MEDZINÁRODNÉ VZŤAHY
SLOVAK JOURNAL OF INTERNATIONAL RELATIONS
Faculty of International Relations, University of Economics in Bratislava
2021, Volume XIX., Issue 3, Pages 218 – 232
ISSN 1336-1562 (print), ISSN 1339-2751 (online)
Submitted: 14. 6. 2021 | Accepted: 14. 9. 2021 | Published 15. 9. 2021

DŮVĚRA A MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ JEDNÁNÍ
TRUST AND INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS

Soňa Gullová[1]

Důvěra je nedílnou součástí každého jednání, vyvíjí se v procesu vyjednávání mezi jednajícími stranami a ovlivňuje nejen samotný proces jednání, ale zejména konečný výsledek. Roste význam důvěry při dosahování ekonomického růstu, synergických efektů a při efektivitě spolupráce. Tento text se pokusí zanalyzovat roli důvěry v mezinárodních obchodních jednáních a v mezinárodním podnikání. Klade si za cíl zodpovědět následující otázky: Co je důvěra a proč je nedílnou součástí vyjednávání? Jak probíhají procesy budování důvěry, ztráty a znovu získání důvěry? Jak kultura ovlivňuje vztahy důvěryhodnosti mezi zúčastněnými partnery i samotné jednání? První část textu je věnovaná důvěře v podnikání, další pak důvěře a pravdě v mezinárodním obchodním jednání.
Klíčová slova: důvěra, mezinárodní obchodní jednání, mezinárodní podnikání

Trust is an integral part of every negotiation, it develops in the negotiation process between the negotiating parties and affects not only the negotiation process itself, but especially the final result. The importance of trust in achieving economic growth, synergy effects and in the effectiveness of cooperation is growing. This paper will try to analyze the role of trust in international trade negotiations and in international business. The paper aims to answer the following questions: What is trust and why is it an integral part of the negotiations? How are the processes of building trust, losing a regaining trust? How does culture affect the trust relationship between the negotiating parties and the negotiation process itself? The first part of the paper is devoted to trust in business, the next to trust and truth in international business negotiations.
Key words: trust, international business negotiations, international business
JEL: C78, M1, F51

[1] Ing. Soňa Gullová, PhD. Katedra mezinárodního podnikání. Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 67 Praha 3, e-mail: gullova@vse.cz nebo gullova@volny.cz

1 ÚVOD

Důvěra je rozsáhlý, tudíž obtížně uchopitelný pojem. Navzdory zrychlujícímu se tempu rozvoje je téma důvěry v mezinárodních vztazích, teoreticky i empiricky, stále ve fázi zrodu. Teprve v současnosti se postupně stává objektem zájmu vědců z různých vědeckých oblastí, mimo jiné i ekonomických, přestože se pro tento obor důvěra může zdát jako neatraktivní koncept především kvůli její obtížné měřitelnosti (Zawojska 2010, s.266-283).

Ve velkém sociologickém slovníku charakterizují Jiří Linhart a kol. důvěru jako „postoj a mezilidský vztah, který vyvolává pocit jistoty plynoucí z přesvědčení, že partner komunikace (osoba či instituce) splní určitá očekávání“. (Linhart a kol. 1996). Na důvěru tedy můžeme pohlížet jako na očekávání určitého etického chování, morálně korektního rozhodování nebo na aktivity založené na etických principech. Nezanedbatelný význam důvěry je reflektován zejména v souvislosti se sdílením strategických informací a s komplexním rozhodováním na úrovni horizontální spolupráce mezi aktéry“. Niklas Luhmann (2000, kap.2., s. 94-107) ve své publikaci tvrdí, že důvěra umožňuje aktérům kognitivně snížit nebo eliminovat celkovou míru rizika a nejistoty.

Při analýze důvěry v mezinárodním obchodním jednání nutno rozlišovat dva termíny: důvěru a důvěryhodnost. Důvěra není totéž jako důvěryhodnost. Důvěryhodnost (v angl. trustworthiness) znamená vlastnost, stav nebo skutečnost, kdy je jedinec považován za hodného důvěry a můžeme se na něho spolehnout. Důvěra se týká trustora, důvěryhodnost se týká trusteeho. Čím je trustee více důvěryhodný, tím spíše se u trustora objeví důvěra (Hardin 2002, s. 64-87).

V období změn, krize, pandemií, všudypřítomné nejistoty apod. je největším aktivem a devízou každého lídra, každého obchodního jednatele, každého státu, každého podniku i manažera důvěryhodnost. Jeho nejspolehlivější měnou je důvěra, kterou vůči němu ostatní chovají. Velmi důvěryhodní obchodníci se staví k problémům čelem, i když musí řešit náročné (často i pro ně nepříjemné) záležitosti. Manažeři si musí být vědomí toho, že zejména v období krize je jejich nejdůležitější stránkou právě transparentnost ve vyjednávání.

Důvěra je kognitivní kategorie, která se odvíjí od vzájemného vnímání jednotlivců. Je velmi složité důvěru určit, popsat její povahu a učinit závěry týkající se existence nebo neexistence důvěry v mezinárodních obchodních vztazích.

Při vyjednávání je však také důležité rozlišovat důvěru od nedůvěry. Levicky a kolektiv (Lewicki – McAlklister – Bies 1998, s. 358-438), ve svém díle definovali důvěru jako „sebevědomé pozitivní očekávání ohledně chování partnera“ a nedůvěru jako „sebevědomé negativní očekávání ohledně chování partnera“.

