

SPORTOVNÍ DIPLOMACIE

1.1 Sportovní diplomacie

Mgr. Jiří Kubíček

Teoreticko-metodologická část

Naprostá většina doposud publikovaných prací na téma sportovní diplomacie víceméně vychází z rámce, který vytvořil **Joseph Nye** svým konceptem **měkké moci neboli Soft power**. Podle něj se jedná o: „...schopnost získat to, po čem toužíte pomocí přitahování a ne donucování či pobídkami. Vychází z atraktivity kultury, politických ideálů a politik státu. Pokud jsou naše politiky vnímány jako legitimní v očích ostatních, je naše soft power posílená“.

1 Koncept sportovní diplomacie

Definování a vyjasnění **konceptu** je vždy **běh na dlouhou trať**. V případě takto nově zkoumaného fenoménu, jakým sportovní diplomacie bezesporu je, není divu, že se jednotlivé **definice** různých autorů **značně liší**.

David Black a Byron Peacock (2013) prezentují **několik příkladů z historie**, kdy prokazatelně **došlo k propojení sportu a diplomacie**, ovšem předkládají jen nepřiliš podrobnou a nepřiliš konkrétní definici tohoto fenoménu.

Stuart Murray (2012) **zařazuje sportovní diplomacii do oblasti veřejné diplomacie**, která je jí nadřazená. Sportovní diplomacie podle něj: „**zahrnuje reprezentativní a diplomatické aktivity sportovců jednajících jménem a ve spojení s jejich vládami**“.

Protože **ani jedna z výše uvedených definic není dostatečná a nezahrnuje všechny faktory**, bude zde jako **teoretická základna** používána definice, která **jasně a přehledně vysvětlí**, kdo může jakými způsoby a za jakým účelem sportovní diplomacii využívat.

TEORETICKÁ ZÁKLADNA sportovní diplomacie pro tuto přednášku:

Sportovní diplomacie je **nástroj zahraniční politiky státu**, skládající se ze **souboru strategií**, opatření a politik s cílem **posílit soft power tohoto státu**. Využívání sportovní diplomacie může mít **několik cílů**, mezi ty nejhlavnější patří: **dosažení určitého statusu** nebo mezinárodní prestiže, **zvýšení soft power**, **podpora mírových vztahů** na globální úrovni a nastartování nebo **podpora ekonomického rozvoje**.

Sportovní diplomacie může být **aplikována těmito nástroji**: účast národního týmu na olympijských hrách, sponzoring sportovních klubů, sponzoring sportovních událostí, organizace sportovních událostí, využívání úspěchů sportovců a národních týmů, sehrávání přátelských zápasů a dalšími unikátními nástroji.

2 Otázka propojení sportu a diplomacie

Někteří autoři zastávají názor, že **sportovní diplomacie je fenoménem**, který se v současných mezinárodních vztazích hojně vyskytuje a je potřeba jej podrobit důkladnému prozkoumání. **Někteří akademici** naopak tvrdí, že **spojení diplomacie a mezinárodního sportu je nešťastné** a měli bychom od něj upustit. V přednášce budeme tedy pracovat s tím,

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

že **propojení mezinárodního sportu a diplomacie je možné a ve většině případů má určité zahraničně-politické důsledky.**

Ve svém novějším článku z roku 2013 Murray prohlašuje, že důvodem, proč byla doposud sportovní diplomacie limitována, **přestože má velký potenciál, je násilná povaha sportu, respektive rozpor mezi tzv. „temným realismem“ sportovní reality a tzv. „ambiciózním idealismem“ ušlechtilých hodnot sportovního ideálu.**

Většina přímých účastníků sportu, ať už se jedná o **hráče, trenéry, fanoušky, atd., považuje sport za něco posvátného** a jeho interakce se světem politiky jej v jejich očích znehodnocuje. Murray však stále **zapomíná rozlišovat jednotlivé druhy sportovních akcí a zápasů**, čímž vzniká zmiňovaná **dualita mezi realismem a idealismem**. Na daný problém se musíme podívat nejen z pohledu mezinárodních vztahů, ale také z druhé strany, tedy **očima přímého účastníka sportovního zápasu**. Pokud si dvě země domluví **přátelský zápas**, ve kterém v podstatě „o nic nejde“, má tato strategie **šanci na úspěch**. Velmi pravděpodobně dojde ke **sblížení dvou národů** a možná i vzájemnému porozumění. Ovšem je **nerealistické očekávat**, že zapálení sportovní fanoušci budou překonávat vzájemné (ať už kulturní či „jen“ nacionalistické) rozdíly a **dosahovat porozumění se soupeři například při finálovém zápase mistrovství světa ve fotbale.**

3 Možnosti využití sportu v diplomacii

Možností, **jak propojit sport s diplomacií** je mnoho. Sport je neuvěřitelně široká oblast a skýtá **nejrůznější nástroje**, které mohou státy pro svou sportovní diplomacii využívat.

Důvody, proč stále více diplomatických institucí začíná využívat sportovní diplomacii. **Za prvé podle něj sport a sportovci mohou zesílit diplomacii národního státu** (jako příklad uvádí Čínu, která od 70. let minulého století projevuje výrazný zájem o pořádání velkých sportovních akcí). Organizace velkých sportovních akcí **nabízí hostujícímu státu nepřehledné množství možností využití veřejné diplomacie**, navíc díky globalizaci už sport není nadále podřízen vládě. V neposlední řadě **umožňuje sportovní diplomacie vládě možnosti neoficiálního testování síly nebo slabosti diplomatických vztahů.**

Jednou z možností je **použití sportu jako nástroj dosažení určitého statusu nebo mezinárodní prestiže**, jako příklad uvádí „nacistické“ olympijské hry v Berlíně v roce 1936. **Použití sportu jako nástroje pro formální i neformální mezinárodní uznání státu či demonstrace nástupu rozvojové země či rehabilitace po válce.**

Využití sportu jako **formy kulturní diplomacie** a jako základ pro větší spolupráci v mezinárodních vztazích.

Posledními dvěma možnostmi, jak vláda může využít sport pro dosažení svých cílů, jsou tzv. **sportovní sankce a sport jako zástupná forma konfliktu**. Nejznámějšími příklady sportovních sankcí z historie jsou bojkoty Olympijských her v **Moskvě a Los Angeles** v 80. letech minulého století a mezinárodní **sportovní izolace** Jihoafrického režimu apartheidu.

Vincent Mabillard a Dániel Jádi (2011) nabízí **čtyři možné způsoby**, jak může státní vláda **využívat sport ke svým zahraničně-politickým cílům:**

jako nástroj **rozvoje**,

jako nástroj **soft power**,

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

jako nástroj pro vybudování bližšího dialogu v multikulturních společnostech a jako nástroj k prosazení mírových vztahů na mezinárodní úrovni.

Ve svém článku **prezentují unikátní myšlenku**, která je **pro koncept** sportovní diplomacie **klíčová**. **Veřejnost**, ať už v domovské zemi či v zahraničí, velmi často **interpretuje úspěchy národních sportovních týmů a jednotlivých atletů jako úspěchy celé země**, odkud daný tým nebo sportovec pochází. Nejmarkantněji lze tuto situaci demonstrovat na příkladech takových sportů, kdy jednotliví atleti závodí v několika disciplínách sami za sebe a navíc závodí týmově ve štafetě.

Je třeba si tedy na základě výše zmíněných zjištění **stanovit nástroje sportovní diplomacie a zahraničně-politické cíle**, které se jejich používáním dají naplnit. Některé z těchto cílů úzce souvisí i s vnitřní situací země, ovšem nelze je zde vynechat, protože mají na zahraniční politiku státu vliv. Zahraničně-politické cíle, kterých chce stát využíváním sportovní diplomacie dosáhnout, mohou mít řadu motivací.

CÍLE SPORTOVNÍ DIPLOMACIE:

- 1) rozšiřování univerzálních hodnot,
- 2) prosazování mírových vztahů na globální úrovni,
- 3) posílení vzájemného respektu mezi státy celosvětově,
- 4) pochopení kultury a chování druhého státu včetně posílení vzájemného respektu,
- 5) navázání a vytvoření diplomatických vztahů jako základ pro spolupráci,
- 6) umocnění diplomatického sdělení pomocí známých sportovců,
- 7) zklidnění napětí v diplomatických vztazích,
- 8) neoficiální testování síly diplomatických vztahů a možností pro případnou změnu politiky,
- 9) získání mezinárodního uznání, ať už oficiálně či neoficiálně,
- 10) upevnění a uznání pozice rostoucí velmoci nebo rehabilitace země po válečném konfliktu,
- 11) zlepšení image a dosažení mezinárodní prestiže,
- 12) diverzifikace národní ekonomiky,
- 13) přilákání zahraničních turistů a investorů.

