

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

Katedra sociologie

**Bakalářská práce**

**2021**

**Jakub Haman**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

Katedra sociologie

**Pohyb mezi sociálními světy: případ fotbalu a supporter  
liaison officerů**

Bakalářská práce

Autor práce: Jakub Haman

Studijní program: Sociologie a sociální politika

Vedoucí práce: doc. PhDr. Dino Numerato, Ph.D.

Rok obhajoby: 2021

## **Prohlášení**

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

V Praze dne ... 4. 5. 2021

**Jakub Haman**

## **Bibliografický záznam**

HAMAN, Jakub. *Pohyb mezi sociálními světy: případ fotbalu a supporter liaison officerů*. Praha, 2021. 36 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, Katedra sociologie. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Dino Numerato, Ph.D.

**Rozsah práce: 63 777**

## **Abstrakt**

Profesionální fotbalové prostředí se stále více stává korporátním a odcizuje se fanouškům. Proto se UEFA rozhodla pod tlakem fanouškovských organizací zavést v roce 2011 nové licenční podmínky, které měly umožnit fanouškům větší podíl na fungování klubů. Součástí těchto nových podmínek byla také nutnost vytvořit pozici Supporter Liaison Officer (SLO), jehož úkolem je zprostředkovat komunikaci mezi klubem a fanoušky.

Po několikaletém prodlení byla tato funkce jako povinná vložena také do licenčních podmínek Ligovou fotbalovou asociací v roce 2017. Pomocí rozhovorů s jednotlivými českými SLO se v této práci zaměřujeme na to, jak probíhala implementace pozice SLO v českém fotbalovém prostředí, a které instituce mají na zavedení pozice SLO vliv.

K tomuto využíváme teorii institucionálního izomorfismu, která nám umožní skrze tři izomorfní procesy zkoumat, jak pozice SLO v českém fotbalu funguje. Vzhledem k tomu, že pozice je zavedena jen čtyřmi prvoligovými kluby se taky zaměříme na to, proč není ve všech. Analýzou rozhovorů a rešerší dokumentů se nám povedlo ukázat, které procesy ovlivňují pozici SLO a jak. Identifikovali jsme všechny tři procesy, tedy donucovací, mimetický i normativní. Práce také nabízí srovnání se zahraničními projekty a ukazuje možnosti dalšího sociologického zkoumání pozice SLO.

## **Abstract**

Professional football environment is becoming more corporate and alienate itself more and more from the fans. Because of that UEFA, under influence of fan groups, decided to incorporate new licensing regulations in 2011. The goal of those new regulations was to offer a bigger share of influence over big clubs to fans. The new position of Supporter Liaison Officer was a part of those new licensing regulations. SLOs main goal is to provide a source of communication between club and its fans.

After a few years in 2017 the Czech League Football Association LFA incorporated SLO into its own licensing regulations. In this thesis we are focusing on the process of implementation SLO into Czech football and which institutions played role in it through interviews with Czech SLOs.

We are using the theory of Institutional Isomorphism which allows us to focus on functioning of SLO in Czech football through its three isomorphic processes. Because the

position of SLO was implemented by just four first league, we are going to focus on why it is not implemented by all as well. Thanks to the analysis of interviews and recherche of documents we were able to show which processes affect SLO and how. We identified all three of the isomorphic processes, coercive, mimetic, and normative. The thesis also allows comparison with foreign projects and shows options of further sociological research.

### **Klíčová slova**

Supporter Liaison Officer, fotbal, instituciální izomorfismus, UEFA, LFA, fotbaloví fanoušci, implementace

### **Keywords**

Supporter Liaison Officer, football, institutional isomorphism, UEFA, LFA, football fans, implementation

## **Movement between Social Worlds: The Case of Football and Supporter Liaison Officers**

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce za veškerou pomoc během tvorby výzkumu a trpělivost při komentování mých nápadů na jeho realizaci. Dále bych chtěl poděkovat všem SLO, kteří mi umožnili vhléd do své pozice a bez jejichž ochoty by tato práce nevznikla. Na závěr musím poděkovat své rodině za podporu během celého studia, a především své mamince za to, že je mi každodenní inspirací a oporou.

## **Obsah**

<b>Úvod</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Institucionální izomorfismus a SLO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Fotbalové asociace a SLO</b> .....	<b>9</b>
<b>3 Předchozí výzkumy SLO</b> .....	<b>13</b>
<b>4 Metodologie a analýza</b> .....	<b>16</b>
<b>5 SLO v českém fotbalu</b> .....	<b>17</b>
<b>6 SLO a donucovací procesy</b> .....	<b>18</b>
<b>7 SLO a mimetické procesy</b> .....	<b>21</b>
<b>8 SLO a normativní proces</b> .....	<b>22</b>
<b>9 Shrnutí procesů izomorfismu</b> .....	<b>25</b>
<b>10 Diskuse zjištění</b> .....	<b>26</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>28</b>
<b>Použitá literatura</b> .....	<b>30</b>
<b>Internetové zdroje</b> .....	<b>31</b>



## Úvod

Fotbal odráží změny ve společnosti, která se v posledních dekádách stále více komercializuje. Nejinak je tomu také v prostředí profesionálního fotbalu. Profesionální fotbalové kluby dnes již nejsou pouze sportovními oddíly jako v minulosti, ale mají dnes klidně i několik desítek zaměstnanců a jejich prostředí se podobá spíše firmám. Zároveň však fotbalové prostředí nesmí zapomínat ani na fanoušky, bez jejichž podpory by fotbal ztratil smysl. Jedním z průvodních jevů vývoje profesionálních fotbalových klubů je tedy také zavedení pozice Supporter Liaison Officera (SLO), který má klubům pomoci udržet kontakt s fanoušky, pro které má být jednou z možností, jak se zapojit do chodu svého oblíbeného klubu.

Pozice SLO je v českém fotbalovém prostředí stále poměrně nová. Ligová fotbalová asociace (LFA), která její zavedení požaduje po všech klubech nejvyšší soutěže tuto pozici definuje následovně: „SLO jsou mostem mezi fanoušky a klubem a pomáhají zlepšit dialog mezi oběma stranami.“ (LFA, 2017, 7)

Kvůli tomu, že je pozice v českém fotbalovém prostředí stále poměrně nová a málo rozšířená, tak se jedná o neprobádané a sociologicky relevantní téma. Tato pozice totiž vznikla ve snaze více zapojit fanoušky, a tudíž širší sportovní komunitu do chodu jednotlivého klubu a dát fanouškům větší hlas při klubovém rozhodování. Zároveň staví osobu, která funkci SLO vykonává na hranici dvou odlišných sociálních světů. Na jedné straně je klubovým zaměstnancem, a tedy členem často až korporátního prostředí a firemní kultury. Na druhé straně má však také zastupovat aktivní fanoušky a ideálně být jedním z nich. Zároveň nám tato pozice umožňuje také vhled do institucionalismu ve fotbalovém prostředí, což bude také hlavní náplní této práce. Právě zavedení této pozice nám totiž může pomoci ukázat, jaké instituce mají hlavní podíl na rozhodování v českém fotbalovém prostředí.

LFA začala tuto pozici po prvoligových klubech povinně vyžadovat v roce 2017. Již od roku 2011 je však tato pozice povinnou pro kluby účastníci se pohárových soutěží pořádaných evropskou asociací UEFA. Právě UEFA po tlaku fanouškovských organizací tuto pozici začala požadovat v rámci nových licenčních podmínek, které měli za cíl zvýšit participaci fanoušků na chodu jednotlivých klubů. Při zavedení této pozice pro kluby pak UEFA počítala s aktivitou jednotlivých národních asociací.

Fotbalová asociace České republiky (FAČR), která měla až do roku 2017 na starosti všechny fotbalové soutěže se však neodhodlala k přijetí této povinnosti, a proto je pozice SLO v českém fotbalu povinná až od zmíněného roku 2017, kdy přešli dvě nejvyšší profesionální fotbalové soutěže pod LFA.<sup>1</sup>

Vzhledem k tomu, že nejvyšší fotbalovou soutěž hraje v sezoně 2020/2021 18 klubů, tak jsme před zahájením výzkumu očekávali, že všechny kluby budou mít tuto pozici zřízenou. Po kontaktování nejdéle sloužícího českého SLO, který také funguje jako koordinátor SLO při LFA jsme však zjistili, že tato pozice funguje pouze ve 4 klubech a ve všech jen na částečný úvazek, jelikož všichni SLO zastávají i další pozici v klubu, většinou v marketingovém oddělení.

Rozhodli jsme se tedy zaměřit na institucionální ukotvení pozice SLO a její vznik a rozšíření v českém profesionálním fotbalu skrze teorii institucionálního izomorfismu, která se zaměřuje na podobnost organizačních struktur. Konkrétně zahrnuje tři izomorfní procesy, na jejichž základě k podobnostem dochází. Dá se totiž předpokládat, že vzhledem k nízkému počtu aktivních SLO a podrobné definici práce SLO popsané v příručce bude celé prostředí českých SLO ovlivňováno stejnými procesy.

I když se tato teorie zaměřuje především na zkoumání firem, tak si myslíme, že je aplikovatelná i na prostředí profesionálních fotbalových klubů a využití této teorie v rozdílném prostředí může napomoci pochopit, jak toto odvětví funguje, a které instituce ovlivňují chod profesionálního fotbalu nejvíce. Zároveň nám teorie institucionálního izomorfismu může pomoci vysvětlit jednotlivé formy implementace pozice SLO a jejich dopad na české prostředí.

Vzhledem k tomu, že pozice SLO je v Česku málo rozšířená jsme se rozhodli oslovit všechny 4 aktivní SLO a po dohodě s nejdéle sloužícím SLO také jednoho bývalého SLO, který se v minulém roce po 4 letech v této funkci přesunul na jinou funkci. Proběhlo tedy celkem 5 polostrukturovaných rozhovorů, na základě, kterých jsme mohli doplnit poznatky především z příruček UEFA a LFA o reálném fungování pozice SLO v českém fotbalu. Na základě tematického a selektivního kódování rozhovorů a rešerše dokumentů jsme poté získali dostatek dat ke zhodnocení situace českých SLO. Hlavními výzkumnými otázkami našeho projektu bylo, jak je ovlivněná implementace SLO jednotlivými aktéry (UEFA,

---

<sup>1</sup> UEFA také při zavedení této pozice vydala příručku, která podrobně popisuje, jak by role SLO měla fungovat a ukazuje také fungující příklady v několika evropských klubech. LFA část této příručky věnující se fungování pozice SLO přeložila a vydala vlastní příručku, která má více než 40 stran.

LFA, kluby...) a jak pozici SLO ovlivňují vztahy mezi těmito aktéry. Vzhledem k tomu, že jsme analýzu postavili na teorii institucionálního izomorfismu, tak nás samozřejmě také zajímalo, zdali můžeme identifikovat všechny tři izomorfní procesy a jak tyto procesy pozici SLO ovlivňují.

