

**MODELOVÁ KONFERENCIA**  
**praktický negociačný manuál**

**Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta medzinárodných vzťahov**

**Peter Rusiňák ml. a kol.**

**MODELOVÁ KONFERENCIA  
praktický negociačný manuál**

**Vydavateľstvo EKONÓM  
2011**

## © Autori

Ing. Peter Rusiňák  
vedúci autorského kolektívu

Čo je to modelová konferencia?

JUDr. Peter Rusiňák, PhD.

Úvod – Negociácie ako základný  
komunikačný prostriedok

Ing. Michal Polgár

Negociácie metódou principiálneho  
vyjednávania

Ing. Ivona Klementová

Konflikty a ich riešenie

### **Vydané s finančnou podporou**

Fridrich Ebert Stiftung

Divízie verejnej diplomacie NATO

Za odbornú stránku textu, korektúru a konečnú verziu publikácie  
zodpovedajú autori.

Grafické spracovanie obálky: Ing. Michal Polgár

Publikácia neprešla jazykovou úpravou.

Druhé, doplnené vydanie, september 2011

Vydavateľ: Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2011

ISBN 978-80-225-3261-7

## **OBSAH**

<b>ÚVOD – NEGOCIÁCIE AKO ZÁKLADNÝ KOMUNIKAČNÝ PROSTRIEDOK</b>	<b>5</b>
<b>NEGOCIÁCIE METÓDOU PRINCIPIÁLNEHO VYJEDNÁVANIA</b>	<b>16</b>
1. PROBLÉMY VYJEDNÁVANIA O POZÍCIÁCH	19
2. AKO NA PRINCIPIÁLNE VYJEDNÁVANIE?	21
3. PRAKTICKÉ RADY PRE EFEKTÍVNEJŠIE VYJEDNÁVANIE	28
<b>KONFLIKTY A ICH RIEŠENIE</b>	<b>35</b>
<b>ČO JE TO MODELOVÁ KONFERENCIA?</b>	<b>50</b>
OTÁZKY A ODPOVEDE	52
UŽITOČNÉ KONTAKTY	63
MODELOVÁ KONFERENCIA 2007	66
MODELOVÁ KONFERENCIA 2008	77
MODELOVÁ KONFERENCIA 2009	86
MODELOVÁ KONFERENCIA 2010	92
<b>LITERATÚRA</b>	<b>100</b>

## ÚVOD – NEGOCIÁCIE AKO ZÁKLADNÝ KOMUNIKAČNÝ PROSTRIEDOK

Zvyšujúca sa heterogénnosť aktérov medzinárodných vzťahov vedie k nárastu ich vzájomných kontaktov. Diplomacia ako nástroj zahraničnej politiky subjektov medzinárodných vzťahov prispieva k rozvoju a kultivácii týchto vzťahov veľmi podstatnou mierou. Ako činnosť kompetentných inštitúcií a osôb využíva v tomto procese celý rad nástrojov (metód) chápaných ako spôsoby, prostredníctvom ktorých dosahuje stanovené ciele.

Z jej rôznorodých charakteristík a definícií je zřejmé, že aj napriek skutočnosti, že sa v procese dynamických zmien v medzinárodnom prostredí diplomacia stáva čoraz rozličnejšou a komplexnejšou činnosťou, **jej zásadným nástrojom (metódou) zostávajú aj naďalej rokovania (negociácie)**. Aj Harold Nicolson napr. vo svojej klasickej práci *Diplomacy* akcentuje túto charakteristiku a vychádza pri skúmaní tohto javu z definície v Oxford English Dictionary, podľa ktorého „*diplomacia je manažment medzinárodných vzťahov prostredníctvom negociácií, metóda, ktorou tieto vzťahy uspôsobujú a riadia veľvyslanci, je povolaním a umením diplomata, jeho dôvtip a adresnosť v medzinárodných stykoch a rokovaniach*“<sup>1</sup>.

Fisher a Ury ich považujú za „*základný prostriedkom získania toho, čo chcete od druhých. Je to forma vzájomnej komunikácie vedenej*

---

<sup>1</sup> NICOLSON, H.: *Diplomacy*. Washington DC : Institute for the Study of Diplomacy, 1988, s. 4-5.

*s cieľom dosiahnuť dohodu ak vy a druhá strana máte niektoré záujmy spoločné a niektoré protikladné.*<sup>2</sup>

Podľa F. Iklého je vyjednávanie „proces, v ktorom sú jednoznačné návrhy predkladané zdanlivo z dôvodov dosiahnutia dohody o výmene alebo realizácii spoločného záujmu tam, kde existujú konfliktné záujmy“.<sup>3</sup>

Negociáciám ako činnosti, zameranej spravidla na urovnávanie rozporných pozícií rokujúcich strán, predchádza spravidla dlhé obdobie individuálnych rokovaní diplomatických zástupcov. Podstatnú časť ich obsahu a zároveň práce zamestnanca v diplomatickej praxi (v ďalšom texte ho budeme označovať súhrnným pojmom diplomatický zástupca s vedomím, že ide aj o prácu osôb pôsobiacich v rámci vnútorných i zahraničných orgánov štátu v oblasti medzinárodných stykov) tvorí práca s informáciou. Významný podiel činnosti diplomatického zástupcu predstavuje získavanie a zber informácie prostredníctvom **diplomatických kontaktov, rozhovorov a negociácií** a ich následné spracovanie a prezentácia vo forme vnútrorezortnej resp. protokolárnej diplomatickej korešpondencie. Bez ohľadu na vektor negociácií (bilaterálne resp. multilaterálne), existenciu moderných a neustále sa modernizujúcich informačných technológií uľahčujúcich prácu s informáciou, najvýznamnejšou metódou v diplomacii zostáva aj naďalej tzv. **osobná diplomacia**. P. Barston ju charakterizuje ako „*osobnú alebo priamu diplomaciu charakteristickú osobnými návštevami,*

---

<sup>2</sup> FISHER, R., URY, W.: *Getting to Yes*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1982, p. x.

<sup>3</sup> IKLÉ, F. Ch.: *How Nations Negotiate*. New York : Harper & Row, Publishers, reprint Milwood, 1987 s. 3-4.

*korešpondenciou a telefonickou konverzáciou, ktorá ponúka predsedom vlád, ministrom zahraničných vecí, vyslancom a iným lídrom možnosť nadväzovať kontakty, prezentovať imidž svojej krajiny alebo možnosť vylepšiť bilaterálne, úradné a iné vzťahy“.*<sup>4</sup> Jej predpokladom a zároveň súčasťou sú **kontakty** diplomatických zástupcov (tzv. diplomatické kontakty), ktoré sú následne v diplomatickej praxi realizované najmä formou diplomatických rozhovorov.