ZPŮSOBY VYUŽITÍ SPORTOVNÍ DIPLOMACIE:

- 1) účast národního týmu na olympijských hrách,
- 2) sponzoring tradičních sportovních klubů v zemi určení

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

- 3) sponzoring sportovních událostí,
- 4) organizace větších i menších sportovních akcí,
- 5) využívání úspěchů sportovců a národních týmů (vysílání sportovců do zahraničí),
- 6) sehrávání přátelských zápasů,
- 7) sportovní diplomacie je sama nástrojem veřejné diplomacie nebo soft power státu

ZÁKLADNÍ OBLASTI A VZTAHY SPORTOVNÍ DIPLOMACIE

VEŘEJNÁ DIPLOMACIE

Základní charakteristiky veřejné diplomacie jsou následující:

- 1) cílem je pozitivní vjem státu v zahraničí,
- 2) prostřednictvím dialogu se zahraniční veřejností i elitami,
- 3) přičemž se na tomto dialogu podílí jak státní, tak soukromí aktéři,
- 4) přívlastek „pravdivá“ u komunikace vychází z úvah nad rozdíly mezi veřejnou diplomacií a propagandou.

AKTÉŘI A NÁSTROJE SPORTOVNÍ DIPLOMACIE

SPORTOVNÍ DIPLOMACIE V ORGANIZACI A FINANCOVÁNÍ SPORTU

SPORTOVNÍ DIPLOMACIE NA ÚROVNI SPORTOVců, KLUBŮ, NÁRODNÍCH ASOCIACÍ A NADNÁRODNÍCH FEDERACÍ A KONFEDERACÍ

SPORTOVNÍ DIPLOMACIE A OLYMPIJSKÉ HNUTÍ

SPORTOVNÍ DIPLOMACIE

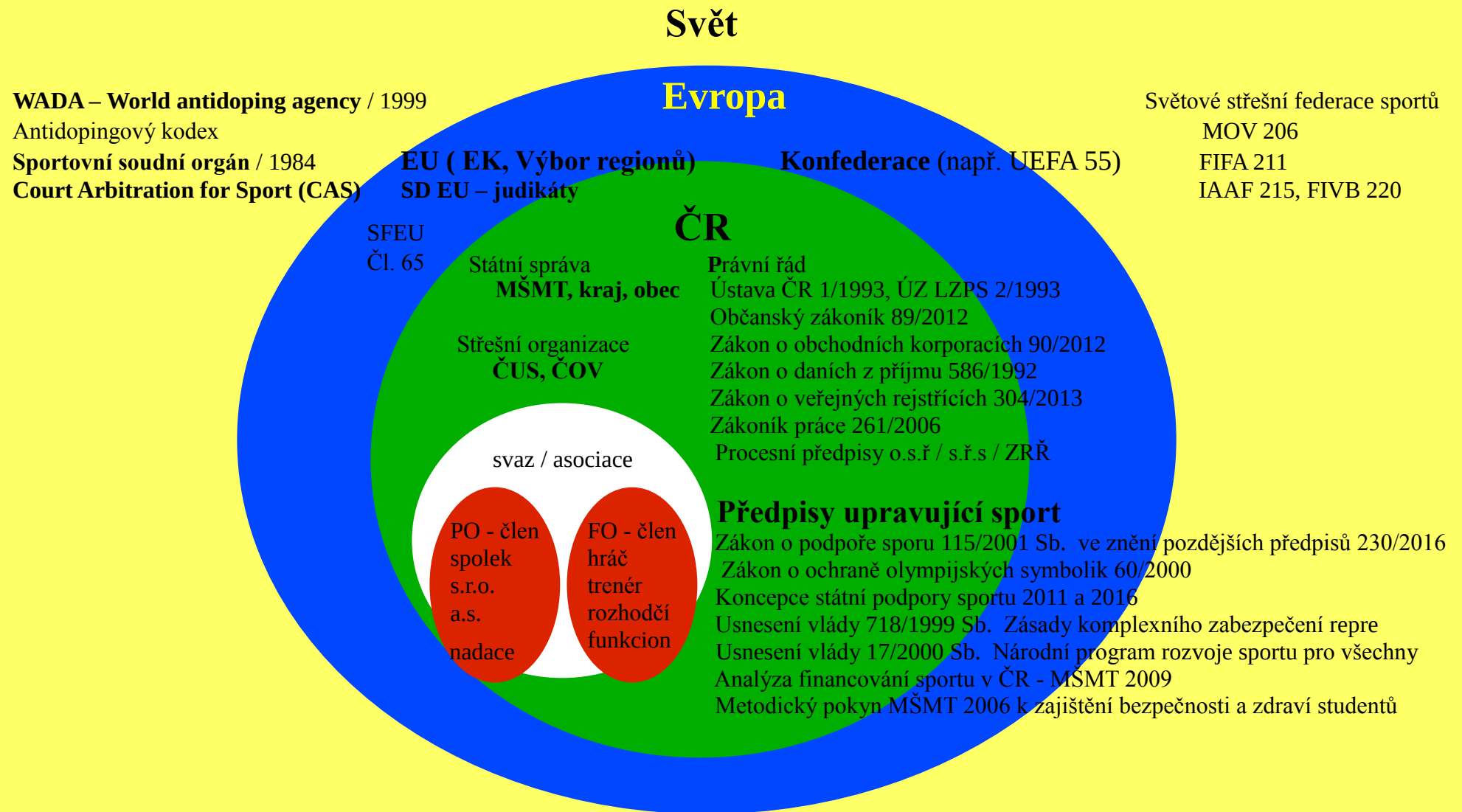
Využívání sportovních událostí, reprezentací, klubů či jednotlivých sportovců ze strany vlád zemí tak, aby mezinárodní reflexe vedla k pozitivní vjemu daného státu či regionu, jenž je se zviditelněním samotných sportovců či sportovních akcí neodmyslitelně spojen, ať už obecně napříč celou zahraniční veřejností, či směrem k jedné konkrétní zemi.

KOMUNIKACE A PRÁCE S MÉDII VE SPORTOVNÍ DIPLOMACII

MEZIKULTURNÍ KOMUNIKACE, VYJEDNÁVÁNÍ, ARGUMENTACE

DIPLOMATICKÝ PROTOKOL A ETIKA VE SPORTU

Právní postavení FO a PO



SPORTOVNÍ DIPLOMACIE

2.1 Rámec právních vztahů

Mgr. Jiří Kubíček

1 Základy mezinárodního sportovního práva

Samotná otázka existence Mezinárodního sportovního práva jakožto **zvláštního oboru** je **sporná**. Je jisté, že toto právo **nelze řadit mezi stávající právní odvětví** z několika důvodů.

Plyne to především z **nepřehledné právní úpravy**, která se navíc čistě sportem zabývá jen zřídka. Dále tomuto oboru **schází dlouhodobé formování** a **všeobecné uznávání** tak, jak je tomu u současných národních odvětví práva soukromého, veřejného a mezinárodního práva veřejného, kteréžto **členění** můžeme pozorovat jak v **kontinentálním**, tak **angloamerickém** právním systému.

Dalším problémem bránícím nahlížení na mezinárodní sportovní právo jako **na ucelený obor** je jeho **zařazení do právního systému**. Materie sice **spadá pod mezinárodní soukromé právo**, avšak existují zde i **souvislosti s jinými odvětvími**. A to konkrétně s **veřejným právem** v podobě **ochrany hospodářské soutěže** nebo předpisy **zavazujícími veřejnoprávní subjekty** k určité aktivitě na poli sportu nebo chránícími **zájmy sportovních subjektů**. Úpravy týkající se mezinárodního sportu **existují i v oblasti mezinárodního práva veřejného**.

Někdy bývá oblast sportu **považována** z právního hlediska za „**stát ve státě**“, a to z důvodu jednak výše zmíněného **složitého zařazení**, nepřehledné úpravy a v neposlední řadě z velké **neochoty sportovně zainteresovaných subjektů podřídít se standardním právním předpisům**.

Sportovní subjekty, ať už jednotliví sportovci nebo sportovní kluby a federace, se **snaží maximálně využívat výhod snadného pohybu po celém světě** spojeným se sportem. Sportovci ve srovnání s jinými osobami **konajícími výdělečnou činnost mají mnohem jednodušší a přirozenější možnost hledat si živobytí po celém světě** a využívat vhodně zvoleného **daňového rezidentství**.