V první kapitole se zaměřujeme na teorii institucionálního izomorfismu a jednotlivé izomorfní procesy. Následně definujeme pozici SLO na základě požadavků UEFA a LFA a rozebíráme požadavky na její aplikaci. Třetí kapitola se věnuje několika zahraničním projektům, které se zaměřovaly na práci SLO, a na jejich výstupy. Dále si představíme metodologii a analýzu tohoto výzkumu. Následuje kapitola, která stručně popíše, jak pozice SLO funguje v českém fotbalu a v dalších kapitolách poté rozebíráme jednotlivé izomorfní procesy a jejich vliv na implementaci a fungování SLO v českém fotbalu. Následuje rozebrání těchto výsledků a diskuse zjištění s nastíněním dalších možných cest pro zkoumání pozice SLO v českém fotbalu.

## 1 Institucionální izomorfismus a SLO

Paul J. DiMaggio a Walter W. Powell se ve svém textu zamýšlí nad tím, díky čemu jsou si organizace tak podobné a přichází s identifikací tří izomorfních procesů, které tyto podobnosti způsobují. (DiMaggio, Powell, 1983, 147) Vzhledem k tomu, že pozice Supporter Liaison Officera je zřizována jednotlivými kluby na základě poměrně obecných požadavků od Ligové fotbalové asociace a evropské asociace UEFA, tak můžeme předpokládat, že bude k mnoha izomorfním procesům docházet. A to především proto, kolik aktérů pozici SLO ovlivňuje a také proto, že je tato pozice v českém fotbalu stále poměrně nová a nepříliš rozšířená. Dá se tak předpokládat, že k izomorfismu bude docházet díky vlivu UEFA na LFA, podobně jako je tomu v případě Evropské unie a členských států (Radaelli, 2000), ale také na základě ovlivňování mezi jednotlivými kluby a interakcí mezi samotnými SLO.

Vzhledem k tomu, že profesionální fotbalové kluby procházejí v posledních letech rychlým vývojem, připomínají dnes spíše běžné firmy než sportovní kluby. U profesionálních fotbalových klubů můžeme pozorovat například narůstající zájem o společenskou odpovědnost, která je v anglické literatuře známa pod zkratkou CSR (z angl. Corporate Social Responsibility). Pokud jde o implementování těchto CSR projektů fotbalovými kluby, tak se musí potýkat s podobnými problémy, jako běžné firmy. (Kolyperas, Morrow, Sparks, 2015) Toto je poměrně paradoxní, jelikož dnešní fotbalové kluby se vyvinuli ze sportovních spolků, pro které je chování podobné CSR víceméně samozřejmostí, ale časem tuto funkci ztratily a dnes se k ní musí znovu navracet.

Kluby se zároveň pohybují ve vysoce konkurenčním prostředí, které kvůli příchodu bohatých majitelů bylo nutné začít regulovat. Právě vysoké rozdíly ve finančních možnostech jednotlivých klubů přinesly v posledních dekadách do profesionálního fotbalového prostředí silný diskomfort, který i na popud evropských politických institucí vedl UEFA k zavedení tzv. Financial fair play. Právě skrze licencování a omezení výdajů klubů se UEFA rozhodla situaci řešit, jelikož se jedná o jedno z umírněných řešení, které se v dané situaci vyskytlo. (Franck, 2010) A právě skrze souhrn opatření, která se zaměřují i na financování klubů UEFA představila i pozici SLO široké fotbalové veřejnosti.

Pozice SLO není jediná, jejíž implementace byla silně ovlivněna evropskou organizací. Spolu s pozicí SLO, UEFA silně prosazovala také pozici Disability Liaison Officera (DLO), který má na starosti dostupnost fotbalových zápasů pro osoby „s postižením“.

Implementace této pozice tak byla v Německu silně ovlivněna pořádáním Mistrovství světa v roce 2006, při kterém světová fotbalová asociace FIFA, stejně tak jako UEFA požadovala, aby stadiony byli přístupné i pro osoby „s postižením“. Ale nadnárodní asociace nemusí být vždy tím hlavním důvodem pro nastavení nové pozice ve fotbale. Pokud se podíváme na začátek DLO v anglickém profesionálním fotbalu, tak tam se stali hlavním strůjcem změny samotné kluby, které sice zprvu jen následovaly novou legislativu, ale vzhledem k tomu, že nadnárodní organizace se na situaci v Anglii nezaměřovaly tolik jako při přípravě šampionátu v Německu, tak byly anglické kluby nuceny si předávat získané informace mezi sebou. To bylo možné díky neformálním informačním kanálům, kterými byly kluby zvyklé mezi sebou komunikovat. (Paramio-Salcines, Kitchin, 2013)

Pokud se tedy vrátíme k situaci SLO v českém fotbalovém prostředí, tak nyní již lépe můžeme charakterizovat aktéry, kteří do jejich práce vstupují a kteří tuto pozici pomáhají formovat. Je třeba mít také na paměti, že povinnost provozovat pozici SLO má v probíhající sezoně 2020/2021 18 klubů hrající nejvyšší českou soutěž a tento počet by se měl v létě 2021 znovu snížit na 16 celků, které budou hrát Fortuna ligu v příští sezoně. Prvním a zřejmě také nejdůležitějším aktérem je zaměstnavatel každého z SLO, tedy klub, ve kterém SLO působí. Jak už bylo zmíněno výše, kluby musí splňovat podmínky pro působení v nejvyšší soutěži dané Licenčním řádem LFA, potažmo UEFA, pokud se zároveň účastní jejich evropských soutěží. Tyto asociace tedy přímo nařizují klubům zřízení pozice SLO a měly by také dohlížet na její správné vykonávání.

Dalším důležitým aktérem jsou fanoušci klubu, kteří jsou také jedním z rozdílů, který musí brát v potaz management fotbalového klubu oproti managementu běžných firem, které takto silného partnera mimo své struktury zřejmě nemají. Pokud se zaměříme na osobu samotného SLO, tak pro výkon této role jsou velmi důležité komunikační dovednosti a také důvěra a respekt fanoušků. Pro výkon role SLO jsou tak velmi důležité předchozí zkušenosti a pokud SLO pochází z kruhu fanoušků a má mezi nimi kontakty, tak je tím jeho pozice silně ovlivněna a do jisté míry alespoň v začátcích i usnadněna.

Právě na základě vztahů mezi jednotlivými institucemi, tedy v případě SLO především vztahy mezi fotbalovými asociacemi, fanouškovskými organizacemi, kluby a SLO samotnými, jsou postaveny také tři mechanismy, které izomorfismus v institucích ovlivňují. Tyto mechanismy se nazývají donucovací, mimetický a normativní. (DiMaggio,

Powell, 1983, 150) Zároveň tyto mechanismy nemusí být vždy na první pohled rozdílné a mohou se vzájemně překrývat.

Donucovací typ izomorfismu se projevuje v důsledku tlaku ze strany organizací, na nichž je v našem případě fotbalový klub závislý a také kulturními předpoklady společnosti. Tlaky ze strany nadřízené organizace mohou být formální, tedy skrze novou legislativu, jakou jsou v našem případě licenční podmínky LFA a UEFA, které pozici SLO zavádí jako povinnou, ale také neformální, pokud by například přišel tlak nevládních organizací či v našem případě spolku fanoušků. Donucovací typ nám tedy vysvětluje, že pokud se kluby pohybují v jednotném právním rámci, či struktuře pravidel a regulací, tak se dá očekávat, že změny budou tímto omezeny. Kvůli tomu, že se instituce musí pohybovat ve stejných bariérách, které jsou vymezeny zákony, pravidly a regulacemi, tak se jim snižuje počet možností, jak se s touto situací vyrovnat a prostředí se díky tomuto stává více izomorfní. Zároveň však musíme mít na paměti, že donucovací typ je závislý také na kulturním prostředí, v němž se pohybujeme a které je ve fotbale formováno především fanouškovskou obcí. Stejně jako se tedy ve společnosti formují různé skupiny s jasnou hierarchií, aby mohli jednat s institucemi, tak stejný postup se dá očekávat i od fanoušků při komunikaci s klubem. (tamtéž, 150-151) V případě donucovacích procesů u SLO jde tedy o jakousi kaskádu, kdy na vrcholu stojí UEFA, která ovlivňuje národní asociaci a ta posléze tlačí na samotné kluby. Pokud se tedy jedná o tlak na základě pravidel a regulací, tak jej nazýváme formálním a pokud se odvíjí od kulturního prostředí a v našem případě například skupiny fanoušků, tak se jedná o neformální donucovací proces.

Druhým z procesů je takzvaný mimetický. Ten je poháněn především nejistotou, která může souviset například s nepochopením nových technologií a trendů a následným inspirováním u konkurenčních organizací. Pokud se tedy organizace potýká s problémem, který nemá jednoznačné řešení, tak je možné, že se pokusí napodobit přístup jiné organizace. K tomuto modelování může docházet i nevědomě při využívání stejných technologických inovací či nevědomě alespoň u organizace, která je vzorem například při získání zaměstnance se zkušenostmi z jejích struktur. Toto modelování se však nemusí nutně týkat jen jednotlivých organizací, ale i celé společnosti, jako když se Japonci na konci 19. století pokusili vytvořit novou vládnoucí strukturu na základě fungujících modelů ze západoevropských států a Spojených států amerických. Při tomto postupu se poté i jednotlivé firmy snažili přijmout západní principy, aby zvýšily svou legitimitu.

Takže i snaha získat si legitimitu u zákazníků, v našem případě fanoušků, může vést k mimetickému izomorfismu. Homogenita poté v tomto směru vzniká z důvodu relativně úzké skupiny příkladů, které lze následovat, protože firmy volí z podobných institucí, které vnímají jako úspěšné ve svém oboru a tím se jim stávají podobné. (tamtéž, 151-152) Toto bude v českém fotbalovém prostředí zřejmě podstatné, jelikož pozici SLO naplno implementovalo jen několik klubů. Podstatné je také to, aby si kluby u nové role byly schopny správně vyhodnotit její přínosy a zároveň se zdráhají zkoušet nové a nezkoušené metody, které přijetí nové role přináší. Tlak fanoušků také vedl v Itálii k větší legitimitě některých fanouškovských organizací (Numerato, 2018) a můžeme tak očekávat, že podobný vliv může mít i na pozici SLO.