Pokud náš styl jednání signalizuje druhé straně, že k ní máme nedůvěru (důvodem může být např. strach z neznámého rizika), dáváme tím obvykle najevo, že jim nevěříme, že danou operaci zvládnou a často jim ani nedáme možnost to zkusit.

Nedůvěra je ale reciproční, hlavní důvod proč manažeři ve většině organizací nedůvěřují svým obchodním partnerům je i to, že partneři nedůvěřují jim. Naštěstí funguje reciprocita důvěry. Důvěra plodí další důvěru. Dokazuje to i výzkum Paula J. Zaka, který tvrdí, že: „nedůvěra je nakažlivá, ale stejně to platí i pro důvěru“. (Zak 2017, s. 84-90).

Sinaceur ve své stati (2010, s.543-550) uvádí, že je také nutné si uvědomit, že nedůvěra se liší od podezřívavosti. Podezřívavost ve svém díle definuje „jako vnímání nejednoznačnosti o motivech jiného“ tj. druhé strany ve vyjednávání. Podezřívavost však může vyjednávači ve skutečnosti za jistých okolností přinést větší užitek (lepší podmínky ve smlouvě), než když obě strany “automaticky“ důvěřují druhé straně, poněvadž podezřívavost vede vyjednávače k rozsáhlejšímu hledání, zkoumání a prověřování faktů týkajících se důvěryhodnosti toho druhého (Luhmann 2000, s. 94-107).

Shapiro et al. (1992, s. 365-377) uvádí, že k získání důvěry se často v praxi používá zastrašování: „v kontextu jednání musí často strany důvěřovat tomu, že druhá dtrana dodrží sliby dané během jednání např. pokud prodávající slíbí, že dodá zboží kupujícímu, musí tento slib dodržet, jinak mu kupující hrozí silnými negativními důsledky“. Lewicki a Bunker (1995, s. 133-173) poukazují na to, že důvěra a její dodržení by měla být motivována pozitivními odměnami mezi obchodními patnery. Trustor druhé straně důvěřuje ne proto, že se bojí negativních dopadů, ale proto, že chce dosáhnout pozitivních důsledků“ tj. prodávající by měl dodat zboží nejen proto, že se bojí sankcí, ztráty kupujícího či ztráty zisku, ale hlavně proto, aby obchodní vztah pokračoval a kupující od něho kupoval i v budoucnu.

Důvěře se dnes přisuzuje čím dál tím větší význam při dosahování hospodářského růstu, synergických efektů a při efektivitě spolupráce. Důvěra je nedílnou součástí každého jednání, vyvíjí se v průběhu procesu vyjednávání mezi jednajícími stranami, ovlivňuje nejen samotný proces vyjednávání, ale zejména konečný úspěch či neúspěch jednajících stran. Tento text se pokusí zanalyzovat roli důvěry v mezinárodních obchodních jednáních a v mezinárodním podnikání. Klade si za cíl zodpovědět na otázky: Co je důvěra a proč je nedílnou součástí vyjednávání? Jak probíhají procesy budování důvěry, ztráty a nápravy důvěry? Jak kultura ovlivňuje vztahy důvěryhodnosti a vyjednávání? První část textu bude věnovaná důvěře v podnikání, další části pak důvěře a pravdě při mezinárodním obchodním jednání.

2 DŮVĚRA A PODNIKÁNÍ

Při vymezování nebo definování pojmu důvěra v co nejobecnější poloze se nejčastěji objevují výrazy čestnost, charakter (jako souhrn vlastností osoby), spoléhání se na osoby, subjekty nebo na věc. Užší vymezení ve vztahu k hospodářským

činnostem je zřejmé z vazby: spoléhání se na úmysl a schopnost dodržovat nebo plnit závazky. Při konkretizaci pojmu důvěra v ekonomických činnostech nelze vycházet

z jiných než ze zcela obecných principů. Proto i ve sféře ekonomické se důvěra definuje ve spojení s čestností, ve schopnosti osob dodržovat závazky nebo jako víra nejen v osoby, ale i ve výrobky, firmy, organizace nebo služby. Jistá úroveň důvěry je nezbytná pro jakékoli vztahy mezi hospodářskými subjekty, zejména mezi takové, jež jsou založeny na smluvních ujednáních.

Konstatování „důvěra je nezbytná pro podnikání" obsažené ve statích ze sféry etiky podnikání je nutno brát seriózněji než obdobná tvrzení obsažená v marketingových materiálech. Důvěra patří mezi základní principy etiky podnikání, které se projevují čestností, poctivostí a kompetentností, nikoli pouze zdvořilým chováním. V podnikatelské sféře se důvěra objevuje v několika okruzích upravujících vztahy mezi subjekty. Uvnitř hospodářských subjektů to jsou vztahy mezi majiteli a managementem, vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, mimo subjekt vztahy k jiným subjektům. Hospodářský subjekt uzavírá ujednání různého druhu a s různými druhy subjektů ujednání explicitně, tj. v písemné formě nebo implicitně, ústně založená pouze na důvěře. A zde základní nezbytnou podmínkou pro to, aby ústní ujednání bylo účinné, je, aby se zúčastněné strany chápaly stejným způsobem.