Stejně tak **kluby a federace** hledají státy, které jim poskytnou **nejvýhodnější osobní statut**. Toto všechno je spojeno právě s mezinárodním aspektem sportu, kdy se vytváří **jednotná sportovní pravidla po celém světě** a kdy dochází **k soutěžení právních řádů** jednotlivých států o přilákání zahraničních subjektů na své území prostřednictvím **daňových zákonů** a, mluvíme-li o sportu, pak také **vhodnou úpravou rozhodčího řízení**.

Při formování mezinárodního sportovního práva **záleží na tom**, jak se k němu postaví **tvůrci práva**, tj. **jednotlivé země a mezinárodní organizace** veřejného práva. Snad každý stát, včetně České republiky, má **na vládní úrovni orgán**, který se sportem alespoň okrajově zabývá. **Některé země** mají dokonce subjektivní právo na aktivity spojené se sportem obsažené **ve svých ústavách**. Vedle ústav některých států bývá sportovní problematika upravena i v **běžných zákonech**, a to i tam, kde chybí ústavní podklad, jako např. ve Spojených státech amerických.

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Tím, že státy věnují sportovní tématicce pozornost **ve svých právních řádech**, přispívají i k základům rodícího se **mezinárodního sportovního práva**. Rovněž mezinárodní organizace veřejného práva a **nadnárodní organizace**, jako **Evropská unie**, **reflektují sport** ve svých aktech. Vedle těchto právních norem jsou důležitým základním kamenem také **soudní rozhodnutí a rozhodčí nálezy**. Tam, kde je nedostatečná právní úprava, což je právě případ mezinárodního sportu, hraje stěžejní roli rozhodovací praxe, která **zaplňuje vzniklé mezery**.

Sport je z velké míry řízen vlastními vnitřními pravidly, která musí být pokud možno **sjednocená po celém světě**, aby umožňovala otevřenost národních sportovních trhů a tím i už zmíněnou **migraci** sportovců a **mezinárodní sportovní soutěže**. Obtížným úkolem mezinárodních sportovních federací, které jsou subjekty mezinárodního práva soukromého, je **vytvořit pravidla tak, aby neodporovala právu jejich domovského státu** (např. přestupní pravidla) a následně ani **právu států jednotlivých členských národních federací** (jinak je možné též používat pojem národní organizace), které musejí z nadřazených pravidel vycházet.

Lex sportiva

Pokud se zabýváme existencí **mezinárodního sportovního práva** a jeho základy, je třeba ještě zmínit i **specifický systém pravidel**, ve kterém opět narážíme na podobnost s mezinárodním obchodem, a to **lex sportiva**. Tato koncepce světového sportovního práva, by mohla být významným **stavebním kamenem mezinárodního sportovního práva**, protože považuje, vedle jiných, **mezinárodní sportovní zvyklosti**, a tím pádem i **vnitřní sportovní pravidla, která tvoří nejpočetnější úpravu sportovní aktivity, za samostatný závazný právní systém**, který stojí vedle národního i mezinárodního práva.

Lex sportiva je dále **tvořena zejména rozhodovací činností sportovních rozhodčích soudů**, různými **vzorovými dokumenty** a jinými akty vytvářenými mezinárodní sportovní praxí. **Náš právní řád neumožňuje existenci jiného právního systému, který by byl nezávislý na národním a mezinárodním právu.**

To se samozřejmě **netýká jednotlivých prostředků** tvořících lex sportiva. Ty mají takovou právní relevanci, jakou jim dává náš právní řád, takže je možné se zabývat např. zvyklostmi a rozhodčími nálezy, protože se jedná, v našem právu, o známé instituty.

Mezinárodní koncepce

V **mezinárodním sportovním právu** se nejčastěji mezinárodní prvek projevuje v **rozdílné státní příslušnosti subjektů**, které vstupují převážně do smluvních závazkových vztahů a také v rozhodovacím řízení, které se týká vztahů **s mezinárodním prvkem**. Příkladem toho jsou **smlouvy sportovců s cizozemskými kluby** nebo **rozhodčí nálezy řešící rozpory** mezi sportovci a **mezinárodními federacemi** a dále může být mezinárodní prvek spatřován v **účasti klubů z různých států v jedné sportovní lize**.

Kromě něj se však na úpravě mezinárodního sportu podílí i **mezinárodní právo veřejné**, a to jak jeho **právně závazné**, tak i pouze **doporučující akty**. Z tohoto pohledu je zde mezinárodní aspekt plynoucí ze samé povahy mezinárodního práva veřejného. Navíc rovněž **Evropská unie ovlivňuje mezinárodní sport nejen svou judikaturou, ale i svou vlastní ochranou hospodářské soutěže a ochranou volného pohybu osob a poskytování služeb**.

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Organizovaný sport na celém světě funguje převážně na **pyramidovém principu**, ze kterého plyne **závažnost pravidel nejvyššího článku pro ty nižší**. Na nejvyšším článku stojí zastřešující **mezinárodní federace** a její pravidla.

Pravidla nižších článků mohou jít **nad jejich rámec**, ale **nesmí být s nimi v rozporu**. Proto se nabízí otázka, zda v tom, že i tuzemští sportovci v tuzemských ligách musí dodržovat pravidla mezinárodních federací, jichž jsou prostřednictvím svých národních federací účastní, nelze rovněž spatřovat mezinárodní prvek.

Tím by se dala **veškerá organizovaná sportovní činnost na národní úrovni považovat i za mezinárodní jen z důvodu pyramidové struktury** a podřízení se pravidlům nejvyššímu článku, který je povahy mezinárodní. Uvedený pohled je **umožněn sdružovací povahou sportovních organizací** a **nízkou právní regulací sportu na národních úrovních**.

Také je třeba zabývat se podobnou otázkou v souvislosti s již zmíněným **rozhodovacím řízením**, ať už **soudním, rozhodčím nebo i správním**. Tato rozhodnutí, bez ohledu na to, zda jsou vydávána na nadnárodní úrovni, např. **SD EU**, nebo **úrovni národní** v čistě národním sporu, ovlivňují formování sportovních pravidel po celém světě, protože pokud jsou úspěšně napadena nebo zpochybněna, **nezbývá mezinárodním federacím než je změnit**, aby nedocházelo k dalším sporům, které by byly úspěšným napadením inspirovány, a aby si federace udržely kontrolu nad organizací sportovní činnosti.

Nezáleží na tom, jestli se teritoriální závaznost rozhodnutí váže na jeden stát nebo na Evropskou unii, neboť **pokud je napadeno pravidlo na úrovni státu**, musí být změněno nejen na úrovni státní, ale z důvodu univerzální propojenosti sportu na celém světě. Národní federace, předtím než sama pravidlo změní, musí nejprve počkat, **až tak udělá její nadřízená mezinárodní federace**, aby se s ní nedostala do konfliktu. Nejen, že rozhodnutí může ovlivnit jednotlivé sportovní odvětví na celém světě, ale má vliv i na celosvětové sportovní dění a pravidla v ostatních sportech.

Tak tomu je zejména u rozhodnutí ohledně **ochrany hospodářské soutěže a v pracovněprávní oblasti**, kdy pokud je rozhodnuto, že pravidla jedné federace porušují právní úpravu, musí být změněna pravidla všech federací, která jsou protiprávní, což se děje velice často, jelikož ve výše zmíněných oblastech panuje značná shoda pravidel i mezi různými sporty.

V tom tkví mezinárodní aspekt veškerého rozhodování sportovních sporů a jde také o charakteristický rys mezinárodního sportovního práva. Proto je nutné zabývat se nejen rozhodnutími s mezinárodním prvkem, ale i národními rozhodnutími, která jsou na první pohled bez tohoto prvku a u kterých lze pozorovat nepřímý mezinárodní aspekt.

Definici mezinárodního sportovního práva

Mezinárodní sportovní právo je **souborem právních předpisů, mezinárodních sportovních zvyklostí a rozhodovací praxe, jenž se zabývá právními vztahy s mezinárodním aspektem, vznikajícími v souvislosti s profesionální sportovní činností**.

Jak už bylo řečeno, možná je diskutabilní mluvit o mezinárodním sportovním právu jako o právním oboru nebo dokonce odvětví. **Podaný výklad se zabýval jeho teoretickými stavebními pilíři** a bude záležet na přístupu tvůrců práva a odborné právní veřejnosti, jestli vznik samostatného oboru podpoří. Je nesporné, že bez ohledu na ni existuje široké spektrum právních vztahů s mezinárodním aspektem zabývajících se sportem.

