% oprávněných voličů = 1	Žádná aktivita = 0
<b>Interní komunikační systém</b>	Osoby s přístupem k intranetu	Užití členy, místními i centrálními zaměstnanci = 3	Užití jen místními a centrálními zaměstnanci = 2	Užití jen centrálními zaměstnanci = 1	Žádný interní komunikační systém = 0
<b>Emailový newsletter</b>	Frekvence užívání a zacílení newsletteru	Týdenní zacílené (individualizované) newslettery = 3	Týdenní newslettery = 2	Méně často než 1/týden = 1	Žádné newslettery = 0

<b>Externí centrální volební štáb</b>	Do jaké míry je separován volební tým od struktury strany	Outsorcovaný tým, fyzicky umístěný mimo stranu = 3	Vyčleněná jednotka fungující v rámci strany s pravidelnými poradami a jasně stanovenými personálními hranicemi = 2	Definovaný tým uvnitř strany, ale méně jasné vymezení vůči zbytku stranického vedení = 1	Žádný speciálně vyčleněný tým na kampaň = 0
<b>Nepřetržitá kampaň</b>	Do jaké míry strana nasazuje celou škálu nástrojů v určitém okamžiku mimo oficiální nebo „horké“ období kampaně	Strana se zapojila do 7-9 aktivit profes. kampaní šest měsíců před volbami = 3	Strana se zapojila do 4-6 aktivit profes. kampaní šest měsíců před volbami = 2	Strana se zapojila do 1-3 aktivit profes. kampaní šest měsíců před volbami = 0	Strana nevykonávala žádné aktivity spojené s prof. Kampaní šest měsíců před volbami = 0

Příloha 2 Subjektivně měřitelné indikátory indexu profesionalizace (CAMPROF) dle Gibson a Römmelle 2009

Aktivita	Co sledujeme	Hodnoty			
<b>PR/mediální konzultanti</b>	Frekvence využití externích poradců a jejich pozice	Rovnocenné postavení agentury a strany v rozhodovacím procesu = 3	Časté (denní) využití externích poradců, kteří mají slabší pozici než politici strany = 2	Příležitostné využití externích poradců, kteří mají slabší pozici než politici strany = 1	Žádní externí poradci = 0
<b>Počítačové databáze</b>	Využití (a frekvence užívání) databází	Časté (denní) užití databází na národní i lokální úrovni k zacílení nerozhodnutých a	Časté užití databází na národní i lokální úrovni = 2	Občasné užití databází na národní i lokální úrovni = 1	Žádné databáze = 0



	voličích k jejich zacílení	neukotvených voličů = 3			
<b>Průzkumy veřejného mínění</b>	Využití průzkumů veřejného mínění	Strana má vlastní vyčleněný tým odborníků na průzkumy veřejného mínění, jejichž doporučením se řídí celková strategie kampaně = 3	Strana si často zadává průzkumy u externích agentur = 2	Strana si občas zadává průzkumy u externích agentur = 1	Žádné využití průzkumů veřejného mínění = 0
<b>Sledování konkurence</b>	Sběr a využití informací o konkurenci	Strana má vlastní vyčleněný tým na sledování konkurence, jejichž doporučením se řídí celková strategie kampaně = 3	Strana si často zadává sledování konkurence u externích služeb = 2	Strana si občas zadává sledování konkurence u externích služeb = 1	Strana systematicky nesleduje konkurenci = 0

Příloha 3 Ohodnocení jednotlivých komponentů indexu volebními manažery. Škála od 1 (zcela nedůležité) až 5 (velmi důležité), N=69. Indikátory s průměrným hodnocením pod 3,5 jsou vyznačeny červeně a autory z následných faktorových analýz vyloučeny. (Tenscher et al 2012)

<b>Struktury kampaně</b>	<b>Průměr</b>	<b>Faktor</b>
Velký počet dobrovolníků	4,49	Mobilizace a komunikace
Efektivní vnitrostraničná komunikace	4,44	Mobilizace a komunikace
Jasně stanovené role v národním volebním štábu	4,40	Organizace kampaně
Pečlivě plánovaný rozpočet	4,37	Zdroje kampaně
Centralizovaně plánovaná kampaň na úrovni národního volebního štábu	4,19	Organizace kampaně
Spolupráce se zkušenými osobami uvnitř strany	4,10	Organizace kampaně
Centrální dohled nad kampaní z národního volebního štábu	3,96	Organizace kampaně
Velikost rozpočtu na kampaň	3,79	Zdroje kampaně
Délka trvání kampaně od plánování po den voleb	3,53	Zdroje kampaně
Vyčleněné osoby/jednotky pro výzkum opozice	3,50	Organizace kampaně
Velký počet zaměstnanců v národním centrálním volebním štábu	2,94	
Spolupráce s externími poradci	2,94	
<i>Celkem</i>	3,51	
<b>Strategie kampaně</b>	<b>Průměr</b>	
Výběr správné strategie	4,71	Plánování a přítomnost v terénu
Výběr správných témat	4,63	Plánování a přítomnost v terénu

Přítomnost strany a top kandidátů v TV	4,57	Publicita
Přímá komunikace s voliči	4,57	Plánování a přítomnost v terénu
Informace o přáních a motivacích relevantních voličských skupin	4,44	Informace
Dobré načasování	4,4	Informace
Pravidelná aktivita kandidátů a strany na internetu	4,32	Kontakt s voliči
Správně vrcholní kandidáti	4,26	Publicita
Mít vliv na agendu médií	4,25	Informace
Komunikace s voliči skrze Facebook	4,00	Kontakt s voliči
Systematické sledování tisku a obsahová analýza médií	3,97	Publicita
Systematický kontakt s voliči	3,87	Plánování a přítomnost v terénu
Systematické sledování politických oponentů	3,81	Publicita
Férová kampaň	3,78	Kontakt s voliči
Využití průzkumů	3,66	Informace
Využití focus groups	3,57	Informace
Komunikace s voliči skrze email	3,51	Kontakt s voliči
Komunikace s voliči na Youtube	3,46	
Komunikace s voliči na Twitteru	3,32	
Využití venkovní reklamy	3,28	
Komunikace s voliči skrze jiná „nová“ média	3,16	
Využití reklamy na internetu	3,03	
Využití reklamy v tištěných médiích	2,82	
Využití rádiových spotů na veřejných stanicích	2,76	
Ochota kandidátů podkřýt své soukromí	2,74	
Využití TV spotů na veřejných stanicích	2,69	
Komunikace s voliči skrze telefon	2,69	
Využití placených médií (TV spoty, billboardy, reklama)	2,68	
Negativní kampaň	2,65	
Využití rádiových spotů na soukromých stanicích	2,56	
Využití TV spotů na soukromých stanicích	2,31	
Ochota k „podpásovým“ útokům na oponenta	1,90	
<i>Celkem</i>	3,89	

Příloha 4 Tzv. mapa argumentů pro výzkum profesionalizace kampaní za využití metody process tracingu

Kauzální vztah	Faktory prostředí vedou k externím a interním šokům a ty skrze organizační změny k profesionalizaci kampaní.
Míra důvěry v platnost kauzálního mechanismu	Nízká – dosavadní výzkum se soustředil primárně na výstupy a částečně příčiny profesionalizace. Nicméně nikdo doposud nedefinoval mechanismus mezi tím.
<b>Předpoklady</b>	<b>Typ sledovaných důkazů (operacionalizace)</b>
Pokles stranické identifikace	Průzkumy veřejného mínění (e.g. CSES, CVVM)
Nárůst volební volatility	Pedersenův index (dekompozice na vně a vnitro systémovou volatilitu)
Pokles volební podpory pro tradiční strany	Výsledky voleb, průzkumy
Pokles zájmu o členství v politických stranách	Data o počtu členů politických stran (výroční zprávy)

Pokles volební účasti	Data z voleb
Externí šok – volební prohra/výhra	Data z voleb, průzkumy
Interní šok – změna lídra dominantní frakce	Méně podpory členů strany v obraně mandátu lídra (např. Výstupy na stranickém sjezdu) nebo rezignace lídra. Veřejná kritika lídra straníky.
Změna primárního cíle strany	Interní stranické materiály či veřejná vystoupení představitelů strany
Změna organizační struktury	Interní stranické materiály (např. Stanovy)
Stupeň profesionalizace kampaně	UIPC
Tržní orientace	Model J. Lees – Marshment (2001)
Stranická disciplína	Interní dokumenty, veřejná vystoupení představitelů strany
Vyšší rozpočet	Výroční zprávy strany

Příloha 5: Jan Novák (ČSSD), rozhovor, únor 2021

**Měl jste pocit, že kampaň byla řízena profesionálně a každý měl jasně definovanou svou roli v týmu?**

Neměl. Byl tam obrovský počet lidí a nebylo jasné, kdo má jaké kompetence. Nebylo ani jasné, kdo přesně to řídí. Vznikalo mnoho třecích ploch.