Poslední normativní typ je nejvíce ovlivněn profesionalizací a rolí profesních komunit. Prvním aspektem profesionalizace je formální vzdělávání a druhým je síť profesních kontaktů, která je nad jednotlivými organizacemi. Nad tímto typem izomorfismu mají tedy největší moc univerzity, které poskytují vzdělání a zároveň jsou místem, kde vznikají nové technologie a kde se profesionálové potkávají a spolupracují. Univerzity a instituce, které mají za úkol trénovat profesionály poté produkují odborníky, kteří mají stejné vidění problémů, a proto poté dochází k izomorfismu, když nastoupí do různých institucí. Normativní typ pak neklade důraz jen na stejné vzdělání, ale také na to, že firmy si na stejné pozice vybírají zaměstnance s podobnými zkušenostmi a schopnostmi. Díky tomuto také můžeme pozorovat, že pozice ve strukturách různých firem mají stejné názvy a očekávání a přechod ze struktury jedné firmy do druhé je pro zaměstnance poměrně jednoduchý. U pozice SLO tedy můžeme očekávat, že pokud bude tuto roli zastávat bývalý fanoušek, tak k ní bude přistupovat jinak než běžný zaměstnanec, který klubu aktivně nefandí a neumí se tak vžít do role fanouška. Důležitým aspektem normativních procesů je také to, jak svoji práci vnímají a definují samotní SLO, jelikož v jejich případě se sice nebude jednat o profesionalizaci jednotným vzděláním, ale můžeme očekávat, že k roli i tak budou přistupovat všichni podobně. (DiMaggio, Powell, 1983, 152-153)

DiMaggio s Powellem ve svém textu také vypracovali 11 hypotéz, na základě, kterých je možné predikovat izomorfické změny. Na základě některých z hypotéz můžeme zkoumat také situaci SLO v českém fotbalovém prostředí. Zároveň je však nutné mít na paměti, že fotbalové prostředí je díky fanouškům i získávání prostředků odlišné od globálního korporátního. Také je potřeba mít na paměti vztah mezi UEFA a LFA, který je částečně

obdobný vztahu mezi Evropskou unií a národními vládami, pokud bychom zkoumali běžné instituce. Právě při zkoumání těchto vztahů na vládní a nadvládní úrovni umožnilo použití teorie institucionálního isomorfismu alespoň předběžné vysvětlení procesů a výsledků. (Radaelli, 2000, 38)

Hlavními hypotézami pro nás tedy budou následující: 1) Čím větší závislost jedné organizace na druhé, tím větší podobnost ve struktuře a zaměření. 2) Čím větší závislost na jedné organizaci z pohledu prostředků, tím víc izomorfických změn ve vztahu k této organizaci.

3) Čím větší nejasnost ohledně cílů fungování, tím víc se organizace bude snažit připomínat organizaci, kterou považuje za úspěšnou. Tyto hypotézy popisují izomorfismus z pohledu organizační úrovně. Pokud bychom se zaměřili na úroveň pole působnosti, tak můžeme využít následujících hypotéz: 1) Čím více je oblast závislá na jednom zdroji příjmů, tím více je izomorfních změn. 2) Čím méně alternativních organizačních modelů, tím větší míra izomorfních změn. 3) Čím více jsou cíle nejasné, tím větší je míra izomorfních změn. 4) Čím více je prostředí profesionalizované, tím více izomorfních změn. (DiMaggio, Powell, 1983, 154-156)

Na základě těchto hypotéz můžeme vytvořit několik výzkumných otázek, které nám umožní zkoumat pozici SLO v českém fotbalu. Jak pozici SLO ovlivňuje vztah mezi LFA a UEFA? Jak ovlivňuje pozici SLO závislost na LFA a UEFA? Jak se ovlivňují SLO navzájem? Jak jsou SLO ovlivněni tím, že jich je v ČR jen několik? Jak jsou SLO ovlivněni svými předchozími zkušenostmi? Jak se podařila implementace SLO v českém fotbalu?

## **2 Fotbalové asociace a SLO**

Pozice Supporter Liaison Officera není nová pouze pro české kluby, jelikož historie této funkce je stále poměrně krátká. První SLO se objevili v německých klubech v 90. letech minulého století v reakci na časté problémy s agresivními fanoušky na stadionech, i ve vazbě na stále silnější sociální práci s fanoušky. Tato pozice se v Německu i jiných státech osvědčila a po dohodě fanouškovských organizací v čele se Supporters Direct Europe s evropskou asociací UEFA se objevuje v roce 2010 v licenčních podmínkách pro kluby hrající soutěže UEFA.

Konkrétně je pozici SLO věnován článek 35 licenčního řádu UEFA, ve kterém se objevují



dva body. Tedy, že kluby, které žádají o licenci UEFA, musí mít zřízenou pozici SLO a že SLO musí pravidelně komunikovat s klubem a bezpečnostním manažerem ohledně bezpečnosti na stadionech. (UEFA, 2010)

Z tohoto je zřejmé, že hlavním důvodem pro UEFA při povinnosti zřídit pozici SLO bylo především zvýšení bezpečnosti na stadionech. Tato pozice byla však také zřízena, jelikož si UEFA, po tlaku fanouškovských organizací, přála větší zapojení fanoušků do rozhodování a také financování klubů. Proto také jednou z nejvýznamnějších novinek těchto licenčních podmínek bylo také zavedení Financial fair play, které mělo za cíl zabránit velkému zadlužování klubů a využívání přímých investic bohatých majitelů.<sup>2</sup>

Pokud se však vrátíme k pozici SLO, tak UEFA také vydává manuál, kde pozici SLO představuje jako důležitou pro kluby i pro fanoušky samotné. Vždyť v předmluvě k této příručce Michel Platini, tehdejší prezident UEFA zdůrazňuje, že fanoušci jsou srdcem profesionálního fotbalu a dodává, že zlepšení komunikace mezi kluby a fanoušky je hlavním cílem pro SLO. Poukazuje také na to, že práce SLO není jednoduchá a nedá se tak očekávat, že by její zřízení bylo pro kluby jednoduché. (UEFA, 2011, 3)

Toto nařízení UEFA se samozřejmě dotklo i českých klubů. Týkalo se však pouze klubů, které si díky výsledkům v české nejvyšší soutěži a českém poháru vysloužily místo v evropských pohárech, tedy 4 nebo 5 nejlepších týmů v každé sezoně. Většímu důrazu se této pozici v českém prostředí až po přechodu dvou nejvyšších profesionálních soutěží pod Ligovou fotbalovou asociací v roce 2016. Do té doby spadali profesionální soutěže stejně jako všechny nižší amatérské pod Fotbalovou asociací České republiky. V roce 2017 se tak povinnost mít pozici manažera pro fanoušky, tedy SLO, objevila také v licenčních podmínkách Ligové fotbalové asociace. Pozice SLO je upravena v článku 35 licenčních podmínek LFA a její zřízení je nutné pro kluby usilující o licenci Gold a Silver, tedy kluby hrající evropské poháry a kluby hrající nejvyšší českou klubovou soutěž. Povinnost je ze strany LFA definována podobně jako v licenčních podmínkách UEFA a LFA navíc přidává bod, že SLO se musí každoročně zúčastnit semináře Fotbalové asociace České republiky. (LFA, 2019)

Spolu se zavedením povinnosti SLO pro kluby vydala LFA také překlad příručky UEFA, která pozici SLO definuje a měla by sloužit novým i stávajícím SLO jako materiál ke

---

<sup>2</sup> Úspěšnost těchto snah však můžeme zpochybnit, pokud se zaměříme na finanční situaci největších klubů a plány 12 evropských klubů zavést vlastní klubovou soutěž, tzv. Superligu, nezávislou na UEFA.

studiu a inspiraci, jak funkci SLO vykonávat. V tomto manuálu je SLO definován jako most mezi fanoušky a klubem, jehož práce je závislá na informacích a důvěře obou stran. SLO by také měli informovat fanoušky o klubových rozhodnutích a přinášet na klub zpětnou vazbu a názory fanoušků. Práce SLO není omezená jen na komunikaci mezi klubem a fanoušky, ale má na starosti také jednání s policií a bezpečnostními manažery. Také komunikuje se SLO soupeře, tak aby společně pracovali na možnosti, co nejbezpečnějšího průběhu utkání.

Komunikace s klubem a fanoušky je tedy pro SLO hlavní pracovní náplní, ale tyto dvě strany nejsou zdaleka jediné, se kterými SLO v rámci své pracovní činnosti komunikuje. Důraz musí být také kladen na kooperaci s policií a bezpečnostními manažery a



Graf 1 – LFA, 2017, 11

samozřejmě také s asociacemi, které zaštiťují jednotlivé soutěže. (viz graf 1).

Hlavním aktérem by však měli být pro práci SLO samotní fanoušci, které můžeme rozdělit do několika skupin. (viz graf 2) SLO musí komunikovat především s aktivními fanoušky, kteří vytvářejí atmosféru na stadionu a kteří jsou jakýmsi jádrem fanouškovské obce. SLO by však měl být také schopen identifikovat potenciálně násilné fanoušky, kteří se však podle příručky k násilí uchylují převážně pokud mají pocit, že s nimi policie a bezpečnostní složky jednají nespravedlivě či nepřiměřeně. UEFA a LFA však také zdůrazňují nutnost nezapomínat i na neorganizované či virtuální fanoušky, kteří nejsou organizováni v žádné formální ani neformální fanouškovské skupině a nejsnáze se s nimi komunikuje skrze sociální sítě. Také je důležité věnovat se fanouškům „s postižením“, minoritám a rodinám s dětmi, aby se všichni na stadionech cítili bezpečně.

Pokud se zaměříme na výhody, které by tato pozice měla přinést, tak jde především o zlepšení komunikace s fanoušky a lepší vzájemné porozumění, kvůli čemuž bude docházet k méně nedorozumění a konfliktům. Díky tomuto může dojít ke zlepšení atmosféry na zápasech, z čehož by profitovali jak fanoušci lepším diváckým zážitkem, tak kluby, které by mohli registrovat vyšší zájem o vstupenky a klubové produkty. V tomto je také důležitá komunikace mezi SLO a marketingovým oddělením klubu.

Jako u každé pozice je samozřejmě také potřeba klást důraz na výběr správné osoby. Ideální kandidát by podle LFA měl být schopen dobře komunikovat především ve skupině,



Graf 2 – LFA, 2017, 12

ať už s fanoušky na stadionu tak s klubovým vedením a policií. Měl by mít také kontakt s různými fanouškovskými skupinami. Zároveň by měl mít osvojeny vzdělávací,

psychologické i sociologické dovednosti pro práci s lidmi. Měl by být také politicky neutrální a schopen řešit konflikty. Vzhledem k fanouškům by měl mít také dostatečnou důvěryhodnost, popřípadě si jí, co nejdříve vybudovat. Samozřejmě hlavní roli ve fungování SLO hraje samotný klub, který by svému zaměstnanci na této pozici měl zajistit dostatečné pracovní vybavení, tedy například vlastní kancelář a prostor, kde se může s fanoušky podílet na vytváření chorea, tedy různých transparentů či plachet, které fanoušci vytváří, aby ukázali svou přízeň nebo i nespokojenost s klubem. Měl by se také pravidelně informovat o novinkách z tábora klubu i fanoušků a tyto informace vyhodnocovat a nebrat je na lehkou váhu.

Jednou z hlavních částí pracovní náplně SLO jsou samozřejmě také zápasy samotné. Během domácích zápasů by měl být SLO v kontaktu s fanoušky pro případ jakýchkoli problémů a před zápasem by s nimi měl koordinovat přípravu chorea či různá bezpečnostní doporučení. Při utkáních na hřišti soupeře by pak měl komunikovat možnosti cesty na stadion, počtu vstupenek a zajistit tak bezproblémový příjezd fanoušků na stadion, stejně tak jako cestu zpět. Důležitá je také komunikace se SLO domácího týmu a bezpečnostním manažerem nebo policií, aby věděli například, kolik přicestuje fanoušků a mohli se na zápas připravit. Během zápasů by pak SLO měl být s fanoušky přímo na stadionu a řešit jakékoli případné problémy.