2 Prameny sportovního práva

Pramenem práva obecně jsou ty formy norem, které **stát jako pramen uznává**. Záleží tedy na státech, které formy zvolí, a **prameny** se proto **mezi jednotlivými zeměmi liší**. Co se týče mezinárodního sportovního práva, je možno nahlížet na prameny **z pohledu jednotlivých států** nebo **z globálního souhrnného pohledu** zahrnujícího všechny právní prameny související se sportem z celého světa.

Druhý pohled je odůvodněn **silnou mezinárodní propojeností sportu a vzájemným ovlivňováním** jednak sportu a právních úprav a jednak jednotlivých právních řádů mezi sebou. Vycházím ze **systematiky pramenů** České republiky, která je **typická** pro celé **kontinentální právo**, ale navíc je třeba zmínit i některé **další formy**, které hrají na poli mezinárodního sportu a práva klíčovou roli, jelikož ty ovlivňují mezinárodní sport a jeho prostřednictvím i právní řády ostatních zemí.

Předně to jsou prameny spadající pod **mezinárodní právo veřejné**, a to právně **závazné úmluvy a nezávazná ujednání a deklarace**, které jsou základem budoucích úprav.

Druhým pramenem je **právo Evropské unie** včetně rozhodnutí vydávaných jejími soudními orgány. Dalším jsou **vnitrostátní právní předpisy**, z nichž nejdůležitější roli hrají ústavní a zákonné předpisy. Tím by výčet pramenů z pohledu českého práva končil.

Z pohledu mezinárodního sportovního práva je však nutno přihlížet i **k nálezům sportovních rozhodčích institucí**, zejména **mezinárodních**, a **k vnitrostátním soudním rozhodnutím týkajícím se především hospodářské soutěže a pracovního práva**.

Za pramen práva bývají považovány i **kolektivní smlouvy**, a to jejich normativní části. Konečně není možno vynechat ani **mezinárodní sportovní zvyklosti**, které se formují z vnitřních pravidel sportovních organizací. Proto je nutné se zabývat i těmito pravidly, jakožto produktem **samoregulační činnosti**, která je pro sport typická.

Co se týče **rozhodčích nálezů, soudních rozhodnutí a mezinárodních sportovních zvyklostí**, resp. **vnitřních sportovních pravidel**, těm bude věnována pozornost v kapitolách zabývajících se postavením sportovců, sportovními organizačními strukturami a rozhodováním sportovních sporů.

Ještě je třeba **rozdělit prameny** na ty, které mají **sport jako výhradní předmět své úpravy**, a na **ostatní** obecné prameny, které se na sport aplikují jako na **každou jinou oblast**. Takovéto členění existuje v rámci všech výše uvedených pramenů. Mezi obecnými prameny je potřeba největší pozornost věnovat právu upravujícímu **ochranu hospodářské soutěže** a právu **pracovnímu**, protože právě tato nejvíce zasahují do sportovních vztahů. Avšak i tyto většinou obecné úpravy obsahují někdy pasáže speciálně věnované sportu.

A Mezinárodní úmluvy

Mezi prameny mezinárodního veřejného práva se zaměřením na sport převažují **úmluvy o boji proti dopingu**. Jedním z důvodů je, že **téma dopingu je nerozlučně spjato s ochranou lidského zdraví a také s potíráním obchodu se zakázanými návykovými látkami**. A to jsou oblasti, kterým je na mezinárodním poli věnována dlouhodobě velká pozornost. Asi nejdůležitější takovou smlouvou je **Mezinárodní úmluva proti dopingu ve sportu**, která

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

byla přijata v rámci UNESCO, přidružené organizace OSN, a která se stala účinnou v roce **2007**. Úmluva je **závazná pro 134 států**, mezi nimi i pro ČR. Dle článku 1 „účelem této Úmluvy, v rámci strategie a programu činnosti UNESCO v oblasti tělesné výchovy a sportu, je podpořit prevenci a boj proti dopingů ve sportu s cílem jeho odstranění“. Dále pak důležitější ustanovení, která odkazují na spolupráci států se sportovními organizacemi, jakožto subjekty soukromého práva. Mimořádně významný je článek 2, který obsahuje **základní definice**. „**Sportovcem se pro účely dopingové kontroly rozumí každá osoba, která se účastní sportu, který spadá do pravomoci sportovní organizace.** Jde např. o Mezinárodní olympijský výbor, Mezinárodní paralympijský výbor, další organizátory významných akcí, kteří provádějí testování v průběhu těchto akcí, Světovou antidopingovou agenturu, mezinárodní federace a národní antidopingové organizace“.

Ještě dříve byla na úrovni Rady Evropy přijata **Evropská antidopingová úmluva** účinná od roku **1990**. Česká republika je členem úmluvy. Zmiňuje se, stejně jako Úmluva UNESCO, o spolupráci mezi státy a sportovními organizacemi. Definuje také pojem sportovec, resp. sportovkyně, kterými rozumí osoby pravidelně se účastnící organizovaných sportovních aktivit.

Velmi obecně se sportem na mezinárodní úrovni zabývá **Mezinárodní charta tělesné výchovy a sportu přijatá v roce 1978 v rámci UNESCO**. Tato stručná úprava obsahující obecné prohlášení stanoví, mimo jiné, že přístup k tělesné výchově a sportu je základním lidským právem. Na soukromý sportovní sektor odkazuje v článku 7, kdy zdůrazňuje potřebu ochrany vrcholového sportu před negativními vlivy dopingů, násilí a komercializace, které zatemňují původní sportovní hodnoty.

Obdobou Mezinárodní charty na úrovni Rady Evropy je **Evropská charta sportu** z roku **1992**. Evropská charta je z hlediska mezinárodního sportovního práva významnější, jelikož se více zabývá organizovaným sportem. Je zde podána definice sportu, kterým se rozumí „všechny formy tělesné činnosti, které, ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoli, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních“.

Mezi mezinárodními úmluvami reflektujícími sport se zhruba od osmdesátých let minulého století formuje oblast zabývající se **diváckým násilím**. Příčinou jsou především fotbaloví fanoušci z Evropy a Latinské Ameriky. Bylo třeba reagovat na množství se tragické incidenty. Tak byla v roce 1985 přijata na půdě Rady Evropy **Evropská úmluva k diváckému násilí**. Česká republika k ní přistoupila v roce **1995**. Úmluva, stejně jako předchozí smlouvy, upravuje společný postup veřejných orgánů a nezávislých sportovních organizací v boji proti násilí na fotbalových stadionech i při jiných sportovních kláních tam, kde je to nutné.

Mezinárodní úmluvou, která chrání **ryze soukromý zájem** nejvýznamnější mezinárodní sportovní organizace, Mezinárodního olympijského výboru, je **Smlouva z Nairobi na ochranu olympijských symbolů**. Smlouva byla přijata v roce **1981** v rámci WIPO a ČR je jejím signatářem. Z této strohé smlouvy je důležitý zejména první článek, který zavazuje státy k tomu, aby zakázaly jakékoli neautorizované nakládání s olympijskými symboly pro komerční účely.

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

B Právo Evropské unie

Pro Českou republiku je dalším pramenem právo Evropské unie, tzv. **komunitární právo**. To se člení na právo **primární a sekundární**.

Primárním právem jsou smlouvy, které spadají do oblasti mezinárodního práva veřejného. **Sekundárním právem jsou vnitřní normativní akty specifické povahy**. Z hlediska sportu je mimořádně důležitá rozhodovací praxe SDEU, Soudu prvního stupně a ve věcech hospodářské soutěže i Evropské komise.

Jde sice o **individuální aplikační právní akty**, ale co se týče SDEU, jeho **výklad smluv primárního práva je všeobecně závazný a tyto smlouvy není možno aplikovat v rozporu s jeho rozhodnutími**.

Na úrovni primárního práva je přijata **Listina základních práv Evropské unie**, která ovšem bohužel neobsahuje žádnou zmínku o sportu.

Z tohoto pohledu je důležitější **Smlouva o fungování Evropské unie (SFEU)**, která je v konsolidovaném znění účinná od konce roku 2009.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>

Její **článek 6** říká, že „Unie má pravomoc provádět činnosti, jimiž podporuje, koordinuje nebo doplňuje činnosti členských států, mimo jiné v oblasti sportu“.

Bližší se sportem zabývá **hlava XII.** nazvaná „všeobecné a odborné vzdělávání, mládež a sport“ a zejména **článek 165** s názvem **Všeobecné a odborné vzdělávání, mládež a sport**, a v druhé části **prvního odstavce** říká: „*Unie přispívá k podpoře evropských hledisek sportu s přihlédnutím k jeho zvláštní povaze, jeho strukturám založeným na dobrovolné činnosti a jeho společenské a výchovné funkci.*“

Je otázkou co přesně znamená pojem „**evropské hledisko**“ (v anglickém znění smlouvy: „*european sporting issues*“), odpověď zřejmě **přinese až časem praxe**.