Schopnosť negociovať predpokladá mať všeobecné **komunikačné schopnosti a zručnosti** a vedieť ich náležite aplikovať v špecifických podmienkach diplomatickej praxe s osobitným dôrazom na osobitosti diplomatického jazyka.

Využívaním takéhoto nástroja akými sú negociácie sa diplomacia zásadne líši od iných činností, prostredníctvom ktorých subjekty medzinárodných vzťahov dosahujú svoje ciele v medzinárodnom prostredí. Negociácie sú súčasťou diplomatického štýlu, ktorý napr. P. Barston nazval ako *„užitočný prostriedok myslenia na vytvorenie konkrétnych spôsobov, akými majú štáty a iní aktéri vykonávať svoju vonkajšiu politiku“*.<sup>5</sup> Podstatu negociícií skúmame z viacerých uhlov pohľadu, osobitne nás pritom zaujíma ich obsah (tematické okruhy), personálny aspekt (typ určených vyslancova požiadavky na ovládnutie komunikačného majstrovstva), inštitucionálny rozmer (rozsah a typ inštitúcií realizujúcich rokovania) a spôsob vyjednávania (miera otvorenosti, dynamika vyjednávania, diplomatický jazyk, komunikačný štýl a pod.).

---

<sup>4</sup> BARNSTON, P. R.: *Modern Diplomacy*. Pearson Longman, 2006, s.74.

<sup>5</sup> BARSTON, P. R.: *Modern Diplomacy*. Pearson Longman, 2006, s.70.

Uvedené inštitúcie majú spravidla vypracovanú vlastnú komunikačnú stratégiu, ktorá rešpektuje jednak postupy regulované medzinárodným právom a jednak vnútroštátnym pozitívnym či obyčajným právom.

Medzinárodné právo vymedzuje predovšetkým postupy zahraničných orgánov pre medzinárodné styky pri napĺňaní ich informačnej a negociačnej funkcie.

Obsah a rozsah **informačnej (spravodajskej) funkcie** diplomatickej misie závisí predovšetkým od požiadaviek a inštrukcií vysielajúceho štátu. Ten sa pritom opiera o dikciu čl.3 ods.1 písm.d) Viedenského dohovoru o diplomatických stykoch, umožňujúceho diplomatickej misii zisťovať všetkými zákonnými prostriedkami podmienky a vývoj v prijímajúcom štáte a podávať o nich správy vláde vysielajúceho štátu. Informácie, ktorými diplomatický zástupca disponuje, pochádzajú, ako sme už uviedli, z diplomatických kontaktov, realizovaných predovšetkým prostredníctvom diplomatických rozhovorov a diplomatických rokovaní. Využívanie informácií sa v tejto súvislosti odrazilo aj v postupnom vytváraní foriem a techník diplomatických stykov. Samotné formy diplomatických kontaktov (stykov), počas ktorých sú informácie získavané a podávané, sú realizované spravidla na základe obyčajového práva, zvyklostí, zdvorilostí a etikety, s prihliadnutím na špecifiká jednotlivých štátov, príp. regiónov.

Obsahom **negociačnej (vyjednávacej) funkcie** diplomatickej misie, založenej na pomerne abstraktne vymedzenej formulácii čl. 3 ods.1 písm.c) Viedenského dohovoru o diplomatických stykoch (viest rokovania s vládou prijímajúceho štátu) sú z užšieho hľadiska tzv. negociácie formálneho charakteru (kontakty medzi zástupcami dvoch alebo



viacerých štátov resp. medzinárodných organizácií so zámerom, resp. cieľom dosiahnuť písomnú zmluvu o riešení nejakého špecifického problému bilaterálneho alebo multilaterálneho charakteru), resp. v širšom chápaní negociácie neformálneho charakteru, za ktoré možno považovať všetky kontakty medzi predstaviteľmi štátov alebo medzinárodných organizácií so zámerom (cieľom) získať stanovisko k rôznym otázkam bilaterálneho alebo multilaterálneho záujmu. Kým v prvom prípade sa, v zmysle medzinárodného zmluvného práva očakáva a vyžaduje špeciálne zmocnenie od ústavným inštitúcií vysielajúceho štátu, v druhom prípade sa za všeobecné zmocnenie považuje odovzdanie poverovacích listín veľvyslanca. Negociačná funkcia sa javí ako typicky prierezová činnosť diplomatickej misie a diplomatických zástupcov, prebiehajúca, rovnako ako funkcia informačná, predovšetkým prostredníctvom diplomatických rozhovorov a diplomatických kontaktov. Diplomatické misie, vedú, teda, oficiálne rokovania so zástupcami vládnych inštitúcií, na strane druhej, minimálne v štátoch považovaných za demokratické, udržiavajú diplomatické kontakty a vedú diplomatické rozhovory aj s mimovládnyimi inštitúciami (tretím sektorom, opozičnými politickými subjektmi, zástupcami podnikateľskej sféry, osobnosťami a inštitúciami z rôznych odvetví spoločenského života.

Komunikačné stratégie jednotlivých inštitúcií zahraničnej služby prechádzajú významnou reštrukturalizáciou z obsahového, technologického i technického hľadiska. Výskyt nových aktérov medzinárodných vzťahov, bezprecedentné zvýšenie objemu dostupných informácií a silnejúci tlak na odstránenie umelej (rozumej aj informačnej) výnimočnosti znamenajú rozšírenie komunikačných partnerov

diplomacie o také inštitúcie, akými sú napr. podnikateľské kruhy, mimovládny sektor, ale aj samotní občania. Najmä vďaka moderným informačným technológiám sa mení charakter spravodajskej funkcie diplomacie v prospech analytickej činnosti a praktickej využiteľnosti informácie na úkor tradičného – faktického spravodajstva.