**ČSSD si nechala zpracovat interní průzkumy. Měla i data z tzv. geotargetingu. Využívali jste je nějak pro online komunikaci? Jak?**

Neměl jsem na starosti propagaci, takže nevím. Řešil jsem obsah a ten vycházel z hlavních bodů programu kampaně.

**Jaké byly odhadem náklady na online komunikaci? Např. v poměru k outdoorové kampani?**

Vzhledem k tomu, že jsem propagaci neměl pod sebou, nedokážu to zhodnotit.

**Naslouchalo vedení strany/volební lídr návrhům na velikost rozpočtu pro specifické segmenty? Např. od Vás jakožto odborníka na sociální sítě, měl jste slovo v tom, kolik prostředků bude využito?**

Prakticky vůbec.

**Snažila se strana skrze online nástroje zaktivizovat členskou základnu? Či dobrovolníky? Pokud ano, jak?**

Skrze online nástroje nijak organizovaně. Řešil jsem to sám přes skupiny na FB. Založil jsem skupinu Podporujeme ČSSD, která je velmi aktivní až dodnes.

**Jaké nástroje využívala strana pro vnitrostranickou komunikaci?**

Netuším. Pravděpodobně přímou komunikaci přes tajemníky jednotlivých obvodů a okresů.

**Konzultoval jste s mediálním odborem načasování témat nasazovaných do online prostoru?**

Nejprve se témata řešila na velkém týmu, později v užším týmu kolem lídra.

**Na základě čeho byla tato témata volena?**

Předpokládám, že na základě průzkumů. Několika focus groups jsem se i přímo účastnil.

**Mohl byste zhodnotit aktivity kandidátů ČSSD na soc. sítích? Pomáhala centrála s kampaní na soc. sítích i kandidátům v regionech? (např. nabídka školení atd.) Jaká dle Vás byla odezva regionů na návrhy centra? (např. co se témat týče, žádosti o sdílení apod.)**

Dařilo se nám na hlavním profilu lídra. Jinak to až tak slavné nebylo. Nepamatuji si, že by po nás kdokoliv chtěl jakoukoliv pomoc. Odezvy na takové nabídky byly vždy spíš chladnější.

**Jaké slabé stránky kampaň dle Vašeho názoru měla? A naopak jaká pozitiva? (můžete i obecněji, nikoliv z pohledu soc. sítí)**

Nejasné řízení. Ve volebním týmu bylo několik skupin, které prosazovaly věci, které šly proti sobě. Mohu uvést příklad právě ze sociálních sítí. Jedna skupina měla za cíl dovést nějaký počet lidí na webovou stránku kampaně. Jako cestu si vybrali reklamy na FB. Obrovskými prostředky s ne příliš kvalitní reklamou sice dostali lidi na web kampaně, na druhou stranu tím na dlouhou dobu (a možná už navždy) úplně zničili organický dosah hlavní stránky strany na FB. Stránka má 27 000+ fanoušků. a přesto je na jejích postech velmi slabá odezva.

Dalším slabým místem bylo nejasné řízení i navenek. Měli jsme premiéra, který odstoupil. Zastupoval ho první místopředseda. A do toho byl lídrem třetí člověk z vedení. Za obrovskou chybu považuji nezvládnutí krizové komunikaci k tématu lithia. Varoval jsem před tím 14 dní dopředu. Bohužel to nikdo nepovažoval za důležité.

Jako pozitivní bych řekl, že jsme měli hezké vizuály, dařilo se nám dobře propagovat lídra i zvolené programové priority. Vše se dostalo do médií i k voličům. Na sítích se nám dařily posty „call to action“, na které lidé velmi dobře reagovali. Podařilo se nám dostat spor našeho lídra a lídra hnutí ANO dostat do centru zájmu. Cílem bylo, aby si lidé mohli vybrat jednoho z nich. Od nečekaně dobrého výsledku nás poškodila aféra kolem lithia. Časem se ukázalo, že o nic vlastně nešlo.

Příloha 6: Petr Vurbs (ČSSD), rozhovor, leden 2021

**Podařilo se Vašemu týmu jasně definovat role v organizaci kampaně? Např. byly vytvořeny specializované týmy pro online komunikaci, tvorbu strategie, média, atd.?**

Ano, tyto specializované týmy byly na začátku tvorby kampaně a jejího průběhu vytvořeny (volební manažer, online tým, sociální sítě, analytika, PR, nákup reklamních ploch ad.). Byly také definovány role v její organizaci a volební štáb. Pravdou ale je, že tyto role se postupem času měnily, některé ztratily svoje pravomoce či důležitost.

**Byla na počátku kampaně vypracována volební strategie, podle které by se strana řídila? Pokud nikoliv, na základě čeho kampaň fungovala?**

Ano, i volební strategie na začátku vznikala. Byla ale doprovázena chaosem, který hodně ovlivnily právě organizační zmatky v jednotlivých rolích. Postupně nebylo jasné, kdo má jaké pravomoce, kdo za co odpovídá. Situace byla nakonec taková, že ústřední linka kampaně, kterou definovala počáteční volební strategie, se rozmělnila a vytratila. Přední kandidáti si pak prakticky vedli svoji separátní kampaň doplněnou občas o tu centrální.

**Kdo měl při rozhodování v kampani konečné slovo? Předseda strany, volební manažer nebo kandidáti?**

Jak jsem popsal výše, v čase se toto velmi měnilo. Zpočátku to byl předseda strany a její vedení, kdo vybíral jednotlivé pracovníky a týmy a schvaloval strategii, vizuály, claimy apod. Nakonec se ale kampaň dostala do stádia, kdy si ji spíše vedli jednotliví kandidáti.

**Jak byste hodnotil pozici ústředního tajemníka strany ve vztahu k organizaci kampaně?**

Ústřední tajemník strany byl od počátku jednou z klíčových osob. To se vlastně nezměnilo ani později, i když byla jeho role asi obtížnější s tím, jak se kampaň rozdrobila. Jelikož to ale byl on, kdo měl posléze v podstatě roli volebního manažera a (spolu)rozhodoval o nákladech, navíc byl vždy přímou linkou na předsedu a vedení strany, jeho role byla bezesporu klíčová.

**Vyvíjel ústřední volební tým aktivity vedoucí k centralizaci kampaně? Pokud ne, proč? Pokud ano, jaké konkrétně? A jaký ohlas na centralizaci jste zaznamenal u vedení strany a zejména u členské základny (regionálních volebních manažerů a regionálních představitelů)?**

Tyto snahy u volebního týmu rozhodně byly. Od začátku byl kladen důraz na to, aby se s členskou základnou a regiony komunikovalo. Vědělo se, že úspěch či neúspěch bude záviset hodně na tom, jak se povede členskou základnu aktivizovat. Faktem myslím je, že se to nepodařilo.

Příčin bylo určitě více. Jedna z nich byl chaos v organizaci kampaně, ten už byl popsán výše. Druhou, hodně zásadní příčinou, byla v té době už dlouhodobá nálada ve straně. V regionech panovala deprese z dlouhodobě špatných volebních výsledků, po stranickém referendu o vstupu do vlády s hnutím ANO zůstala strana částečně také rozdělená. Hodně se také ozývaly hlasy, že komunikace vedení strany a ústředí s regiony a členy strany byla už několik let nedostatečná či přímo špatná. To se ani v této kampani nepodařilo změnit.

**Měli jste možnost využít vnitrostranické (vnitro-organizační know-how) a využili jste jí? Např. spolupráce s odborným zázemím strany – existovalo nějaké?**

Odborné komise jsme příliš nevyužívali, alespoň pokud vím ze svojí pozice. Z mého pohledu toto odborné zázemí v té době už příliš nefungovalo, nebo strana nevěděla, jak by ho měla využívat.