Bez dalšího upřesnění je i **druhý odstavec** zmíněného článku, který mimo jiné uvádí: „*Činnost Unie je zaměřena na rozvoj evropského rozměru sportu podporou spravedlivého a otevřeného sportovního soutěžení a spolupráce mezi subjekty odpovědnými za sport, jakož i ochranou fyzické a mravní integrity sportovců, obzvláště mladých sportovců.*“

O sportu se zmiňuje ještě **třetí odstavec** článku 165, kde je stanoveno: „*Unie a členské státy podporují spolupráci v oblasti vzdělávání a sportu se třetími zeměmi a s příslušnými mezinárodními organizacemi, zejména s Radou Evropy.*“

Dalšími koncepční a metodické dokumenty podpory sportu v EU jsou:

Bílá kniha o sportu (Evropská komise, 2007)

<http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>

Bílé knihy Evropské komise jsou dokumenty, které obsahují návrhy na činnost Společenství v určité oblasti.

Evropská charta sportu (1992)

<http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>

Evropská charta sportu je základní a nejvýznamnější dokument, přijatý v roce 1992. V Chartě jsou ve 14 člancích formulována doporučení pro rozvoj tělesné výchovy a sportu na všech jeho výkonnostních úrovních, a to podle zásad humanismu a demokracie.

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Evropská charta sportu pro všechny: zdravotně postižené osoby (RE Štrasburk, 1987; MŠMT 1996)

Rada Evropy v tomto doporučení vyzývá orgány veřejné správy a soukromé organizace, že mají vzít na vědomí potřeby postižených osob. Doporučení je směřováno do čtyř základních oblastí pohybových činností:

- vrcholový sport,
- výkonnostní sport (organizovaný a pravidelný),
- rekreační sport (rekreační vykonávání pohybové aktivity) pro osobní potěšení,
- sport provozovaný hlavně ze zdravotních důvodů nebo pro udržení kondice.

EU Physical Activity Guidelines (2008).

Materiál „Pokyny EU pro pohybovou aktivitu“ (Doporučená politická opatření na podporu zdraví upevňujících pohybových aktivit) byl v roce 2008 schválen ministry tělovýchovy členských států EU.

C Národní právní řády a předpisy s přímým vztahem ke sportu

Poslední úroveň sportovně právních pramenů jsou **národní právní řády**. V jejich rámci stojí **nejvýše ústavní pořádek**. Česká republika nemá ve svých ústavních zákonech ustanovení, které by se explicitně zmiňovalo o sportu. Aktivita se sportem související můžou být subsumovány pod právo **svobodně se shromažďovat** nebo **sdužovat** (články 19 a 20) a také hlavu čtvrtou **Listiny základních práv a svobod** upravující hospodářská, sociální a kulturní práva.

Jestliže v České republice chybí zvláštní úprava sportu na ústavní úrovni, pak **zákonná regulace**, i když velmi chabá, zde je. Pro mezinárodní sportovní právo je nejdůležitější **Zákon o ochraně olympijských symbolik** (Zákon č. 60/2000 Sb.). V jeho záhlaví se uvádí, že „zákon byl přijat v **zájmu posílení myšlenky a ducha olympijského hnutí** jako prostředku mírového dorozumění a spolupráce mezi národy, úlohy mezinárodních a národních olympijských výborů jakožto řídicích orgánů tohoto hnutí a k zabezpečení závazků z toho vyplývajících“. Tím, že je **zákonem podporováno olympijské hnutí**, se zároveň dostává **uznání i všem sportovním federacím**, které se ho účastní.

V roce 2001 byl přijat **Zákon o podpoře sportu** (115/2001 Sb.), který se převážně zabývá **činnostmi státu a územních samosprávních celků v oblasti sportu**. Novelou zde přibýly **povinnosti provozovatelů sportovních zařízení**.

Sport je zde definován jako „všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní“. Tento zákon mimo jiné ve svém výčtu kompetentních veřejných subjektů a jejich povinností nezahrnuje Český olympijský výbor. Za zmínku stojí **podpora státních reprezentantů v rámci zřizování rezortních sportovních center** Ministerstvem vnitra a Ministerstvem obrany a také povinnost Ministerstva zdravotnictví **zřídit laboratoř dopingové kontroly a zabezpečit její činnost** v rozsahu stanoveném Mezinárodním olympijským výborem. Laboratoř dopingové kontroly je organizační složkou státu. **Toto propojení mezinárodního sportu a vnitrostátních veřejných orgánů opět vypovídá o právně závazném nepřímém uznání koncepce mezinárodního sportovního práva.**

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Koncepce státní podpory sportu v České republice (MŠMT, 2011)

Usnesením vlády ČR ze dne 9. března 2011 č. 167 byla schválena **Koncepce státní podpory sportu v České republice**. Současně bylo uloženo ministru školství, mládeže a tělovýchovy

zpracovat a vládě do 31. prosince 2011 předložit **návrh zákona o podpoře sportu**, k jeho vypracování a předložení však dosud **nedošlo**.

Koncepce státní podpory sportu v České republice je **zásadním koncepčním materiálem** popisujícím, vymezujícím, formulujícím a specifikujícím ve třech kapitolách **principy podpory sportu**. Stručně **formuluje základní principy**, cíle a priority (dosud platné) koncepce:

2016 - Vláda schválila v červnu 2016 materiál Koncepce podpory sportu 2016 – 2025.

Tato koncepce řeší dlouhodobou **strategii podpory sportu** na všech úrovních, včetně finanční stability. **Základní prioritou** v oblasti sportu je **podpora dětí, mládeže a jejich trenérů** a podpora **sportovních reprezentantů ČR**.

Dotační politika ve sportu musí **cíleně směřovat k průměrné výši v zemích EU**, snižovat procentuální finanční spoluúcast rodin a sportovců na sportovní činnosti a snižovat tak nedostupnost sportu.

Dále je třeba zajistit **stabilitu financování pro možné plánování a rozvoj sportovních organizací**. Od roku 2017 dojde k postupnému **navyšování financí částky do podpory sportu** v souladu s možnostmi státního rozpočtu (v roce 2017, 2018 na základě výhledu státního rozpočtu minimálně na **6 mld. Kč**). Stabilita sportovního prostředí bude rovněž podpořena **novými dotačními programy** na období tří let. Bude také pokračovat snaha o systémovou spoluúcast podpory sportu obcí a krajů.

D Národní právní řády a předpisy obecné povahy se vztahem ke sportu

Národní právní řády a předpisy obecné povahy nemají k oblasti mezinárodního sportu užší vztah než k jiným odvětvím, ale které přichází na řadu vždy, když nemůžeme použít žádnou jinou, speciálnější, sportovně-právní úpravu. Při absenci zvláštních právních norem zaměřených na sport hrají obecné předpisy důležitou roli a často **vytváří samotný základ**, na kterém je následně budováno mezinárodní sportovní právo.

Jde jednak o předpisy upravující **postavení spolků, postavení a činnost profesionálních sportovců** a jednak o předpisy normující **postavení a činnost klubů a vyšších sportovně organizačních celků**.

Do této kategorie spadá v České republice zejména **Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích a Zákoník práce a Zákon o dani z příjmu fyzických a právnických osob, Zákon o ochraně hospodářské soutěže a Zákon o hazardu a zdanění hazardu**.

VYJEDNÁVÁNÍ = NEGOCIACE

Typy věcných vztahů

spolupráce
soutěž
konflikt

Předmět vyjednávání

produkt nebo služba

Komunikační záměr

poziční - měkké nebo tvrdé
pružné nebo principiální
virtuální

Proces vyjednávání

jednorázová událost - položka

více položek - jednají týmy
(poradci, tlumočníci, moderátoři,
arbitři)

Dilemata

závislosti
důvěry
tlaku a ústupků
vyjednávací pozice a rovnováhy

Výrazové prostředky

spontánnost – vázanost
neoficiálnost – oficiálnost

Koncepce

přípravná fáze - strategie a tým
průběh - vyjednávací taktika
technika - postup vedoucí k cíli

Pragmatická etika

dodržování zákonů
smysl pro mravnost
maximální profit

Závěr jednání

(protokol, memorandum,
komuniké)

důkladný zápis
rovnováha jazykových mutací

SPORTOVNÍ DIPLOMACIE

3.1 Vyjednávání a interkulturní komunikace

Mgr. Jiří Kubíček

VYJEDNÁVÁNÍ – NEGOCIACE

je specifická komunikace ve věcných vztazích mezi **vedoucími pracovníky a podřízenými**, mezi **spolupracovníky** v rámci jedné nebo více organizací, mezi **podnikatelskými a obchodními partnery**, mezi **účastníky sportovních vztahů**, mezi představiteli **ve veřejné správě i mezi státními reprezentacemi** v mezinárodních vztazích. Vyjednávání svého druhu funguje i mezi manželi, rodiči a dětmi, spoluobčany apod.

