

# Úvod do mezinárodního vyjednávání a komunikace

JANA PETERKOVÁ

**Abstract:** International negotiation and communication contribute to the improvement of international relations. Negotiation between states and also other subjects of international relations is one of basic forms of its function.

First of all, it is necessary to characterize negotiation as a phenomenon and also its key elements. It is possible to start with the definition of elementary words in this field such as communication, negotiation, and diplomacy, and also its mutual connections. Next step is a characteristic of several basic variables, which we can see in all negotiations without respect to when, where, and on which theme the negotiation is occurring – information, time and power. Negotiation is also characterized as a process with its phases and dynamics. Basic phases are analysis of subject, planning of possible solutions and discussion – it means full negotiation. Elementary styles of negotiation are also part of this characteristic. Two key categories represent positional and principal negotiation.

Cultural aspects of negotiation, especially in international relations are another important part. These aspects arise from definition of culture, cultural dimension of international relations, also intercultural communication and necessity of its understanding. Values paradigm (system of basic values) and characteristics of different cultures also play a very important part. These values cooperate on the creation of different approaches of these cultures, members to negotiation, and the use of different styles. Crucial are in this sense e.g. using of language or time and also one of the basic classifications on individualistic and interdependent ethoses, with low-context or high-context negotiation style.

In the context of international negotiation it is possible to come up different variants of negotiation. There are, first of all, bilateral or multilateral negotiation or mediation and good offices and, of course, inquiry, conciliation, arbitration and jurisdictional disputes. Examined are many elements e.g. style, strategy (used during negotiation), selection of group of participants, formulation of agenda, venue of negotiation, proceedings, decision-making and many other questions in these styles. It is necessary to mention that in current international practice negotiation is one of the main legitimate methods of resolving conflicts, and above all preventing of such conflicts.

**Key words:** International relations, international negotiations, diplomacy, communications in international relations, cultural values and norms, foreign policy research, methodology.

Téma mezinárodní vyjednávání i komunikace v mezinárodních vztazích obecně je stále velmi aktuální. Téměř každý den se setkáváme se zmínkou o budoucím, právě probíhajícím či již ukončeném jednání na mezinárodní scéně. Vyjednávání, ať už mezi státy, či jinými subjekty mezinárodních vztahů, je jednou ze základních forem fungování mezinárodních vztahů a samozřejmě i dalších oblastí lidské činnosti. Komunikujeme a vyjednáváme i v řadě běžných situací (např. v rodině nebo v zaměstnání). Snahou tohoto textu je představit vyjednávání jako důležitou součást fungování oblasti mezinárodních vztahů a poskytnout úvodní pohled na tuto oblast.

Prvním krokem při zpracování daného tématu je *úvodní vymezení vyjednávání* jako svébytného prvku a pojmů souvisejících s jeho mezinárodní dimenzí, tzn. komunikace, diplomacie a jejich vzájemných vazeb. Teprve pak lze pokračovat v podrobnějším představení vyjednávání jako prvku i základních elementů, které tvoří jeho strukturu. Jako první lze uvést charakteristiku několika základních proměnných, které se vyskytují ve vyjednávání.

vání bez ohledu na to, kdy a kde je vedeno, či jaké téma je jeho předmětem – informace, čas a moc. Vyjednávání nelze rovněž považovat za jednorázovou událost, součástí většiny přístupů je pevné přesvědčení, že vyjednávání je proces, jenž se skládá z jednotlivých fází, z nichž každá má nezastupitelný význam. Stejně tak k představení vyjednávání bezesporu patří i přehled základních stylů, jakými lze k vyjednávání přistoupit.

S ohledem na mezinárodní dimenzi vyjednávání tvoří další důležitou součást pohledu na tento obor zejména v současnosti také *kulturní aspekty vyjednávání*. Jde především o schopnost vést mezikulturní komunikaci, porozumět základním rozdílům v hodnotové orientaci různých kultur a z toho se také odvíjejícím kulturně determinovaným odlišným přístupům k vyjednávání. Kulturně-hodnotová orientace ovlivňuje též přístup k prvkům tak důležitým pro vyjednávání v mezinárodním kontextu, jako je použití jazyka, vnímání času či styl jednání.

Obě výše zmíněné oblasti se pak samozřejmě promítají i do přítomnosti vyjednávání na mezinárodní scéně, tedy do *mezinárodní praxe*. S jakými typy vyjednávání je možné se setkat při řešení mezinárodních sporů, jaké prvky a okolnosti hrají v této souvislosti také svou roli. V současnosti se dostává do popředí zájmu řady badatelů zejména úloha a možnosti vyjednávání při snaze o předcházení možným konfliktům či alespoň o jejich následné řešení.

### **VYJEDNÁVÁNÍ – ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA**

Vyjednávání, ať už na domácí, či mezinárodní úrovni, má mnoho tváří a v pohledu na tento obor se projevuje řada obsahově i metodologicky odlišných přístupů mnoha vědeckých disciplín. V této souvislosti se lze zmínit např. o psychologii, o sociální psychologii, o kulturních vědách, o právu a o dalších oborech. Každý z nich přináší svůj specifický náhled na vyjednávání, zkoumá určitý aspekt tohoto oboru. To pak vytváří jednu z nejdůležitějších vlastností vyjednávání jako oboru, kterou je multidisciplinarita přístupů a s ní související komplexnost tematiky vyjednávání, kdy žádný ze zmíněných oborů není schopen sám o sobě podat ucelený pohled na její charakter.

Výzkum vyjednávání probíhá na mnoha rovinách, v různých směrech i na různých místech světa. Literatura na toto téma má velmi dlouhou historii. Již v období starověku se můžeme setkat s návody, jak postupovat, aby dotyčný uspokojil vyjednáváním své zájmy. Rozkvet tohoto typu literatury nastal od 16. století a dále, kdy byla pozornost věnována zejména diplomatickým jednáním, povinností a schopností diplomatů i jejich praktickému uplatnění. Studenti tohoto oboru měli v minulosti k dispozici např. práce řady i dnes ceněných autorů jako Françoise de Callièrese (*De la manière de negocier avec les Souverains*, 1719) nebo Harolda Nicholsona (*Diplomacy*, 1939) i dalších. Neobyčejný rozvoj výzkumu této oblasti přinesla druhá polovina 20. století a dnes se díky tomuto vývoji můžeme setkat nejen s celou řadou vynikajících prací na téma vyjednávání i jeho různých aspektů, ale též s existencí celé řady institucí a vědeckých center především ve Spojených státech amerických a v západní Evropě.<sup>1</sup> Z těchto míst pak v současnosti pochází většina prací, které se vyjednáváním z mnoha různých perspektiv zabývají, jak je ostatně zřejmé i z připojeného nástinu literatury v oblasti vyjednávání.

V samotné charakteristice je nesmírně důležité určit nejprve zkoumanou oblast, tedy jak jsou definovány klíčové pojmy. I zde se projevuje mnohotvárnost vyjednávání, např. ve velkém počtu různých definic. Ve vlastním textu jsou uvedeny pouze ty, které snad nejvýstižněji definují daný výraz. Pro vyjednávání jsou určujícími pojmy komunikace, vyjednávání, diplomacie a smlouvání. Tyto kategorie spoluvytváří a vzájemně se prolínají s problematikou mezinárodního vyjednávání.

*Komunikace* je tradičně definována jako „výměna významů mezi lidmi“, která „je možná v míře, s níž mají individua společná poznání, potřeby a postoje“ (*Kretsch – Crutchfield – Ballachey*, 1962, s. 275 /*Lehmannová*, 1999, s. 115/). Jinými slovy řečeno, z pohledu psychologie, která je v tomto ohledu nejbližší k oblasti mezinárodních vztahů, jde o výměnu sdělení, vysílání a přijímání signálů jako důležité formy sociálního kontaktu.

V praxi mezinárodních vztahů je komunikace chápána především jako „bilaterální a multilaterální konzultace, přímé a nepřímé kontakty, celá oblast diplomacie, včetně zařízení pro diplomatickou komunikaci, mezinárodní korespondence, výměna informací, výměna not, zaujímání postojů a vydávání prohlášení jednostranných i vícestranných, průzkumná jednání, multilaterální nebo bilaterální diskuze nebo dialog“ (Zbořil, 2002, s. 11).

Jinou možnou definici předkládá Chas Freeman ve svém *Slovníku diplomata*, kde se přímo zmiňuje o komunikaci mezi diplomaty: „Komunikace mezi diplomaty je dvousměrná ulice. Nikdo nemůže očekávat, že získá mnoho informací, pokud není schopen a ochoten informace také sdělit (poskytnout). Vyslanec, s nímž chce každý hovořit, je ten, který sám má o rozhovor zájem (Karl Gruber, 1983).“ (Freeman, 1997, s. 49.) Tedy znovu „výměna významů“ – informací.

O vyjednávání můžeme říci, že je jedním z prvků, který je s komunikací velmi úzce svázán. Vyjednávání je neoddělitelnou součástí lidského života. Vyjednáváme v rodině, v zaměstnání, se svými přáteli. Jedna ze základních definic říká, že „vyjednávání je základním prostředkem k tomu, abyste od druhých získali to, co chcete. Je to forma komunikace vedená tak, aby umožnila dosáhnout dohody při jednáních, při nichž obě strany mají nejen společné, ale i rozdílné zájmy.“ (Fisher – Ury – Patton, 1994, s. 7.) V této souvislosti je také často zmiňováno velmi úzké spojení mezi konfliktem jako součástí lidské reality a vyjednáváním jako jedním z nejvýznamnějších prostředků jeho řešení.