Důvěra má také přímý dopad na hospodaření firmy. Například panuje-li mezi firmou a dodavateli důvěra, vše funguje rychle a nízkými náklady. Smlouvy jsou stručné, rámcové, problémy při realizaci obchodní operace vyřizují firmy telefonem, emailem či rukoupodáním. Pokud mezi obchodními partnery panuje nedůvěra, smlouvy jsou dlouhé, podrobné, provádí se mnoho kontrol, právních konzultací, uzavírá se mnoho různých druhů pojištění, komunikace je složitá, vše je pomalé, nákladné.

Stojí za zaznamenání, že papežská encyklika „Caritas in veritate" z června roku 2009 se také vyslovuje jednoznačně k otázce důvěry v ekonomice, když v článku 35 konstatuje: „Bez vzájemné důvěry nemůže trh plně vykonávat svou ekonomickou funkci. Tato důvěra se dnes na mezinárodní úrovni ztratila a ztráta důvěry je ztrátou závažnou". (Benedict XVI 2009, čl.35).[2]

Obecný pojem „důvěra" lze tedy ve sféře ekonomické a speciálně podnikatelské konkretizovat takto:

- důvěra je dlouhodobou záležitostí, získává se pomalu, ztrácí se rychle, nebo řečeno jinak ztrácí se také jen jednou,
- důvěra může existovat pouze pokud je oboustranná,

[2] Caritas in Veritate (česky Láska k pravdě) je 3 encyklika papeže Benedikta XVI. Podepsána byla 29.6.2009, vyšla 7.7.2009. Týká se „všestranného rozvoje ve světle lásky v pravdě". Do českého jazyka přeložil Milan Glaser. Dostupné na stránkách české sekce vatikánského rozhlasu www.radiovaticana.cz.

- v podnikání je vedle získání důvěry významnější důvěru udržet,
- pro subjekt je významné, jaké důvěře se těší v okolí, v daném oboru, ve kterém působí, v podnikatelském prostředí obecně, u veřejnosti, u obchodních partnerů
- důvěra je především otázkou etickou, současně je však i otázkou podnikatelské kultury,
- důvěra není měřitelná,
- ve vztahu dvou subjektů je důvěra výsledkem činnosti — výsledkem jednání osob, nikoli výsledkem firemních sloganů,
- ve vzájemném vztahu stran prochází důvěra procesem trvalého posuzování a hodnocení jednajících nebo smluvních subjektů.

Existuje mnoho způsobů, jak velmi lehce ztratit důvěru druhé strany včetně např. použitím podvodu, využíváním lží a úmyslného zkreslování faktických informací, uplácením nebo vyhrožováním, pomlouváním. Druhá strana obvykle o další spolupráci ztratí zájem. Lze získat ztracenou důvěru zpět? Někdy ano, ale není to snadné, a jde o velmi pomalý proces. Je však diskutabilní, zda znovu získaná důvěra je stejná, jako nikdy neporušená důvěra. Znovuzískání důvěry závisí také na fázi vývoje vyjednávání, ve kterém byla důvěra přerušena – ztracena. (Dirks et al, 2009, s.401-422). Je také otázkou, proč došlo ke ztrátě důvěry? Jestliže k tomu došlo záměrně, s cílem druhou stranu oklamat, úmyslně poškodit, používat lhaní, nedodržet záměrně sliby a závazky atd., pak získání důvěry zpět nemusí být vůbec možné a často je z pohledu druhé strany spíše nežádoucí.

3 DŮVĚRA A MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

Jednání můžeme definovat jako lidskou činnost, při které se setkávají, resp. střetávají, dvě nebo více stran k posouzení obecné nebo konkrétní problematiky. Jedna z nejznámějších definic uvádí, že: „jednání 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). Sauer ve své publikaci definuje jednání jako: „proces, v němž se dvě nebo více stran snaží nalézt dohodu, která by ustanovila to, co každý z nich může získat či dát, nebo vykonat či získat ve vzájemné transakci mezi nimi“. (Sauer 2000, s. 15)

Každé jednání je vedeno, nebo má být vedeno, s určitým cílem. Výsledek jednání může být rozdílný. Jednání může vyústit v dohodu, v zásadní neshodu, v nedohodu (například i proto, že jedna strana se od začátku vůbec dohodnout nehodlala), v dohodu o pokračování v jednání nebo v kontaktech, v dohodu o odložení

se stanoveným termínem dalších kontaktů nebo na neurčito, v dohodu o tom, že „jsme se dohodli“ (pactum de contrahendo) nebo i v jiné varianty.

Výraz „jednání“ lze považovat za pojem širší a obecnější, „vyjednávání“ za pojem konkrétnější, při němž se dvě nebo více stran pokoušejí vyřešit své protichůdné zájmy. V praxi se oba pojmy často zaměňují, neboť jednoznačné rozdíly nebo hranice mezi nimi nejsou stanoveny.

Jednání se vyskytuje v různých lidských činnostech, je neoddělitelnou součástí lidského života. Užší pojem „obchodní“ jednání vyžaduje stručné vysvětlení resp. upřesnění:

- jednak jde o jednání mezi subjekty (zejména hospodářskými) bez ohledu na právní formu nebo vlastnické vztahy.
- výraz „obchodní“ je míněn v co nejširším slova smyslu, a nezahrnuje pouze obchod, nýbrž jakékoli podnikatelské činnosti. Odpovídá nejspíše pojetí výrazu „business“.