Mení sa prístup k využitiu mediálnej informácie. V súvislosti s rozvojom informačných technológií, ktoré sa významne využívajú aj v diplomatickej praxi, stráca informácia, pochádzajúca z médiá svoj niekdajší význam najmä z hľadiska rýchlosti a aktuálnosti. Mediálne informácie z prijímajúceho štátu a o prijímajúcom štáte si vďaka internetu môže dnes osvojiť aj diplomat pôsobiaci v ústredí. Úlohou a povinnosťou diplomatickej misie a jej zamestnancov, dôverne poznajúcich atmosféru prostredia, v ktorom pôsobia, je ale využiť tzv. duch informácie, t. j. jej vnútorný obsah. Mediálne informácie zostávajú teda aj naďalej veľmi dôležitým zdrojom poznania, s potrebou ich maximálneho využitia v analytickom spravodajstve. Analytický prístup k spracovaniu informácie sa stáva kľúčový aj z hľadiska využitia samotných informačných technológií. *„Otázka dneška už nie je prístup k informáciám ale systém ich manažmentu.<sup>6</sup> Skutočnú hodnotu dnes nemá kvantita informácie, ale jej kvalita a dostupnosť v správnom čase a na správnom mieste. Aj preto slovenské ministerstvo zahraničných vecí popri štandardných komunikačných kanáloch podporuje priamu komunikáciu prostredníctvom e-mailov a sms správ. Zamestnanci sú*

---

<sup>6</sup> PEŠKO, M.: Aktívna diplomacia pre 21. storočie. In : *Zborník z vedeckej konferencie Zahraničná politika a diplomacia Slovenskej republiky v kontexte európskej diplomacie*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2007, s.189.

*vybavení najmodernejšími technickými prostriedkami a informačné technológie umožňujú interný aj externý prístup k aktuálnym aj archivovaným informáciám na základe platnej služobnej hierarchie“.*<sup>7</sup>

Systémový prístup k práci s informáciou sa stal aj imanentnou súčasťou reformy manažmentu MZV SR, započatej v roku 2006 pod názvom TREFA.<sup>8</sup> Je súčasťou je aj integrácia informačných a integračných technológií a snaha v maximálnej možnej miere zautomatizovať a zjednodušiť finančno-administratívne a komunikačné procesy.

Úspešnosť dosiahnutia komunikačného zámeru, a to nielen u diplomatického zástupcu, závisí predovšetkým od **komunikačných zručností komunikanta**.

U účastníkov diplomatickej komunikácie (rovnako u vyjednávačov všeobecne) sa teda predpokladajú schopnosti, zručnosti a vlastnosti v oblasti intelektu, emócií a interpersonálnych väzieb. Slovo, v písanej či ústnej forme, je hlavnou zbraňou diplomata. Je nevyhnutné, aby ho diplomatickí zástupcovia (a podľa možnosti nielen oni) ovládali komunikačné majstrovstvo a diplomatický jazyk a rozumeli mu. **Za komunikačné majstrovstvo diplomatického zástupcu možno v tomto kontexte považovať súhrn vyjadrovacích, protokolárnych a manažérskych zručností, umožňujúcich diplomatickému zástupcovi dosahovať komunikačný zámer.**

---

<sup>7</sup> PEŠKO, M.: Moderné prístupy k diplomatickému remeslu. In: *Zahraničná politika*, XIV. ročník, číslo 2, 2010, s. 21.

<sup>8</sup> TREFA – skratka pre pomenovanie programu **TR**valá **EF**ektivita riadení**A**, cieľom ktorého je postupná modernizácia MZV SR v oblasti riadenia, zavádzania moderných manažérskych metód, strategického riadenia so zabudovanými princípmi merania a hodnotenia výkonnosti na základe adresného programového rozpočtovania a systému manažérstva kvality, orientovaného na podporu trvalého zlepšovania.

Za životne dôležitú pre diplomatickú prax považujú (aj na základe vlastnej skúsenosti) komunikáciu a komunikačné zručnosti viacerí renomovaní autori z oblasti diplomacie a medzinárodných vzťahov. „Komunikácia je pre diplomáciu ako krv pre telo“, uvádza V.D. Tran v diele Komunikácia a diplomacia v meniacom sa svete.<sup>9</sup>

Parafrázujúc zámer P. Vršanského, autora prvej slovenskej publikácie, naznačujúcej aspoň základné atribúty diplomatickej komunikácie, sú informácie o diplomatickej komunikácii o tom, „ako sa má vyjednávač správať, vyjadrovať a postupovať pri rokovaní s partnerom, aby vytvoril lepšie podmienky na obojstranne výhodný výsledok“.<sup>10</sup>

Diplomatickí zástupcovia, ako účastníci rozhovorov a vyjednávaní všeobecne, plnia častokrát poslanie mediátora, s cieľom predchádzať priamej konfrontácii, prekonávať odpor a prekážky a dosiahnuť dohodu aj s vedomím pretrvávajúcich rozdielnych stanovísk, ale pri zachovaní svojich cieľov.

Súčasný diplomatický zástupca už nie je iba dobrý „klasický diplomat“, polyhistor. Je zároveň odborníkom – profesionálom, ale aj štátnym zamestnancom – úradníkom, manažérom a komunikátorom. Popri všeobecnom prehľade, znalosti cudzích jazykov a zvládnutí základných informačných technológií sa od diplomatického zástupcu očakáva vysoká miera manažérskych, vrátane komunikačných zručností a analitických schopností, umožňujúcich byť nielen prostredníkom

---

<sup>9</sup> TRAN, V.D.: *Communication and Diplomacy in a Changing World*. Norwood, NJ : Ablex, 1987, s.8.

<sup>10</sup> VRŠANSKÝ, P.: *Základy diplomatickej komunikácie*. Bratislava: IURA EDITION, 2004, s. 9.

a sprostredkovateľom informácie, ale aj tvorcom politiky štátu, ktorý reprezentuje. „*Moderný diplomat je dnes už viac manažérom, ako úradníkom. Mal by byť v prvom rade expert na koordinovanie rôznych činností, mal by mať vodcovské kvality a schopnosť motivovať. Mal by byť odborník na vzťahy s verejnosťou. Požaduje sa od neho, aby prevzal zodpovednosť za vytvorenie a realizáciu konkrétnych projektov, aby efektívne zvládol narábanie so zverenými prostriedkami, aby dokázal strategicky myslieť, robiť závery a odporúčania politickým lídrom, ale zároveň bol schopný operatívne a samostatne konať*“<sup>11</sup> Skúsený diplomat<sup>12</sup> s dlhoročnou praxou v tejto súvislosti dodáva a stavia na prvé miesto v hierarchii vlastností moderného diplomata „*schopnosť analyzovať vývoj situácie a formulovať postoje. Na základe dôkladnej znalosti zverenej problematiky, vybudovanej siete kontaktov a informačných zdrojov, musí byť dobrý diplomat schopný presne, jasne a najmä rýchlo formulovať odporúčania pre stanovisko a postup jeho krajiny k danej otázke*“.<sup>13</sup>

Komunikačné kompetencie diplomatického zástupcu ovplyvňujú v najvýznamnejšej miere (okrem základných biopsychických faktorov, akými sú napr. vek, fyzický stav, povahové vlastnosti) najmä jeho vzdelanie, stupeň ovládania materinského ako aj cudzích jazykov, ktorými komunikuje, schopnosť abstraktného myslenia, životné

---

<sup>11</sup> PEŠKO, M.: Aktívna diplomacia pre 21. storočie. In: *Zborník z vedeckej konferencie Zahraničná politika a diplomacia Slovenskej republiky v kontexte európskej diplomacie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007, s. 192.