„Vyjednávání je proces, v němž se dvě nebo více stran snaží nalézt dohodu, která by ustavila to, co každý z nich může získat či dát, nebo vykonat či získat ve vzájemné transakci mezi nimi. Významné body této definice jsou:

- dvě nebo více stran,
- shodné či rozdílné zájmy,
- dobrovolný vztah,
- rozdělení či výměna hmotných i nehmotných zdrojů,
- následný, dynamický proces,
- neúplné informace,
- přízpůsobitelné (adaptovatelné) hodnoty a pozice, ovlivnitelné přesvědčováním a vlivem.“ (Saner, 2000, s. 15.)

F. Iklé definuje vyjednávání jako: „proces, ve kterém jsou jednoznačné návrhy předkládány zdánlivě z důvodu dosažení dohody o výměně nebo o realizaci společného zájmu tam, kde existují konfliktní zájmy. Je to konfrontace jednoznačných návrhů, která odlišuje vyjednávání od tichého smlouvání a jiných forem konfliktního chování.“ (Iklé, 1964, s. 3 /Barston, 1997, s. 85/.)

V souvislosti s vyjednáváním se velmi často hovoří i o další kategorii – o smlouvání. Tento pojem je často stavěn do protikladu k vyjednávání, kde základní rozdíl (proti vyjednávání) spočívá v tom, že smlouvání je charakterizováno jako „proces, při němž je zisk jedné strany jednoznačnou ztrátou pro druhou stranu bez jakékoli formy kompenzace. »Koláč na stole«, o který se smlouvá, nemění velikost.“ (Godefroy – Robert, 1994, s. 86.) Naproti tomu vyjednáváním mohou získat všechny strany.

Dalším z úzce souvisejících pojmů je *diplomacie*. Tu lze charakterizovat a definovat mnoha různými způsoby tak, jak se vytvořily během historie. Již zmiňovaný *Slovník diplomata* předkládá takových definic celkem sedmdesát. K nim patří dnes již klasické definice, jako je např. definice z roku 1954 od Sisley Huddlestona, která charakterizuje diplomacii jako „umění namazat kolečka mezinárodních vztahů“. Ve vztahu k vyjednávání je možné se opřít o *Vídeňskou úmluvu o diplomatických stycích* z roku 1961, která v článku 3 odstavci 1 jako hlavní funkce diplomatické mise uvádí:

- „a) zastupovat vysílající stát ve státě přijímajícím;
- b) chránit zájmy vysílajícího státu a jeho příslušníků ve státě přijímajícím v rozsahu dovoleném mezinárodním právem;
- c) vést jednání s vládou přijímajícího státu;

d) zjišťovat všemi zákonnými prostředky podmínky a vývoj v přijímajícím státě a podávat o nich zprávy vládě vysílajícího státu;

e) podporovat přátelské vztahy mezi vysílajícím státem a přijímajícím státem a rozvíjet jejich hospodářské, kulturní a vědecké styky.“ (Potočný – Ondřej, 1999, s. 13.)

Z toho lze odvodit i dnes často používané tři základní funkce diplomacie, totiž vyjednávat, informovat a reprezentovat. Někdy bývají také uváděny jako vyjednávat, chránit a pozorovat. V žádném případě nelze však diplomacii ztotožnit pouze s vyjednáváním, protože její dosah i funkce jsou mnohem širší a vyjednávání představuje pouze jednu z nich. Zároveň je však třeba říci, že také vyjednávání i na mezinárodní úrovni je charakterizováno mnohem širěji než výhradně diplomatickými jednáními.

Jaký je tedy vztah mezi diplomatickým jednáním a mezinárodním jednáním? V minulosti byla pod pojmem mezinárodní jednání rozuměna diplomatická jednání, tedy jednání mezi suverénními státy, popřípadě mezi vládními mezinárodními organizacemi. A pod pojmem diplomatická jednání byla rozuměna veškerá mezinárodní jednání, neboť byla vedena pouze těmito účastníky. Druhá polovina 20. století přinesla změnu ve smyslu rozšíření okruhu účastníků mezinárodních vztahů. Státy stále zůstávají prvořadými účastníky mezinárodních vztahů, nicméně jejich okruh se významně rozšířil např. také o nevládní organizace či o nadnárodní společnosti a o korporace.

Svůj význam má též nárůst počtu problémů, které je nutné řešit, a tedy i nárůst počtu setkání u jednacího stolu. Mezinárodní jednání se tak v souvislosti s rostoucí vzájemnou závislostí mezi jednotlivými subjekty stává jakousi permanentní formou aktivity. Aktivity, která se ubírá novými směry. Dnes se hovoří především o tzv. *Track Two* (lze přeložit jako dvoucestné či dvousměrné) diplomacii, což je pojem, který se vžil pro aktivity nevládních organizací ve smyslu mezinárodních jednání, a dokonce se objevuje pojem tzv. *Multi Track* (v překladu jako vícecestné nebo vícesměrné) diplomacie. Kromě již zmíněných zahrnuje např. i obchodní kontakty, jednání v oblasti vědy a výzkumu či náboženství. Pojem diplomacie je tedy v této souvislosti a s ohledem na *Vídeňskou úmluvu o diplomatických stycích* z roku 1961 používán spíše v nadneseném smyslu slova. Ve vztahu vyjednávání a diplomacie jde o dva velmi blízké, místy se významově překrývající, avšak odlišné a svébytné pojmy.

## ZÁKLADNÍ PRVKY

Ať už vyjednávání probíhá na jakékoli úrovni, s jakýmkoli obsahem a počtem účastníků, vždy jsou přítomny tři základní prvky – informace, čas a moc. Je možné říci, že tyto prvky výrazně spoluurčují průběh i výsledky vyjednávání. *Informace* jsou jádrem veškerého dění. V první řadě je třeba mít jasno ve svých postojích, vědět, jaké zájmy jsou pro vlastní stranu rozhodující, jakých cílů a jakým způsobem dosáhnout. Stejně tak je nutné získat informace o partnerech v jednání, o jejich potřebách a zájmech, o problémech, které musejí vyřešit. Některé informace lze získat, některé je třeba odhadnout. V každém případě platí, že čím více informací strana má, tím lépe se rozhoduje v následujících fázích vyjednávání. Dalším z prvků je *čas*, tedy kolik času je pro jednání k dispozici, jaké termíny je třeba dodržet. I zde je velmi dobré vědět, jak s časem hospodaří protistrana. Čas je také kulturně podmíněným prvkem (viz dále). Posledním z těchto tří prvků je *moc*. „*Je to způsobilost nebo schopnost, která nám pomůže uskutečňovat naše představy... řídit lidi, události, situace a sebe. Avšak veškerá moc je založena na uvědomění si jí. Pokud si myslíte, že ji máte, pak ji máte. Pokud si myslíte, že ji nemáte, i když ji máte, pak ji nemáte.*“ (Cohen, 1998, s. 15.) Ve vztahu k moci a k jejímu uplatnění při vyjednávání hovoříme o několika (konkrétně čtrnácti) druzích (Cohen, 1998, s. 43–77). Pro ilustraci lze uvést např. moc legitimacy – předpokládané či imaginární autority, která je často představována něčím neživotným (např. napsím) a která není zpochybňována. Nebo moc investice – přimět druhou stranu, aby do jednání investovala co nejvíce svého času, energie či prostředků, čím více strana investuje, tím více se zvyšuje její ochota k závěrečné dohodě.

Všechny tyto prvky se během vyjednávání vzájemně prolínají a ovlivňují. To dokazuje např. možnost působení informací v čase, kdy lze informaci uveřejněnou ve vhodný okamžik s dostatečným prostorem pro působení na své příjemce zvrátit původně nepříznivý výsledek, ale v opačném případě lze také mnohé ztratit. To dokazuje i příklad reakce americké veřejnosti na možné odstoupení prezidenta Nixona z funkce, kdy první reakce byla jednoznačně odmítavá, ale působením času a poskytnutím dalších informací se postupně zcela změnila.

## PROCES

Výraznou charakteristikou vyjednávání je též skutečnost, že nejde o časově či jinak vymezenou událost, ale – jak bylo i výše uvedeno – o *proces*. A každý proces má své fáze. I v tomto případě lze najít různé přístupy k problému, tedy i různá rozdělení procesu vyjednávání. Fisher, Ury a Patton (*Fisher – Ury – Patton, 1994, s. 20*) uvádějí tři základní fáze: analýza, plánování a diskuze. *Analýza* slouží ke zhodnocení situace, ke shromáždění informací, k jejich uspořádání a ke zhodnocení. Jak pokud jde o vlastní motivy, zájmy, emoce či cíle, tak samozřejmě i pokud jde o partnera při jednání. *Plánování* je předurčeno k tvorbě strategií, možných alternativ řešení a výběru kritérií pro hodnocení těchto alternativ. *Diskuze* představuje vzájemnou komunikaci zúčastněných stran, jejímž výsledkem by mělo být dosažení oboustranně přijatelné dohody.