**Navázali jste spolupráci s předchozími volebními manažery? Pokud ano, jak se to projevilo? Pokud ne, z jakých důvodů?**

Ne, důvody neznám, osobně bych řekl, že je to zase dáno určitou rozhádaností strany.

**Navázali jste spolupráci se stranickým think-tankem? Pokud ano, jak se to projevilo? Pokud ne, z jakých důvodů?**

Nevím o tom, je to podle mě podobné jako s odborným zázemím. Nutno říct, že na to možná nebyly ani kapacity volebního štábu.

**Využívali jste průzkumy veřejného mínění? Nechávala si strana zadávat vlastní průzkumy? Jak často?**

Přiznám se, že už si to dobře nepamatuju. Průzkum se myslím na začátku dělal, průběžně určitě ne.

**Jak probíhala jejich interpretace? Byl k tomu sestaven speciální tým?**

Ano, tým jsme měli. Nepamatuju si, jak probíhala interpretace.

**Dělala strana monitoring médií a jejich obsahovou analýzu? Pokud ano, interními silami či najatými externími službami?**

Tiskové oddělení si dělalo svůj vlastní monitoring médií, ale pouze základní a pro vlastní potřeby.

**Jakým způsobem jste sledovali kroky konkurence? Bylo to nahodilé, či k tomu byl někdo vyčleněn? Jak se s těmito informacemi případně dále pracovalo?**

Kromě denního monitoringu médií, který si dělalo tiskové oddělení, nevím o žádných takových analýzách či sledování konkurence.

**Existovala dlouhodobá komunikační strategie témat nasazovaných do mediálního a veřejného prostoru? Dařilo se ji držet nebo strana spíše reagovala na témata, která již ve veřejném prostoru panovala?**



Opět si myslím, že tato strategie sice na začátku existovala, nějaká ústřední linka se udržela asi po celou dobu kampaně, ale jinak šlo spíše o reakce a roztržitost.

**Snažil se volební tým mobilizovat členskou základnu? Jakými prostředky? A s jakým sdělením?**

Už jsem o tom psal výše. Snaha tu byla. Ať už formou newsletterů, setkání vedení a kandidátů s členy v regionech, natočením spotů, které částečně také měly pomoci k mobilizaci členů.

Příloha 7: Robert Žanony (ČSSD), rozhovor, únor 2021

**Vyvíjel Váš tým aktivně stanou o centralizaci kampaně? Pokud ano, jak se to projevilo? A s jakými ohlasy jste se u vedení strany a členské základny setkali?**

Kampaň byla centralizovaná v tom smysle, že základní volební a komunikační strategii, nosné poselství, komunikační nástroje, byly diskutovány na volebních štáboch a zásadní prvky kampaně na předsednictve strany.

**Označil byste kampaň ČSSD jako zcela centralizovanou/částečně centralizovanou/zcela decentralizovanou? (vyberte, prosím, jednu odpověď)**

Centralizovanou

**Jak probíhala komunikace s nižšími úrovněmi strany – např. s krajskými volebními štáby? Byla na pravidelné bázi? Setkali jste se s odporem vůči některým návrhům ústředního volebního štábu?**

Komunikácia so stranickými štruktúrami prebiehala cez osobu ústredného tajemníka strany, ktorý bol účastný na všetkých rokovaníach volebného štábu jako aj vedenia strany.

**Podařilo se Vám v týmu jasně definovat role? Tzn. byly zde specializované týmy/nebo jedinci, kteří měli přesně zadanou práci (např. sociální sítě, media, kontaktní kampaň atd.)?**

Áno role boli jasne rozdelené a rozdelenie bolo členmi štábu dodržiavané.

**Jak byste ohodnotil postavení ústředního tajemníka strany v rámci kampaně?**

**Odpovídaly jeho aktivity náplni jeho práce definované stanovami?**

Áno

**Dalo by se dle Vás říct, zda byla kampaň řízena spíše odborníky nebo stranickými úředníky, respektive stranickými orgány?**

Kampaň bola pripravovaná odborníkmi, v nie všetkých detailných, ale vo volebne relevantných otázkách rozhodovaná vedením strany a realizovaná volebným štábom, zapojenými tretími subjektami a stranickými štruktúrami.

**Probíhala spolupráce s odborným zázemím strany? (např. think tanky) Pokud ano, na jaké bázi, pokud ne – proč? Zapojili jste volební manažery z předchozích let?**

Odborné zázemie strany sa predovšetkým zásadnou mierou podieľalo na príprave volebného programu, s ktorým strana išla do volieb a ten vo finálnej fáze kampane, do ktorej som vstúpil ja, nebol upravovaný. Hlavné posolstvá kampane z neho vychádzali.

Časť členov volebného štábu mala skúsenosti aj z predchádzajúcich volebných kampaní strany.

**Využívali jste volební průzkumy? Jak často jste si je zadávali? Kdo prováděl jejich interpretaci?**

Využívané boli staršie, ako aj priebežné prieskumy. Ich interpretácia bola na úzkom vedení volebného štábu, tíme volebného lídra a úradujúceho predsedu strany.

**Využívala strana monitoring médií a jejich obsahovou analýzu? Byly na to využity externí služby či zaměstnanci strany?**

Monitoring médií bol zabezpečovaný – pokiaľ ma pamäť neklame – tlačovým oddelením strany a, prirodzene, vlastnou analýzou a vyhodnocovaním mediálnych výstupov.

**Pracovala strana s dobrovoľníkmi?**

Práca s dobrovoľníkmi ako aj s členskou základňou bola v kompetencii krajských a nižších úrovní straníckej štruktúry.

**Jakým spôsobom se strana snažila mobilizovat členskou základnu? Byl na to např. vyčleněn speciální koordinátor?**

Z pozície volebného štábu bol touto osobou ústredný tajomník strany, ktorý mal v kompetencii prácu s krajskými štruktúrami strany.

**Které komunikační prostředky jste využili pro kontakt s členskou základnou?**

Žiaľ, na toto si ani nepamätám a aj to nebolo v mojej kompetencii.

**Pracovala strana s dlouhodobou komunikační strategií témat nasazovaných do mediálního a veřejného prostoru?**

Alfou a omegou a podstatou efektívneho volebného marketingu je - v týždňoch bezprostredne pred voľbami - skomprimovanie/zhutnenie volebnej ponuky strany do jedného koherentního príbehu/poselstva, ktoré je v danom spoločenskom kontexte pre cieľovú skupinu relevantné a tým dostatočne mobilizujúce, súčasne je v súlade s filozofiou aj históriou strany – ako ju vníma cieľová skupina a je personalizovateľné volebným lídrom – a len vďaka týmto atribútom uveriteľné. Takto bolo volené hlavné poselstvo v „horúcej“ fáze kampane (Když bohatne země, musí bohatnou i lidé) jako aj hlavné témy: vyššie platy, dostupné zdravotníctvo, a dôstojné dôchodky.

**Podařilo se Vám dle Vašeho názoru udávat témata?**

V úvodných fázach volebného leta sa podarilo so stranou identifikovať snahu o spravodlivejší podiel ľudí na ekonomickom raste krajiny – najmä prostredníctvom tlaku na zvyšovanie platov, avšak napokon rozhodujúcu fázu

volebného rozhodovania úplne dominovala téma („všetci proti Babišovi“) a špeciálna pre volebný výsledok strany kritická téma „kauzy Lithium“ (viď volebný výskum agentury Median o vplyve tejto kauzy na rozhodovanie voličov).

### **Sledovali jste práci konkurence? Jak?**

Prácu klíčových volebných súperov – primárne strany ANO – sme sledovali na dennej báze – primárne cez ich mediálne pôsobenie, výstupy ich kampane a prieskumy.