Nesmíme zapomínat ani na roli LFA, která dává klubům povinnost tuto pozici zřídit, a proto by se jí také měla snažit rozvíjet a koordinovat. Asociace by měla pořádat vzdělávací akce pro SLO a zajistit výměnu pozitivních příkladů. (LFA, 2017)

### **3 Předchozí výzkumy SLO**

Důraz na bezpečnostní hledisko práce Supporter Liaison Officerů je patrný, pokud se zaměříme na odborné publikace, které se právě na toto povolání soustředí. Jeden z těchto textů se zaměřuje například na to, jak SLO svými kontakty s fanoušky pomáhá nastolit dialog právě mezi fanoušky a policií, což je velmi důležité, jelikož se tyto dvě skupiny často vidí v nepřátelském vztahu. Výzkum mezi dánskými fotbalovými fanoušky klubu Brøndby potvrdil, že právě přístup policie založený na dialogu s fanoušky, ke kterému přispívá i práce SLO, je vnímán ve skrze pozitivně, a také důsledkem toho ubývá násilí a potyček na stadionech. (Havelund, Lauridsen, Joern, Rasmussen, 2016)

Větší důraz na práci SLO směrem k fanouškům, a to především k těm problematickým,

dává případová studie z Polska, která vznikla v roce 2019. Tato studie byla zaměřena na vzájemnou závislost mezi klubem a tzv. „ultras“ tedy tvrdým jádrem fanoušků, které je většinou vnímáno negativně. Studie se zaměřovala na fotbalový klub Legie Varšava a potvrdila, jak důležitou roli může Supporter Liaison Officer pro klub mít. Ultras Legie Varšava a obecně ultras polských fotbalových klubů jsou totiž veřejně známí především díky svým excesům a tvrdým střetům ať už mezi sebou nebo s policisty. V tomto klubu se však i díky práci místního SLO podařilo nastavit pravidelný dialog s fanoušky, který vedl k lepšímu vzájemnému pochopení. Vedení klubu stejně tak jako jeho fanoušci totiž většinou chtějí stejnou věc, tedy aby byl jejich klub úspěšný a pokud možno vítězil v každém utkání. Jakmile však přichází série neúspěchů, se kterou je nutné ve fotbale, tak jako v každém jiném sportu, počítat, tak fanoušci mohou mít pocit, že klub nefunguje správně. Na druhou stranu, pokud by klub důsledně vyžadoval dodržování všech pravidel, tak by si mohl fanoušky proti sobě poštvat i pokud by se mu výsledkově dařilo. V tomto případě je zmíněn například zákaz používání pyrotechniky na utkáních. Porušování tohoto zákazu je v posledních letech tématem i na českých stadionech. V Polsku je sice používání pyrotechniky zakázáno, ale pokud by mu klub chtěl účinně zamezit, tak by musel velmi zpřísnit kontroly při vstupech na stadion. To by pravděpodobně vedlo k tomu, že by nástup na stadion provázela až vězeňská atmosféra, což by samozřejmě fanouškům nebylo příjemné. Klub se tedy prostřednictvím SLO s fanoušky dohodl na používání pyrotechniky v omezenějším rozsahu, což vyhovuje oběma stranám. SLO tak hraje v případě Legie Varšava velmi důležitou roli a napomáhá ke klidnému průběhu utkání při zachování bouřlivé fanouškovské atmosféry na stadionech. (Choluj, Gerrard, May, 2020)

Zřejmě nejsystematičtější studie věnovaná roli SLO proběhla v letech 2016-2018 ve Švédsku. Tato studie se zabývala tím, jakou roli hrají SLO v řízení profesionálního fotbalu a také vlivem SLO na celkovou skupinu fanoušků. Díky tomuto mohli získat vyšší povědomí o konfliktech, ke kterým mohlo dojít a byli tak schopni jim předejít. Autoři studie vedli polostrukturované rozhovory přímo s jednotlivými SLO. Je důležité zmínit, že ve Švédsku mají fanoušci velký podíl na řízení klubů a fotbalu jako takového na rozdíl od českých poměrů. I díky tomu měli švédští SLO usnadněnou práci, jelikož se rekrutovali ze základen fanoušků a zároveň měli i povědomí o fungování klubů. Právě vazby na fanoušky jsou jedním z nejdůležitějších faktorů pro práci SLO, jak potvrdila i tato studie. Díky tomu, že se SLO rekrutovali z řad fanoušků, tak měli zajištěn jejich respekt a důvěru. A právě důvěra fanoušků je zřejmě tím nejdůležitějším, co je pro práci SLO potřeba. SLO pak

samozřejmě také musí s touto důvěrou nakládat opatrně, protože se v očích fanoušků také může stát jen klubovým zaměstnancem a ztratit jejich respekt. Právě schopnost postavit jakýsi pomyslný most mezi fanoušky a klubem pak švédští SLO považují za své nejdůležitější poslání. Důležité je pro ně nejen udržet důvěru fanoušků, ale samozřejmě si také získat důvěru ostatních klubových zaměstnanců. Ti totiž prý často fanoušky vnímají fanoušky stereotypicky jako ty problémové, a to samozřejmě vzájemnému dialogu nenahrává. SLO se tak pohybuje na hraně těchto dvou světů a je na něm, zdali se z nich stanou světy spřátelené či znesvářené. Tento střet světů také samozřejmě přináší do práce SLO mnohá dilemata, kdy se musí rozhodnout, jak vyvážit vztah mezi klubem a fanoušky, když se přijímá například nějaké nepopulární nařízení. Znovu je zde zmiňován i problém pyrotechniky, která je i ve Švédsku zakázána. SLO i v tomto případě zmiňují, že základem je komunikace a někdy je lepší ustoupit fanouškům s tím, že klub bude vědět, že se nějaká akce s pyrotechnikou chystá a bezpečnostní složky se na to budou moci připravit. (Stott, Khan, Madsen, Havelund, 2020)

Implementace pozice SLO však nemusí být vždy tak úspěšná, jak se na první pohled může zdát. Podle údajů britské fanouškovské asociace FSF z roku 2013 měla být role SLO implementována 111 italskými kluby. (Football Supporters Federation IN Numerato, 2016, 579) Jak však posléze vyplynulo z rozhovorů s fanoušky a zaměstnancem italské fotbalové asociace FIGC a také z pozorování, tak tato pozice sice existovala na papíře, ale reálně ji žádný z klubů nejvyšší italské soutěže Serie A nebral vážně. Při bližším prozkoumání situace se tedy ukázalo, že implementace pozice SLO je stále ve své počáteční fázi, i když oficiální údaje FSF a FIGC napovídaly, že implementace SLO je již v pokročilé fázi. (Numerato, 2016, 579-580) Tento příklad ukazuje na mimetický proces, kdy jsou pravidla přijímána jen formálně a reálné konání klubů je jiné.

Podobnou situaci můžeme zřejmě očekávat i v českém prostředí, protože na základě licenčních podmínek LFA by tato pozice měla v sezoně 2020/2021 fungovat ve všech 18 prvoligových klubech, avšak pokud se podíváme na webové stránky jednotlivých mužstev najdeme zmínku o SLO či manažeru fanoušků jen u menšiny. V těch několika případech, kdy SLO funguje však můžeme očekávat podobná zjištění jako v severských zemích a Polsku, tedy že SLO své hlavní poslání uvidí v předcházení problémům a komunikaci s fanoušky. Musíme však také brát na vědomí, že tyto země jsou v implementaci SLO o několik kroků dál než české kluby a pozice SLO je tam tudíž více uznávaná. A to nejen

klubem a fanoušky, ale také policií a bezpečnostními manažery.

#### **4 Metodologie a analýza**

Za účelem porozumění problematice pozice Supporter Liaison Officer v českém fotbalovém prostředí jsme se rozhodli pro polostrukturované rozhovory se samotnými SLO. Těchto rozhovorů proběhlo celkem pět a trvaly mezi 30-50 minutami. Vzhledem k současné epidemiologické situaci byly 4 rozhovory online prostřednictvím platformy Google Meets a jeden rozhovor byl vedený v kanceláři daného SLO. Dotazování probíhalo v březnu a dubnu 2021. Vzhledem k tomu, že v tuto dobu je tomu více než rok od doby, kdy fanoušci mohli neomezeně na stadiony, tak rozhovory byly zaměřeny spíše na to, jak fungovala funkce SLO před pandemií a jak by teoreticky mohla fungovat dnes, kdybychom tu pandemii neměli. Jeden ze SLO byl navíc ve funkci pouze několik měsíců a fungování SLO tak znal spíše jako fanoušek a v teoretické rovině. Kvůli tomuto důvodu byly polostrukturované rozhovory se samotnými SLO řešením, jak získat dostatek dat k analýze.

Prvním kontaktem pro nás byl SLO Slovanu Liberec, který v této funkci působí nejdéle v České republice a pomohl nám tak se v prostředí lépe zorientovat a zároveň poskytl kontakty na zbylé respondenty, mezi nimiž byli tři aktivní SLO a jeden bývalý SLO, který nyní zastává v klubu jinou pozici, ale vzhledem k tomu, že v této pozici působil několik let, jsme se rozhodli ho do výzkumu zařadit také, aby byl vzorek co nejširší. Díky metodě výběru respondentů snowball se nám tak zřejmě povedlo plně obsáhnout českou scénu SLO. Respondenty jsme kontaktovali skrze emailovou korespondenci.

Všichni respondenti také před rozhovorem obdrželi informovaný souhlas ke zpracování osobních dat a anonymizaci výstupů, se kterým na začátku rozhovoru vyslovili souhlas. Z důvodu anonymizace tedy budou výroky jednotlivých SLO v dalších kapitolách opatřeny pouze číslem od 1 do 5. Všechny rozhovory byly také s vědomím respondentů nahrávány. Analýza rozhovorů byla založena na otevřeném, tematickém a selektivním kódování. Kódování bylo založené na hledání jednotlivých typů institucionálního isomorfismu, tedy donucovacího, mimetického a normativního. Zároveň jsme se také soustředili na to, jak SLO vnímají komunikaci s jednotlivými skupinami, se kterými musí v rámci svého zaměstnání komunikovat. Vzhledem k tomu, že českých SLO je pouze několik, tak nám i pět rozhovorů poskytlo dostatečnou heterogenitu vzorku.

Spolu s rozhovory proběhla také rešerše dokumentů od UEFA a LFA, které v souvislosti se zavedením a kodifikací pozice SLO vyšly.

## **5 SLO v českém fotbalu**

Jak už bylo dříve zmíněno, tak na základě rozhovorů bylo zjištěno, že pozice SLO funguje v českém profesionálním prostředí ve čtyřech klubech nejvyšší soutěže. Jedná se o dva kluby, jejichž stadiony v normální situaci patří k nejnavštěvovanějším v lize a dva kluby, které se řadí k ligovému průměru. Ve všech klubech je pozice SLO jen na částečný úvazek a zaměstnanec, který má pozici SLO na starosti má vždy i další pozici v klubu, většinou v marketingovém oddělení. Právě pod marketingové oddělení pozice SLO v klubech spadá.