Poněkud jiný přístup k procesu vyjednávání, byť v zásadě nikoli tolik odlišný, uvádí Raymond Saner (*Saner, 2000, s. 29*). Ve svém pojetí rozděluje proces vyjednávání na plánování, akci a její posouzení. Plánování v sobě zahrnuje vědomí konfliktnosti situace, potřebu analýzy, výběr cílů, výběr strategií, tušení akcí druhé strany, výběr taktik. Akce představuje fázi samotného jednání a jeho vyhodnocení a fáze posouzení buď uzavření dohody anebo další kolo jednání.

Pohled na formální stránku procesu vyjednávání nabízí R. P. Barston ve svém díle *Modern Diplomacy* (*Barston, 1997, s. 89*), kde charakterizuje základní model jako „*postup, ve kterém strany odsouhlasí program jednání, načrtnou a prozkoumají výchozí pozice a hledají kompromisy tak, aby zúžily mezery mezi pozicemi, dokud není dosaženo bodu zásadního sblížení, který tvoří základnu pro podstatnou shodu*“ (*Zartman, 1975, s. 115–116 /Barston, 1997, s. 89/*). Schematicky pak vyjadřuje tento model následovně:

- 1) *Přípravná fáze.*
  - a) Příprava národní pozice.
  - b) Shoda o místě konání.
  - c) Schválený návrh programu konání.
  - d) Úroveň, na jaké budou rozhovory vedeny.
- 2) *Úvodní fáze (procedurální).*
  - a) Potvrzení pověřovacích listin zúčastněných stran.
  - b) Znovuprokázání důvodu a statutu jednání (jde-li o neformální či předběžné diskuze, o formální rozhovory nebo jsou-li plánovány následné rozhovory a na jakém místě).
  - c) Pracovní dokumentace.
  - d) Pracovní procedury.
    - I. Přestávka (pokud nějaká).
    - II. Pracovní jazyk.
    - III. Procedurální pravidla.
    - IV. Souhlas s textem (pokud existuje), který bude použit jako základ jednání.
    - V. Zdali bude pořízen záznam jednání.
- 3) *Úvodní fáze (podstatná).*
  - a) Potvrzení nebo doplnění/změna programu jednání.
  - b) Představení výchozí pozice jednotlivých stran.
- 4) *Podstatná jednání.*
  - a) Prozkoumání oblastí, kde se názory liší.
  - b) Tvorba prostoru shody.

- 5) *Odročení jednání na další kolo/a rozhovorů (pokud je to vhodné).*
- 6) *Dosažení rámcové dohody.*
- 7) *Právní dočištění a zbývající navržená vylepšení.*
- 8) *Iniciování nebo podpis konečné dohody.*
- 9) *Prohlášení z jednání nebo komuniké.*

Svébytný pohled na proces vyjednávání se samozřejmě projevuje také s ohledem na kulturní aspekty mezinárodního vyjednávání tak, jak ho prezentuje Raymond Cohen. S použitím schematického rozdělení na dvě základní skupiny kultur – na individualistické s nižším důrazem na širší souvislosti a na kolektivistické s vyšším důrazem na širší souvislosti – lze proces vyjednávání stručně charakterizovat následně. V první fázi jsou individualistické kultury prvotně zaměřeny na problém a na jeho vymezení, zatímco kolektivistické kultury se snaží spíše o navázání vzájemného vztahu a o odstranění jakékoli nejistoty či možného rizika, které by je v budoucnosti mohlo zaskočit. Ve druhé fázi to jsou individualistické kultury, které obvykle neváhají při jednání učinit první krok a co nejjasněji formulovat své zahajovací návrhy. Zástupci kolektivistických společenství naopak s odhalením svých pozic vůbec nespěchají. Rozdíl je i v zaměření se v této fázi jednání na principy (kolektivistické kultury) či na detaily jednání (individualistické kultury).

V další fázi procesu jednání je důraz kladen na rozdílné vnímání autority na obou stranách, kde je pro kolektivistické kultury typická snaha o hierarchické uspořádání a o nezpochybňování autority. Naproti tomu individualistické kultury vnímají autoritu spíše volněji a dávají přednost rozložení moci. Velmi významné jsou i rozdíly ve snaze ovlivnit protistranu, kde individualistické kultury věří v moc přesvědčování a logických argumentů, zatímco kolektivistické kultury kladou důraz spíše na osobní zapojení a na vzájemný vztah. Odlišný je též pohled na přímost či nepřímost vyjednávání i na význam neverbální komunikace (viz dále). Závěr jednání je především u kolektivistických kultur spojen s výraznou snahou o „zachování tváře“, o prezentaci úspěchu v jednání před vlastním společenstvím. Pro individualistické kultury není tento rys tak podstatný, spíše se soustředí na uzavření formální, písemné dohody.

Následující tabulka uvádí srovnání jednotlivých přístupů k fázím procesu vyjednávání z teoretického hlediska (*Fisher – Ury – Patton, 1994, s. 7*), dále pak kulturních aspektů vyjednávání (*Barston, 1997, s. 89–90*) a také z hlediska formálního tak, jak je základní model chápán diplomatickou praxí (*podrobný rozbor této problematiky viz Cohen 1999*).

### *Proces vyjednávání*

<i>Proces vyjednávání</i>		
<i>Teoretické hledisko</i>	<i>Kulturní aspekty</i>	<i>Formální hledisko</i>
1) Analýza	1) Příprava a vymezení problému	1) Přípravná fáze
2) Plánování		
3) Diskuze	2) Úvodní kroky – „necht začne boj“	2) Úvodní fáze (procedurální)
	3) Mezihra I. – taktika a hráči	3) Úvodní fáze (podstatná)
	4) Mezihra II. – nástroje (zvuky, signály, mlčení)	4) Podstatná jednání
	5) Konec hry – čirá důstojnost	5) Odročení jednání
		6) Dosažení rámcové dohody
6) Závěr – úsilí o harmonii	7) Právní dočištění	
		8) Podpis konečné dohody
		9) Prohlášení z jednání

## ZÁKLADNÍ STYL VYJEDNÁVÁNÍ

Výše zmiňovaná publikace Fishera a Uryho nabízí pohled na dvě základní skupiny stylů vyjednávání, a to poziční a principiální. Poziční styl vyjednávání se dále dělí na dva směry – na měkké vyjednávání a na tvrdé vyjednávání. Jak sám název napovídá, jde o to, jakou pozici vyjednaváč zaujme. *Měkké vyjednávání*, kdy jsou strany vedeny snahou o dohodu (viz tabulka na s. 56), v sobě skrývá riziko pro danou stranu nevýhodné dohody. Tak moc se snaží uspět a vyhovět, až – dá se říci – ztrácí ze zřetele vlastní zájmy. Tento styl je možné efektivně uplatnit pouze v situaci, kdy i druhá strana uplatňuje stejný postup. Vůči tvrdému stylu jsou jeho zastánci naopak velmi zranitelní. Pokud jde o *tvrdý styl vyjednávání*, pokud je uplatňován oběma stranami, má velmi blízko k souboji vůlí, který na podrobené straně může vyvolat velmi negativní emoce a ty mohou následně ohrozit celý vztah vyjednávajících stran. Je pravdou, že i poziční vyjednávání může vést k uzavření dohody, jejíž dosažení ovšem bývá velmi nákladné, ať už jde o čas, o lidský faktor a další. Příkladem neúspěchu mohou být rozhovory o zákazu nukleárních zkoušek vedené mezi USA a SSSR v období prezidenta Kennedyho. Hlavním problémem byl tehdy povolený roční počet inspekčních návštěv na území druhé smluvní strany. Spojené státy žádaly deset návštěv, Sovětský svaz byl ochoten souhlasit se třemi. Neslučitelnost těchto postojů nakonec rozhovory zablokovala a přitom se – jak uvádí literatura (*Fisher – Ury – Patton, 1994, s. 14–15*) – nikdo příliš nezabýval přesným vymezením obsahu a trvání inspekční návštěvy a nikdo se nepokusil „sladit“ potřeby obou stran.

Pokud jde o styl *principiálního vyjednávání*, dá se říci, že to je v současnosti jeden z nejpobulárnějších přístupů k vyjednávání. Je charakterizován čtyřmi základními prvky – lidé, zájmy, alternativy a kritéria. Pro každý z nich existuje určitá charakteristika a metoda jeho možného využití.

LIDÉ – oddělte lidi od problému.

ZÁJMY – soustřeďte se na zájmy, nikoli na pozice.

ALTERNATIVY – vytvořte vzájemně výhodné alternativy.

KRITÉRIA – trvejte na využívání objektivních kritérií.

Ve zkratce, první z bodů říká, že je zapotřebí věnovat se odděleně předmětu jednání a vzájemným vztahům, které vznikají mezi zúčastněnými stranami a týkají se především otázek vzájemné komunikace, vnímání problému a emocí. Druhý bod je charakterizován tvrzením, že jsou to právě zájmy, které utvářejí pozice, s nimiž strany přicházejí na jednání. Pro uspokojivé vyřešení problému je tedy nutné poznat nejprve právě zájmy, a to jak shodné, tak i odlišné. Alternativy řešení by měly být formovány tak, aby bylo možné uspokojit oprávněné zájmy všech stran. Klíčem by mělo být nejprve vytvoření co největšího počtu možných řešení a z nich potom vybrat. Poslední bod vychází z přesvědčení, že kritéria, podle nichž volíme jednotlivé alternativy, by měla být objektivní, nezávislá na vůli jednotlivých stran tak, aby nemohla být napadnuta jako jednostranně výhodná.