Obecnou definici jednání lze v případě obchodního jednání doplnit a konkretizovat tak, že jde o proces, při kterém dvě nebo více stran posuzují problém nebo konflikt, který mezi nimi existuje a hledají dohodu prostřednictvím výměny názorů a informací. Obchodní jednání tedy charakterizují tyto skutečnosti:

- jednání se vede osobně, písemně nebo prostřednictvím technických komunikačních prostředků,
- jednání sestává z vyjednávacích kroků,
- výsledek jednání je nejistý,
- strany jednání mají nebo mohou mít na začátku jednání protichůdné zájmy,
- strany mají na jednání zájem proto, že předpokládají, že z případné dohody budou mít prospěch,
- strany v průběhu celého jednání sledují vlastní cíle,
- výsledkem jednání (pokud neskončí bez dohody) jsou podmínky budoucí vzájemné závislosti,
- strany vycházejí z vlastního kulturního prostředí (firemního, národního) a přihlížejí nebo nepřihlížejí ke kulturnímu prostředí druhé strany

Obchodní jednání je nástrojem nebo prostředkem k dosažení různorodých cílů, jimiž může být:

- snaha dosáhnout něčeho, čeho jedna strana sama o sobě dosáhnout nemůže,
- snaha vyřešit problém, konflikt nebo jeho hrozbu mezi stranami,
- jednání vedené pouze za účelem získání informací o záměrech druhé strany,
- blokování dohody se třetí stranou.

Strany jednají proto, že se domnívají, že je pro ně výhodnější jednat než proti sobě bojovat nebo než kapitulovat, nebo než chtít, aby konflikt řešila třetí strana.

V souvislosti s obchodním jednáním se velmi často hovoří i další kategorii – o smlouvání. Tento pojem je často stavěn do protikladu k jednání, kde základní rozdíl (proti jednání) spočívá v tom, že smlouvání je charakterizováno jako „proces, při němž je zisk jedné strany jednoznačnou ztrátou pro druhou stranu bez jakékoliv formy kompenzace. Koláč na stole, o který se smlouvá, nemění velikost“. (Godefray, Robert, 1994, str.68). Naproti tomu při jednání mohou získat všechny strany.

Zejména na akademické půdě, v konzultačních firmách a ve vědeckých kruzích se dnes v době pandemie Covid-19 (v období omezeného osobního kontaktu) často hovoří o využití tzv. chytré důvěry. Chytrou důvěru je možné definovat jako způsobilost jednatelů jednat způsobem, jež minimalizuje rizika a maximalizuje všechny dostupné možnosti, je to schopnost poučeného, hlubokého posouzení a analýzy konkrétní situace schopného jednatele všech okolností a vyvození správného závěru. Je to tedy schopnost zalarmovat všechny své i „skryté síly“ a poznatky získané pro provedení důkladné analýzy s cílem „chtít důvěřovat“. Rozhodne-li se vyjednávač jednat podle pravidel „chytré“ důvěry“, měl by se držet 5 základních pravidel:

- Rozhodněte se mít víru v důvěru
- Začněte u sebe
- Deklarujte své záměry a předpokládejte, že i druzí mají pozitivní úmysly
- Dělejte to, co hodláte udělat
- Rozšiřujte sféru důvěry a veďte tomu všechny svým příkladem (Covey S.M.R. 2007 s.30)

Obchodní jednání na národní úrovni může a nemusí být odlišné od jednání na mezinárodní úrovni. Je ovšem nutno počítat s rozdíly mezi kulturami. Odlišnosti nebo rozdíly se neprojevují vždy, a navíc globalizace má tendenci je někdy stírat. Praxe ovšem musí předpokládat, že obchodní jednání ovlivňovat budou. Být schopen mezikulturní komunikace v mezinárodním obchodním vyjednávání je dnes konkureční

výhodou každého obchodního manažera. Tato schopnost není vrozená a je nutno se na jednání připravit. "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).

Výraz „kultura" je v dalším chápán v souvislosti s hodnotami, zvyklostmi, tradicemi, jednáním, způsobem komunikace, které si osvojují a sdílejí osoby, jež jsou součástí určité skupiny. (Šroněk, 2000, s.9). To potvrzuje i klasik této disciplíny (uznávaný nejen v Evropě) nizozemský profesor Geert Hofstede. Podle Hofstedeho je kultura také vždy kolektivním jevem, protože jej alespoň částečně vždy sdílejí osoby, které pocházejí nebo žijí ve stejném společenském prostředí. „To, co odlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie od lidí jiné skupiny, je kolektivní programování mysli. Kultura je naučená, nikoliv zděděná. Je odvozena od společenského prostředí, nikoliv od genů, a je nutno ji odlišit od lidské povahy i od charakteru jednotlivých osob". (Hofstede 1991, s. 5)

Kultura v tomto pojetí není hmotná. Představa, že kultury určité geografické oblasti jsou stejné nebo podobné vede k nepříjemnostem. Stereotypní přístup k jednotlivým kulturám je zjednodušující a nesprávný. Mezinárodnímu obchodnímu jednání nesvědčí kulturní imperialismus ani etnocentrismus. Kulturní rozdíly nebo odlišnosti se v mezinárodním obchodním jednání projevují zejména ve verbální komunikaci, při neverbální komunikaci, v rozhodovacím procesu, v individualistickém a skupinovém pojetí, v jednacím stylu, v odlišnostech v pojímání hodnot, ve vztahu k času nebo v obchodním protokolu. Rozdíly mezi kulturami „západními" a např. „východoasijskými" jsou zřejmé i v způsobu myšlení, v rozhodovacím procesu, a v individualistickém (západním) a skupinovém (zejména japonském) přístupu k jednání.