SLO se shodují na tom, že velikost fanouškovské základny je jedním z hlavních rozdílů mezi fungováním v jednotlivých klubech. Zatímco v menších klubech se SLO zná prakticky se všemi aktivními fanoušky a komunikace je tak mezi klubem a fanoušky usnadněná, tak ve velkých klubech musí SLO často jednat s několika fanouškovskými skupinami, které mohou mít špatné vztahy mezi sebou.

Všichni SLO také pochází z řad bývalých aktivních fanoušků, což jim umožňuje lepší pochopení požadavků fanoušků a také jim pomáhá předpovídat reakci fanoušků na klubová rozhodnutí bez nutnosti okamžité komunikace s fanoušky. SLO tak často přiznávají, že už se naučili předpokládat, jak bude druhá strana na jednotlivá rozhodnutí reagovat, což jim umožňuje okamžité zahájení hledání kompromisu, protože právě hledání kompromisu mezi názorem klubu a fanoušků je důležité při přijímání jakýchkoli klubových opatření.

Hlavní náplní práce SLO je pak tedy v normální situaci, kdy fanoušci mohou bez omezení na stadiony, především komunikace s aktivním jádrem fanoušků a také zařizování výjezdů na venkovní utkání. Při domácích zápasech SLO fanouškům pomáhá při vytváření a organizování choreí, což jsou často malby a plachty s nápisy, kterými fanoušci vyjadřují při zápasech svou náklonost ke klubu nebo také nespokojenost s klubovými výkony a rozhodnutími. Při tvorbě těchto choreí je nutné zajistit prostory k vytvoření a skladování těchto plachet a také zajistit financování, se kterým kluby také často pomáhají, alespoň částečně.

Při výjezdech na venkovní utkání pak SLO komunikuje s domácím klubem o počtu a dostupnosti vstupenek na utkání. Zařizuje také hromadnou dopravu, která pro velké kluby



představuje velký úkol, protože se na zápasy může vypravit i několik tisíc fanoušků. SLO tak musí vědět, kolik fanoušků se na zápas chystá a vykomunikovat následně dopravu s dopravci a také s policií, která má samozřejmě starost, aby během cesty nedocházelo k problémům a byla co nejrychlejší.

Pokud zmiňujeme aktivní fanoušky, tak těmi máme na mysli především fanoušky, kteří domácí zápasy sledují z tzv. kotle, tedy sektoru stadionu, který se stará o vytváření atmosféry na stadionu i s využitím výše zmíněných choreí. Tito aktivní fanoušci pak často své kluby podporují i při výjezdech na venkovní zápasy.

## **6 SLO a donucovací procesy**

Donucovací procesy provází roli Supporter Liaison Officerů již od jejich počátků. Poprvé byla představena v roce 1992 v Německu spolu s nezávislými fanouškovskými projekty jako součást Národního konceptu pro bezpečnost a ochranu ve sportu (NKSS) za účelem snížení násilností na stadionech, které byly v Německu v 70. a 80. letech velmi časté.

Díky tomu, že projekt SLO byl velmi úspěšný, tak po tlaku fanouškovských organizací jako Supporters Direct, Evropská fotbalová asociace (UEFA) zařadila tuto pozici jako povinnou ve svých licenčních podmínkách z roku 2011. Hlavním cílem těchto podmínek bylo zapojit fanoušky více do fungování klubů a obecně se zasloužit o to, aby hlas fanoušků byl co nejvíce slyšet.

UEFA tuto pozici jako povinnou zřídila pro kluby, které se účastní jejích pohárových soutěží. Zároveň však tímto krokem apelovala i na národní asociace, aby tuto pozici také po profesionálních klubech vyžadovaly a zároveň dohlížely na kluby, že tuto pozici správně využívají. Národní asociace se také měly snažit klubům pomoci v zaučování nových SLO a zařídit správný rozvoj této pozice tak, aby z toho benefitovali jak kluby, tak i fanoušci samotní. (UEFA, 2014)

Fotbalová asociace České republiky (FAČR) však i jak vyplynulo z rozhovorů se SLO o této pozici sice věděla, ale nedělala mnoho pro její zavedení v českém fotbalu. Změna přišla až poté, co dvě nejvyšší české fotbalové soutěže přešly pod vedení Ligové fotbalové asociace (LFA). LFA tuto roli začala po klubech nejvyšší fotbalové soutěže vyžadovat v roce 2017.

„Jsem rád, že LFA dělá aspoň něco, na rozdíl od FAČR, který o povinnosti od UEFA věděl, ale nic s tím nedělal.“ SLO 5

Pokud se však zaměříme na vznik pozice SLO v jednotlivých klubech, tak povinnost vyžadovaná LFA vedla k přijetí zaměstnance, jehož náplní práce je i přímá komunikace s fanoušky. Z tohoto pohledu povinnost ze strany LFA k izomorfismu příliš nepřispěla. Je nutné také říct, že LFA sice dala klubům povinnost ustanovit pozici SLO, ale sama příliš nepřispívá k rozvoji této pozice, jak by měla podle UEFA, jelikož jako koordinátor pro LFA funguje jeden z klubových SLO, který tuto funkci pro LFA vykonává v podstatě dobrovolně a nad rámec svých povinností v klubu.

„Můj nadřízený, když zjistil, že UEFA tuhle pozici tlačí a bude ji vyžadovat, tak se snažil získat co nejvíc informací ze zahraničí. A zajímal se i o fanouškovský trendy. Takže ten přístup byl i o tom, že když to může fungovat v zahraničí, tak to můžeme mít taky.“ SLO 4

Požadavky UEFA na rozvíjení pozice SLO národní asociací, potažmo v českém případě organizátorem profesionálních soutěží, se tedy v českém prostředí daří naplňovat pouze skrze každoroční semináře, které se pod patronátem LFA a FAČR konají a které jsou i zmíněny v licenčních podmínkách u povinnosti role SLO. Tyto semináře se konali zatím tři, poslední na konci roku 2019 i z důvodu epidemie, a účast na posledním byla sice podle koordinátora a SLO poměrně dobrá, ale bylo to dáno i tím, že některé kluby byly zastupovány svými bezpečnostními manažery a jinými zaměstnanci, kteří by měli se SLO v rámci svého klubu spolupracovat, ale z podstaty své pozice se na tuto funkci nehodí, jelikož mají odlišné zájmy.

„Aby se projekt SLO posunul, tak by měl být v rámci struktur LFA a mimo klub alespoň na poloviční úvazek někdo, kdo bude mít SLO na starosti. Je potřeba tam mít někoho, kdo by komunikoval s kluby, snažil se je přesvědčit a zaškoloval nové SLO. Zároveň by kluby byly pod tlakem, což by situaci určitě pomohlo.“ SLO 5

Pozice SLO tedy v českém prostředí není příliš izomorfne ovlivněná formálními nařízeními shora, částečně také proto, že právní a regulační rámec, tedy zmiňovaná povinnost v licenčních podmínkách, je velmi obecný a příručka UEFA a LFA je spíše jen souhrnem doporučení.

Nesmíme však zapomínat také na neformální možnost, jak dochází k institucionálnímu izomorfismu prostřednictvím donucovacích procesů a tou je kulturní prostředí, v případě SLO tedy převážně fanoušci. Zde můžeme sledované kluby rozdělit do dvou skupin podle velikosti fanouškovské obce. Dva kluby, které pozici SLO využívají, patří mezi nejnavštěvovanější kluby na domácích i venkovních zápasech a zbylé dva se řadí

k prvoligovému průměru.

Obecně se dá říct, že fanouškovská obec těchto týmů není jednotná a fanoušci se dělí do několika skupin.

„Jinak my máme fanoušky rozdělené na tři sekce. První je ta nejmasovější, která není ani nijak organizovaná, a se kterou já i jako klub komunikujeme skrze sociální sítě a samozřejmě skrz newsletter a různá periodika. Takže to je hodně jednosměrná komunikace. Jsem jim samozřejmě k dispozici přes email, kvůli feedbacku, ale k téhle mase spíše jen komunikujeme my. Druhá je fanouškovská organizace, kde už je to více na bázi spolupráce, protože mezi nimi už mám kontakt, se kterým můžu řešit věci, které zajímají i běžné fanoušky. Jak získat vstupenku, jak se na zápas dopravit, co s sebou a na co ve městě dávat pozor. Takže spíše servisní a organizační věci. Například když se jede autobusem, tak nám dost často domácí klub doporučí, kde autobus zaparkovat. Takže částečně servis a částečně i spolupráce, protože fanouškovské organizace mají zájem s námi spolupracovat a my máme zájem spolupracovat s nimi. Třeba jim poskytujeme část vstupenek, jen pro ně. I protože oni jsou organizovaní a my víme, co od nich čekat. Třetí skupinou je kotel, který není nijak organizovaný, alespoň ne veřejně. Je to společenství různých skupin.“ SLO 2

Toto rozdělení je samozřejmě výraznější u klubů s větším počtem fanoušků, jak si můžeme všimnout i v citaci výše. A právě schopnost komunikovat s co možná největším počtem těchto skupin je pro české SLO důležitá. Primárně se však ve všech klubech zaměřují na aktivní fanoušky, kteří domácí zápasy tráví tzv. v kotli, tedy na tribuně či její oddělené části, která se nejvíce stará o atmosféru zápasů, a zároveň také jezdí na venkovní zápasy. S těmito aktivními fanoušky jsou čeští SLO podle svých slov v kontaktu nejčastěji, a to platilo i v době, kdy fanoušci na stadion vůbec nesměli. Tito aktivní fanoušci však v jednotlivých klubech tvoří i různé menší skupiny mezi sebou a mezi těmito skupinami může také docházet k menším či větším rozporům. SLO pak přiznávají, že mít důvěru alespoň většiny těchto skupin je nezbytné pro správné vykonávání jejich role.

„Mnoho přínosů role SLO není vidět, protože se hlavně předchází problémům.“ SLO 5

„Drtivá většina excesů jsou akce jednotlivců a ne kotle.“ SLO 4

Problémy s těmito aktivními fanoušky a nefungující restriktivní opatření také u jednoho z klubů vedli ke zřízení role SLO a dnes se všichni SLO shodují, že předcházení

problémům je pro ně jedna z priorit. Aktivní fanoušci ve všech klubech, podle slov jednotlivých SLO, totiž touží po komfortním prožitku ze zápasu a také respektu ze strany pořadatelských služeb a policie při zápasech. Kvůli tomu je například organizace výjezdů, komunikace s policií a přítomnost na tribuně s aktivními fanoušky pro SLO hlavní náplní práce. Zde tak můžeme říct, že neformální donucovací izomorfismus částečně probíhá i když za ním není žádná jednotná iniciativa fanoušků, ale pouze snaha kultivovat fanouškovskou kulturu ze strany samotných SLO.

## **7 SLO a mimetické procesy**

K izomorfismu mohou vést také mimetické procesy. O těch můžeme mluvit především při vzniku nové role při nedostatku informací či v důsledku technologického vývoje. V českém prostředí se tento proces objevuje paradoxně spíše u klubů, které SLO reálně nemají.