Tato metoda řeší např. i otázku co dělat, jestliže je druhá strana silnější než ta, která uplatňuje principiální styl vyjednávání. Jak se ochránit před nevýhodnou dohodou. Principiální vyjednávání rozšiřuje okruh možných metod o tzv. *BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement – Nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě)*. Tento princip uvažování říká, jaká jiná alternativa řešení je možná, pokud nedojde k dohodě vyjednáváním. Vyjednává se proto, aby bylo dosaženo lepších výsledků, než jaké by byly dosaženy bez vyjednávání. Tedy jestliže je zřejmé, čeho lze dosáhnout i bez vyjednávání, proč přijímat nevýhodnou dohodu. Toto vědomí pak značně zvyšuje sebedůvěru i ochotu případně jednání opustit, čímž se rovněž zvyšuje vyjednávací síla dotyčné strany.

Jinou známou metodou je tzv. *metoda jednoho textu*. Spočívá v účasti třetí strany na jednání, kdy po vyslechnutí názorů zúčastněných stran je to právě třetí strana, která vypracuje prvotní návrh dohody. Strany tento návrh posuzují a připomínkují, pak se opět vrací k mediátorovi a stejný postup se opakuje, než dojde k vypracování konečné verze, přijatelné pro všechny zúčastněné. Jednání může být případně ukončeno i s negativním vý-

sledkem, jestliže mediátor dospěje k názoru, že vyčerpal všechny možnosti a výsledek přesto není pro strany přijatelný. Tato metoda byla úspěšně použita např. Spojenými státy při zprostředkování mezi Egyptem a Izraelem během jednání v Camp Davidu v roce 1978. „*Spojené státy naslouchaly oběma stranám, připravily předběžný, nezávazný návrh a vyžádaly si jeho kritické posouzení; tento předběžný návrh postupně znovu a znovu zdokonalovaly, a to tak dlouho, až prostředníci (mediátoři) cítili, že ho již nemohou zlepšit. Po třinácti dnech a dvaceti třech předběžných návrzích zpracovaly USA text, který mohly zúčastněným stranám doporučit k přijetí. Když ho prezident Carter poté doporučil, Egypt a Izrael ho přijaly. Mechanismus umožňující omezit počet rozhodnutí, redukovat jejich nejistoty a předcházet tomu, aby se obě strany uzavřely ve svých postojích, fungoval pozoruhodně dobře.*“ (Fisher – Ury – Patton, 1994, s. 109.)

Následující tabulka uvádí schematický přehled výše zmiňovaných stylů vyjednávání spolu s jejich stručnou charakteristikou, což umožňuje jejich vzájemné srovnání.

### Základní styly vyjednávání

<b>Problém</b>		<b>Řešení</b>
Poziční vyjednávání: Kterou hru byste měli hrát?		Změňte hru – vyjednávání zaměřte na podstatné stránky dané záležitosti.
<i>Měkké vyjednávání</i>	<i>Tvrdé vyjednávání</i>	<i>Principiální vyjednávání</i>
Účastníci jsou přátelé.	Účastníci jsou protivníci.	Účastníci řeší problém.
Cílem je dohoda.	Cílem je vítězství.	Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky, umožňující kultivovat vzájemný vztah.	Účastníci požadují ústupky jako podmínku zachování vzájemného vztahu.	<i>Oddělují lidi od problému.</i>
Jsou měkcí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkcí, pokud jde o lidi, a tvrdí, pokud jde o problém.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Postupují bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	<i>Zaměřují se na zájmy, nikoli na pozice.</i>
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů.
Neodkrývají svou spodní hranici.	Matou, pokud jde o spodní hranici.	Vyhýbají se stanovení spodní hranice.
Akceptují jednostranné ústupky, umožňující dohodnout se.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	<i>Hledají vzájemně výhodné varianty.</i>
Hledají jedno řešení, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení, které oni sami budou akceptovat.	Rozpracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat; teprve potom se rozhodují.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na své pozici.	<i>Trvají na využívání objektivních kritérií.</i>
Snaží se vyhnout střetu vůlí.	Pokoušejí se vyhrát střet vůlí.	Snaží se dosáhnout výsledku, který bude vycházet ze standardů nezávislých na přáních zúčastněných stran.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevřeni; ustupují podstatě problému, nikoli nátlaku.

**Pramen:** Fisher, Roger – Ury, William – Patton, Bruce: Dohoda jistá. Praha: Management Press, 1994, s. 21.



### KULTURNÍ ASPEKTY VYJEDNÁVÁNÍ V MEZINÁRODNÍCH VZTAZÍCH

Mezinárodní vztahy jsou oblastí, kde se setkávají lidé z různých kultur, kteří si s sebou přináší i hodnoty a postupy, jimiž je ovlivnila jejich kultura. Kulturní aspekty vyjednávání tvoří velmi podstatnou součást zkoumání tohoto fenoménu. Příslušníci rozdílných kultur reagují v podobných situacích jinak, jinak staví své preference, význam pro ně mají jiné hodnoty a zájmy. To vše se odráží i v přístupu k vyjednávání. Základem pro pochopení kulturních aspektů mezinárodního vyjednávání a jejich následné zvládnutí je efektivní mezikulturní komunikace. Její stručné shrnutí je možné charakterizovat následovně.

*„Kulturní determinanty ovlivňují celý proces komunikace natolik, že ve srovnání s procesem komunikace v rámci jednoho kulturního systému nabývá komunikace mezi příslušníky odlišných kultur zcela novou kvalitu. U prosté komunikace, která se uskutečňuje v rámci jednoho kulturního systému, existuje určitý konsenzus jako její předpoklad, tj. soubor sdílených významů. Na základě tohoto konsenzu jsou lidé schopni se vzájemně dorozumívat. Tento konsenzus v případě mezikulturní komunikace neexistuje, ale vytváří se až jako její výsledek.“ (Lehmannová, 1999, s. 114–115.)*

Být schopen mezikulturní komunikace je dnes v oblasti mezinárodních vztahů jedním ze základních požadavků. Nicméně tato dovednost není vrozená a je nutné ty, kteří jednájí s partnery z jiných kultur, připravit na tento způsob komunikace. Připravit je tak, aby byli schopni komunikovat s příslušníky jiných kultur, aniž by předávané informace byly zkresleny. K tomu slouží proces tzv. výchovy k mezikulturní komunikaci (blíže viz Lehmannová, 1999, s. 116–120). Zahrnuje v sobě především pochopení vlastní kultury, a to jak v rovině faktické (ve smyslu znalosti dějin, hodnot), tak i emocionální (chápaní např. vlastního způsobu jednání jako částečně ovlivňovaných kulturou). To je provázáno pochopením odlišnosti jiné kultury v obou výše zmiňovaných rovinách a následnou schopností komparace obou modelů, která by měla umožnit nalezení shodných i odlišných momentů v uvažování a v přístupu k řešení situací u příslušníků jednotlivých kultur. Výsledkem by mělo být pochopení určité ohraničenosti vlastní kultury a působení jejích hodnot, jakož i přijetí faktu odlišnosti jiných kultur. Takové poznání lze vztáhnout též na problematiku překonání etnocentrismu a zvládnutí tzv. kulturního šoku. *„Kulturní šok je sice přirozená reakce při střetu s cizí kulturou, je to v podstatě psychický projev procesu adaptace na soužití s cizí kulturou, okolnosti střetu však mohou vyvolávat větší či menší stres, jehož důsledkem mohou být psychické i somatické obtíže.“ (Lehmannová, 1999, s. 118.)* Příkladem mohou být výjezdy pracovníků zahraniční služby a jejich dlouhodobý pobyt v kulturně odlišném prostředí. V praxi je důležitým úkolem nejen definice specifiky příslušných kultur, prognózy reakcí určité kultury na události, na konflikty, na změny vztahů uvnitř mezinárodního společenství apod., ale i příprava tzv. „kulturních kognitivních map“, tedy analýza konkrétních témat jednání nejprve z pohledu naší vlastní kultury, jak my daný problém vidíme. Další obraz vytváříme z našich představ o tom, jak problém vnímá partner při jednání. Následuje analýza jeho vlastního pohledu na problém (na základě pohledu příslušníka této kultury) a jeho představ o tom, jak danou věc vnímáme my. Výsledkem by měla být mozaika čtyř různých pohledů na události, které mají být předmětem mezinárodního jednání. Jejím úkolem by mělo být představit plastický obraz události, procesu či konfliktu s vědomím odlišných přístupů.

K základům tohoto oboru patří dílo Geerta Hofstedeho a výzkum, jež provedl v souvislosti s odlišnou hodnotovou orientací různých kultur, což se pokusil dokázat na pěti základních dimenzích ve vztahu k hodnotovým systémům, a to na vzdálenosti k moci, na kolektivismu ve srovnání s individualismem, na feminismu proti maskulinitě, na vyhýbání se nejistotě a na krátkodobé či dlouhodobé orientaci. Na základě empirického výzkumu získal pro vybrané národní kultury určité hodnoty v těchto dimenzích. Na jejich základě je pak možné orientovat se v základní hodnotové charakteristice dané kultury. Jako příklad lze uvést rozdíly v hodnotové orientaci kolektivistických a individualistických společností.