<sup>12</sup> Ing. Marcel Peško, súčasný veľvyslanec a stály predstaviteľ SR pri medzinárodných organizáciách vo Viedni. V rokoch 2007 – 2009 pôsobil ako vedúci služobného úradu MZV SR. Pod jeho vedením MZV SR začalo proces implementácie programu TREFA).

<sup>13</sup> PEŠKO, M.: Moderné prístupy k diplomatickému remeslu. In: *Zahraničná politika*, XIV. ročník, číslo 2, 2010, s. 21.

a pracovné skúsenosti, osobné sklony, ale predovšetkým sociálna rola, do ktorej sa ako zástupca štátu prostredníctvom svojho zamestnania dostáva. Jej súčasťou sú aj sociálne normy, čiastočne upravené normami medzinárodného (legačného) práva, častejšie však normami tzv. obyčajového práva.

Správanie diplomata v úlohe vyjednávača (negociátora) ovplyvňujú, podľa P. Vršanského, jeho osobné vlastnosti a to, ako ovláda spoločenské a protokolárne pravidlá, pričom za najdôležitejšie predispozície diplomata považuje pravdivosť a česťnosť, presnosť a precíznosť, chladnokrvnosť, trpezlivosť, skromnosť a iniciatívnosť, prispôsobivosť, lojálnosť, dobrý zdravotný a duševný stav, schopnosť reagovať na mimoriadnu situáciu, vzdelanie a znalosť jazykov, rozumnú odvahu, úctu k partnerovi, schopnosť stručne a zrozumiteľne pomenovať problém, schopnosť predvídať („vidieť za roh“, „počúvať obidvomi ušami“, a „čítať medzi riadkami“).<sup>14</sup>

Aj laická verejnosť správne vníma ako najvýznamnejšiu súčasť diplomatickej komunikácie a významnú súčasť profesionality diplomatického zástupcu tzv. komunikatívnu pohotovosť. Pod týmto pojmom si spravidla vybavujeme pohotovú – rýchlu reakciu na vypočutú informáciu s použitým účinkom na partnera, s cieľom ochrániť si vlastnú identitu a presadzovať vlastné ciele. Predpokladom pre aplikáciu diplomatickej komunikačnej pohotovosti je, okrem vyššie uvedených predpokladov, dokonalá príprava na rozhovor, profesionálna skúsenosť, ovládanie neverbálnych prvkov komunikácie, jazyková zdatnosť, osobitne

---

<sup>14</sup> VRŠANSKÝ, P.: *Základy diplomatickej komunikácie*. Bratislava: IURA EDITION, 2004, s. 11.

dostatočná a aktívna slovná zásoba, kreativita vo využívaní jazykových prostriedkov, argumentácia.

Verbálna komunikácia (ako jazykový prejav v písomnej alebo ústnej forme) i neverbálna komunikácia sa preto stávajú nevyhnutným predpokladom úspešnosti práce diplomatického zástupcu a mali by sa teda stať aj predmetom jeho odbornej prípravy, a to nielen v materinskom jazyku (v prípade verbálnej komunikácie), ale prinajmenšom v dvoch cudzích svetových jazykoch a v jazykoch krajiny pôsobenia diplomatického zástupcu<sup>15</sup>. V prípade neverbálnej komunikácie ide najmä o získanie poznatkov poukazujúcich predovšetkým na interkultúrne aspekty v aplikácii jej jednotlivých prejavov.

To boli aj dôvody, prečo sa príprava na negociácie stáva aj súčasťou prípravy študentov Fakulty medzinárodných vzťahov Ekonomickej univerzity v Bratislave. Pre tých, ktorí to myslia s diplomaciou vážne a sú rozhodnutí sa v nej v budúcnosti angažovať, pripravuje FMV každoročne modelovú konferenciu, na ktorej si môžu svoje teoretické poznatky aspoň v limitovanej miere vyskúšať.

---

<sup>15</sup> V.I. Popov, významný ruský diplomat a autor viacerých odborných publikácií v odbore diplomacie vo svojej práci *Súčasná diplomacia – teória a prax* (In: POPOV, V. I.: *Sovremennaja diplomatija. Teorija i praktika*. Moskva : Meždunarodnye otnošenija, 2006, s.41) v tejto súvislosti uvádza príklad Georgetownskej univerzity vo Washingtone, ktorá v rámci predmetu *Diplomatická prax* v časti „*Osobnostné kvality a umenie diplomata*“ uvádza na prvom mieste schopnosť presného vyhodnotenia informácie a jeho literárne schopnosti. Preto sa súčasťou prijímacieho konania a predvýjazdovej prípravy na zahraničnú misiu konajú zložité písomné skúšky. Aj tento príklad naznačuje, že pre diplomáciu, ktorá sa vo významnej miere hodnotí ako umenie písať, je nevyhnutné, aby diplomatický zástupca neustále rozvíjal svoje literárne a komunikačné zručnosti“.

## NEGOCIÁCIE METÓDOU PRINCIPIÁLNEHO VYJEDNÁVANIA

Je ťažké predstaviť si dôležité okamihy v histórii ľudstva, za ktorými by stál osamotený jedinec. **Podstatou žitia je spájanie potrieb, záujmov a hodnôt pre dosiahnutie väčšieho úžitku.** To prebieha v spoločnosti neustále, **generuje konflikt**, ktorý si **vyžaduje riešenie**. **Každý jedinec sa potom stáva** stranou konfliktu a **vyjednávateľom** v ktorúkoľvek hodinu dňa, na ktoromkoľvek mieste, pri akejkoľvek príležitosti, aby dosiahol to, čo je jeho potrebou, záujmom či je preňho hodnotou – či už ide o kolegov, kamarátov, manželov alebo diplomatov.