Využívali jste pro komunikaci s voliči některý z těchto nástrojů? (můžete označit více)

Sociální síť

Email

Direct mail

Tištěné materiály

Billboardy (a jiné formy venkovní reklamy)

Propagační předměty

Printová média

### **Dokázal byste definovat největší úskalí kampaně? A naopak z kterých aspektů kampaně máte**

#### **Vy osobně velmi dobrý pocit?**

Výpočet úskalí (vrátane chýb) by zabral prednášku/seminár/samostatnú prácu, ale k najväčším radím:

- neúspech nájdenia východiska zo schizofrenickej pozície „s Babišom vo vláde“ aj nutnosťou sa od neho odlíšiť – teda v čom a ako intenzívne A.Babiša kritizovať, v tomto bola snaha sa odlíšiť striktne v téme „levná práce“, avšak presadiť toto odlíšenie sa viac-menej nepodarilo,
- druhým úskalím bola pozícia strany a jej značky, jednak obraz a zčasti aj realita vnútorne vyčerpanej a vládou opotrebovanej strany, za druhé nejednoznačný obraz o vedení strany („Koho vlastne volím, keď volím ČSSD?“) vzhľadom na odlišný osobný a politický profil volebného lídra a vtedajšieho úradujúceho predsedu strany, plus ešte

stále prirodzene mediálne prezentného predsedu vlády – toto sú ale okolnosti, s ktorými malo byť vedenie kampane schopné sa vysporiadať

- do podobnej skupiny – úskalí, s ktorým si malo vedenie kampane poradiť – bolo neskoré rozhodnutie o novom volebnom lídrovi a krátky čas – pri zohľadnení letnej politickej-prestávky, na presvedčivé a dostatečné „presiaknutie“ hlavného volebného odkazu/ponuky cieľovej skupine
- štvrtým hlavným úskalím bolo fatálne načasovanie zadanie zámienky pre obvinenie v „kauze Lithium“ a jej dokonalé politické a marketingové využitie (viď už spomínaný prieskum spol. Median o tom, že pre 11% voličov bola kauza Lithium dôvodom pre zmenu svojho volebného rozhodnutia)
- napokon, vzhľadom na komplikovanosť politickej situácie strany, jej vnútorného nastavenia, krátkosť času pre nastavenie stratégie pre finálnu fázu volebného súboja bola možno úskalím voľba strategického poradcu „zvonku“, dokonca spoza hraníc, ktorí sa možno v danej situácii nedokázal zorientovať natoľko, aby správne navrhol hlavné línie finálnej fázy kampane

Dobrý pocit – akokoľvek ide o čisto subjektívny a jednak časovým odstupom aj osobným zaangažovaním skreslený pohľad:

- nasadenie a štýl komunikácie volebného lídra, z daných možností jednoznačne – podľa výskumov a porovnaní – najviac použiteľným pre daný volebný súboj, na ktorého mala byť kampaň v záverečnej fáze viac sústredená
- v zásade správne zvolený hlavný volebný odkaz, pretože jediný spĺňajúci všetky predpoklady efektívneho posolstva danej strany v danom volebnom kontexte, o tom, že ľudia si z ekonomického úspechu krajiny (ktorý je aj zásluhou vlády ČSSD) zaslúžia viac, ktorý sa ale celkovým mediálnym-politickým kontextom aj vlastnou vinou nepodarilo presadiť, či presvedčivo odkomunikovať

Příloha 8: Markéta Gregorová (ČPS) rozhovor, duben 2021

**Byla dle Vašeho názoru kampaň dostatečně centralizovaná ve smyslu centrálního plánování kampaně i dohledem nad průběhem kampaně?**

Kampaň byla rozumně centralizovaná, řekla bych. Centrální volební manažerka nechávala dostatečný prostor krajským volebním manažerům, a zároveň se strategií kampaně zajišťovala chod všeho hlavního.

**Měli zainteresované osoby v kampani jasně definované role? Např. využívaly se také specializované pracovní týmy či zaměstnanci zodpovídající za určené oblasti nebo naopak kandidáti se svými dobrovolníky dělali veškerou práci?**

Dobrovolníci byli výraznou silou v kampani, jako v každé naší kampani. Máme vždy omezený rozpočet na zaměstnance. Na kandidáty to proporčně dopadalo výrazně.

**Pracovalo se s interním odborným zázemím a byli do kampaně zapojeni zkušení lidé z předchozích kampaní? Např. strategové či manažeři?**

Stratég s námi spolupracoval poprvé, manažerka byla vybrána také ve výběrku, ale již měla zkušenosti s kampaní Zdeňka Hříba na primátora. Většinou to tedy byli zkušení lidé, ale ne nutně z předchozích kampaní. Vždy ve výběrku vybíráme toho nejlepšího, co se přihlásí.

**Pracovala kampaň s průzkumy veřejného mínění (např. průzkum motivátorů)? A pokud ano, jak úspěšně je dle Vás aplikovala? Jsou tyto průzkumy k dispozici na fóru?**

Ano, je to základ našich kampaní od roku 2017. Myslím si, že jsme do EP vyvýběrkovali Behavio, ale nemyslím si, že jsou veřejně dostupné, nebo to nemohu najít. (Samozřejmě jde o to, že jsou tam informace i o konkurenci a my za to utratili peníze, nechtěli jsme to tedy s konkurencí zdarma sdílet.) Aplikovala se podle mě celkem úspěšně.

**Má strana speciální tým (např. zaměstnance) na pravidelný monitoring médií a jejich obsahovou analýzu? Nebo kampaň využívala nahodile externích služeb monitoringu či vůbec?**

Média pravidelně monitorujeme, naši zaměstnanci v Mediálním odboru s tím odborně dále pracují. Jak je výše zmíněno, pro potřeby kampaně byly podniknuty i průzkumy nad rámec standardního monitoringu.

**Pracovala strana s databázemi o voličích a dobrovolnících? Pokud ano, jak?**

Databáze voličů nemáme, ostatně, volba je anonymní. Databáze dobrovolníků má náš personální odbor, s tím pracují koordinátoři krajských sdružení a předsednictva krajských a místních sdružení. Používají se primárně k oslovování dobrovolníků, aby šli roznášet noviny, aby přicházeli na hromadné akce příp. byli využiti konkrétním způsobem, který sami nabídli (řízení, půjčení dodávky apod.).

**Jak byste zhodnotil sestavení rozpočtu? Byl stanoven čistě po stranické linii, nebo do něj promlouvaly požadavky expertů?**

Byl sestaven čistě po stranické linii, najmutí experti museli pracovat s tím, co bylo připraveno. Je nutné vždy brát v potaz budoucí výhledy a funkčnost celé strany na několik let dopředu, tato část se nemůže svěřit expertům, co mají za úkol vyprodukovat pouze kvalitní kampaň, ne přežití strany.

**Jak se dle Vás dařilo zapojit dobrovolníky do kampaně? Byl o kampaň do EP nižší zájem než do sněmovních či komunálních voleb?**

Zájem byl velice podobný, motivace dobrovolníků byla vysoká. Je nicméně nutné přiznat, že o část motivovanější byly ty kraje, které měly své kandidáty na volitelných pozicích, což se u žádných jiných voleb neděje.

**Pracovala strana v interní komunikaci se členy a sympatizanty s těmito nástroji?**

Intranet: 1/0 – naše interní fórum ano

Direct Mail: 1/0 - ano

Direct call: 1/0 - ano

Emailový newsletter: 1/0 - ano

SMS: 1/0 - ano

**Pracovala strana s dlouhodobou komunikační strategií témat nasazovaných do mediálního prostoru? Nebo se kampani dařilo pouze reagovat na témata, která již u veřejnosti a v médiích rezonovala?**

Obojí, měli jsme komunikační strategii opřenou o tváře, tedy každý z čelních kandidátů měl vlastní témata, která byla tlačena do veřejného prostoru, ale samozřejmě se i reagovalo na to, co již v prostoru bylo.

**Označil byste přítomnost top kandidátů v TV a na sociálních sítích jako dostatečnou? Byla ze strany kandidátů vůle se jich zúčastnit?**

TV debat se účastnil převážně lídr, nebyl moc zájem nás zvát, mimo hlavní debaty lídrů. Na sociálních sítích se prezence různila podle toho, jací kandidáti již byli zvyklí na sociální sítě a jací je v osobním životě téměř nepoužívali a musel jim to tedy postupně zřídit mediální odbor.

**Sledovali jste kroky konkurence? Pokud ano, využili jste k tomu již stávající struktury strany nebo speciální struktury kampaně (vyčleněný tým/jedinec)?**

Nemyslím si, že taková aktivita napřímo probíhala. S ohledem na to, že narativem našich kampaní je pozitivní kampaň, není nutné sledovat, co dělá konkurence, pokud to zrovna není útočení na nás (a toho si lze všimnout snadnou).