**Hlavní rozdíly mezi kolektivistickými a individualistickými společnostmi –  
politika a ideje**

<i>Kolektivistická společnost</i>	<i>Individualistická společnost</i>
Zájem kolektivu převažuje nad zájmem jedince.	Zájem jedince převažuje nad kolektivními zájmy.
Soukromý život a život ve skupině se prolínají.	Každý má právo na soukromí.
Názory předem určuje příslušnost ke skupině.	Očekává se, že každý má svůj vlastní názor.
Zákony a práva se od skupiny ke skupině liší.	Předpokládá se, že zákony a práva jsou pro všechny stejné.
Nízký hrubý národní produkt na jednoho obyvatele.	Vysoký hrubý národní produkt na jednoho obyvatele.
V ekonomickém systému má dominantní úlohu stát.	Omezená role státu v ekonomickém systému.
Ekonomika je založena na kolektivních zájmech.	Ekonomika je založena na individuálních zájmech.
Politickou moc vykonávají zájmové skupiny.	Politickou moc mají voliči.
Tisk je kontrolován státem.	Svoboda tisku.
Importované ekonomické teorie jsou často irelevantní, protože nedovedou zacházet s kolektivními a partikularistickými zájmy.	Domácí ekonomické teorie, založené na individuálním sledování vlastních zájmů.
Ideologie rovnosti převládá nad ideologií individuální svobody.	Ideologie individuální svobody.
Konečnými cíli společnosti jsou soulad a konsenzus.	Pro všechny jedince je konečným cílem seberealizace.

**Pramen:** Hofstede, Geert: *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: FF UK, 1999, s. 58.

G. Hofstede k problematice střetu kultur v mezinárodních vztazích uvedl: „*Zkušený diplomaté, ať již pocházejí z kterékoli země, si obvykle osvojí profesionální »savoir-faire« (zkušenost), který jim umožňuje jednat úspěšně s jinými diplomaty o věcech, které mohou sami rozhodnout. Problém je však v tom, že v záležitostech skutečně významných musejí diplomaté postupovat podle pokynů politiků, kteří mají moc, ale ne diplomatický »savoir-faire«.* Politici zhusta rozhodují podle očekávaných reakcí doma a od diplomatů se očekává, že to vysvětlí svým zahraničním partnerům. Rozsah pravomocí v rozhodování, ponechávaný diplomatům, je sám o sobě závislý na kultuře a mění se od jedné společnosti ke druhé, od jednoho politického systému k dalšímu. Moderní komunikační prostředky umožňují rozsah pravomocí diplomata ještě více omezit... Sotva lze ovšem pochytovat o tom, že kvalita mezikulturní komunikace při mezinárodních jednáních může zabránit vzniku neúmyslných konfliktů, jestliže ti, kdo jednání vedou, jsou na úrovni hierarchie odpovídající rozhodnutím, která je třeba učinit. Právě proto jsou tak důležité schůzky vrcholných představitelů zemí – jsou to lidé, kteří mají moc rozhodnout. Bohužel se však většinou dostali ke svému postavení, protože zastávají pevné přesvědčení, které je v souladu s národními hodnotami své země, a právě z tohoto důvodu je pro ně ne-snadné odhalit, že jiní fungují na základě odlišného mentálního programování. Osvědčený ministr zahraničních věcí či velvyslanec, který má jak důvěru vrcholového představitelů země, tak i diplomatickou vnímavost, je pro svou zemi významným přínosem.“ (Hofstede, 1999, s. 173.)

Na již zmiňovanou dimenzi vzájemných rozdílů mezi kolektivistickým a individualistickým přístupem lze volně navázat následujícím pojetím úlohy kulturních aspektů v mezinárodním vyjednávání.

Existence určitého společného stylu komunikace diplomatických reprezentantů jednotlivých zemí, společného pohledu na řešené problémy je jistě realitou, nicméně i v této situaci je nutné mít na paměti, jak moc mohou rozdíly v hodnotách a přístupech jednotlivých kultur ovlivnit diplomatický styl vyjednávání zástupců odlišných národních kultur a jejich přístup k procesu vyjednávání.<sup>2</sup>

Pro snazší orientaci lze různé národní kultury rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) Kultury s malým důrazem na vnější souvislosti (USA) – převážně verbální, zřetelný styl jednání, typický pro individualistická společenství. K jejich základním charakteristikám patří např. to, že jde o společenství, která kladou důraz na svobodu, na rozvoj vlastní osobnosti, na sebevyjádření, na osobní aktivitu a na úspěch. Práva jedince jsou nejvyšší hodnotou, příslušnost ke skupině je založena na osobní volbě. Konflikty jsou řešeny prostřednictvím soudů raději než podle názoru skupiny nebo neformální metodou usmíření. Časté je vedení sporů. Diskuze odporujících si stran, kdy obě hájí svůj případ na rovném základě a předkládají své argumenty logickým a přesvědčivým způsobem, je všudypřítomná v politice, ve školství, v podnikání a všude tam, kde se liší názory.
- 2) Kultury s velkým důrazem na vnější souvislosti (např. Čína, Indie, Egypt, Mexiko) – styl spojený s neverbální komunikací, s implicitním vyjadřováním, typičtější pro vzájemně závislá společenství, kolektivistické kultury. V těchto kulturách se jedinec obvykle identifikuje na základě příslušnosti ke skupině. Hierarchické struktury bývají velmi strnulé. Velký význam má obvykle „zachování tváře“ (zachování důstojnosti), ať už jedince, či skupiny, do které náleží. Jako ztráta tváře je chápáno ponížení před skupinou či této skupiny před jinými skupinami, narušení harmonie, pocit studu. Jako možné důvody ztráty tváře lze uvést např. nedosažení vytyčených cílů či rezignace na důležité hodnoty dané kultury během vyjednávání. Konflikt se podle tradice neřeší obratem na formální řízení podle práva, ale mechanismem komunálního urovnání.

Tyto skupiny jsou poté charakterizovány s ohledem na tři základní prvky – na roli jazyka v jejich komunikaci, na pojetí času a na základní styl jednání.

Jazyk má v pojetí individualistických kultur spíše informační než společensky uhlazující funkci, hodnotí se přesnost projevu a v kontextu bývá obvykle implicitně skryto jen velmi málo významů. Jazyk bývá spíše věcný, především s úmyslem informovat a vyjádřit co nejvíce. Zástupci individualistických kultur věnují větší pozornost přesnému verbálnímu sdělení a nonverbální signály bývají sledovány s menší pečlivostí. Nicméně i zde si jazyk uchovává, byť v menší míře funkci společenského nástroje.

Kolektivistické kultury dávají jednoznačně přednost harmonii vztahu, a tedy zaobaleným formulacím před přesností vyjádření. Nesmírně důležité je i již výše zmiňované „zachování tváře“, toho, jak budou vypadat před ostatními. Jazyk je v této souvislosti především společenským nástrojem, prostředkem pro dosažení a zabezpečení společenských zájmů, stejně jako formou přenosu informací. Jako velmi výrazná bývá v této souvislosti uváděna nelibost vůči negativnímu postoji a neochota otevřeně vyjádřit záporné stanovisko.

Dnes již klasickým příkladem odlišného chápání role jazyka v individualistických a kolektivistických kulturách a z toho pramenících nedorozumění je schůzka amerického prezidenta Nixona a japonského premiéra Sato (*Cohen, 1999, s. 143*) z roku 1969, kdy prezident Nixon žádal japonského premiéra o omezení japonského vývozu a premiér odpověděl „*Zenšo šimasu*“, což doslova přeloženo znamená: „*Udělám, co bude v mé moci*.“ Skutečný význam tohoto vyjádření je však: „*V žádném případě*.“ Nicméně prezident Nixon si byl jist souhlasem, a když po tomto rozhovoru nenásledovala žádná praktická opatření, označil premiéra Sato jako lháře. K velmi podobnému nedorozumění došlo v roce 1988 mezi britskou premiérkou Margaret Thatcherovou a japonským premiérem Takešitou Noburu v záležitosti, týkající se vysokých cel na dovoz britské whisky do Japonska.

Čas je jedním z rozhodujících prvků ve vyjednávání obecně. Nicméně pro individualistické kultury má v sobě velmi intenzivní náboj. S jistou nadsázkou lze říci, že tyto spo-

lečnosti jsou přímo ovládány hodinami, rozvrhy, konečnými termíny. Nesplnění závazků v čase je často hodnoceno velmi negativně. Převládá monochronní předpoklad, tj. je lepší zabývat se současně jen jednou věcí a jednou osobou. Ve vztahu k různým obdobím vývoje společnosti je minulost bezesporu pokládána za důležitou, nicméně prioritu má současnost a ještě více budoucnost.

Pokud jde o kolektivistické společnosti, pak ty jsou pravým opakem. Lze snad říci, že mnohdy se chovají, jako kdyby měly veškerý čas na světě. Ve vztahu k minulosti je prvořadé jejich přednostní zaměření na dějiny. Vše, co se odehrálo v minulosti, má i dnes svůj význam.