1 Nejjednodušším vyjednávacím aktem

je např. **jednorázové smlouvání** mezi prodávacem zboží a zájemcem o jeho koupi na tržišti nebo jednání dospívající dcery s rodiči o souhlas s jejím prázdninovým výletem.

Vyjednávání o velké hodnoty a pozice může být dlouhodobé a vedou je vyjednávací týmy. Promyšlená a dobře organizovaná věcná jednání ve sportu i v sociální sféře se u nás uplatňují ve stále širším rozsahu, protože jsou založena na **rovnoprávnosti partnerů**, na **svobodě informací**, na tržním přístupu k hodnotám a na jejich **racionální klasifikaci**.

V **marketingové komunikaci** se uplatňuje obchodní jednání; míní se jím nabídka a stanovení podmínek prodeje a koupě konkrétních produktů (zboží nebo služeb) a označuje se za **marketingovou dohodu**.

Pro **věcnou komunikaci** a jednání ve veřejné správě, v charitativní a veřejně prospěšné občanské činnosti se užívá pojem/termín **sociální marketing**. Ve všech oblastech a úrovních sportu pak hovoříme o sportovní diplomacii.

Vyjednávání a **obchodní jednání** se tedy vede, chtějí-li jeho partneři něco nabídnout nebo získat, k **ovlivnění osob nebo obecného mínění a k získání informací potřebných pro rozhodování**.

Klíčovými předpoklady pro vyjednávání jsou **vzájemná možnost partnerů společně pracovat** nebo koexistovat, **snaha navzájem se pochopit a ochota** podle možností se **přizpůsobit**. Důležité je i **vědomí, že možnost dohody existuje** a že k ní vede více alternativ; ty si partneři **nabízejí, hodnotí a jednáním upravují**. Vyjednávání je tedy proces možných přizpůsobivých interakcí.

Rozhodovat bez vyjednávání se doporučuje, **nejsou-li vyjednávací partneři na sobě navzájem závislí**, je-li užitek dosažený bez vyjednávání rychlejší, jednodušší nebo vyšší než užitek dosažený vyjednáváním, ale také v případech, kdy vyjednávání skončilo neúspěšně.

Neúspěšné vyjednávání může vést k problémům nebo ke konfliktům. Proto existuje i komunikační situace označovaná jako řešení, zvládání konfliktů (conflict handling).

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Teorie a metodika vyjednávání a obchodního jednání mají své aspekty **pragmatické, etické, psychologické i lingvistické**. Jsou popsány v řadě zahraničních i domácích publikací.

2 Typy věcných vztahů,

které se vztahují k vyjednávání, jsou v podstatě tři: **kooperativní (spolupráce), kompetitivní (soutěž) a konfliktní (nepřátelství, konfrontace)**.

A Spolupráce je věcný vztah, při kterém cíle partnerů jsou paralelní (totožné, velmi podobné, blízké). Efektem spolupráce je zisk (užitek, výhra) všech zúčastněných. Komunikace na úrovni spolupráce **je snadná**; mimo jiné i proto, že partnerské strany jsou obvykle na sobě závislé. Jejich představitelé jsou si toho vědomi, a proto k sobě bývají otevření a nebrání se kladným emocím.

B Konflikt je vztah, ve kterém zájmy partnerů jsou protikladné a kdy protiklady vedou k **záporným emotivním reakcím** bez ohledu na důsledky. Dochází ke **ztrátě důvěry** – z přátel, partnerů či spolupracovníků se stávají nepřátelé, **komunikaci vystřídá boj**. Cílem konfliktních vztahů je maximální zisk na úkor oponenta. **Výsledkem bývá výhra jednoho a prohra druhého, někdy i prohra obou a výhra třetího**.

Konflikty vznikají buď **prudce** (horké), nebo **nenápadně** (plíživé). Jejich příčinami bývají **záporné lidské vlastnosti**, jako jsou např. **nedostatek smyslu pro realitu, láska, nenávisť a předsudky**. Vznikají i porušením očekávané role v partnerských vztazích, **přehlížením přirozených zájmů** a důležitých hodnot a působí je také politická nebo náboženská, sociální, rasová aj. **netolerantnost**. Ke konfliktům v zaměstnání vedou organizační nedostatky, jako přehnaná loajalita, nejasnost v kompetencích, nedostatek času, vyžadování nepřijatelně vysokých sankcí apod.

C Věcné vyjednávání se nejvíce uplatňuje v třetím, kompetitivním typu věcných vztahů, tzn. **při soutěži o získání maximálního možného efektu zákonnými prostředky** účinnou **verbální i neverbální** komunikací.

3 Předmětem vyjednávací komunikace je vyjednávací hodnota.

Při běžném obchodním jednání je to obvykle **jeden nebo několik produktů** (zboží nebo služeb), při **významných vyjednáváních jde o více položek**.

Na počátku sjednaného partnerství většinou také není jisté, že **ideální polovina vyjednané hodnoty** na jeho konci bude totožná s počáteční. Činnost v praktické politice je náročná, protože představuje nepřetržité úsilí o uspořádání budoucnosti na základě rozhodnutí, která se přijímají v současnosti. Protože současným rozhodováním a současnou činností nelze budoucnost, ke které směřujeme, určit s jistotou, je politika vždy mlhavá, neurčitá, konfuze.

4 Pro různé komunikační záměry při rozdílných úrovních síly/slabosti komunikačních partnerů se užívá několika vyjednávacích variant.

Známo je např. **poziční** (neměnné) vyjednávání. Může být **měkké nebo tvrdé** – partneři buď jsou a priori přátelé, nebo oponenti, z těchto pozic při vyjednávání vycházejí a nemíní je měnit. Jsou **vstřícní nebo odmítaví**, vycházejí z osobních vztahů apod.

Opakem pozičního je **vyjednávání pružné, principiální** (tzv. harvardský typ), při němž je **nežádoucí ovlivňovat předmět vyjednávání osobními vztahy a postoji**. Průvodní zdvořilost, společenská úroveň a etiketa se zachovávají, ale nemají vliv na věcný obsah

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

vyjednávání. Jeho krédo zní: „**Vlídne ve způsobu, tvrdě v obsahu.**“ Někdy se vede zdánlivé (virtuální) vyjednávání. Má zakrýt jinou činnost nebo jiné zájmy.

5 Běžné obchodní jednání většinou představuje jednorázovou komunikační událost, protože se vede o jedinou položku: nákup – prodej – výměnu – dodání jednoho druhu zboží během krátkého období a za podobných podmínek.

Vyjednávací proces naopak zpravidla obsahuje více položek, bývá delší a složitější. Proto ho vedou **celé týmy** a jejich členové plní vymezené **specifické role**: **Vedoucí týmu** (delegace) v průběhu vyjednávání hlavně **kontroluje celkové plnění** předpokládaných cílů, sleduje jednací **atmosféru a reaguje** na neočekávané změny. V týmu bývá i **vyjednávač znalý všech fakt** (zákonů, ceníků, termínů, smluv, výrobních a dopravních kapacit aj.). Vyjednávač-analytik neustále sleduje plnění očekávaných detailních vyjednávacích cílů a intuitivní vyjednávač udržuje na žádoucí úrovni „vyjednávací teplotu“. **Tým doplňují poradci, tlumočníci, zapisovatelé, moderátoři a případně i arbitři.** Vyjednávací tým je úspěšný jen tehdy, je-li **jednotný a kompaktní**. Naopak – narušit tuto jednotu či kompaktnost protistrany je jeden z taktických prvků při vyjednávání.

6 Vyjednávací komunikace je náročná, a proto má promyšlenou koncepci.

Tvoří ji vyjednávací **strategie a taktika**, existují různé **vyjednávací techniky**. Vyjednávací proces je rozčleněn do fáze **přípravy, vlastního průběhu** a zahrnuje i následné aktivity.

A **Přípravná fáze** je dlouhodobá a krátkodobá. Z dlouhodobého hlediska se vyjednávací proces plánuje na roky, kvartály a měsíce, krátkodobé aspekty určují přesné datum, místo a počet jednacích dnů, půldnů a hodin.