**Při kontaktování voličů, využívali jste některé z těchto nástrojů:**

Sociální sítě: ano

Email: ti, co odebírali newsletter, ano

Direct mail: neznám rozdíl oproti e-mailu

Direct call: ne

Sms: ne

Tištěné materiály: ano

Billboardy (a jiné formy outdooru): ne celostranicky

Propagační předměty: ano

Poznámka: zcela chybí kontaktní kampaň, náš základní nástroj.

**Dle informací z pirátského fóra si strana zadala průzkum motivátorů. Byly následně programové priority připraveny i s ohledem na výsledky tohoto výzkumu? Schvalovalo program. priority CF?**

Ano, programové priority do určité míry odrážely výsledky průzkumů, program byl nicméně napsán celostně. Programové priority, pokud vím, schvalovalo RV.

**Z dostupných dat není úplně zřejmé, zda již začal fungovat stálý Volební výbor. Jaká je tedy situace? Na zasedání RV v říjnu 2018 se hovořilo také o možnosti mít stálého volebního manažera na vícero voleb, pokud se osvědčí ten/ta z eurovoleb. Jak to dopadlo?**

Nikoli, stálý volební výbor tehdy ještě nebyl, ale fungoval „běžný“ volební výbor, tedy bez zkušených pokračujících tváří. Stálý volební manažer nikdy zaveden nebyl, vždy vybíráme podle aktuálních možností, potřeb a kvalit nové kandidáty či firmy.

**Jak byste celkově Vy zhodnotila kampaň do EP? Jaká slabá místa, a naopak silné stránky měla? Reaguji i na anketu na pirátském fóru v březnu 2019, kde si členové stěžovali na nepříliš velkou viditelnost kampaně a komunikaci se členy. Co si o tom myslíte?**

Kampaň měla extrémně poddimenzovaný rozpočet, jelikož se EP volbám nepřikládal příliš velký význam, což mě mrzelo. Myslím si, že to je i částečná příčina tří, namísto čtyř europoslanců. Slabou stránkou byl clekově i volební tým, komunikace skutečně často vázla, což bylo způsobeno nezkušeností některých zúčastněných. Silnými stránkami ale určitě byl hlavní claim, kontaktní kampaň ve městech a na vesnicích, témata i to, jak se podařilo kampaň udržet pozitivní.

**Strana si nechala Volebním výborem vypracovat analýzu kampaně do EP. Její projednávání bylo neveřejné. Mohla byste shrnout její základní výstupy? A jak lze fakt, že ČPS některé dokumenty již nezveřejňuje, vykládat? Např. strategické dokumenty ke sněmovním volbám 2017 byly z velké většiny na fóru přístupné.**

Nejsem si jistá, o jakou analýzu jde. Předpokládám, že na to již reagoval Mikuláš, takže to nevádí, ale já teď opravdu nevím. Je to už hodně dlouho, a je možné, že se ke mně ani nedostala, jelikož ideálně by měla být pro potřeby stálého volebního štábu. Nevím, proč bylo projednávání neveřejné, pravděpodobně kvůli osobním údajům.

Příloha 9: Mikuláš Peksa (ČPS), rozhovor, květen 2021

**Byla dle Vašeho názoru kampaň dostatečně centralizovaná ve smyslu centrálního plánování kampaně i dohledem nad průběhem kampaně?**



Jednoznačně byla, centrální volební štáb a centrální volební manažerka a její tým organizovaly přípravu kampaně.

**Měli zainteresované osoby v kampani jasně definované role? Např. využívaly se také specializované pracovní týmy či zaměstnanci zodpovídající za určené oblasti nebo naopak kandidáti se svými dobrovolníky dělali veškerou práci?**

K podpoře kampaně vzniknul na centrální úrovni tým, který jí řídil a organizoval akce pro kandidáty. Spolupracoval při tom s krajskými koordinátory (placené pracovní síly na úrovni krajů).

**Pracovalo se s interním odborným zázemím a byli do kampaně zapojeni zkušení lidé z předchozích kampaní? Např. stratégové či manažeři?**

Kampaň podporoval centrální mediální odbor, který tyto zkušenosti přenáší mezi jednotlivými volebními kampaněmi. Zároveň byl speciálně pro kampaň ad hoc najat kampaňový stratég.

**Pracovala kampaň s průzkumy veřejného mínění (např. průzkum motivátorů)? A pokud ano, jak úspěšně je dle Vás aplikovala? Jsou tyto průzkumy k dispozici na fóru?**

Kampaň pracovala s průzkumem voličských nálad zaměřeným speciálně na vnímání EU. Průzkum byl interní - nejedná se o výstup Pirátské strany jako takové, sdílení s politickými konkurenty by nebylo žádoucí. Výzkumy významně přispěly rozhodnutí během kampaně akcentovat environmentální témata, což dalo Pirátům významnou výhodu - s ohledem na to, že na jaře 2019 ještě nebylo mezi českými politiky významněji rozšířenou informací, že česká veřejnost je významně znepokojená postupujícími klimatickými změnami.

**Má strana speciální tým (např. zaměstnance) na pravidelný monitoring médií a jejich obsahovou analýzu? Nebo kampaň využívala nahodile externích služeb monitoringu či vůbec?**

Ano, koordinaci těchto analýz provádí Mediální odbor, částečně ve spolupráci s firmou Newton Media.

**Pracovala strana s databázemi o voličích a dobrovolnících? Pokud ano, jak?**

Strana udržuje databázi registrovaných příznivců. Správa této databáze je společně vykonávána stranickým Personálním odborem a Technickým odborem. Záměrem je tyto dobrovolníky pravidelně informovat, aktivizovat a zapojovat do kampaní.

**Jak byste zhodnotil sestavení rozpočtu? Byl stanoven čistě po stranické linii, nebo do něj promlouvaly požadavky expertů?**

Obecný stranický rozpočet obsahoval kapitolu určenou na Evropské volby, jejíž výše byla stanovena po stranické linii. Její konkrétní rozpad byl už určen ve spolupráci s experty v rámci Volebního štábu.

**Jak se dle Vás dařilo zapojit dobrovolníky do kampaně? Byl o kampaň do EP nižší zájem než do sněmovních či komunálních voleb?**

Nemám bohužel data, která by zapojení dobrovolníků kvantifikovala (je to obecně poměrně zjistit). Dá se říci, že nasazení bylo obecně velmi dobré. Spíše byl s danými prostředky alokovanými centrálně problém zajistit koordinaci dobrovolníků, merch atp.

**Pracovala strana v interní komunikaci se členy a sympatizanty s těmito nástroji?**

Intranet: ANO

Direct Mail: NE (vše řešíme online, emailem, papírovou poštu jsme nepoužili)

Direct call: NE

Emailový newsletter: ANO

SMS: v některých lokalitách to nelze vyloučit, plošně spíše ne

**Pracovala strana s dlouhodobou komunikační strategií témat nasazovaných do mediálního prostoru? Nebo se kampani dařilo pouze reagovat na témata, která již u veřejnosti a v médiích rezonovala?**

Činnost byla obecně reaktivní strana nedisponuje kontrolou nad významnými médii a možností ovlivnit témata, která akcentují. V rámci kampaně pochopitelně byla snaha vlastní programová témata zdvihát.

**Označil byste přítomnost top kandidátů v TV a na sociálních sítích jako dostatečnou? Byla ze strany kandidátů vůle se jich zúčastnit?**

Přítomnost kandidátů lze hodnotit jako dostatečnou, kandidáti byli motivováni ji aktivně vyhledávat a využívat.

**Sledovali jste kroky konkurence? Pokud ano, využili jste k tomu již stávající struktury strany nebo speciální struktury kampaně (vyčleněný tým/jedinec)?**

V rámci stranického mediálního plánování jsou kroky konkurentů pravidelně a průběžně vyhodnocovány, během kampaně i mimo ni.

**Při kontaktování voličů, využívali jste některé z těchto nástrojů:**

**Sociální síť**

**Email**

~~Direct mail~~

~~Direct call~~

**Sms**

**Tištěné materiály**

**Billboardy (a jiné formy outdooru)**

**Propagační předměty**

**Dle informací z pirátského fóra si strana zadala průzkum motivátorů. Byly následně programové priority připraveny i s ohledem na výsledky tohoto výzkumu? Schvalovalo program. priority CF?**

Návrh programových priorit připravoval pro Celostátní fórum centrální Volební štáb. Tato příprava zohlednila zmíněný výzkum motivátorů. Celostátní fórum nicméně nemá povinnost se takovým návrhem řídit.