Předpokládejme, že důvěra se projevuje na národní i na mezinárodní úrovni bez zřetelných rozdílů. Existuje-li nedůvěra mezi obchodními partnery v rámci jedné kultury, je přirozené, že nedůvěra, možná jinak a ve větší míře, bude apriorně existovat v případě jednání mezi subjekty, resp. osobami, z kultur odlišných. Určitý stupeň důvěry je nezbytný pro úspěch obchodního jednání kdekoli. Důvěra v mezinárodním měřítku je jiná než důvěra v měřítku národním pouze tím, že ji ovlivňují některé jiné okolnosti, které se doma nevyskytují. V obchodním jednání se důvěra získává postupně, na základě konkrétních jednotlivých situací. Důvěru budují jednotlivci a důvěra panující mezi osobami se postupně rozšiřuje a přenáší na subjekt, pro který pracují.

Konkrétní prohřešky proti porušení důvěry se posuzují individuálně s tím, že malé se podle okolností mohou i ponechat stranou, velké ovlivňují vztahy mezi stranami zásadně. Knapík ve své publikaci „Obchodné rokovanie“ uvádí, že často se zkoumají dimenze vzájemných vztahů mezi partnery tj. zejména „shodné postoje a názory“ a „důvěra“. Pokud si partneři důvěřují, směřují k názorové shodě, a pokud jsou ochotni hledat a směřovat ke shodným názorům, pak budují důvěru. Dle Knapíka existuje několik druhů dimenzí, které se odvozují od těchto vztahů. Jsou to:

a) Velká míra shodných názorů (postojů), velká důvěra – jde o spojence, vzájemně vše konzultují a podporují se
b) Malá míra shodných názorů (postoje), malá důvěra – obě jednající strany jsou nedůvěřivé, opatrné.
c) Žádné shodné postoje, malá důvěra – jednající strany jsou protivníci. Každá strana se snaží posilnit svoji pozici, nepřiznává nároky a nechápe pozice druhé strany. Každá strana prosazuje své cíle a plány včetně svých postupů.
d) Malá míra shodných názorů, velká důvěra – partneři se chovají jako oponenti, snaží se potvrdit si kvalitu vzájemného vztahu, upevnit tento vztah. Oponování je zaměřené na spolupráci, ne na soupeření. (Knapík 2010, s. 30-31)

V této publikaci pro posouzení zkoumaných otázek budeme vycházet z předpokladu, že obchodní jednání obvykle sestává ze tří fází:

- fáze předcházející jednání tzv. seznamovací neboli orientační fáze
- fáze vlastního jednání,
- činnosti po skončení jednání.

Důvěra má dynamickou a transformační povahu. Důvěra se prolíná všemi fázemi obchodního jednání, přičemž nejvýznamnější je fáze první, v jejímž průběhu se účastnici seznamují a vytvářejí formální i věcné předpoklady pro vlastní jednání. Tato počáteční část kontaktů může být důležitější než samotné jednání, protože její průběh může mít vliv na vytváření, resp. získávání důvěry jednak mezi jednajícími osobami, ale také na získávání důvěry mezi subjekty. Předběžná fáze jednání je poměrně dlouhá u dálněvýchodních zemí a také u některých arabských nebo latinskoamerických zemí. Snaha západních vyjednavačů, kteří ji mnohdy z neznalosti považují za ztrátu času, tuto část zkrátit, se obvykle obrátí proti nim právě v otázce získání nebo nezískání důvěry. Důvěru nelze nadiktovat, ale prostředkem, jak ji získat je citlivost vůči jiným. V průběhu celého jednání jde vedle vytváření důvěry o její udržování, které je

nezbytné pro vztahy mezi subjekty po skončení jednání. V této fázi se mění personální obsazení smluvních partnerů a namísto vyjednavačů nastupují osoby, které výsledky ujednání realizují.

V pojetí významu a úlohy důvěry jsou zřetelné některé odlišnosti mezi kulturami při přístupu k obchodnímu jednání. Západní způsob jednání (a to nejen anglosaský) směřuje k závěru jednání formou závazné dohody, zatímco východoasijský styl je orientován na vzájemný vztah, jehož je dohoda pouze součástí. V prvním případě je dohoda vyvrcholením procesu vytváření důvěry, v případě druhém je důvěra jedním z elementů dlouhodobější harmonie mezi stranami, jejíž součástí je dohoda — ústní nebo písemná. Pro západní kultury je nezbytným závěrem jednání podrobné písemné ujednání, kultury východoasijské předpokládají často spíše úmluvu ústní, jejímž základem je důvěra. Písemné ujednání by podle nich mělo být proklamací, plánem nebo výchozím bodem pro další vztahy s tím, že vše je založeno na důvěře. Uvedené odlišnosti nejsou příznačné pro všechna jednání, je však nutno s nimi počítat.

Moderní komunikační prostředky do značné míry omezily nezbytnost osobních jednání a zmenšily časový prostor pro poznávání a hodnocení partnera a tedy i pro vytváření důvěry. Týká se to především počátečních fází jednání. Namísto osobních kontaktů nabývají na významu více kontakty neosobní. Pokud se vyjednavači znají osobně určitou dobu, nemusí moderní technika výrazněji ovlivňovat důvěru jako součást vzájemných vztahů. Toto konstatování se týká zejména firem v „západních“ zemích. Z literatury, publicistiky i z výzkumu u firem však lze soudit, že např. partneři z Číny a Japonska dodnes dávají přednost osobnímu jednání.