Čas je mnohdy pro diplomatická jednání rozhodující, a je tedy nutné vědět, jaký přístup k času zaujímá druhá strana. Jak důležitá je pro ni minulost, jak hodnotí dochvilnost na jednání, je-li čas na jejich straně, v jakém bodě je třeba zahájit jednání, kdy je spor zralý pro řešení, kdy je třeba předložit návrhy a jakou rychlostí se mají nabízet ústupky, či vůbec a mnoho dalších otázek.

Rozdíly ve *stylu jednání* jsou založeny především na odlišných filozofických přístupech ke vztahu člověka a prostředí. Japonský politolog Mušakodži Kinhide hovoří o dvou základních typech (Cohen, 1999, s. 36–37). Pro individualistické kultury je typický tzv. „*erabi*“ (hrubě přeloženo jako *manipulativní*) styl, volící z alternativ. Je založený na víře, že člověk může volně manipulovat se svým prostředím pro své vlastní účely, člověk udá svůj cíl, vyvine plán, jak cíle dosáhnout, a pak jedná podle plánu, aby dosáhl cíle. K tomu účelu je možné měnit prostředí. Kultivaci osobních vztahů či zvláštním okolnostem se věnuje spíše menší pozornost. Volby jsou buď anebo a jsou prováděny pouze na základě kritérií dle nástrojů nebo prostředků vedoucích k cíli. Příkladem mohou být právě USA.

Kolektivistické kultury se vyznačují „*awase*“ (*adaptivním*) stylem, v němž je svět vnímán jako složité, mnohoznačné místo, kde jednoznačně převažuje imperativ osobních vztahů. Je snahou být se svým prostředím v harmonickém vztahu. Dané jednání nelze brát jako izolovanou skutečnost, ale spíše jako epizodu v rámci trvajících vztahů. Z toho vyplývá nutnost počítat s následky jednání v dlouhodobém horizontu. Typickým představitelem je Japonsko.

K těmto základním kritériím lze přiřadit i některá další, např. neverbální komunikaci, která zahrnuje gesta, mimiku, využití prostoru, symboliku barev a další kritéria. Významnou roli hraje též náboženství a jeho základní pravidla, která v mnohém ovlivňují i způsob komunikace a vyjednávání. A v neposlední řadě např. společenské vrstvení, typ hierarchie, podle níž se rozlišují jednotlivé společenské skupiny. V tomto ohledu jsou individualistické kultury pokládány za spíše rovnostářské, kde např. postavení se spíše získává a nikoli automaticky dědí. Naproti tomu pro kolektivistické kultury je typická pevná hierarchie, která lidem určuje jejich místo a kterou lze jen obtížně – pokud vůbec – překonat.

V posledních letech je zejména ve Spojených státech věnována velká pozornost také podrobnému studiu jednotlivých národních stylů vyjednávání.<sup>3</sup> Lze uvést např. studie o stylu čínském, ruském, korejském (s ohledem na vztahy s KLR), ale také např. německém, francouzském či italském.

## MEZINÁRODNÍ PRAXE

V souvislosti s vyjednáváním v mezinárodních vztazích je potřeba hovořit i o různých typech tohoto jednání. V souladu s platnými metodami pokojného řešení mezinárodních sporů<sup>4</sup> lze rozlišit následující typy jednání:

- 1) přímá jednání mezi spornými stranami samotnými, a to buď dvoustranná (bilaterální), nebo mnohostranná (multilaterální),
- 2) jednání za účasti třetích států nebo mezinárodních organizací (dobré služby a zprostředkování),
- 3) jednání za účasti konciliačních orgánů (vyšetřovací a smírčí komise),
- 4) mezinárodní soudní řízení v širším smyslu, zahrnující mezinárodní rozhodčí řízení (arbitráž) a mezinárodní soudní řízení.

Nejrozšířenějším způsobem řešení sporů i běžných jednání jsou stále *jednání přímá*, ať už bilaterální, či multilaterální. Hlavní rozdíl mezi oběma způsoby spočívá samozřejmě v počtu účastníků takového jednání. Pro bilaterální jednání můžeme použít styl, strategii či taktiku tak, jak jsou tyto pojmy charakterizovány obecně. Pro multilaterální jednání je tato otázka poněkud komplikovanější právě ve vztahu k vyššímu počtu účastníků. Týká se to např. možnosti tvorby koalic. K rysům multilaterálního jednání patří i to, že takové setkání je soustředěno na jedno či několik příbuzných témat a obvykle také svádí dohromady všechny strany, jejichž souhlas je nutný pro řešení daného problému a další.

G. R. Berridge (*Berridge, 1995, s. 56–77*) dodává: „... *dalším důležitým motivem je propaganda, zejména v období masové komunikace a klíčového významu médií. Je také mnohem snazší demonstrovat upřímný závazek k dodržení míru, ke kontrole zbraní, k ochraně životního prostředí, nebo stvrdit vůdčí úlohu v otázce regionální bezpečnosti »pořádáním« konference než prostřednictvím běžných diplomatických kanálů.*“ (*Berridge, 1995, s. 59.*)

K oběma typům jednání lze dodat, že velkou úlohu zde hrají též procedurální otázky, jako je *výběr místa jednání*, což může mít jak symbolický, tak i praktickým význam. G. R. Berridge uvádí v této souvislosti jako příklad volbu místa pro sídlo OSN (*Berridge, 1995, s. 62–63*). Nejprve se rozhodovalo mezi Evropou a Spojenými státy, kde převážila potřeba angažovanosti USA v činnosti OSN. Pak se rozhodovalo mezi New Yorkem a San Franciscem, kde některé státy protestovaly proti sídle organizace přímo v New Yorku. Výsledek tohoto diplomatického úsilí je dnes dobře znám. Rovněž velký význam má *okruh účastníků*, kdo bude k jednání pozván, kdo má na řešení zájem atd. Dalším bodem je *agenda*, tedy okruh projednávaných otázek, popřípadě i jejich pořadí. To pak bývá mnohdy využito i jako vyjednávací taktika, kdy o kterém z bodů jednat. Stejně významný je též *styl jednání*, jde-li o jednání veřejné či tajné, plenární nebo ve formě menších skupin. Pro multilaterální diplomacii je v tomto ohledu typická tvorba koalic, tedy bloků, které jednají ve shodě (*Welber, 1998, s. 15–16*).

Další z důležitých otázek je *způsob rozhodování*. V případě bilaterálního jednání neexistuje jiná varianta než jednomyslné přijetí návrhu. Multilaterální jednání rozšiřuje škálu o hlasování většinou, prostou (více než 50 %) či kvalifikovanou (obvykle 2/3 účastníků). Další z možností je použití principu vážené většiny nebo varianta konsenzu. Jedním z posledních příkladů významu způsobu rozhodování bylo diplomatické úsilí USA před projednáváním rezoluce v Radě bezpečnosti OSN k válce v Iráku a jejich snaha získat potřebný počet hlasů. Velmi významným procedurálním prvkem je *jednací jazyk*. V tomto ohledu byla evropským diplomatickým jazykem zprvu latina, poté byla v průběhu 16. století vystřídána francouzštinou a ta po první světové válce pak angličtinou. V současné praxi je přijímána větší či menší řada světových jazyků. V této souvislosti je zajímavá praxe Evropské unie (EU), která má v současnosti 11 úředních jazyků: angličtinu, dánštinu, finštinu, francouzštinu, němčinu, italštinu, holandštinu, portugalsštinu, řečtinu, španělštinu a švédštinu. Pod ministerskou úrovní jsou úředními jazyky angličtina, francouzština a němčina. V případě rozšíření až na 27 států by Unie měla 21 pracovních jazyků (*Schrötter, 2003, s. 185*).

Dalším, dnes velmi využívaným typem jednání je *zprostředkování* či jinak *mediace*. Základní charakteristikou tohoto způsobu je přítomnost třetí strany při řešení konfliktu, aniž by byla stranou sporu. První ze dvou typů této kategorie, tj. dobré služby (*good office*) jsou prvotně zaměřeny na umožnění, popřípadě usnadnění komunikace mezi zúčastněnými, jestliže ta není možná v přímé formě. Může např. předávat stanoviska stran zúčastněných ve sporu. Takový činitel koná pouze to, o co ho strany požádají, a není účastníkem vlastního jednání. To je i hlavní rozdíl ve vztahu k druhému typu této kategorie – k zprostředkování. Prostředník se účastní vlastního jednání a sám může aktivně hledat možné řešení. Předpokladem pro působení v roli mediátora je nestrannost a přijatelnost pro všechny strany jednání. Jednou z hlavních výhod je usnadnění komunikace mezi stranami a rozšíření