**Z dostupných dat není úplně zřejmé, zda již začal fungovat stálý Volební výbor. Jaká je tedy situace? Na zasedání RV v říjnu 2018 se hovořilo také o možnosti mít stálého volebního manažera na vícero voleb, pokud se osvědčí ten/ta z eurovoleb. Jak to dopadlo?**

System jako takový prošel dalším vývojem. Původním záměrem stálého volebního výboru bylo přenášet zkušenosti mezi jednotlivými kampaněmi. K tomuto záměru sice neexistuje definovaná organizační složka, ale v praxi ji nyní plní Mediální odbor.

**Jak byste celkově Vy zhodnotil kampaň do EP? Jaká slabá místa, a naopak silné stránky měla? Reaguji i na anketu na pirátském fóru, kde si členové stěžovali na nepříliš velkou viditelnost kampaně a komunikaci se členy. Co si o tom myslíte?**

Kampaň jako taková byla maximem možného v kontextu limitovaných financí a lidských zdrojů, kterými Pirátská strana disponuje a které bylo možno vyčlenit na evropskou kampaň, s ohledem na to, že státní příspěvek za výsledek není příliš vysoký, takže další výdaje by se negativně promítly na krajské kampani 2020 a sněmovní kampani 2021. Pro zajištění odpovídající profesionální podpory dobrovolníků a kandidátů by nepochybně bylo lepší alokovat na evropskou kampaň větší zdroje. Tento problém se ovšem obecně týká všech českých politických stran, ne jen Pirátů.

Příloha 10: Oto Novotný (ČSSD) rozhovor, leden 2021

Poznámka:

Podávám informace o činnosti Oddělení politických analýz (OPA) a jeho „prehistorických“ forem za období 1994-1995, 2004-2006, 2006-2013, kdy jsem byl jeho vedoucím a v období 2013-2017, kdy jsem se na jeho agendě podílel ve funkci politického poradce premiéra B. Sobotky z ÚV.

Organizační začlenění OPA

OPA bylo součástí odborného zázemí strany, do kterého rovněž patřilo PR a tiskové oddělení, oddělení řízení odborných komisí a archiv. Činnost OPA byla úkolována přímo předsedou strany a spadala do jeho řízení (vedle PR a marketingové sekce). Samozřejmě agenda oddělení vznikala rovněž z momentálních potřeb a z rozhodnutí vedoucího APO, který ji s předsedou strany konzultoval. Za mého vedení – formálního (2006-2013) a neformálního (2013-2017) OPA mělo dva stálé zaměstnance a průběžně několik externích spolupracovníků.

Prehistorie OPA

Zárodky analytického oddělení vznikaly v LD v letech 1994-1995. U myšlenky jeho založení jsem byl jako tehdejší poradce předsedy strany M. Zemana. Někdy na přelomu let 1994-1995 jsem byl pověřen jeho vedením s tím, že se bude výhledově rozšiřovat o další odborníky. Oddělení vzniklo z potřeby začít se systematicky zabývat analýzami veřejného mínění, médií, podílet se na organizaci volebních kampaní a provádět analýzy vnitřního fungování strany. V tehdejší době si ještě ČSSD výzkumy nezadávala a byla odkázána na veřejně dostupné výzkumy nejrůznějších agentur (hlavně STEM, IVVM, AISA apod.). Již tehdy byla činnost oddělení přímo řízena předsedou strany. O činnosti OPA v letech 1995-2003 nemám zprávy.

#### OPA 2004-2006 (ČSSD ve vládě)

V roce 2004 jsem přišel do funkce poradce předsedy strany a tehdejšího premiéra S. Grosse a byla mi svěřena agenda výzkumů veřejného mínění, politických analýz, možnost podílet se na volebních kampaních a na přípravě programů. Zároveň jsem v 2004 a 2005 řídil rekonstrukci programových prohlášení Vlády ČR v důsledku střídání premiérů. Pokud vím, tehdy žádné OPA v LD neexistovalo. Tato situace trvala i po vystřídání Grosse J. Paroubkem ve funkci premiéra do května 2006. V letech 2004- 2005 jsem koordinoval tým odborníků pro tvorbu nového Dlouhodobého programu ČSSD, jehož jednotlivé oblasti zpracovávali tehdejší členové odborných komisí a další významní interní a externí odborníci. Já osobně jsem byl hlavním autorem první kapitoly. Měl jsem na starost i organizaci dvoudenní konference, na které členové strany program projednali a schválili. V budoucnu pak obsahová stránka programových konferencí strany spadala pod OPA. V letech 2005-2006 jsem za ČSSD jako hlavní analytik (tehdy ale stále působící na ÚV) poprvé začal spolupracovat s americkou agenturou PSB na volební kampani do PS (2006). Hlavně šlo o spolupráci na analýzách předvolebních průzkumů veřejného mínění; tyto výzkumy tehdy ještě zadávala přímo PSB. Zároveň jsem koordinoval práce na volebním programu.

#### OPA 2006-2010 (ČSSD v opozici)

V červnu 2006 přešla strana do opozice, J. Paroubek do LD a zde vzniklo na můj popud nové OPA. Toto oddělení zde působilo pod mým formálním a neformálním vedením do konce roku 2017.

##### Činnosti:

- pravidelné měsíční výzkumy veřejného mínění a jejich analýza (hlavně agentura STEM), které šly primárně k rukám předsedy strany;
  - koordinace nejruznějších programových dokumentů a různých programových konferencí ve spolupráci s odbornými komisemi v období mezi volbami;
  - předvolební průzkumy pro potřeby volebních kampaních (2008, 2010); často ve spolupráci s americkou agenturou PSB;
  - spolupráce na tvorbě volebních programů a předvolebních mítinků (ve spolupráci s PR a marketingovým oddělením);
  - spolupráce s MDA a FES – organizace seminářů a odborných konferencí;
  - spolupráce s Politickou komisí ČSSD;
  - zpracování a koordinace projektu Modernizace strany;
  - zpracování pravidelných písemných a ústních zpráv předsedy strany na PČSSD a ÚVV ČSSD, sjezdy (2007, 2009);
  - spolupráce na tvorbě dalších sjezdových dokumentů (Stanovy, rezoluce).
  - hlavní obsahový podíl na oslavách 130. výročí strany (2008);
  - podíl na koordinaci prezidentské kampaně J. Švejnara organizované ČSSD a SZ.
- V tomto období pracovalo OPA velmi koordinovaně ve spolupráci s předsedou strany a ostatními složkami LD prostřednictvím každodenních ranních porad vedoucích organizačních a odborných oddělení.

#### OPA 2010-2013 (ČSSD v opozici).

V roce 2010 převzal vedení strany statutární mpř. B. Sobotka (předsedou zvolen na sjezdu 2011).

##### Činnosti:

- nepravidelné výzkumy veřejného mínění a jejich analýza (hlavně agentura STEM), které šly primárně k rukám předsedy strany; výzkumy prováděny 2-3x / rok; větší intenzita před volbami 2012;

- předvolební průzkumy pro potřeby volebních kampaní (2010 – komunální volby, 2012 - krajské a prezidentské volby, 2013 – PS, ); často ve spolupráci s americkou agenturou PSB;
- koordinace nejrůznějších programových dokumentů a různých programových konferencí ve spolupráci s odbornými komisemi (bílé a zelené knihy v programových diskusích „Mluvte nám do toho“), v období mezi volbami;
- koordinace tvorby a autorství sjezdového dokumentu Sociální demokracie pro 21. století (2011);
- vnitrostranické průzkumy a ankety s cílem zlepšit organizaci a akceschopnost strany;
- koordinace vnitrostranické diskuse k obnově strany za účasti významných opinion leaderů
- podklady po písemné a ústní zprávy předsedy strany na PČSSD, ÚVV a sjezd (2011, 2013)
- spolupráce s MDA, politickou komisí;
- spolupráce s ASD (Akademie sociální demokracie);
- koordinace tvorby Programového prohlášení vlády ( za ČSSD ).