**Konflikt stavia do protikladu potreby, záujmy a hodnoty** na ktorejkoľvek úrovni spoločnosti. Je charakteristickou črtou zmien, ktoré v spoločnosti prebiehajú, mnohí teoretici ho označujú za hnací prvok pokroku. S týmto tvrdením možno do istej miery súhlasiť, treba však dodať, že **pokrok na základe konfliktu záleží od rýchlosti, efektivity a správnosti jeho riešenia.**

Konflikt vyžaduje **riešenie**, ktoré by malo spĺňať atribúty

- **rozumnosti, múdrosti**
- **efektívnosti**
- ktoré **zlepšia**, alebo aspoň nenarušia, **vzájomné vzťahy** strán konfliktu

**Riešením, ktoré má najlepšie predpoklady pre splnenie týchto podmienok je vyjednanie** (z latinského výrazu *negotiare* – podnikať, viesť obchod). Každý má záujem participovať na veciach, ktoré sa ho týkajú, hájiť svoje záujmy a hodnoty. Vyjednanie zabezpečí, aby



napriek rozdielnosti ľudí a ich záujmov a hodnôt bolo možné dospieť k dohode mohol nastať pokrok.

Modely a techniky pre vyjednávanie sú predmetom vedeckých štúdií. V tejto časti sa budeme venovať vyjednávacej technike opísanej v rámci **Harvardského negociačného projektu** Rogerom Fischerom a Williamom Urym – **technike principiálneho vyjednávania**<sup>16</sup>. *Predkladaný text je zjednodušenou prezentáciou pre účely rýchleho oboznámenia sa s technikou principiálneho vyjednávania.*

V spoločnosti bežným spôsobom vyjednávania je tzv. *soft* a *hard* vyjednávanie. *Soft vyjednávač* sa snaží vyhnúť osobnému konfliktu a robí ústupky za účelom dosiahnutia dohody, ktorá má byť priateľská. Pre *hard vyjednávača* je konflikt výzvou, zaujíma extrémne pozície. Obe techniky nespĺňajú vyššie uvedené 3 atribúty riešenia konfliktu. **Technika principiálneho vyjednávania**, ktorá je **založená na porovnávaní princípov** – zásad, hodnôt a záujmov – jednotlivých strán konfliktu tieto atribúty spĺňa.

Technika principiálneho vyjednávania **rozhoduje o veciach podľa ich dôvodnosti** nekonzentruje sa na nekonštruktívny proces dohadovania o tom, kto čo bude a nebude robiť. Technika sa snaží o to, aby nastal **vzájomný prínos** všade tam, kde je to medzi vyjednávajúcimi stranami možné. V otázkach v ktorých nastal konflikt, diskonformita, nástojí na **objektívnom riešení**. Ako uvádzajú jej autori je „*hard on the merits, soft on the people*“<sup>17</sup> – najdôležitejším prvkom vyjednávania je jeho podstata,

---

<sup>16</sup> FISHER, R., URY, W.: *Getting to Yes: Negotiation Agreement without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1981

<sup>17</sup> tamtiež, s. xii

súbor potrieb, záujmov a hodnôt, nie to, do akej miery a akými prostriedkami dokáže vyjednávač svoje záujmy presadiť.

**Každé vyjednanie je jedinečné svojimi aktérmi a kontextom, jeho podstata a priebeh však ostávajú konštantné, preto je možné techniku principiálneho vyjednávania aplikovať na akúkoľvek reálnu situáciu profesionálneho, ale aj osobného charakteru.**

V nasledujúcom texte priblížime techniku principiálneho vyjednávania v troch základných líniách:

1. Problémy plynúce z metódy pozičného vyjednávania
2. Štyri princípy metódy principiálneho vyjednávania
3. Praktické rady pre efektívizáciu vyjednávania

## **1.PROBLÉMY VYJEDNÁVANIA O POZÍCIÁCH**

### **AKO RIEŠIŤ KONFLIKT? NEVYJEDNÁVAŤ O POZÍCIÁCH.**

---

Typickým príkladom pozičného vyjednávania je handrkovanie medzi predávajúcim a kupujúcim na trhu. Obaja majú pevne stanovené pozície, z ktorých len s ťažkosťami ustupujú, vyjednanie je preto náročné na čas, nie je efektívne a s najväčšou pravdepodobnosťou nespĺňa kritériá múdrej a vzájomne výhodnej dohody.

**Múdra dohoda** by mala

- **splniť legitímne záujmy oboch strán** do čo najvyššej možnej miery
- **riešiť protichodné záujmy spravodlivo**
- a brať na vedomie **spoločenský záujem**

**Vyjednanie o pozíciách vytvára nerozumné dohody.** Navyše si vyžaduje čas a zvyšuje tak náklady na dosiahnutie dohody ako aj riziko, že dohoda dosiahnutá nebude. To **môže ohroziť vzťah medzi vyjednávačmi.** Vyjednávači venujú viac priestoru svojej pozícii namiesto toho aby sa sústredili na podstatu konfliktu. Ak je v procese vyjednávania účastných viac strán, pozičné vyjednanie je ešte zložitejšie preto sa odporúča formovať koalície s podobnými záujmami. Treba však pamätať na to, že z dôkladne pripravenej spoločnej pozície sa ťažko ustupuje. V pozičnom vyjednaní sú si vyjednávači nerovní, *hard vyjednávač* nad *soft vyjednávačom*.

Pri pozičnom vyjednaní je možné, že časť podstaty vyjednávania sa stratí a vyjednáva sa o samotnom vyjednaní. Preto bola vyvinutá

alternatíva k *hard* a *soft* prístupu k vyjednávaníu – principiálne vyjednávanie.

Principiálne vyjednávanie je postavené na štyroch pilieroch:

- **ľudia** - je potrebné oddeliť ľudí od problému
- **záujmy** - zameranie sa na záujmy, nie pozície
- **možnosti** – vytvorenie rôznych scenárov a možností pred uzavretím dohody
- **kritériá** –výsledok má byť založený na objektívnych štandardoch

Tieto kritéria sú **aktuálne počas všetkých 3 základných fáz vyjednávanía:**

- **analýza** – diagnóza situácie (získavanie informácií, ich organizácia, hľadanie súvislostí)
- **plánovanie** - generovanie ideí, návrhy ako vyriešiť problém (realistické ciele)
- **diskusia** s partnerom generuje možnosti riešenia konfliktu, ktoré sú výhodné pre obe vyjednávané strany. Nadväzne na to strany konfliktu hľadajú možnosti riešenia záujmov ktoré sa líšia.