Přípravné práce mají **strategickou funkci**. Vyjednávací tým si v jejich rámci **definuje základní model**: **zda bude kooperativní, kompetitivní či konfrontační** (v čem takový a v čem jiný), kam má vyjednávání vést. **Stanoví se také vyjednávací cíle**: **ideální** (maximální), optimálně **reálný** získatelný dohodou (tzv. BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement), cíl získatelný **bez vyjednávání** (Best Alternative to a Not Agreement) a konečně **minimální cíl** – nejhorší, jaký lze přijmout.

Strategickou hodnotu má také stanovení členů vyjednávacího týmu, rolí vlastních i předpokládaných partnerových členů. Stanoví se rovněž optimální pořadí jednání, zejména první krok. Má-li se totiž vyjednávání vyvíjet příznivě, mají být na počátek agendy zařazena témata, o nichž se předpokládá rychlá dohoda. Kritická témata se snáze řeší, jestliže již bylo dosaženo konsenzu v několika předchozích tématech. Má-li vyjednávání vést k nedohodě, dávají se na jeho počátek témata, která vyvolají rozpory a nechut' k pokračování. Uvažuje se i o funkčním přerušování vyjednávání, o zápisu a o způsobech kontroly dosažené shody. Již před zahájením jednání je užitečné mít představu o stavu, jaký asi nastane po jeho skončení.

B V průběhu vyjednávání se uplatňuje a koriguje přijatá strategie dílčími výroky, gesty a opatřeními, které jí vyhovují. Ta tvoří vyjednávací taktiku.

Vyjednávací taktika zahrnuje **personální otázky** vyjednávání (proměny ve složení týmu, aktivní a pasivní role jednotlivých členů, podíl vedoucího, udržení soudržnosti vlastního týmu a naopak – v případě potřeby rozklizení týmu partnerova).

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Procesní taktické otázky se vztahují na volbu **vstřícnosti, útočnosti či ústupnosti**, na **zrychlení, zpomalení či přerušení**, na volbu **aktivity a pasivity**, změn a korekcí v přijatých návrzích podle vývoje vyjednávání.

Důležité prvky vyjednávací taktiky jsou první i **závěrečný dojem**. První tah a **první dojem** vedou i k získání autority, případně i převahy nad partnerem.

Taktické prvky vyjednávací komunikace se dělí na informační, **povzbuzovací a odrazovací**. Taktický prvek je i **lobbing** (nepřímé nátlakové působení vlivnými osobami, organizacemi nebo okolnostmi).

C Vyjednávacími technikami se nazývá soubor postupů, které vedou k úspěšnému naplnění naplánovaných strategických i taktických cílů. (Někdy je nelze oddělit, protože se navzájem prolínají.)

Běžně se uplatňují hlavně tyto **techniky**:

- **Získávání převahy** (iluze vlastní důležitosti) např. předvedením známosti s důležitou osobou, znalostí cizích jazyků, respektem před spolupracovníky či jiným působivým psychologickým gestem.
- **Asertivní komunikace**, tj. uplatňování nenásilného a vlídného, ale rozhodného autonomního myšlení a jednání.
- **Racionální argumentace** a působení na emoce či základní lidské motivy, manipulace, užívání tzv. nálepek a různé rétorické prostředky.

D Závěr obsáhlého vyjednávání spočívá v důkladném zápisu (protokolu, memorandu, komuniké).

Zápis vyjednávání se koncipuje již **v jeho průběhu**. Je dobré, aby na něm pracovala **pověřená redakční skupina složená z členů obou týmů**, případně nestranná osoba. Zápis obsahuje **informace o průběhu jednání** a jeho **účastnících**, uvádí dohodnuté závěry a stanoví konkrétní přesné termíny, dodací podmínky, platby i **sankce** za neplnění; uvádí i **arbitra** pro případ nedodržení zapsané dohody. Při vícejazyčném zápisu se vyjadřuje ekvivalence a „**rovnocenná síla**“ **jazykových mutací**.

Vedle zápisu se z každého vyjednávání – úspěšného i neúspěšného – formuluje pro vlastní potřebu též **poučení o chybách či vhodných prvcích**; slouží dobře do budoucna. Shrnou se také pozitivní i negativní prvky v jednání protistrany, protože také mohou být užitečné.

Spěch nebo zdržování při přípravě i plnění dojednaných záležitostí se využívají jako taktický prostředek a téměř vždy svědčí o nevyjádřených aspektech dohody nebo o obavách, že nebude dodržena.

7 Kooperativní a kompetitivní vyjednávání má charakteristické výrazové prostředky.

Výrazové prostředky v terminologii Olgy Müllerové se dají popsat na ose **spontánnost – vázanost**, Jan Kořenský užívá dichotomii **neoficiálnost – oficiálnost**, a k ní přidává i účelnou kategorii **polooficiálnost**. Taková jazyková vázanost – **oficiálnost a spisovnost** – se užívá v důležitých fázích kompetitivního vyjednávání. Platí pro ně i další pravidla: Vyjadřování je přesné a obsahuje hodně odborných výrazů.

Při dvojjazyčném vyjednávání je účelné hovořit mateřským jazykem a nechat si překládat cizojazyčné promluvy.

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

I když vyjednávání se vede mluvenou formou, je vždy založeno na psaných textech, zákonech, smlouvách apod.

V konfliktní komunikaci, pokud se vede ve verbální podobě, místo otevřenosti a racionálnosti se užívá prvků propagandy a reklamy, psychologické války, bluffování apod.

8 Vyjednávací proces je složitý a náročný.

Protože sleduje významné cíle, někdy probíhá v krizových situacích a za působení nejrůznějších tlaků, je vystaven mnoha mezním činitelům. Je sumou dílčích úspěchů i nezdarů, zjevných i vnitřních pochybností.

Vyjednávači řeší nejčastěji tato **dilemata**. Dilema **závislosti, důvěry, tlaku a ústupků**, vyjednávací pozice a rovnováhy.

9 Vyjednávací komunikace se řídí pragmatickou etikou.

Vyžaduje **dodržování zákonů a smluv**, plní slíbené položky. Individuální **smysl pro mravnost** je ovšem podřízen primárnímu účelu vyjednávání: zajistit organizaci maximální profit: Vítězí ten, kdo (v duchu teorie her) je lepší.

INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

Situace, kdy se setkávají jedinci s **rozdílnou kulturní identitou**, můžou potenciálně vést k nedorozumění. Za účelem bližšího pochopení tohoto fenoménu, ke kterému v interkulturní komunikaci dochází, je důležité zkoumat možné způsoby a situace, ve kterých se komunikační schéma **liši s ohledem na rozdílnost jazykovou a kulturní příslušnost** jedince.

Základním předpokladem komplexního zkoumání je **vytvoření modelu**, v kterém je nutno zahrnout různé **komunikační zvyky a návyky jedince** a zároveň brát v potaz **proměnné**, které tyto návyky ovlivňují. Zároveň by zkoumání nemělo postrádat snahu o **analýzování rozdílů mezi jazykovými a kulturními komunitami** s ohledem na zmíněné návyky a další ovlivňující faktory.

Právě komunikační zvyky jsou v odborných textech dále rozděleny do dvou základních skupin, podle toho, zdali se jedná o komunikační chování vytvořené jedincem (**individuální rovina**) nebo chování, které vyžaduje interakci a kooperaci několika dalších jedinců (**interaktivní rovina**).

A INDIVIDUÁLNÍ ROVINA

Individuální chování a návyky jsou z jazykového hlediska zpravidla rozdělovány do následujících kategorií:

1. Pohyby těla

Řeč každého jedince je neustále doplňována pohyby těla, gestikulací, ale i mimikou. Každá kultura se liší jak ve způsobech takového vyjadřování, ale i v míře a emocích, které jsou společnostmi považovány za přijatelné.

2. Hlas a psaní

Lingvisticky se od sebe každá kultura liší také ve fonetickém ohledu. Konkrétně pak v důrazu, rytmu a intonaci projevu. Právě nuance v nich často znemožňují jedincům s rozdílnými

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

komunikačními návyky orientovat se ve formě výroku (otázka, příkaz), nebo i rozpoznat sarkasmus či ironii obsaženou v komunikaci.

3. Slovní zásoba a frázování

Slova a fráze každé jednotlivé kultury přímo odpovídají a projektují jejich každodenní potřeby, hodnoty a postoje, které jsou pro danou komunitu typické a stávají se tak běžnou součástí a hlavním předmětem jejich komunikace. Právě tyto rozdíly se pak přenášejí do interkulturní komunikace a často zapříčiňují nepochopení.