Pokud si totiž uvědomíme, jak málo se LFA potažmo FAČR v českém prostředí zasloužili o rozšíření role SLO a jak v tom byly tyto asociace úspěšné, tak si musíme samozřejmě všimnout i případů, ve kterých zavedení role SLO reálně neproběhlo. Vzhledem k tomu, že je pozice SLO povinná pro všech 18 klubů hrajících nejvyšší fotbalovou ligu a zároveň z rozhovorů víme, že alespoň na částečný úvazek je tato role vykonávána jen ve čtyřech klubech, tak nám zde zbývá velká část klubů, která k této pozici přistupuje pouze administrativně. Pouze ve formuláři zaškrtnou, že mají tuto pozici zřízenou, ale reálně povinnosti spjaté s pozicí SLO v klubu nikdo nevykonává.

„Některé kluby to vzaly tak, že jednomu člověku napsaly, že je kustod/vedoucí týmu/SLO. Když jsem pak tomuhle člověku napsal email a SMS s prosbou o bližší informace k zápasu, tak neodpověděl.“ SLO 4

Musíme také poznamenat, že z rozhovorů se SLO vyplynulo, že je v lize několik dalších klubů, které sice na pozici SLO nikoho nemají, ale alespoň některé kompetence SLO v nich vykonávají klubovní zaměstnanci, kteří je však nemají přímo v popisu práce. Pokud však tyto kluby sečteme z těmi, které SLO mají, tak se stále dostaneme sotva k polovině prvoligových celků.

Hodně klubů si taky dávalo, že SLO rovná se bezpečnostní manažer. To jsou dvě pozice, které jdou proti sobě a měly by se doplňovat.“ SLO 4

Zbytek klubů tedy zřejmě není přesvědčen o přínosu role SLO a vzhledem k tomu, že LFA

přistupuje ke své roli benevolentně, tak ani necítí kluby potřebu tuto svou pozici měnit. Pro tyto kluby jde tedy jen o vyplnění kolonky ve formuláři a vzhledem k tomu, že poté nikdo nekontroluje, zdali to odpovídá skutečnému stavu, tak nemají potřebu na svém postoji k SLO nic měnit.

Dalším příkladem mimetických procesů může být implementování pozice SLO v jednom z velkých klubů. Tento klub totiž pozici SLO měl již před povinností ze strany LFA, ale vzhledem k tomu, že v českém prostředí neexistoval žádný právní rámec, tak se obrátil na klub, který již s touto pozicí měl zkušenost a konzultoval s ním také výběr kandidáta. Tento klub se zároveň inspiroval v zahraničí, jelikož v českém prostředí v takto velkém klubu ještě pozice SLO nebyla.

Mimetický proces tedy v prostředí českých SLO ovlivňuje spíše kluby, které se rozhodli SLO zavést spíše jen formálně na papíře. Tyto kluby totiž zřejmě na základě menšího množství informací a nedůvěry v přínos role SLO, plní tuto svou povinnost jen formálně, ale reálně v nich nikdo pozici SLO a povinnosti s ní spojené nevykonává.

## **8 SLO a normativní proces**

„Já svojí pozici nevnímám tak, že bych pracoval pro klub nebo pro fanoušky. Snažím se pracovat pro klub i fanoušky, protože všichni jsme dohromady tým.“ SLO 2

„Jsem jediným zaměstnancem klubu, pro nějž jsou fanoušci nejvyšší priorita.“ SLO 5

„To, co si přeje fanoušek, pokud to má rozumný smysl, je vlastně moje KPI (Key Performance Indicator, hodnotící kritérium, pozn. aut.).“ SLO 3

Takto svou práci vidí jednotliví SLO a vztah k fanouškům vidí jako svou absolutní prioritu všichni z nich. Právě důvěra od fanoušků je podle nich pro práci SLO naprosto klíčová, a pokud by ji měli ztratit, tak se shodují, že jejich práce na pozici SLO nemá budoucnost. Samozřejmě vedle fanoušků je také zásadní, aby měli ve své práci podporu ze strany vedení klubu, který je zaměstnává.

„Když jsem přicházel, tak byl v klubu pohled, že my tomu nerozumíme, tak nám pojd' ukázat, jak se to dělá, ale to se časem i mou prací změnilo.“ SLO 4

Vzhledem k tomu, že všichni SLO, se kterými jsme hovořili, byli na pozici SLO vybráni i díky tomu, že se předtím řadili k aktivním fanouškům, tak můžeme vidět, že v tomto směru je prostředí aktivních SLO velmi homogenní. Zároveň část z nich patřila i k tvrdšímu jádru

fanoušků a měli kvůli tomu ztíženou počáteční pozici při získávání důvěry policie, ale vzhledem k tomu, že pro všechny je jednou z hlavních priorit předcházení konfliktům, tak se všem po čase podařilo najít společnou řeč i s policií, bezpečnostními manažery soupeřů a pořadatelskými službami.

„S policií a pořadatelem se při výjezdu na venkovní utkání většinou řeší jen doprava a počet fanoušků, aby se mohli připravit.“ SLO 4

Pokud se zaměříme na SLO z největších klubů, které mají také vyšší počet fanoušků, kteří podporují svůj tým při výjezdu na hřiště soupeře, tak ti se shodují, že jejich hlavním cílem je, aby nevznikaly na stadionech problémy, které však mohou vyplývat i z přehnané kontroly a nedodržování bezpečnostních nařízení ze strany pořadatelů. Pokud totiž budou probíhat nadměrné kontroly, které budou fanouškům připadat ponižující, tak je podle SLO větší šance, že dojde na tribuně ke konfliktu pramenícího z frustrace fanoušků. K této frustraci může také přispívat malá dostupnost občerstvení a s tím spojené velké fronty na stadionech.

„Osvědčilo se nám, že na předzápasové porady k nám jezdí SLO soupeře, pokud je to možné.“ SLO 5

Všichni SLO se shodují, že pokud chystají výjezd na stadion soupeře, tak je pro ně vždy lepší, když domácí klub má také SLO, nebo aspoň zaměstnance, kteří se k této roli staví vstřícně a ví, že pokud vyjde fanouškům soupeře vstříc, tak například předejde problémům na stadionu, které mohou vést až k pokutám za nezvládnutou pořadatelskou službu. Naopak jeden ze SLO z menšího klubu potvrzuje, že ze začátku nebylo vedení jeho klubu nakloněno tomu, aby vycházelo vstříc velkým klubům při výjezdu na jejich stadion, ale i díky práci SLO a pozitivním zkušenostem se ukázalo, že vstřícný přístup a poskytnutí většího množství vstupenek hostům přinesl méně konfliktů, lepší atmosféru na utkání a ve výsledku, i když došlo na pokutu za nějaký menší prohřešek, tak domácí klub stále získal více, a to i po finanční stránce.

„Ze začátku chvíli trvalo přesvědčit majitele a vedení klubu, že nám fanoušci hostí také mohou přinést něco dobrého a nejenom problémy. Dneska už poskytujeme velkým klubům lístky navíc a vedení ví, že když se i třeba nějaký problém stane a přijde pokuta, tak výnosy z toho zápasu budou vyšší než dřív.“ SLO 4

Právě finance jsou také jedním z důvodů, který SLO zmiňují, když přišla řeč na to, proč je

pozice SLO tak málo rozšířená v českém fotbalovém prostředí. Dalším z důvodů je podle nich fakt, že jsou v první lize kluby, které mají aktivních fanoušků málo a role SLO v těchto klubech není na první pohled tak potřebná. Avšak i zkušenosti z komunikace se soupeřovým SLO a také to, že jednou z priorit SLO by měla být snaha přilákat na tribuny více fanoušků systematickou komunikací s nimi je důvod, proč by se pozice SLO měla vyžadovat i od menších klubů.

Pokud se zaměříme na další normativní proces, tak tím je inspirace ze zahraničí. Tím, že v zahraničí funguje pozice SLO už delší dobu a zaslouhují se o ní i fanouškovské organizace jako je Supporters Direct (SD), tak se může pohled českých SLO na tuto pozici měnit také na základě zahraničních zkušeností. SLO klubů, které mají zkušenosti z působení v evropských pohárových soutěžích totiž často zmiňovali, že právě inspirace u těchto soupeřů je ovlivnila asi nejvíce. Popisují, že očitá zkušenost, jak koordinovaně vytváří fanoušci chorea a aktivně se zapojují do rozhodování klubu, byl pro ně jedním z největších přínosů pro jejich roli. Roli SLO tak i na základě zahraničních zkušeností vnímají nejen jako povinnou, ale také jako užitečnou.

„Třeba, co se týče choreí, tak když je teď řešíme s kotlem, tak jsme aplikovali zkušenosti z řešení se zahraničními kluby. Protože když k nám přijely evropské kluby, tak dělaly taky chorea na stadionu, takže jsem se inspiroval k nějakým změnám k návrhu a schvalování choreografií. I kotel se inspiroval v zahraničí, takže i já.“ SLO 2

„Moje největší zkušenost byla třídní stáž v Polsku. (...) Je to tam úplně jinde, ať jde o finanční prostředky klubu nebo velikost fanouškovské základny. (...) Bylo super sledovat, jak tam všichni kluboví zaměstnanci žijí zápasem, a i účetní nosí klubové šály.“ SLO 4

Dalším důležitým krokem pro formování pozice SLO v českých týmech bylo zapojení do evropského projektu LIAISE, díky kterému měli někteří SLO možnost vyjet na stáž a workshopy do zahraničí. A jeden ze SLO, který měl možnost vyjet na stáž do Polska zmínil, že to bylo pro něj velmi podstatným bodem a umožnilo mu poznat, jak může SLO fungovat na vyšší úrovni. V rámci projektu LIAISE se každoročního semináře pro SLO pod záštitou LFA zúčastnil i Stuart Dykes z organizace SD a přispěl tak k formování pohledu na práci SLO v českém prostředí. (LFA, 2020)

Na základě normativních procesů tak můžeme říct, že prostředí českých SLO je velmi homogenní, jelikož všichni SLO pochází z řad fanoušků, jsou v časté komunikaci a vzájemně se inspiroují a jsou inspirováni úspěšnými zahraničními projekty.

## 9 Shrnutí procesů izomorfismu

Pokud se tedy zaměříme na prostředí aktivních českých SLO jako celek, tak můžeme říct, že je poměrně homogenní, a to především díky tomu, že kluby, které se rozhodly tuto pozici zřídit, k ní přistupují podobně a vzhledem k tomu, že jsou SLO v pravidelném kontaktu a řeší podobné problémy, tak je jejich práce dost podobná, a to nezávisle na velikosti jejich klubu a délce jejich zkušeností s touto pozicí.