V ďalšej kapitole predstavíme samotnú techniku principiálneho vyjednávaníu, tak ako ju opísali autori Fischer a Ury v druhej kapitole svojej monografie *Getting to yes*.

## **2. AKO NA PRINCIPIÁLNE VYJEDNÁVANIE?**

### **ODDEĽTE ĽUDÍ OD PROBLÉMU**

---

**Vyjednávači sú v prvom rade ľudia** a súbor ich emócií, hodnôt či pohľad na veci a ego jednotlivca dáva každému vyjednávaniu autentický ráz. Vyjednávači môžu byť jednak priatelia, čo robí vyjednanie jednoduchším; na druhej strane do vyjednávania môže nečakane vstúpiť hnev, depresia, strach, nevraživosť, frustrácia a iné faktory generujúce nedorozumenia, predsudky a kontra reakcie. Nebratie do úvahy ľudského faktora, oponenta v prvom rade ako človeka, tiež môže mať negatívne dôsledky na priebeh vyjednávania.

**Každý vyjednávač má dva druhy záujmov.** Jeden v **predmete vyjednávania** a druhý vo **vzťahu k oponentovi**. Intenciou väčšiny vyjednaní je zlepšiť vzťah medzi stranami či už ide o manželov, spolupracovníkov, obchodníkov a pod.

**Pozičné vyjednanie stavia vzájomný vzťah vyjednávačov a predmet vyjednávania do konfliktu.** Potom sa predmetom vyjednávania namiesto pôvodného môže stať práve vzťah vyjednávajúcich. **Je preto potrebné jasne oddeliť vzťah od predmetu vyjednávania a v prípade, že takýto konflikt nastane, problém ľudí - ako ho nazývajú autori, musí byť riešený bezodkladne a priamo,** bez podstatných ústupkov. **Vzťahy** by taktiež mali byť založené na *jasnej komunikácii, primeraných emóciách a účelnom výhľade.*

## Tri rady pre riešenie „problému ľudí“: vnímanie, emócie, komunikácia

- **Vnímanie**

Porozumieť zmýšľaniu druhej strany vystihuje prirovnanie o *vložení sa do jej, jeho, topánok*. V niektorých situáciách je potrebné *nepozerať na chrobáka cez prizmu mikroskopu ale snažiť sa pochopiť ako sa chrobák pod mikroskopom môže cítiť*. Pri vyjednávaní je dôležité partnera vnímať pozitívne, nie na základe predsudkov, **nevyvodzovať jeho záujmy na základe svojich obáv či strachu**. Odporúča sa diskutovať o postrehoch a predstavách vyjednávačov, hľadať možnosti ako druhú stranu prekvapiť v prístupe k veciam – **vyslať signál tak, ako by druhá strana neočakávala**. Je dôležité nezabudnúť aby druhá strana konfliktu cítila svoj **podiel na výsledkoch rokovania**. Jednostranne diktované riešenie, aj keď prijaté oboma stranami nemá takú vysokú mieru udržateľnosti ako riešenie, na ktorom sa aspoň čiastočne podieľali obe strany. Bude potom zaručené aj to, aby návrhy riešenia boli konzistentné s hodnotami oboch strán.

- **Emócie**

Ďalším predpokladom vyriešenia problému ľudí je **rozpoznať a porozumieť svojim emóciám, ako aj tým druhej strany**. Emócie sú súčasťou života, preto je dôležité uznať ich legitímnosť aj v rokovaní a spraviť ich čitateľnými a jasnými. Odporúča sa, v prípade, že to pomôže zracionalizovať rokovanie, povoliť druhej strane „*vypustiť paru*“, vypustiť emócie. Symbolické gestá sú dôležitou súčasťou rokovania, napríklad podanie rúk, ospravedlnenie, uznanie.

- **Komunikácia**

Pravidlo o komunikácii spočíva v hovorení **jasne a pravdivo**. Základom porozumenia sa oboch strán je tzv. **aktívne počúvanie**. Nie je to len počúvanie samotné ale predovšetkým premýšľanie a reagovanie na to, čo bolo povedané. Dobrý vyjednávač dáva pozor na to, čo hovorí druhá strana. Formuluje svoje myšlienky tak, aby im druhá strana porozumela. **Preferuje zvraty, ktoré vyjadrujú jeho pocit, hovoria o ňom, nie o druhej strane** – napr. využije vetu: „*Cítim sa byť diskriminovaný*“ miesto toho aby použil zvrat: „*Vy ste rasista.*“

Aplikácia troch vyššie uvedených rád pomáha vybudovať fungujúci vzťah osobného či pracovného charakteru podľa rady autorov „*facing the problem, not the people*“.

### **ZAMERAJTE SA NA ZÁUJMY A HODNOTY, NIE NA POZÍCIE**

---

Múdre riešenie konfliktu je postavené na záujmoch a hodnotách sporných strán, nie na sile ich vyjednávacej pozície. Klasicky uvádzaným príkladom riešenia takejto situácie je, keď sa *dvaja muži v knižnici dohadujú o tom, či okno má ostať otvorené alebo zavreté. Jednému totiž vadí prievan, druhý muž zas potrebuje k práci čerstvý vzduch. Knižovníčka spor vyriešila otvorením okna vo vedľajšej miestnosti* – zatiaľ čo **muži nástojili na svojich pozíciách, knižovníčka porovnala ich záujmy a spor vyriešila rozumne a pre obe strany výhodne.**

Rozdiel medzi záujmom a pozíciou je vo vyjednávaní kľúčovým. Problém je definovaný záujmami, **problém vyjednávania nespočíva v konflikte pozícií ale v konflikte medzi záujmami**, túžbami a strachom

vyjednávajúcich strán. Za protichodnými pozíciami stojí rovnako ako zdieľaný a kompatibilný záujem aj záujem konfliktný.

### **Ako identifikovať záujmy?**

Dôležitou súčasťou prípravy na rokovanie je identifikácia záujmov – na našej strane rovnako ako aj snaha vopred identifikovať možné záujmy na strane oponenta.

Identifikácia záujmov by mala prebehnúť v dvoch líniách:

- Pozeráním sa na vec očami druhej strany – **prečo?**
- Následným zamyslením sa nad ich výberom – **prečo nie?**

**Najsilnejšími záujmami sú základné ľudské potreby** (bezpečnosť, ekonomický úžitok, sociálna inklúzia, uznanie, snaha kontrolovať iných), v prípade, že vo vyjednávaní je možné vyjsť v ústrety v týchto potrebách výrazne sa zvyšuje možnosť dosiahnutia dohody ako aj jej dodržiavania v budúcnosti.