Závěrem této části je možné položit otázku, zda rozdílné kultury mají nebo mohou mít vliv na formování důvěry v mezinárodním obchodním jednání. V jednom rozdíly mezi kulturami nejsou, a to v negativním vymezení počáteční nedůvěry vůči „jiným“ obecně a vůči „cizím“ zvláště. Naopak, existují rozdíly v celkovém pojetí obchodního jednání mezi stylem „západním“, a v jeho rámci specifickým stylem americkým a na druhé straně stylem východoasijským a zcela specifickým stylem japonským.

Důvěra je významných elementem při jednání představitelů rozdílných kultur, nelze ji však posuzovat samostatně nebo odděleně od jejich celkového pojetí jednání. Zmíněné odlišnosti se mohou vyskytovat ve větší nebo menší míře, je však třeba v každém případě počítat s možností jejich existence.

4 DŮVĚRA A PRAVDA V MEZINÁRODNÍM OBCHODNÍM JEDNÁNÍ

Důvěra a pravda jsou dva pojmy, které v souvislosti s jednáním úzce souvisejí, nejsou však totožné. Filozofie nebo monoteistická náboženství hledají absolutní pravdu. Osoba v soudní síni má povinnost hovořit „pravdu a nic než pravdu“. Obecně

lze konstatovat, že pravda je shoda tvrzení se skutečností. Pravda a důvěra jsou úzce spojeny s podnikáním a jsou jeho nezbytnou součástí.

Literatury k tématice pravdy ve spojitosti s obchodním jednáním je málo a k tématice pravdy a důvěry v obchodním jednání minimum. Diskuse se odvíjí několika směry s tím, že mezi autory převažují osoby z akademických kruhů se zaměřením na etiku. V posuzování tématiky pravdy a důvěry v mezinárodních obchodních jednáních se v literatuře střetávají představitelé dvou názorových skupin. Jednu představují zastánci výlučně etického přístupu. Jako příklad lze uvést velmi známý názor, že „lež a podvod jsou stejně špatné jako vražda nebo porušení slova“, druzí sice odmítají lež a klamání, „v některých nezbytných případech“ však připouštějí možnost ústupku od úplné pravdy do polopravdy aý lži. Představa, že kultury určité geografické oblasti jsou stejné nebo podobné vede k nepříjemnostem. Stereotypní přístup k jednotlivým kulturám je zjednodušující a nesprávný. Mezinárodnímu obchodnímu jednání nesvědčí kulturní imperialismus ani etnocentrismus.[3]

Obecná představa, nejen u nás ale celosvětově je, že podnikání je založeno na lži, ač v praxi tomu tak u naprosté většiny běžných podnikatelských činností, včetně obchodního jednání, není.

Pro účely diskuse k této problematice považujeme za opak pravdy lež. Lež je typ klamu mající formu nepravdivého výroku, zpravidla s vědomým záměrem oklamat druhé za účelem získání nějaké výhody či vyhnutí se trestu. (Vybíral 2003, s. 20). Pojetí rozsahu pojmu lži se liší v různých kulturách i mezi jednotlivými lidmi – týž výrok může být označen i při správné interpretaci za lživý i pravdivý. Jak uvádí Vybíral, lži se zpravidla rozlišují na „velké“ a „malé“ podle toho jakou škodu způsobují (Vybíral 2003, s. 40).

Podnikání, jehož je obchodní jednání nedílnou součástí, vyžaduje takový přístup, který vylučuje lež nebo podvádění. Lež je udržitelná krátkodobě, nikoli dlouhodobě. Podnikání založené na lži by se zhroutilo, jednání by nemohlo dojít do konce, lež jako nástroj těchto činností by znemožnila realizaci výsledků. Obecně platí, že důvěru hledám u jiných, pravdu u sebe. Lze se ovšem tázat, zda moje pravda je stejná nebo odlišná od pravdy druhé strany, a s tím souvisí i odpověď na zásadní otázku, zda mohu věřit druhé straně (a naopak), že bude plnit přijaté závazky.

[3] V tomto ohledu hraje velkou roli Právnická fakulta Harvardovy university, která se ve svém projektu „Program vyjednávání“ zaměřuje nejen na rozvoj teorie oboru, ale i na praktický výzkum. Velký důraz klade na vzdělávání odborníků pro praxi, organizuje řadu výukových programů pro manažery z praxe. Významnou roli sehrává i United States Institute of Peace, který vydal na toto téma řadu publikací, které se zaměřují na vyjednávání s představiteli různých kultur. V Evropě se do této tématiky zapojil např. Mezinárodní institut pro aplikovanou systémovou analýzu v rakouském Laxenburgu a Moskevský státní institut mezinárodních vztahů.