K izomorfismu naopak příliš nepřispívají české asociace. Fotbalová asociace České republiky se tuto pozici ani nepokusila do českého fotbalu zapracovat a Ligová fotbalová asociace ji sice po svém nástupu do čela profesionálních soutěží začala po klubech nejvyšší ligy vyžadovat v licenčních podmínkách, ale u většiny klubů bohužel tato funkce existuje jen na papíře a reálně funguje jen ve čtyřech prvoligových klubech. LFA můžeme také přičíst k dobru, že připravila překlad příručky UEFA, která slouží jako dobrý zdroj informací k tomu, jak by měla být práce SLO vykonávána. Také se pod patronátem českých asociací konají pravidelné semináře pro SLO a daří se také zapojování do některých evropských projektů.

Dle rozhovorů také vyplývá, že pozice SLO má však potenciál zlepšit atmosféru na českých stadionech a přilákat do publika více diváků, takže by se slušelo, aby práci SLO pro LFA nekoordinoval jeden z klubových SLO nad rámec svých klubových závazků. Zkušenosti například z vedlejšího Polska, kde byl rozvoj pozice SLO akcelerován pořádáním evropského šampionátu v roce 2012 a kde se i na svazu této pozici věnuje více zaměstnanců, totiž ukazují, že tato pozice může fungovat i bez dlouhé tradice, ale vyžaduje zapojení národní asociace.

Na národní asociace by naopak mohl být kladen větší tlak ze strany evropské asociace UEFA, která tuto pozici pro evropský fotbal kodifikovala. Kooperací s fanouškovskými organizacemi vznikla nejen povinnost pro kluby hrající evropské soutěže pod hlavičkou UEFA, ale také příručka, která podrobně popisuje práci SLO. Avšak české prostředí ukazuje, že jen tyto kroky očividně nestačí, jelikož ne všechny kluby, které v posledních letech hráli evropské pohárové soutěže mají pozici SLO zřízenou a národní asociace k ní také nepřistupují nejvážněji. Pokud tedy UEFA skutečně chtěla před deseti lety svými novými licenčními podmínkami zajistit větší zapojení fanoušků do fungování klubů, tak by měla více dbát na to, že to bude cílem také jednotlivých národních asociací.



## 10 Diskuse zjištění

Analýza toho, jak se v českém fotbalovém prostředí implementuje role SLO skrze teorii institucionálního izomorfismu nám umožnilo zjistit, které procesy tuto pozici ovlivňují a které by měli být změněny či lépe vykonávány, aby pozice SLO byla více rozšířená a výsledku i více izomorfní, jelikož to je pro tuto pozici, která je silně ovlivněna komunikací SLO s podobnými skupinami a také komunikací mezi sebou, žádoucí.

Zároveň se ukázalo, že především donucovací a mimetické procesy vedou spíše ke zvětšování rozdílů mezi kluby než k izomorfismu. Tyto procesy totiž mají izomorfní vliv jen na kluby, které se jimi rozhodli řídit, ale kluby, pro které je SLO jen kolonkou pro vyplnění, aby splnili licenční podmínky se klubům se SLO více oddalují. Nejde tak jen o to, zda tyto procesy existují, ale také jak jsou naplňovány.

Pozice SLO nabízí pro sociologické zkoumání hned několik možností a analýza prostřednictvím institucionálního izomorfismu byla jen jednou z mnoha možností, která byla vybrána i z důvodu nelehkých podmínek, za kterých výzkum vznikal. Z důvodu pandemických omezení bylo nemožné zkoumat práci SLO v terénu například skrze zúčastněné pozorování, které by mohlo pomoci také k lepšímu porozumění izomorfních procesů. Zároveň jsme se s jednotlivými SLO bavili spíše o tom, jaká práce byla před více než rokem, kdy ještě mohli na stadion fanoušci a také v teoretické rovině, jak by asi jejich práce probíhala nyní. Toto bylo umocněno i tím, že jeden ze SLO do této pozice nastoupil až na konci roku 2020 a reálně pozici SLO znal jen jako fanoušek a s rolí se pouze teoreticky seznamoval.

Vzhledem k tomu, že pro pozici SLO je hlavní náplní práce komunikace s fanoušky a klubem ale také s policií, pořadateli utkání nebo dopravci, tak naším původním plánem bylo zkoumat tuto pozici v každodennosti skrze dramaturgickou teorii Ervinga Goffmana. Toto zkoumání by umožnilo zaměřit se na to, jak práce jednotlivých SLO probíhá a také na to, jak se vypořádávají s tím, že musí vystupovat v několika rolích. Tedy musí být schopen komunikovat s fanoušky a ideálně být jedním z nich, aby lépe chápal jejich požadavky. Zároveň však musí být schopen jednat s vedením klubu a být zprostředkovatelem zpráv mezi klubem a fanoušky. Nadále v rámci své pozice komunikuje také s pořadatelskou službou a policií a při organizování výjezdů na venkovní utkání musí být také schopen komunikovat s dopravci.

Doufáme však že i tato práce pomůže ke znalosti role SLO v českém prostředí a umožní zkoumání této pozice i prizmatem dalších sociologických teorií, popřípadě dojde k většímu využití této role v českém fotbalu a bude zde větší vzorek pro zkoumání izomorfních procesů. Při této práci jsme však také, především při zkoumání donucovacích procesů, narazili na jednu z limitací teorie institucionálního izomorfismu. Tedy, že je jednostranně orientovaná jen na konvergentní procesy a zanedbává procesy divergentní, které je však také nutné brát v potaz. (Beckert, 2010, 162) Divergenci můžeme pozorovat například v tom, že po zavedení povinnosti pozice SLO pro české kluby se některé rozhodly tuto pozici vytvořit jen na papíře, aby splnily licenční podmínky, jiné alespoň některé povinnosti SLO plní, ale jen prací jiných klubových zaměstnanců a pouze několik klubů má tuto pozici skutečně vytvořenou a snaží se využívat jejího potenciálu.

Avšak s ohledem na to, že je role SLO v českém fotbalovém prostředí poměrně krátkou dobu a málo rozšířená jsme se rozhodli, že pro její zkoumání postačí zaměření na izomorfní procesy, jelikož ty při implementaci této pozice jednoznačně převažují a pokud přihlédneme k příručce UEFA, potažmo jejímu překladu od LFA, tak můžeme říct, že jsou také cílem zavádění této role.

Pokud se zaměříme na situaci SLO v českém prostředí v porovnání s výše uvedenými zahraničními projekty, tak můžeme říct, že čeští SLO se od svých zahraničních kolegů liší především v síle své pozice. Jako své hlavní téma a přínos pro fanoušky také vidí bezpečnost na stadionech. Zároveň stejně jako polští SLO vidí možnost, jak snížit počet incidentů na stadionu a tím zlepšit atmosféru na utkání v tom, že s aktivními fanoušky budou komunikovat a snažit se najít kompromisní řešení, které vyhovuje oběma stranám. Shodují se tak například na tom, že je lepší se s fanoušky domluvit na omezeném využívání pyrotechniky než vyžadovat její úplný zákaz. Vymáhání zákazu totiž spíše, než k omezení využívání pyrotechniky vede k jejímu využívání jednotlivci a neorganizovaně, díky čemuž hrozí větší nebezpečí jakýchkoli problémů spojených s pyrotechnikou. Jde například o časté přerušování utkání kvůli kouři, nemožnost hasičů a bezpečnostních složek se připravit na koordinované použití pyrotechniky, frustraci fanoušků z přísných kontrol a další problémy s tím spojené.

Ukázala se také podobnost se situací v Itálii, kde více než stovka klubů měla pozici zřízenou jen na papíře a fakticky ji nijak nevyužívala. Z rozhovorů s aktivními českými SLO pak vyplývá, že až 14 prvoligových klubů tuto pozici musí mít potvrzenou pro

získání licenčních podmínek, ale většina z nich se nesnaží vykonávat jednotlivé činnosti, které by měl mít na starosti právě SLO. Pozice SLO je tak i v České republice zatím vykonávána spíše je na papíře a uvidíme, zdali se to v budoucnu změní a jaké kroky povedou k této případné změně.

## **Závěr**

S pomocí využití teorie institucionálního izomorfismu jsme tedy v implementaci pozice SLO v českém prostředí odhalili všechny tři izomorfní procesy. Donucovací proces začal už neformálním tlakem evropských fanouškovských organizací na UEFA, která poté formálně vtělila pozici SLO do svých licenčních podmínek. Formální procesy poté následovaly v českém prostředí, když pozici SLO začala vyžadovat také Ligová fotbalová asociace po českých klubech.

Vzhledem k tomu, že donucovací procesy plně nekorespondovaly s tím, jak byla pozice vynucována, nebo spíše nebyla, tak zde vznikl prostor pro mimetický proces, který vedl k zavádění této pozice v mnoha klubech jen na papíře. Tento typ tedy ovlivňuje spíše kluby, které se rozhodly pozici SLO nezavést, jelikož v ní nevidí přínos a zároveň vzhledem k nevynucování licenčních podmínek k tomu nejsou ani donuceny.

Posledním z procesů je normativní, který je v českém prostředí silně ovlivněn inspirací ze zahraničních klubů, kde má SLO delší tradici a větší oporu v klubových strukturách. Ukazuje se, že například účinkování v evropských pohárech tak nemá vliv jen na sportovní výkonost a finanční zisky klubů, ale také umožňuje jednotlivým klubovým zaměstnancům vidět práci svého protějšku a vidět, jak může pozice fungovat na vyšší úrovni, což samozřejmě je motivací pro jednotlivé SLO dělat svou práci lépe a úspěšněji.

Za pomoci procesů definovaných teorií institucionálního izomorfismu jsme také zjistili, proč implementace pozice SLO nebyla v českém fotbalu příliš úspěšná. Je také nutné vzít v potaz, zdali je nutnost pro všechny kluby v první fotbalové lize skutečně nezbytná, jelikož převážně menší kluby v ní očividně nevidí potenciál, jelikož jejich fanouškovská základna je příliš malá. Nesmíme však zapomínat, že i k těmto klubům přijíždí na venkovní zápasy velké kluby, které mohou přitáhnout na tribuny i více domácích fanoušků a systematickou prací SLO je možné s těmito fanoušky pracovat a zvyšovat jejich počty.

Bude tedy zajímavé pozorovat, zdali se pozice SLO bude v českém fotbalu nadále šířit a také jestli se bude více rozvíjet i v klubech, kde funguje už nyní. Z rozhovoru se SLO

jednoho z velkých klubů totiž vyplynulo, že pokud by v letošní sezoně, kdy probíhalo velké množství zápasů v nahuštěné termínové listině, mohli fanoušci na stadiony bez omezení, tak by práce SLO na zkrácený úvazek nešla stíhat a potřeboval by k sobě alespoň dobrovolníka, který by mu pomáhal především při zápasech. Pozice SLO se tak zřejmě v budoucnu bude v českém fotbalu nadále rozvíjet, což by také nabádalo k jejímu dalšímu sociologickému zkoumání.

## Použitá literatura

Beckert, J., 2010. Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change. *Sociological theory*, 28(2), pp.150-166.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, pp.147-160.

Franck, E., 2010. Private firm, public corporation or member's association—Governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), pp.108-127.

Havelund, J., Lauritsen, M., Joern, L. and Rasmussen, K., 2016. Not All Cops Are Bastards-Danish Football Supporters' Perception of Dialogue Policing. *Eur. Police Sci. & Res. Bull.*, 15, p.59.