4. Gramatika

Čtvrtou dimenzí, ve které se jazyky lingvisticky diferencují, je gramatika. Konkrétně pak změny tónu, odvozování a v poslední řadě větná skladba.

Dvě strany individuální roviny. Na individuální chování, zmíněné výše, může být pohlíženo ze dvou hlavních hledisek: **z pohledu vysílajícího informací** a z pohledu jedince, který informaci **přijímá**. Odesílatel (mluvčí) musí informaci k příjemci (posluchači) šířit takovým způsobem, aby ji mohl **vnímat a pochopit**. Podvědomě k tomu využívá tzv. automatických rutin, jako je tón hlasu, pohyby těla, spisovnost mluvy a další. Samotná volba slov již takový stupeň automatickosti nemá. Právě ona automatizace některých jazykových zvyklostí je pravděpodobně jedním z důvodů, proč je pro dospělé těžké naučit se perfektně rozumět novému jazyku včetně gestikulace, výslovnosti a pohybů těla. Protože stejně jako odesílatel, i příjemce podvědomě využívá automatické rutiny. Tím těžší je pak cizím jazykem, se správným využitím jednotlivých aspektů, hovořit.

Rozlišujeme **základní reakce příjemce**:

1. Ovlivnění

První druh reakce je ovlivnění neboli zpracování informací bez vyššího stupně uvědomění a kontroly. Série pokusů, prováděných britským psychologem Anthony Marcelem (Marcel, 1979), ukázala, že **můžeme být ovlivněni textem, aniž bychom ho vědomě vnímali**.

2. Vnímání

Druhý typ reakce je vnímání a zadržení informací, tj. **příjemce informace vědomě registruje všemi jeho smysly**. Tento typ reakce je nutný na takové specializované činnosti, jako je čtení.

3. Porozumění

Některé z informací, která jsou vnímány, jsou také **pochopeny**. To, zdali posluchač informacím porozumí, závisí na tom, zda je schopen dát vnímané informace do smysluplného kontextu, tedy kontextu, který je založen na **pochopení logických vztahů a chápání příčiny a následku**.

Je důležité ujasnit si **přesný význam požadavků**, které mají být vyřknuty tak, aby jejich význam stejně **chápaly obě strany**. Tato strategie je využita v určitých právních tradicích, kdy je potřeba ujištění, že zákon je aplikován stejným způsobem.

Výchozí bod pro dosažení vzájemného porozumění v interkulturní komunikaci je **komplikovaný**. Vzájemné porozumění může být zlepšeno pouze pečlivým sledováním jiných automatických prvků komunikace a souvislostí. Jinými slovy je pro porozumění nejdůležitější **vybudování citu pro poznání situací**, ve kterých si dva lidé z různého kulturního prostředí nemusí rozumět.

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

4. Další reakce

K procesu porozumění přiřazujeme ještě **emoční** a **postojové reakce**. Inklinujeme pak k tomu, odrážet pocity a emoce k obsahu toho, co slyšíme a směřem k osobě, která mluví. Takovéto ovlivňování reakcí emocemi existují mezi všemi lidmi ve všech komunikačních situacích. Pro příklad, většina lidí jen velmi těžko odděluje téma od osoby. Pokud nerespektují osobu X, pak to, co X říká, nemůže být pravda. A naopak, pokud respektujeme osobu X, poté, co X říká, musí být pravda.

Je obtížné kontrolovat emocionální a postojové reakce. **Jsou výsledkem norem a hodnot, které jedinec přijal na základě jeho biologické povahy a jeho výchovy v konkrétním prostředí.** Právě naše emoční a postojové reakce se stávají faktorem, který je velice důležitou částí interkulturní komunikace. Díky tomuto faktoru se otevírá prostor k nedorozuměním spojeným s ukvapenými emocionální reakcemi. Pokud jsou tyto reakce negativní, mohou vést z malých nedorozumění až k vytvoření předsudků, podezření, nechuti a diskriminace. Stejně tak ale mohou být tyto reakce pozitivní, jako je například touha či zájem. Pozitivní reakce mohou vést k rychlejšímu vytvoření dobrého kontaktu mezi stranami.

B INTERAKTIVNÍ ROVINA

Jedná se o chování zohledňující interakci **mezi odesílatelem a přijímajícím**, a to především v těchto aspektech:

1. Posloupnost interakcí

Tento pojem je odvozen od skutečnosti, že konkrétní typ komunikace může mít řadu odlišných etap. **Počáteční sekvencí** jsou **pozdravy, představování a rutiny** pro otevírání kanálů mezi odesílatelem a příjemcem. Například slovo, které se v dané kultuře používá při zvednutí telefonu, se liší. Různé kultury a jazykové oblasti se značně liší, pokud jde o tom, kolik tělesného kontaktu je povoleno při pozdravu a úvodních rutinách v různých situacích. V relativně neutrálních situacích může tělesný kontakt zcela chybět, jako je tomu v Číně, nebo se využívá jen potřesení rukou, běžné třeba ve Švédsku. Například ve Francii je ale možné, že vás při uvítání, kromě potřesení ruky, obejmou a políbí na tvář. Stejně tak můžeme pozorovat rozdíly a preference v závěrečných sekvencích, jako je loučení.

Dále si můžeme vyjmenovat **základní prvky posloupnosti** interakcí v příkladové situaci, kdy jedinec hledá radu a komunikuje tak s určitým „poradcem“. (pozn.: opět záleží na kulturním prostředí země):

Uvítání, Úvod, Identifikace problémů, Shromáždění příslušných informací, Návrhy, Diskuse, Závěr, Shrnutí, Loučení.

Počet zahrnutých aktivit a pořadí, ve kterém přicházejí, se **může lišit v závislosti na specifických charakteristických vlastnostech poradce a osoby, která žádá radu**, stejně jako na vztahu mezi nimi.

2. Osobní prostor

Osobním prostorem se v neverbální komunikaci zabývá proxemika. Jedná se o vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zauímají. Rozlišujeme především:

vertikální vzdálenost, rozdíly ve výši očí dvou stojících lidí (nebo stojícího a sedícího člověka) a

STUDIJNÍ TEXT K PROJEKTU

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

horizontální vzdálenost, která se dělí na 4 zóny. Intimní zóna: do 30-45cm (pouze pro nejbližší - partnery, děti, členy rodiny), Osobní zóna: 45-70cm (komunikace s přáteli, blízkými kolegy), Sociální zóna: 1,2-3,6m (sociální události - pracovní a obchodní schůzky,

jednání), Veřejná zóna: 3,6-7,6m (vystoupení na veřejnosti, přednášející profesor, herci na scéně).

Allan Peas v knize **Řeč těla** říká: "...požadovaný **osobní prostor se odvozuje od hustoty zalidnění oblasti**, v níž dotyčný člověk **vyrůstal**. Lidé vychovaní v řídké osídlených venkovských oblastech potřebují více osobního prostoru než lidé vychovaní v hustě zalidněných městech." Podle podání ruky tak můžeme určit, odkud člověk pochází-zda z města či z vesnice.

Osobní prostor ve světě. Zatímco lidé ze severní části Evropy jsou při sociální interakci s lidmi (mimo rodinu a blízké přátele) spíše odměření a zdrženliví, lidé ze Středomoří patří k těm nejvíce přívětivým. Lidé ze severovýchodní a východní Asie patří k těm, kteří se nejvíce vyhýbají dotekům. Zbytečným dotekům se dokonce vyhýbá většina obyvatel Asie a například a dotýkat se hlavy někoho jiného je tradičně považováno za velmi neslušné.

Obecně platí, že lidé z arabských zemí, jižní Evropy a Jižní Ameriky mají tendenci při konverzaci stát blíže k sobě, kdežto lidé z USA a severní Evropy vyžadují větší vzdálenost.

3. Zpětná vazba

Zpětná vazba je jedním z klíčových prvků mezilidské komunikace. Zpětnou vazbu můžeme definovat jako **cyklus příčin a následků**. Obecně řečeno, **naše chování způsobuje určitou reakci lidí kolem nás a ta zpětně ovlivňuje změny** v našem dalším jednání.

Zpětnou vazbu rozdělujeme na **pozitivní** a **negativní**.

Pozitivní: naše chování je okolím **oceňováno a podporováno**. Nemáme nejmenší potřebu na svých projevech cokoli měnit.

Negativní: naše jednání vyvolává negativní reakce, může být impulsem pro **zamyšlení** se nad sebou a **motivací** zachovat se příště jinak.

Základy použití: **Ujasnit si, co chceme druhému říct**, vždy **jednat slušně**, vidět problémy očima svého protějšku, **naslouchat**, být vždy otevřený, ověřit si, zda náš **protějšek rozumí** našim připomínkám