### **Záujmy je potrebné zrozumiteľne odkomunikovať.**

Účelom vyjednávania je naplniť svoj záujem, druhá strana však bez dostatočnej komunikácie záujmy nepozná preto je potrebné:

- Byť **empatický** – uznanie a ocenenie hodnôt a záujmov musí byť recipročné.
- Načrtnúť **problém pred** tým, než je ponúknutý pohľad na jeho **riešenie**.
- Úspešnejší prístup je ten, ktorý prezentuje cieľ - kam riešenie smeruje, skôr ako prezentácia pozície (prístup nie v zmysle **Čo sa spravilo včera?** ale **Kto by mal čo urobiť zajtra?**)



- Premeniť záujmy na špecifické možnosti výsledku rokovania, **byť konkrétny v možnostiach** ale zároveň aj flexibilný. Do rokovania je potrebné prísť s otvorenou myslou
- Byť náročný na **konštruktívne riešenie problému**, menej náročný na vyjednávača. Dvaja vyjednávači tvrdo vyjednávajúci o záujmoch stimulujú aj svoju kreativitu.

### **VYTVORTE MOŽNOSTI VÝHODNÉ PRE OBE STRANY**

Aj napriek faktu, že vyjednávači uspejú v diagnostike problému zvyknú mať tendenciu domnievať sa, že len to ich riešenie konfliktu je správnym riešením. Hľadanie alternatív k efektívnemu riešeniu konfliktu nie je obvyklým postupom v rokovaní. Preto je potrebné prikladať dôraz na **nájdenie čo najvyššieho možného počtu možností riešenia**. Zdarnému pokračovaniu rokovaní a teda hľadaniu alternatívnych riešení môžu však zabrániť nasledujúce štyri prekážky:

- unáhlené rozhodnutie
- hľadanie jediného riešenia konfliktu
- domnienka, že neexistuje „win-win“ situácia a z rokovania musí vziť víťaz a porazený
- myslieť si, že riešenie problému druhej strany je jej problém

**Prvým krokom** v rokovaní by malo byť **premýšlenie scenárov a možností riešenia konfliktu** na osobnej báze, potom v spoločnej kooperatívnej, „*brainstormovej*“, relácii v poslednom rade nasledovaným prijatím rozhodnutia. Počet možností môže znásobiť prístup spočívajúci v

pohybovaní sa medzi špecifickými aspektmi jednotlivých problémov a celkovým samotným problémom.

Konflikty majú obyčajne štyri základné komponenty, ktoré môžu byť uchopené a riešené v týchto krokoch:

1. **definovanie problému**
2. **analyzovanie príčin**
3. **zváženie možných stratégií a vytvorenie scenárov**, ideí ako k riešeniu problému pristúpiť
4. **akcia** – idea o tom aké konkrétne kroky majú byť podniknuté a ich realizácia

Účelom tohto postupu je aby **počas rokovania vznikla pozitívna atmosféra zdieľaných záujmov pre dosiahnutie obojstranne výhodného riešenia**. Takým záujmom môže byť napríklad *spoločný záujem o integritu a budúcnosť vzťahov s náprotivkom*. Vždy je možné dospieť k dohode snahou rozšíriť pole záujmov vyjednávačov a hľadať ich priesečníky. Kľúčom k dosiahnutiu dohody je však aktívne zapojenie jednej strany do rozhodovacieho procesu druhej strany tak aby tento bol čo možno najviac zjednodušený.

### **OBJEKTÍVNE KRITÉRIA ZÁKLADOM RIEŠENIA KONFLIKTU**

---

Rozhodovanie konfliktu na základe pozícií či vôle vyjednávačov je úskalím, ktoré môže zabrániť dosiahnutiu dohody. V rokovaní a rozhodovaní o finálnom riešení je potrebné **nástojiť na použití objektívnych kritérií evalvácie hodnôt a záujmov prezentovaných**

**jednotlivými stranami.** Pred začatím rozhodovania o riešení konfliktu sa odporúča dôsledne premyslieť a neskôr nástožiť na:

- **férových štandardoch**
- **férovom postupe pri riešení konfliktu**

Príkladom objektívnych kritérií môžu byť *v obchodnom prípade napríklad trhovú hodnotu, reprodukčnú obstarávaciu cenu, priemyselné štandardy, precedensy alebo akýkoľvek platný princíp, systém princípov*, ktoré sú pravdivým odrazom toho, čo je v skutočnosti spravodlivé a primerané. *Konzultácia vybraných kritérií s odborníkom zabezpečí ešte vyššiu objektívnosť.*

Po výbere a uznaní objektívnych kritérií jednou stranou je potrebné tieto zosúladiť s kritériami druhej strany v spoločnom rokovaní, preto sa odporúča:

- Ohraničte každý prerokúvaný problém **spoločným hľadaním objektívnych kritérií**
- Je potrebné byť oboje – **rozumný a primeraný vo svojich kritériách a štandardoch** ako aj **prístupný dôvodom druhej strany** prečo by dané kritériá mali byť použité
- **Neustupujte tlaku**, ktorý na Vás môže byť vyvíjaný, jedine ak by šlo o princíp.

Ak bude rokovanie vedené s ohľadom na kritériá, ktoré navrhol náprotivok, je možné ich ešte efektívnejšie využiť ako páku a nástožiť na ich dôslednom naplnení pri presviedčaní.

### **3.PRAKTICKÉ RADY PRE EFEKTÍVNEJŠIE VYJEDNÁVANIE**

#### **A ČO V PRÍPADE ŽE...**

---

##### **NÁPROTIVOK JE SILNEJŠÍ?**

Rozvinúť techniku **BATNA – najlepšiu alternatívu k vyjednávanej dohode** (*Best Alternative to Negotiated Agreement*).

Žiadna vyjednávacía metóda nemôže zaručiť úspech v prípade, že absolútna výhoda je na strane náprotivka, v každej negociácii totiž existujú ťažko meniteľné reality – ako v príklade uvádzajú autori Fischer a Ury *žiadna záhradkárská metodika nepomôže vypestovať ľalie na púšti*. Pri negociáciách však vystávajú situácie v ktorých vyjednávač musí chrániť svoje najzákladnejšie záujmy.

**Dôvod prečo ľudia vyjednávajú je získať alebo vyprodukovať lepšie výsledky ako by boli tie dosiahnuté bez vyjednávania.** Najlepšia alternatíva k vyjednávanej dohode, BATNA, je **štandard s ktorým by mal byť každý negociovaný problém porovnávaný**, dokáže totiž ochrániť vyjednávača od akceptovania podmienok pre neho nepriaznivých.