Praxe jednání je ovšem trvale konfrontována s etickým problémem a to, že úplnou pravdu nelze vždy zveřejnit nebo sdělit protistraně. V případě uvedení pravdy by se stal vyjednavač bezmocným a dostal by se zcela do rukou protistrany. Strany počítají s tím, že budou v průběhu jednání používat polopravdu, neúplnou pravdu, přičemž rozhodující je její rozsah. Vedle toho, že lež je nepřípustná eticky, existují praktické důvody pro to, aby se nepoužívala. Jakmile totiž jedna strana zjistí, že v podstatných věcech druhá strana lhala, má to za následek ztrátu důvěry a velmi často i konec jednání. Lhát nelze nikdy, jde-li o fakta a také v případě přímého dotazu vztahujícího se k faktům. Obě strany by měly ve vlastním zájmu znát pravdu o předmětu smlouvy, jeho vlastnostech včetně všech dalších nezbytných informací. Jednání o smluvních podmínkách je ve skutečnosti jednáním o informacích týkajících se možností, které strany v jednání mají a které před sebou střeží. V odborné mluvě se používá výraz „negociační limity". Patří k vlastnostem vyjednavače, aby z chování druhé strany poznal, zda jednání může v rámci limitů skončit či nikoli. To, že jedna strana chrání své informace vůči straně druhé, může být považováno za neetické. Vyjednavači stojí při jednání před dilematem, zda mluvit pravdu, nelhat a nedosáhnout ničeho, zda se vyhnout krajním postojům (ani pravda ani lež) nebo volit střední cestu, což se také v praxi nejčastěji děje. Taková je realita obchodu a obchodního jednání.

Jak však poznat komu věřit? Jak partnery, kteří lžou odhalit? K nejvýraznějším projevům takového způsobu chování a jednání patří například zjištění, že:

- lžou sami sobě. Např. partneři dobře vědí, že kvalita zboží, které nabízejí, neodpovídá skutečnosti
- obviňují ostatní obchodníky z toho, co sami dělají tj. obviňují ostatní z jednání, kterými se vyznačují sami. Např. firma obviňuje jinou firmu z něčeho, co není pravda
- porušují důvěrnost
- trpí nedostatkem empatie (např. nevnímají porušení svých závazků, bagatelizují problémy, nechtějí chápat, že druhé poškodí, často druhé straně vůbec nenaslouchají, jednají nadřazeně)
- jsou emocionálně nestálí (např. časté změny emocí, mění své sliby, často se litují, nejsou si jisti svým rozhodnutím, jsou snadno ovlivnitelní).

V mezinárodní praxi vycházejí velké firmy nebo firmy z velkých zemí nebo firmy se silným postavením v dané sféře z předpokladu, že pravdou je něco, co lze ověřit a mají tendenci, považovat své postoje nebo své argumenty zejména faktografii, jako statistiky nebo empirické poznatky, za jedinou pravdu. Pokud se druhá strana s tímto předpokladem neztotožňuje, dostává se často v jejich očích do pozice nečestného partnera. U kultur, kde hrají při jednání jistou úlohu emoce nebo kde i činnost jako

obchodní jednání je ovlivněna náboženstvím, věkem jednatelů či jejich pohlavím, mohou být názory na pravdu subjektivnější. Jednoznačné rovnítko mezi pojetím pravdy mezi firmami ze západních kultur a z jiných kultur však není možné. Jakékoli stereotypy v této oblasti, obdobně jako u jiných stereotypů jsou nereálné a nesprávné.

Otázkou je, v čem — v případě obchodního jednání — se odlišuje důvěra od pravdy. Důvěra je obecnější, pravda konkrétnější. Důvěru hledám u jiných, pravdu u sebe. Pravda se vztahuje k informacím, faktografii a měřitelným dílčím částem jednání, zejména ke konkrétním podmínkám jednání, k ceně, placení, dodacím podmínkám apod. Důvěra je dlouhodobější, subjektivnější, vztahuje se ke druhé straně a k předmětu jednání včetně plnění smluvních závazků. Pravda a lež mají významnou úlohu při vytváření důvěry při obchodním jednání. Obě strany jsou si sice vědomy, že v průběhu jednání neříkaly vždy plnou pravdu, důvěřují si však v tom, že i takto sjednané ujednání budou plnit.

5 ZÁVĚR

Tato stať se pokusila prozkoumat, co je známo o klíčové úloze důvěry v procesu mezinárodního obchodního jednání. Bylo naznačeno i potvrzeno, že důvěra hraje při jednání klíčovou roli. Za prvé, obchodní jednání se uskutečňují o výměně informací a o snaze přesvědčit druhou stranu, a každá strana musí být schopná věřit, že informace druhé strany jsou přesné a ověřitelné. Za druhé, vyjednávači musí být schopni důvěřovat tomu, že druhá strana dodrží všechny závazky, které učinila během jednání. I když písemné dohody a smlouvy mohou pomoci při řešení této otázky, je velmi neefektivní (a často nemožné) specifikovat ve smlouvách všechny možnosti a nepředvídané události související s jejich nedodržením (porušením).

Cena není v současné době tím jediným, co v očích zákazníků urřuje hodnotu výrobků, služeb nebo čehokoliv jiného.Tuto hodnotu utváří také trvalost a udržitelnost vztahů, vědomí toho, že firemní transakce jsou důvěryhodné, že naše značka si zaslouží nejen domácí ale i zahraniční důvěru, že organizace či stát si zaslouží důvěru. Subjekty musí jasně definovat své poslání a dlouhodobě je ve vztazích se zainteresovanými stranami realizovat. Pokud to dělá zodpovědně, vytváří se důvěra. Ztráta důvěry, které jsme v poslední době svědky, vyžaduje, abychom se zamysleli nad tím, co musíme udělat pro její „znovunastolení“ a „obnovu“, a abychom si uvědomili, že důvěra se stává novou „měnou“ současné globální ekonomiky. Důvěra je dnes mnohem více než společenská ctnost. Je chápána jako významná konkureční výhoda. „Udělám-li, co je třeba k vybudování důvěry, dokonce i uprostřed krize (a já bych zdůraznil zejména v této době), budeme agilnější, kreativnější, inovativnější a dokážeme lépe spolupracovat“ (Covey 2020).