#### OPA 2014-2017 (ČSSD ve vládě)

V tomto období jsem převzal část agendy z OPA na ÚV, kde jsem pracoval jako poradce premiéra. V OPA v LD zůstal jeden pracovník. Koordinoval jsem pro ČSSD primárně agendu výzkumů veřejného mínění. Velká část agendy se kryla s mojí rolí poradce. Z tradičních činností OPA jsem vykonával jako spolupracovník MDA, PK a ASD.

K tomuto období je nutné obecně říci, že se v něm nedařilo příliš dobře sladovat požadavky fungování strany s ohledem na tradiční vnitřní a vnější stranickou agendu na straně jedné a fungování stany jako hlavní vládní strany na straně druhé. Netýkalo se to jen APO ale i Sekce PR a marketingu. (Což je obecný problém, když velká část kvalifikovaného personálu působícího v centrále strany v době opozice přejde do vládních funkcí, jakmile se strana stane vládní stranou.)

#### Doplnění informací k některým otázkám

APO nemělo, pokud vím, za mého vedení nikdy více jak 2 zaměstnance a 2-3 stálé externí spolupracovníky; za účelem vypracování některých odborných podkladů se zřídka najímali další odborníci.

Stálí zaměstnanci APO nepracovali jako zaměstnanci jiných oddělení nebo sekcí LD, ale spolupracovali s nimi.

#### *Jakou podobu měly výstupy analytického oddělení? Kdo se jimi následně zabýval?*

Výstupy jsem popsal. Myslím, že mnohé měly velký dopad do strany. Primárně byly určeny předsedovi strany, ale protože se týkaly odborného i organizačního fungování strany, výstupy, anebo vybraná doporučení z nich byla šířena k příslušným oddělením a sekcím, na různá fóra (PČSSD, ÚVV, sjezdy), programové konference a předvolební mítinky. Zvláště za předsednictví J. Paroubka se s některými výstupy APO pracovalo velmi otevřeně, což bylo podle mne správné (např. doporučení s ohledem na agendu Modernizace strany), ale někdy trochu neopatrně (výsledky výzkumů veřejného mínění), protože měly strategický význam a mohlo docházet (a také docházelo) k jejich snadnému úniku.

#### *Byla dle Vašeho názoru práce oddělení dostatečně vedením strany oceňována? Řídili se doporučeními?*

Myslím, že byla nejlépe oceňována, či lépe řečeno, měla velký pozitivní význam v letech 2006 – 2012. Od roku 2012 se situace ve straně personálně silně polarizovala a to se neblaze podepisovalo i na oslabení pozornosti k analytickým výstupům APO; ty mohly být těžko plně vytěženy, protože strana se vyčerpávala frakčními boji. APO mělo velkou informační moc,

ale sloužilo primárně předsedovi strany; pokud byl ale předseda frakčními boji oslabován, bylo oslabováno i jeho odborné zázemí.

*Měla členská základna povědomí o práci oddělení? Putovaly Vaše výstupy i k nižším složkám strany? (např. ke krajským volebním štábům atd.)*

Myslím, že ano, vyplývá to z výše uvedeného. Např. výsledky a doporučení vyplývající z předvolebních průzkumů byly široce distribuovány (hlavně za Jiřího Paroubka). Zprávy předsedy, na jejichž zpracování se APO významně podílelo, byly určeny všem straníkům od PG, přes PČSSD, ÚVV až všem řadovým členům. Do Projektu Modernizace byla snaha zapojit co neaktivněji všechna organizační patra strany. APO koordinovalo tvorbu všech významných programových dokumentů, se kterými byli členové seznamováni a byly kolem nich organizovány diskuse s pozvánkami nejen pro funkcionáře, ale i řadové členy.

Bohužel od roku 2016 začalo docházet k úpadku odborného zázemí ČSSD a jednou z příčin byl de facto postupný zánik APO. ČSSD je ve vládě a část jeho nejlepších odborníků na nejrůznějších vládních pozicích pracujících pro jednotlivé ministry za ČSSD. Ale po stranu jako celek žádné odborné zázemí nefunguje, kromě MDA, které je však nezávislým think-tankem a přímou spolupráci si dovolit nemůže.

## Seznam tabulek, schémat, obrázků a grafů

TABULKA 1 VÝVOJ POLITICKÉ KOMUNIKACE A KAMPANÍ.....	16
TABULKA 2 OPERACIONALIZACE NEZÁVISLÝCH PROMĚNNÝCH DLE GIBSON A RÖMMELE.....	37
TABULKA 3 ÚROVEŇ PROFESIONALIZACE KAMPANÍ NA ZÁKLADĚ HODNOTY UIPC .....	46
TABULKA 4 VZTAH VOLIČŮ KE STRANÁM V LETECH 1996, 1998 A 2000.....	65
TABULKA 5 HODNOTY VOLATILITY VE VOLBÁCH DO EP V LETECH 2009-2019.....	67
TABULKA 6 HODNOTY VOLEBNÍ ÚČASTI VE VOLBÁCH DO PS OD ROKU 1996 A DO EP OD ROKU 2004 .....	70
TABULKA 7 ČINNOST ODDĚLENÍ POLITICKÝCH ANALÝZ ČSSD.....	75
TABULKA 8 NÁKLADY NA VOLEBNÍ KAMPAŇ ČSSD DO PS V LETECH 2013 A 2017 .....	88
TABULKA 9 HODNOTY UIPC ČSSD V KAMPANI V ROCE 2017 .....	89
TABULKA 10 MEDIÁLNÍ POKRYTÍ PLATFORMY ZACHRAŇME ČSSD .....	103
TABULKA 11 HODNOTY UIPC ČSSD V KAMPANI V ROCE 2018 .....	105
TABULKA 12 HODNOTY UIPC ČSSD V KAMPANI V ROCE 2019 .....	117
TABULKA 13 IDENTIFIKACE BARIÉR ČPS.....	130
TABULKA 14 NÁVRH STRUKTURY ROZPOČTU KAMPANĚ ČPS .....	131
TABULKA 15 HODNOTY UIPC ČPS V KAMPANI V ROCE 2017 .....	134
TABULKA 16 ROZŠÍŘENÍ ODBORNÉHO ZÁZEMÍ ČPS .....	144
TABULKA 17 HODNOTY UIPC ČPS V KAMPANI V ROCE 2018 .....	153
TABULKA 18 HODNOTY UIPC ČPS V KAMPANI V ROCE 2019.....	168
SCHÉMA 1 ZNÁZORNĚNÍ PROFESIONALIZACE JAKO PROCESU ZMĚN .....	18
SCHÉMA 2 TYPOLOGIE STRAN NA ZÁKLADĚ JEJICH MÍRY APLIKACE NÁSTROJŮ POL. MARKETINGU .....	23
SCHÉMA 3 KAUZÁLNÍ MECHANISMUS V PROCESS TRACINGU .....	28
SCHÉMA 4 HLOUBKOVÝ THEORY-TESTING PROCESS TRACING .....	31
SCHÉMA 5 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ APLIKACE INTEGR. TEORIE STRANICKÉ ZMĚNY .....	36
SCHÉMA 6 SLOŽENÍ INDEXU PROFESIONALIZACE KAMPANÍ DLE TENSCHER A MYKKÄNEN ...	42
SCHÉMA 7 SESTAVENÍ UIPC .....	51
SCHÉMA 8 KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROF. KAMPANÍ DLE AUTORKY .....	54
SCHÉMA 9 KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROF. KAMPANÍ ČSSD V ROCE 2017 .....	91
SCHÉMA 10 NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ČSSD .....	99
SCHÉMA 11 KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROF. KAMPANÍ ČSSD V ROCE 2018 .....	108
SCHÉMA 12 KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROF. KAMPANÍ ČSSD V ROCE 2019 .....	121
SCHÉMA 13 KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROF. KAMPANÍ ČPS V ROCE 2017 .....	136
SCHÉMA 14 KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROF. KAMPANÍ ČPS V ROCE 2018 .....	156
SCHÉMA 15 KAUZÁLNÍ MECHANISMUS PROF. KAMPANÍ ČPS V ROCE 2019 .....	169