Choluj, K., Gerard, S. and May, A., 2020. The interdependence between a football club and its ultra-fandom in relation to “Modern” football: a case study of Legia Warsaw. *Managing Sport and Leisure*, 25(1-2), pp.64-78.

Kolyperas, D., Morrow, S. and Sparks, L., 2015. Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 15(2), pp.177-195.

Ligová fotbalová asociace, 2017. Supporter Liaison Officers LFA.

Ligová fotbalová asociace, 2019. Klubový licenční řád.

Numerato, D., 2016. Behind the digital curtain: Ethnography, football fan activism and social change. *Qualitative Research*, 16(5), pp.575-591.

Numerato, D., 2018. *Football fans, activism and social change*. Routledge.

Paramio-Salcines, J.L. and Kitchin, P.J., 2013. Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for spectators with disabilities in European professional football. *Sport Management Review*, 16(3), pp.337-348.

Radaelli, C.M., 2000. Policy transfer in the European Union: institutional isomorphism as a source of legitimacy. *Governance*, 13(1), pp.25-43.

Stott, C., Khan, S., Madsen, E. and Havelund, J., 2020. The value of Supporter Liaison Officers (SLOs) in fan dialogue, conflict, governance and football crowd management in

Sweden. *Soccer & Society*, 21(2), pp.196-208.

Union of Europeans Football Association, 2010. UEFA club licensing and financial fair play regulations.

Union of Europeans Football Association, 2011. UEFA Supporter Liaison Officer Handbook.

Union of Europeans Football Association, 2014. Supporter Liaison Officer (prezentace).

### **Internetové zdroje**

Ligová fotbalová asociace, 2020. Rozvoj role SLO v českých klubech bude pokračovat i po konci projektu LIAISE. Dostupné online z <https://www.lfafotbal.cz/clanek/204-rozvoj-role-slo-v-ceskych-klubech-bude-pokracovat-i-po-konci-projektu-liaise> (cit. 29.4.2021)

## Teze bakalářské práce

Sport je jedním z fenoménů postmoderní doby a fotbal jako světově nejrozšířenější a v České republice nejsledovanější sport představuje velký prostor k sociologickému zkoumání. V posledních letech před pandemií Covidu-19, a s ní spojenými omezeními počtu diváků na fotbalových stadionech, každoročně stoupal průměrný počet diváků na stadionech a v uplynulé sezoně byl nejvyšší za posledních dvacet let. Díky této obnovené a stále rostoucí popularitě také vzrostla role supporter liaison officerů (SLO), kteří mají na starost především komunikaci mezi fanoušky a kluby a vzájemnou koordinaci.

Tato funkce je v českém fotbalovém prostředí poměrně nová, jelikož byla pro profesionální kluby jako povinná zavedena v roce 2017. Pro kluby hrající pohárové soutěže Evropské fotbalové asociace (UEFA) však byla povinná již od sezony 2012/2013. V českém prostředí se díky tomu setkávají SLO, kteří mají již téměř desetiletou praxi s méně zkušenými kolegy.

Při zkoumání toho, jak se role SLO liší mezi jednotlivými kluby se nabízí využití teorie institucionálního isomorfismu (DiMaggio, Powell...). Tato teorie zkoumá podobnosti ve strukturách jednotlivých organizací a v tom, jak tyto organizace fungují. Zároveň formuluje tři typy institucionálního isomorfismu, kterými jsou normativní, donucovací a kopírovací. (DiMaggio, Powell, 1983)

S využitím této teorie tedy můžeme v prostředí českých SLO nalézt několik přístupů, jak se v klubech s touto pozicí nakládá. Prvním pohledem by mohlo být, že prostředí bude poměrně homogenní, jelikož právě déle fungující SLO budou předávat zkušenosti nováčkům, byť z jiných klubů. V této variantě by se jednalo kopírovací typ institucionálního isomorfismu. Další variantou institucionálního isomorfismu, která se jistě projeví je donucovací typ. Vzhledem k tomu, že pozice SLO byla zřízena rozhodnutím řídicího orgánu, tak se pro kluby může jednat jen o nutnost naplnit požadavky. V takovém případě se dá očekávat, že daný SLO bude mít na starosti i další funkce v rámci klubu a této pozici se bude věnovat pouze okrajově. Zároveň se dá předpokládat, že kluby budou funkci SLO dávat různou důležitost i v závislosti na velikosti své fanouškovské základny a finančních možnostech. Další silnou proměnnou jistě bude, díky jakým předpokladům si klub vybral jedince k vykonávání této funkce. Rozdílný přístup bude jistě mít bývalý fanoušek nebo klubový funkcionář, pro kterého je to jedna z mnoha rolí. Na základě těchto předpokladů se tak dá očekávat, že prostředí českých SLO bude spíše heterogenní a

podobnosti mezi jednotlivými kluby budou vycházet především z toho, že byla tato funkce zřízena direktivním nařízením shora.

Vzhledem k tomu, že role SLO je, jak už z názvu práce vyplývá, na hranici mezi dvěma zcela odlišnými světy, tedy mezi kluby a fanoušky, bude zajímavé také pozorovat, jak se tento střet projevuje při naplňování pracovních povinností SLO. Ke zkoumání vlivu této funkce na identitu jedinců se tak hodí mikrosociologické teorie, ze kterých bych vybral především odcizení popsané Ervingem Goffmanem. K tomuto odcizení může docházet především u SLO, kteří dříve byli především fanoušky, jelikož UEFA doporučuje, aby tuto roli zastupoval právě zástupce fanoušků, aby mohl do pohledu klubu přinést osobní zkušenost a zároveň byl fanoušky respektován. Vzhledem k tomu, že však musí na jedné straně jednat s klubovými funkcionáři, pořadateli zápasů a někdy také zástupci policejních složek a posléze také se samotnými fanoušky musí mít SLO jasnou vnitřní integritu, aby se nechoval před jednou skupinou naprosto odlišně než před tou druhou. Zároveň pokud mi to nasbíraná data dovolí, tak bych se chtěl zaměřit také na práci SLO v každodennosti a také pohledem Goffmanovy teorie rolí, jelikož právě zmíněný střet dvou odlišných světů by se mohl projevit tím, že SLO hrají v jedné roli dvě rozdílná představení podle toho, s kým komunikují.

Při rozhovorech se SLO bych se proto chtěl zaměřit na to, do jaké míry svou komunikaci přizpůsobují, především tedy ve střetu mezi fanoušky a klubem samotným. Zдали stejnou věc vědomě komunikují jinak a soustředí se například na jiné detaily. SLO samozřejmě nekomunikují jen s kluby a fanoušky, ale také mezi sebou. Tato sdílená zkušenost mezi zaměstnanci různých klubů může také napomoci k rozlišení typů přístupu podle teorie institucionálního isomorfismu. Komunikace probíhá také s dalšími aktéry, jakými jsou například policie či zástupci územní samosprávy, při těchto jednáních musí jistě SLO využít zcela odlišných komunikačních strategií než při komunikaci s klubem či fanoušky. V současné době je také stále důležitější prezentace online. V tomto bych se chtěl zaměřit na to, kterak SLO napomáhají při klubové prezentaci na sociálních sítích a jak důležitou částí jejich práce je právě vystupování na sociálních sítích. Zároveň bych se chtěl zaměřit na rozdíly práce s fanoušky offline a online.

Vzhledem k tomu, že role SLO je v českém prostředí poměrně nová, tak budu při svém bádání navazovat především na zahraniční práce a výzkumy. Zřejmě nejvíce poznání do tohoto tématu přinesla švédská práce, která se zabývala právě rolí SLO v dialogu s



fanoušky, zvládání konfliktů a obecně práce s velkým počtem fanoušků. Tato analýza se zaměřovala jak na náplň práce SLO, tak také na pohled SLO na svou práci. Výzkum sestával z rozhovorů se 14 SLO ve Švédsku, čímž se značně podobá mému záměru k analyzování českého prostředí. Švédská studie ukázala, že SLO mohou být úspěšní při snižování počtu incidentů na stadionech, a to především díky tomu, že otevírají dialog mezi fanouškovskými skupinami a kluby s policií, takže tyto dvě strany spojují a narušují zabudovaný pořádek, kdy se obě navzájem vnímaly negativně. Zároveň průzkum ukázal, že SLO měli snazší integraci, pokud se jednalo o bývalé fanoušky. (Khan, Madsen, Havelund, 2018)

Další práce, na které bych chtěl svým projektem navázat se týkají především fanoušků samotných a převážně pak tvrdého jádra, tzv. ultras. Takovouto práci je například případová studie, která se zaměřila na vztah ultras Legie Varšava a klubem. Tato studie také upozorňuje na to, že SLO může hrát velmi důležitou roli moderátora komunikace mezi klubem a tvrdým fanouškovským jádrem, což vede k omezení nežádoucích incidentů na tribunách i mimo stadiony. (Choluj, Gerard, May, 2019)

Cílem práce je zjistit, jak moc je prostředí českých SLO heterogenní a čím je tento stav způsoben a ovlivněn. Různé proměnné – velikost klubu, velikost fanouškovské základny, predispozice SLO k této roli... – jistě budou mít na tento stav různý vliv. Zároveň bych chtěl také pozorovat, jak se konstituuje identita SLO ve vztahu k jednotlivým aktérům, s nimiž přichází do kontaktu (především představitelé klubu, fanoušci, bezpečnostní složky) a jak je těmito aktéry ovlivněna pracovní identita SLO.

Práce bude založena na polostrukturovaných rozhovorech s jednotlivými SLO českých klubů. Vzhledem k rozsahu a významu práce by těchto rozhovorů mělo být minimálně 8 a dotazovaní SLO by měli zastupovat jak největší prvoligové kluby, tak menší kluby z nejvyšší soutěže, aby bylo možné případně vyvrátit hypotézu heterogenního prostředí.

Tyto rozhovory, které budou nahrávány, poté podstoupím analýze. Na základě této analýzy budu poté moci porovnat zjištění mezi sebou a zhodnotit je na základě teorií institucionálního isomorfismu, každodennosti a odcizení. Na základě těchto teorií budu data číst v konverzaci v souladu s teoriemi a s využitím prvků tematické analýzy a otevřeného kódování.

Etická rizika jsou spojena především s tím, že se výzkum zaměřuje na pracovní náplň respondentů a bude tak nutné data anonymizovat, jelikož v opačném případě bych jen stěžil

získal důvěru respondentů a dostatečně upřímné odpovědi.

Vzhledem k tomu, že předpokládám nahrávání všech rozhovorů, tak se samozřejmě zavazuji k tomu, že tyto nahrávky budou využity pouze pro účely tohoto výzkumu a nebudou nijak dál šířeny. Stejně tak nebudu šířit jména respondentů ani klubů, jejichž jsou zaměstnanci nebudu spojovat s jejich odpověďmi bez jejich svolení. K tomuto využití informovaný souhlas, který bude před každým rozhovorem schválen respondentem.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Graf 1 – LFA, 2017, 11

Příloha č. 2: Graf 2 – LFA, 2017, 12