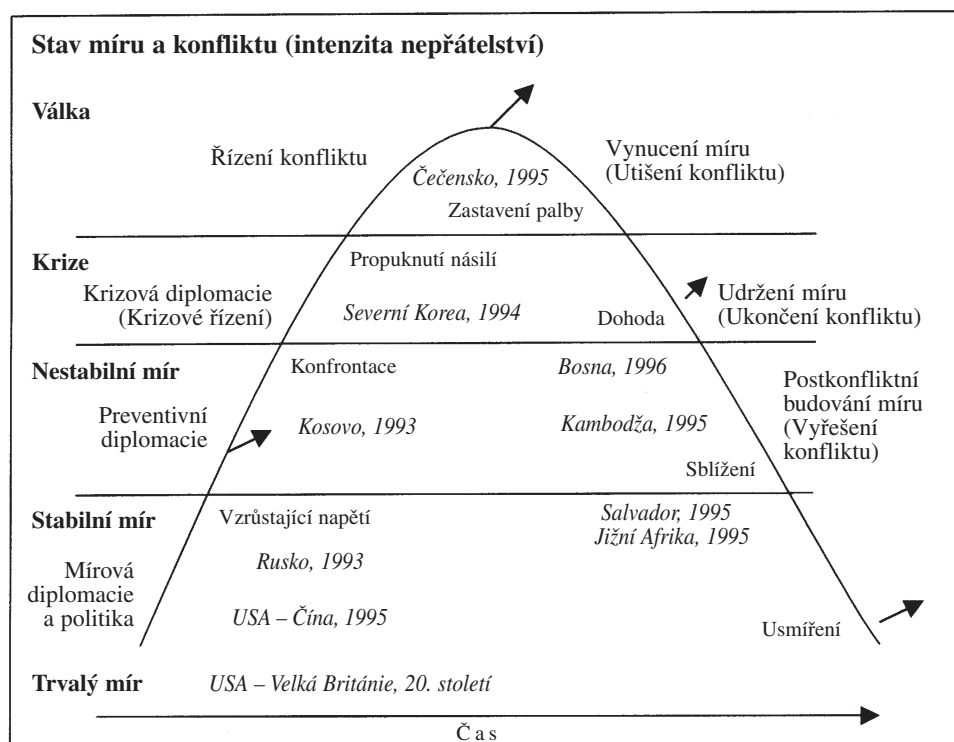
okruhu možných alternativ řešení. V této souvislosti lze připomenout i již zmiňovanou „metodu jednoho textu“ z jednání v Camp Davidu v roce 1978. Pro účast třetí strany při jednání existuje celá řada typů a úrovní. Mimo oficiální diplomacii patří k velmi často využívaným postupům také diplomatické úsilí nevládních organizací, ať už v celosvětovém, regionálním, či místním měřítku.

Zmiňováno je i *jednání za účasti tzv. konciliačních orgánů*. Velmi stručně řečeno, vyšetřování se soustředí na prozkoumání skutkové podstaty sporné otázky a na předložení výsledků šetření. Naproti tomu smírčí řízení obsahuje pro smírčí komisi, tedy pro orgán, který řízení provádí, možnost říci svůj názor a navrhnout řešení. Tím se velmi blíží k úloze zprostředkovatele.

Poslední z uvedených metod je mezinárodní soudní řízení v širším smyslu. Pravidla použití tohoto způsobu velmi podrobně upravuje mezinárodní právo (*blíže viz Potočný – Ondřej, 2002, s. 281–292*). Jen na okraj, od všech výše zmíněných metod se liší především právní závazností přijatého rozhodnutí.

Velmi důležitou součástí oblasti mezinárodních vztahů je pozornost věnovaná otázkám války a míru, otázkám, jak řešit různé spory a předcházet konfliktům. Pozornost je v současnosti věnována např. rozpoznání kořenů konfliktu, snaze popsat jejich vývoj a v důsledku tohoto poznání se snažit předcházet konfliktům. V této souvislosti se dnes objevuje řada názorů na to, jak přistupovat k prevenci konfliktů, a není-li případně tato snaha úspěšná, jak dosáhnout co nejrychleji uklidnění situace a řešení sporných otázek (*blíže viz Miall – Ramsbotham – Woodhouse, 2000, s. 1–38*). Význam pochopení základních cha-

### Životní cyklus konfliktu



**Pramen:** Lund, Michael S.: Preventing violent Conflicts: A Strategy for Preventive Diplomacy. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 1996, s. 38. In: Lund, Michael S.: Early Warning and Preventive Diplomacy. In: Crocker, Chester A. – Hampson, Fen Ole – Aall, Pamela (eds.): Managing Global Ch: Sources and Responses to International Conflict. Washington: United States Institute of Peace Press, 1996, s. 379–402.

rakteristik vyjednávání pro snazší přístup k předcházení či řešení konfliktů lze dokumentovat na schematickeém průběhu či – můžeme i říci – *životním cyklu konfliktu* (viz s. 62), (srov. Waisová, 2002, s. 92).

V tomto cyklu je průběh konfliktu rozdělen do několika základních dimenzí, které představují: trvalý mír – stabilní mír – nestabilní mír – krize – válka.

Fáze trvalého míru je – jak i název napovídá – charakterizována bezproblémovou spoluprací, kde je vyjednávání přítomno ve formě běžných jednání, ať už v oblasti politiky, obchodu, ochrany životního prostředí a řady dalších. Podobnou charakteristiku lze použít i pro fázi stabilního míru, nicméně zde se již mohou objevit určité narůstající rozpory. Ve chvílích, kdy se situace vyostřuje, rozpory se stupňují, mír se stává nestabilním, přichází ke slovu preventivní diplomacie. Nástroje prevence konfliktů (Lund, 1996) jsou velmi různorodé a využívají celé spektrum konkrétních postupů. Mezi hlavními směry lze uvést např.:

- Prostředky oficiální diplomacie – mediace, vyjednávání, v jeho rámci konzultace (*blíže viz Merrills, 1998, s. 3–8*), dobré služby, mírové konference, zvláštní vyslanci, diplomatické sankce aj.
- Neoficiální metody řízení konfliktů – mediace, výuka řízení konfliktu, návštěvy vynikajících osobností aj.
- Vojenská opatření – preventivní mírové jednotky, demilitarizované zóny...
- Opatření na podporu ekonomického a sociálního rozvoje – cílená rozvojová pomoc, ekonomické reformy, zemědělské programy...
- Programy a opatření v oblastech soudnictví, lidských práv, komunikace a vzdělávání, humanitární pomoci, jakož i politického rozvoje.

Svou roli ve vyjednávání, ať už při prevenci, či posléze při řešení konfliktů, hrají samozřejmě také faktory vzniku takového konfliktu, které mohou míru nepřátelství snížit, nebo ji naopak umocnit. K nim patří zejména strukturální podmínky, např. historické (dosavadní vývoj situace, který má mnohdy své kořeny hluboko v minulosti), sociologické (vzájemný poměr jednotlivých skupin ve společnosti, případné rozdělení jednoho etnika státními hranicemi) či ekonomické (nerovnost hospodářské situace) a dále pak podmínky institucionální, které mapují situaci na politické scéně, rovnováhu moci, charakter politického režimu, přítomnost třetí strany v konfliktní situaci a další. Preventivní diplomacii lze rovněž charakterizovat jako efektivní cvičení ve vyjednávání, které se zabývá různými otázkami ještě předtím, než se z nich stanou problémy, a problémy, než se přemění v násilné konflikty (Zartman /ed./, 2001, s. 1). Vyjednávání jako prostředek dosažení možného řešení se uplatňuje i ve fázích krize, ve snaze zabránit eskalaci konfliktu. Lze připomenout např. kubánskou raketovou krizi z roku 1962 a „horká“ jednání mezi USA a SSSR. Bývá přítomno též ve fázi válečné, kdy může posloužit např. k dosažení dohody o zastavení palby, o uzavření příměří a následně také k vypracování mírové dohody. Při žádoucím uklidnění situace se intenzita konfliktu a s ní i charakter a forma jednání vrací postupně zpět všemi zmíněnými fázemi. Je samozřejmě snahou, aby došlo k nastolení či obnovení mírových a přátelských vztahů.

Závěrem lze snad jen dodat, že vyjednávání představuje zcela jasně svébytnou formu komunikace, která na sebe bere podobu procesu, v němž se střetávají rozdílné i shodné zájmy a potřeby jednajících stran. Pro porozumění vyjednávání v každé jeho formě je nutné mít neustále na paměti jeho tři základní prvky, tedy informace, čas a moc, které tvoří páteř systému a v různé míře se prolínají všemi fázemi zmiňovaného procesu. S ohledem na charakter vzájemných vztahů i cílů jednání lze rovněž zvolit rozdílný styl vyjednávání, ať už měkký, tvrdý, či principiální. Vyjednávání je tedy možné charakterizovat jako stále se vyvíjející systém s několika základními prvky, který však dokáže současně reagovat na současnou situaci a přizpůsobit jí nově vytvářené strategie, taktiky a postupy.

S ohledem na roli kulturních aspektů v mezinárodním vyjednávání je třeba říci, že kultura zastává v tomto ohledu zcela nezastupitelné místo. V současnosti je pro efektivní vyjednávání na mezinárodní úrovni naprosto nezbytné pochopit a ovládat zásady vedení me-

zikulturní komunikace, tedy přijetí faktu, že různé kultury mohou mít různé hodnotové orientace a díky tomu přistupovat k vyjednávání z různých pozic a dávat přednost jiným postupům. Mohou jinak vnímat použití jazyka a z toho pramenící použití verbální či neverbální komunikace, jinak vnímat čas, tedy i termíny či styl jednání, který může ovlivnit celkové pojetí problému. S kulturními aspekty je proto nutné bezesporu počítat i do budoucna jako s významným faktorem vyjednávání.