OBRÁZEK 1 ČERNÁ SKŘÍŇKA A UKRYTÝ KAUZÁLNÍ MECHANISMUS .....	29
OBRÁZEK 2 OTÁZKA Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ CVVM (1) .....	56
OBRÁZEK 3 OTÁZKA Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ CVVM (2) .....	56
OBRÁZEK 4 OTÁZKA ESS NA BLÍZKOST KE STRANĚ .....	57
OBRÁZEK 5 INZERÁT HNUTÍ ANO .....	74
OBRÁZEK 6 LOGA ČSSD .....	81
OBRÁZEK 7 ONLINE VIZUÁL VOLEBNÍHO LÍDRA ČSSD .....	83
OBRÁZEK 8 GEOTARGETING ČSSD .....	85
OBRÁZEK 9 KAUSA LITHIUM.....	87
OBRÁZEK 10 VIZUÁLY ČSSD V KOMUNÁLNÍCH VOLBÁCH .....	102
OBRÁZEK 11 ZTRÁTA ZVOLENÝCH ZASTUPITELŮ ČSSD V LETECH 2014-2018 .....	104
OBRÁZEK 12 PREZENTACE AKTIVIT LÍDRA P. POCE V KAMPANI NA WEBU ČSSD .....	115
OBRÁZEK 13 VOLEBNÍ SPOT ČSSD .....	116
OBRÁZEK 14 ROZDÍL HLASŮ PRO ČSSD .....	119
OBRÁZEK 15 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ KAMPANĚ ČPS.....	128
OBRÁZEK 16 SYSTEMATICKÉ PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ KAMPANĚ ČPS .....	134
OBRÁZEK 17 PIRÁTSKÁ CENTRA .....	147
OBRÁZEK 18 PŮVODNÍ NASTAVENÍ RESORTNÍCH TÝMŮ ČPS.....	148
OBRÁZEK 19 VIZUÁLY ČPS V KOMUNÁLNÍ KAMPANI .....	151
OBRÁZEK 20 POZICE PIRÁTŮ NA POLITICKÉM TRHU .....	159
OBRÁZEK 21 AKTIVAČNÍ ŽEBŘÍČEK K VOLIČŮM .....	160
OBRÁZEK 22 AKTIVAČNÍ BALÍČEK K DOBROVOLNÍKŮM .....	160
OBRÁZEK 23 TÉMATA KAMPANĚ ČPS VE VOLBÁCH DO EP .....	165
GRAF 1 BLÍZKOST K VYBRANÉ POLITICKÉ STRANĚ .....	62
GRAF 2 MÍRA BLÍZKOSTI K VYBRANÉ POLITICKÉ STRANĚ .....	63
GRAF 3 TYP VZTAHU K POLITICKÉ STRANĚ V LETECH 2015-2019 .....	64
GRAF 4 VÝVOJ VOLEBNÍ VOLATILITY OD ROKU 1998 .....	66
GRAF 5 VOLEBNÍ PODPORA TRADIČNÍCH STRAN V LETECH 2010-2017 .....	68
GRAF 6 POČTY ČLENŮ POLITICKÝCH STRAN V LETECH 1992-2019 .....	69
GRAF 7 PODÍL ZISKU HLASŮ ČPS DO ROKU 2017 .....	126
GRAF 8 STRUKTURA VÝDAJŮ ČPS NA KAMPAŇ V ROCE 2017 .....	132
GRAF 9 SLOŽENÍ ROZPOČTU ČPS NA VOLBY DO EP V ROCE 2019 .....	162



## Abstrakt (CZ)

Za poslední desítky let proběhly razantní změny v chování voličů, mediálního prostředí a dostupné nabídky technologických nástrojů komunikace. Elektorát je dnes více volatilní, klesá zájem o členství ve stranách a ochota zúčastnit se voleb. V reakci na to vznikají nové typy politických stran, přičemž mezi ty volebně nejúspěšnější lze řadit tzv. strany jednoho muže nebo strany kybernetické. Od tradičních politických stran se liší odlišnou organizační strukturou a způsobem, jakým umožňují občanům participovat na věcech veřejných. Díky výraznějším tendencím k tržnímu chování snáze aplikují nástroje politického marketingu a profesionalizují své volební kampaně. V jejich čele stojí charismatický lídr, dokáže vyprávět jednoduchý příběh nabytý silnými emocemi a apely. Tradiční politické strany, které se z éry masovosti proměnily v subjekty kartelového typu, naopak hledají způsoby, jak se na změny prostředí adaptovat a vůči novým konkurentům vymezit. Primárně pak sází na nákladné a profesionálně vedené volební kampaně.

Předkládaný text pojímá profesionalizaci politických kampaní v širším kontextu, jako jeden z vícero atributů hlubších transformačních procesů uvnitř politických stran. Reaguje tak i na nepříliš uspokojivý stav bádání v oblasti politického marketingu, jelikož oblast výzkumu profesionalizace volebních kampaní se v posledních letech soustředila primárně na současné západní demokracie. O volebních kampaních a procesu jejich profesionalizace v tzv. nových demokraciích toho víme mnohem méně. Předkládaný výzkum tuto mezeru vyplňuje, nabízí konceptualizaci profesionalizace kampaní a představuje i vhodné nástroje jejího měření. Předmětem studie jsou dva typologicky zcela odlišné subjekty: Česká strana sociálně demokratická (ČSSD) a Česká pirátská strana (Piráti, ČPS). V oblasti výzkumu profesionalizace kampaní tak má prezentovaný text jisté prvenství – nabízí komplexní pohled na profesionalizaci kampaní v postkomunistickém prostoru střední Evropy u dvou typologicky odlišných stran a u voleb prvního i druhého řádu. Pro samotné měření míry profesionalizace je představen Univerzální index profesionalizace (UIPC), který částečně vychází z teoretických i empirických studií, avšak je koncipován tak, aby mohl být univerzálně aplikovaný na různé stranické systémy a prostředí. Disertační práce skrze metodu process tracingu následně definuje ucelený kauzální mechanismus profesionalizace kampaní ČSSD a ČPS včetně identifikace interních a externích faktorů a případných podmínek, které k ní přispívají. Kauzální

mechanismus společně s prezentovaným Univerzálním indexem profesionalizace kampaní napomáhá k hlubšímu porozumění změn, jež se dnes uvnitř politických stran odehrávají.

## Abstract (EN)

Over the last decades, there have been dramatic changes in voter behaviour, the media environment and the availability of technological communication tools. The electorate is now more volatile, with declining interest in party membership and willingness to participate in elections. In response, new types of political parties are emerging, with the most electorally successful being the so-called one-man or cyber parties. They differ from traditional political parties in terms of their organisational structure and the way in which they allow citizens to participate in public affairs. Due to their more pronounced tendency towards market behaviour, these parties find it easier to apply political marketing tools and professionalise their election campaigns. Led by a charismatic leader they can tell a simple story with strong emotions and appeals. Traditional political parties, which have transformed from the era of mass to cartel-type entities, are instead looking for ways to adapt to changes in the environment and to define themselves against new competitors. To survive, they rely primarily on expensive and professionally run election campaigns.

The present text conceptualizes the professionalization of political campaigns in a broader context, as one of several attributes of deeper transformation processes within political parties. In doing so, it also responds to the less than satisfactory state of research in the field of political marketing, as the field of research on the professionalization of electoral campaigns has in recent years focused primarily on contemporary Western democracies. Much less is known about electoral campaigns and the process of their professionalization in the so-called new democracies. The present research fills this gap, offering a conceptualization of campaign professionalization and introducing appropriate tools for its measurement. The subject of the study are two typologically quite different entities: the Czech Social Democratic Party (ČSSD) and the Czech Pirate Party (Piráti, ČPS). In the field of research on campaign professionalisation, the presented text is thus the first of its kind - offers a comprehensive view of campaign professionalisation in the post-communist area of Central Europe in two typologically different parties and in first- and second-order elections. To measure the degree of professionalisation itself, the Universal Index of Professionalisation (UIPC) is introduced, which is partly based on theoretical and empirical studies, but is designed to be universally

applied to different party systems and environments. Through the method of process tracing, the dissertation subsequently defines a comprehensive causal mechanism for the professionalization of the ČSSD and ČPS campaigns, including the identification of internal and external factors and possible conditions that contribute to it. The causal mechanism, together with the presented Universal Index of Campaign Professionalisation, contributes to a deeper understanding of the changes taking place within political parties today.