Obchodní jednání je součástí podnikání, v němž nelze vždy uplatňovat úplnou pravdu, ale kde nelze používat lež. Určení rozdílu mezi neúplnou pravdou a lží je

záležitostí etickou i praktickou. Úplnou pravdu nemůže obvykle sdělit nikdo, neúplnou každý vyjednavač. Jeho osobní etické pochybnosti mohou být částečně uspokojeny vědomím, že se nedopouštěl lži. Teorie, která se domnívá, že v jednání je možné se obejít bez lži nebo klamání, pouze s pravdou, nemůže být v praxi uplatněna. Není sice nutné pro podnikání, resp. jednání hledat „jinou etiku“, je však nutno smířit se s tím, že praxe se v tomto případě nemůže přizpůsobit teorii.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. BENEDIKT XVI. (2009): *Caritas in Veritate*. Vatikán, 2009.
2. COHEN, H. (1998): *Umění vyjednávat*. Praha: Nakladatelství Pragma, 1998.
3. COHEN, R. (1998): *Negotiation Across Cultures*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 1999.
4. COVEY, F. (2020): Pohybujte se rychlostí důvěry. [Online.] In: *Franclin Covey*, 2020. [Citováno 10.6.2021] Dostupné na internete: <https://franklincovey.cz>.
5. COVEY, S.M.R. (2017): *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2017.
6. COVEY, S.M.R. (2007): *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, 2007.
7. COVEY, S.M.R. – LINK, G. – MERRIL, R. (2012): *Chytrá důvěra*. Praha: Management Press, 2012.
8. DIRKS, K.T. – KIM, P.M. – COOPER, C.D. (2009): The repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspektive and Multilevel Conceptualization . In: *Academy of Management Review*, 2009, 34, 3, pp. 401-422.
9. EMONDSONOVÁ A. C. (2019): *Innovation and Growth*. Wiley, 2019.
10. FISHER, R. – URY, W. – PATTON, B (1994): *Dohoda jistá*. Praha: Management Press, 1994.
11. GODEFRAY, Ch.H. – ROBERT, L. (1994): *Nauč se přesvědčovat*. Praha: Nakladatelství Alternativa, 1999.
12. GULLOVÁ, S. (2013): *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada Publishing, 2013.
13. HARDIN, R. (2002): Trust and Trustworthiness. In: *Russel Sage Foundation Series on Trust.*
14. HARDY, C. – PHILLIPS, N. – LAWRENCE, T. (1998): Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forma and Facades of Trust. In: *Trust Withing and Between Organizations* . Oxford: Oxford University press.
15. HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill, 1991.
16. KNAPÍK, P. (2010): *Obchodné rokovanie I.* Bratislava: EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2992-1
17. LANE H. – DISTEFANO J. (1998): *International management behavior*. Nelson, 1998.

18. LEIGH L.T. (2008): *The Truth about Negotiations*. Great Britain: Pearson Education, Inc. Publishing.
19. Lehmannová, Z. (1991): *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha: Výzkumné studie, 1999.
20. LEWICKI, R.J. – B.B. BUNKER (1995): *Trust in realationships*. Wiley, 1995.
21. LEWICKI, R.J. – MACALLISTER, D.J. – BIES, R.H. (n.a.): *Důvěra a nedůvěra: Nové vztahy a realita*. Akademie managementu, 23.
22. LUHMANN, N. (2000): Familiarity, Confidence, Trust: Problemas and Alternatives. In: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations.* Oxford: Department of Sociology, University of Oxford.
23. LINHART, J. et al. (1996): *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolínum, 1996. ISBN 807 184 3105.
24. MURPHY, R.F. (2004): *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství.
25. PETERKOVÁ, J. (2004): Úvod do mezinárodního vyjednávání a komunikace. In: Mezinárodní vztahy. 2004, č. 2.
26. RACKS, D. (1993): *Blunders in Internationsal Business*. Cambridge: Blackwell Publishers.
27. SAUER, R. (2000): *The Expert Negotiator*. Hague: Kluwer Law International, 2000.
28. SHAPIROm D.L. et al. (1992): Business on a Handshake. In: *Negoriations Journal*, 1992, 8.
29. SINACEUR, M. (2010): *Podezření a důvěra ve vyjednávání*. In: *Časopis experimentální psychologie*, 2010, č. 46.
30. SUJA, S. (2013): *Základy etikety a protokolu*. OREGO production, 2013. ISBN 978-80-87528-16-7.
31. ŠRONĚK, I. *(2000): Kultura* v mezinárodním podnikání. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.
32. ŠRONĚK, I. (2005): *Obchodní jednání se zahraničími partnery*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, 2005.
33. VYBÍRAL, Z. (2003): *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-812-0.
34. ZAK, P.J. (2017): The Neuroscience of Trust. In: *Harvard Business Review*, 2017.
35. ZAMYKALOVÁ, M. (2003): *Mezinárodní obchodní jednání*. Management Press, 2003.
36. ZAWOJSKA, A. (2010): Determinants of Farmer´s Trustin Goverment Agricultural Agencies in Poland. In: *Agricultural Economics*, 2010, roč. 56, č.6.
37. ZITELMANN, R. (2012): *Proč jsou úspěšní lidé úspěšní*. Praha: Grada, 2012.