V oblasti současné mezinárodní praxe je vyjednávání chápáno jako jedna ze stěžejních legitimních metod řešení konfliktů a při předcházení těmto konfliktům, jak ostatně dokazuje průběh cyklu konfliktu a použité prostředky v jednotlivých dimenzích takového vývoje. Není metoda, snad s výjimkou vedení ostrých bojů, která by v sobě neobsahovala prvek jednání.

Je tedy zcela zřejmé, že komunikace i vyjednávání jsou v různých formách přítomny téměř všude a oblastí mezinárodních vztahů se táhnou jako červená nit. Komunikace i jednání jsou nutné pro navázání, uchování i další rozvoj vztahů mezi státy a dalšími účastníky mezinárodních vztahů. Používá se celá škála stylů, strategií i taktik, jak dosáhnout žádaného. Vyjednávání patří k nejdůležitějším prvkům řešení konfliktů či jejich předcházení bez použití síly. Ke zkoumání daného tématu lze přistoupit z mnoha různých stran a použít řadu metod a přístupů, které ač s různým obsahem dospívají ke společným závěrům. Mezinárodní vyjednávání je nedílnou součástí fungování mezinárodních vztahů.

<sup>1</sup> V USA je to např. Program vyjednávání realizovaný na Právnické fakultě Harvardovy univerzity, který se zaměřuje jak na rozvoj teorie oboru, tak i na praktický výzkum a velký důraz klade rovněž na výchovu odborníků pro praxi. Z Evropy pak lze jmenovat projekt Procesy mezinárodního vyjednávání, zahájený v roce 1986 na Mezinárodním institutu pro aplikovanou systémovou analýzu v rakouském Laxenburgu.

<sup>2</sup> Významným příspěvkem je v tomto ohledu práce Raymonda Cohena *Negotiating Across Cultures* (Cohen, 1999).

<sup>3</sup> V tomto ohledu sehrává významnou roli United States Institute of Peace, který vydal na toto téma řadu publikací. Lze uvést např. *Russian Negotiating Behavior* od J. L. Schectera (Schecter, 1998), *Chinese Negotiating Behavior* od R. H. Solomona (Solomon, 1999) nebo *Negotiating on the Edge* (North Korean Negotiating Behavior) od S. Snydera (Snyder, 1999).

<sup>4</sup> Použití mírových prostředků při řešení mezinárodních sporů ukládá sama Charta OSN v článku 2 odstavci 3 a dále v kapitole VI (článek 33–38). Valné shromáždění OSN přijalo na toto téma také rezoluci 53/101 Principy a směrnice pro mezinárodní vyjednávání z 8. prosince 1998. Dále též Potočný – Ondřej, 2002, s. 265–294.

#### Literatura

- Adamová, Karolina – Křížkovský, Ladislav (2002): *Stručné dějiny diplomacie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002.
- Barston, R. P. (1997): *Modern Diplomacy*. 2<sup>nd</sup> ed. Longman, 1997.
- Berridge, G. R. (1995): *Diplomacy – Theory and Practice*. Prentice Hall – Harvest Wheatsheat, 1995.
- Breslin, J. William – Rubin, Jeffrey Z. (1995): *Negotiation – Theory and Practice*. Harvard Law School. Program on Negotiation, Cambridge, Mass., 1995.
- Cohen, Herb (1998): *Umění vyjednávat*. Praha: Nakladatelství Pragma, 1998.
- Cohen, Raymond (1999): *Negotiating Across Cultures*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 1999.
- Cooper, Andrew F. (1997): *Niche Diplomacy – Middle Powers after the Cold War*. Studies in Diplomacy. London: Macmillan Press, 1997.
- Crocker, Chester A. – Hampson, Fen Ole – Aall, Pamela (eds., 2001): *Herding Cats – Multiparty Mediation in a Complex World*. Washington: United States Institute of Peace Press, 2001.
- Cushner, Kenneth – Brislin, Richard W. (1996): *Intercultural Interactions – A Practical Guide*. Cross-Cultural Research and Methodology, Vol. 9, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1996.
- Donnat, Marcell von (1997): *To je summit*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 1997.
- Fisher, Glenn (1980): *International Negotiation – A Cross-Cultural Perspective*. Intercultural Press (USA), 1980.
- Fisher, Roger – Ury, William – Patton, Bruce (1994): *Dohoda jistá*. Praha: Management Press, 1994.
- Freeman, Chas W., Jr. (1997): *The diplomat's dictionary*. Rev. ed. Washington: United States Institute of Peace Press, 1997.
- Godefroy, Christian H. – Robert, Louis (1994): *Nauč se přesvědčovat*. Praha: Nakladatelství Alternativa, 1994.
- Hoffmann, Ulrich – Tobin, Michael (1977): *Vedeme jednání v angličtině*. Praha: Ivo Železný, 1997.



- Hofstede, Geert (1999): *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: FF UK, 1999.
- Hurst, Bernice (1995): *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1995.
- Iklé, F. Ch. (1964): *How Nations Negotiate*. New York: Harper and Row, 1964. (Schellingův komentář in: *Arms and Influence*, s. 131.) In: Barston, R. P.: *Modern Diplomacy*. 2<sup>nd</sup> ed. Longman, 1997.
- Kissinger, Henry (2002): *Roky obnovy*. Praha: BB art, 2002.
- Kissinger, Henry (1996): *Umění diplomacie*. Praha: Prostor, 1996.
- Krejčí, Oskar (2001): *Mezinárodní politika*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2001.
- Kremenyuk, Victor A. (ed., 1991): *International Negotiation*. Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Kretsch, D. – Crutchfield, R. S. – Ballachey, E. L. (1962): *Individual in Society*. New York, 1962. In: Lehmannová, Zuzana: *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů. Výzkumné studie, 1999/1*. Praha: FMV VŠE, 1999.
- Kunz, Otto – Kunz, Otto (1995): *Úvod do diplomacie*. Bratislava: PF UK, 1995.
- Lehmannová, Zuzana (1999): *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů. Výzkumné studie, 1999/1*. Praha: FMV VŠE, 1999.
- Lund, Michael S. (1996): *The State of the Art in Conflict Prevention: Some Misconceptions*. Dopravné poznámky k instruktáži United States Institute of Peace, 10. 7. 1996.
- Malenovský, Jiří (1997): *Mezinárodní právo veřejné – obecná část*. Brno: Doplněk Brno, 1997.
- McCormack, Mark (1998): *Jak úspěšně vyjednávat*. Praha: Pragma, 1998.
- Mellisen, Jan (ed., 1999): *Innovation in Diplomatic Practice*. Studies in Diplomacy. Palgrave Press, 1999.
- Merrills, J. G. (1998): *International disputes Settlement*. 3<sup>th</sup> ed. Cambridge University Press, 1998.
- Miall, H. – Ramsbotham, O. – Woodhouse, T. (2000): *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge (UK): Polity Press, 2000. In: *The 2002 International Student Symposium on Negotiation and Conflict Resolution Symposium Reading Materials*.
- Mole, John (1995): *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995.
- Paul, Vladimír (1996): *Nejstarší památky mezinárodního práva*. Praha: Academia, 1996.
- Potočný, Miroslav – Ondřej, Jan (1999): *Dokumenty mezinárodního práva IV*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 1999.
- Potočný, Miroslav – Ondřej, Jan (2002): *Mezinárodní právo veřejné – zvláštní část*. 3. doplněné a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2002.
- Reineke, Wolfgang (1991): *Jak vést úspěšné jednání*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991.
- Saner, Raymond (2000): *The Expert Negotiator*. The Hague: Kluwer Law Intenational, 2000.
- Seidl-Hohenveldern, Ignaz (2001): *Mezinárodní právo veřejné*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2001, s. 319–347.
- Schecter, Jerold L. (1998): *Russian Negotiating Behavior*. Washington: United States Institute of Peace Press, 1998.
- Schelling, Thomas C. (1975): *Strategy of Conflict*. Oxford University Press, 1975.
- Schrötter, Hans Jörg (2003): *Aktuální slovník Evropské unie*. Praha: Nakladatelství Brána, 2003.
- Snyder, Scott (1999): *Negotiating on the Edge*. Washington: United States Institute of Peace Press, 1999.
- Solomon, Richard H. (1999): *Chinese Negotiating Behavior*. Washington: United States Institute of Peace Press, 1999.
- Ury, William (1995): *Jak překonat nesouhlas*. Praha: Management Press, 1995.
- Waisová, Šárka (2002): *Úvod do studia mezinárodních vztahů. Dobrá Voda: Vydavatelství Aleš Čeněk*, 2002.
- Welber, Kevin (1998): *Table for Eight: A Beginner's guide to Multilateral Negotiation*. Nepublikovaný manuscript, 1998.
- Zartman, I. William (1975): *Negotiation: Theory and Reality*. Journal of International Affairs, Vol. 29, No. 1 (Spring 1975). In: Barston, R. P.: *Modern Diplomacy*. 2<sup>nd</sup> ed. Longman, 1997.
- Zartman, I. William (ed., 2001): *Preventive Negotiation – Avoiding Conflict Escalation*. Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict. Rowman Littlefield Publishers, (USA), 2001.
- Zbořil, Zdeněk (2002): *Komunikace v mezinárodních vztazích*. Mezinárodní politika, ročník XXVI, číslo 5 (2002), s. 11–13.