Pre múdre vedenie rokovania je dôležité mať pripravené **predbežné odpovede a únikové východy** nezávislé od druhej strany, či snahy o zlepšenie spoločných vzťahov, tak ako sme to uviedli v popise techniky principiálneho vyjednávania.

**Vytvorenie BATNA** si vyžaduje tri operácie:

- vytvorenie zoznamu postupov pre prípad, že nebude dosiahnutá dohoda

- zdokonalenie najnádejnejších ideí a ich konverzia na **praktické možnosti**
- predbežný výber najlepšej možnosti, najvýhodnejšej **únikovej stratégie**

Do vytvorenia BATNA môžu byť zapojené *vedomosti, čas, peniaze, kontakty, konexie* – všetky zdroje, ktoré v **prípade neúspechu pomôžu vyjednávačovi odstúpiť od rokovaní jednoduchšie, so zachovaním si tváre**. Vytvorenie BATNA pomôže zvýšiť minimálnu hranicu prijateľnej dohody a pravdepodobne to bude najefektívnejší spôsob ako rokovať so silnejším náprotivkom.

### **NÁPROTIVOK NEPRISTUJUJE NA PRINCIPIÁLNE VYJEDNÁVANIE?**

V prípade, že druhá strana nie je ochotná pristúpiť na náš spôsob vyjednávania o prieniku záujmov, hodnôt a princípov, naopak rokuje pozíčne, odporúča sa použiť **vyjednávanie Jujitsu**. Vyjednávanie by potom prebiehalo v nasledovných troch strategických líniách:

1. **To, čo môžeš urobiť ty** – v prvom rade sa zasadiť o to aby bola použitá metóda principiálneho vyjednávania, zamerať sa jednostranne na záujmy a hodnoty. V prípade, že stratégia zlyháva možno vyskúšať
2. **To, čo môžu urobiť oni** – stavia sa do protikladu pozíčného vyjednávania takým spôsobom aby odviedla pozornosť náprotivnej strany od pozíčného vyjednávania k záujmom a hodnotám (samotné vyjednávanie Jujitsu). V prípade, že zlyhá ostáva tretia možnosť

3. **To, čo môže urobiť tretia strana** – zapojením oboma stranami akceptovateľného mediátora do riešenia konfliktu.

V prípade, že druhá strana konfliktu drží silno svoju vyjednávaciu pozíciu reakciou z našej strany by mala byť snaha o **narušenie začarovaného kruhu atakov a protiútokov, zatláčania pozícií**. *Tak ako v prípade bojových umení judo a jujitsu využiť naše schopnosti na obrátenie sily druhej strany voči nej samotnej.*

**Vyjednávanie Jujitsu** spočíva v neatakovaní pozícií druhej strany, skôr **pozerá za jej pozície, analyzuje úmysly**. Neodporúča sa za každú cenu brániť svoje idey, treba byť otvorený kritike a radám druhej strany, prípadnú snahu o **útok na osobu vyjednávača, premeniť na útok priamo na problém**.

Najväčšou devízou vyjednávača Jujitsu je schopnosť **pýtať sa správne otázky v správnom momente a umne využívať ticho a prestávky vo vyjednávaní**. Autori Fisher a Ury ponúkajú balík užitočných otázok, ktoré sa snažia upriamiť pozornosť od pozícií k princípom:

- **Prosím, opravte ma ak sa mýlim...**
  - iba v prípade, že ukážeme našu otvorenosť záujmom a pozíciám druhej strany môžeme sa dopracovať k tomu, aby sa aj druhá strana začala zaujímať o tie naše. Navyše, otázka ponúka určitý priestor pre preformulovanie záujmu a pozície druhej strany v zmysle našich záujmov a pre možné postupné zblížovanie záujmov.
- **Oceňujeme čo ste pre nás urobili**

- emocionálne investície v podobe navodenia takej atmosféry, že druhá strana bude mať pocit, že v prípade neúspechu rokovaní môže prísť o dobre vybudované alebo vznikajúce vzťahy
- ***Naším záujmom je spravodlivé riešenie***
- ***Naším záujmom je urovnať vec na základe princípov, nie sebeckého záujmu a sily***
- ***Dôvera je odlišný problém***
  - v prípade, že druhá strana nástoží na emocionálnom vydieraní, je opätovne potrebné smerovať vyjednávanie k princípu a jadrú problému
- ***Môžem sa Vás spýtať niekoľko otázok aby som preveril, či sú moje fakty správne?***
  - prehlásenie faktov oznamovacou vetou môže vyznieť pre druhú stranu ohrozujúco, preto sa odporúča poukazovať na fakty, ktoré nie sú príjemné druhej strane otázkou
- ***S akým zámerom podnikáte takýto krok?***
  - principiálne vyjednávanie nikdy neprijíma ale ani neodmieta pozíciu druhej strany s víziou upriamena pozornosti na záujmy a hodnoty
- ***Dovoľte, porozumel som Vám správne ak poviem, že ... ?***
  - úplné porozumenie druhej strany je najzákladnejším predpokladom vyjednávania
- ***Dovoľte menšiu prestávku, môžeme vec prerokovať o ... ?***

- chvíľa oddychu a vzdialenia sa pomáha oddeliť ľudí od problému, tak ako to autori odporúčali v prvej rade principiálneho vyjednávaní
- ***Dovoľte mi poukázať na fakty, pri ktorých mám problém so sledovaním Vašej argumentácie***
  - pri principiálnom vyjednávaní je dôležité prezentovať kontext a záujmy pred načrtnutím pohľadu na riešenie konfliktu. V prípade, že druhá strana nepoužila takúto argumentáciu, je potrebné sa ku nej vrátiť.
- ***Jednou zo spravodlivých možností riešenia by bolo***
  - odporúča sa neprezentovať riešenia ako svoje ale ako objektívne, spravodlivé
- snažiť sa formulovať otázky tak, aby bolo pre druhú stranu jednoduchšie reagovať odpoveďou ***áno***
- ***Bolo by nám potešením keby sme riešením čo do najvyššej možnej miery vyhovelí Vám, preto, ako by Vám vyhovovalo keby sme*** (náš návrh)
  - zahrnutím záujmov druhej strany do dohody dáva druhej strane pocit satisfakcie z riešenia, navyše pomáha zachovať si pozitívny imidž

Výsledkom rokovania by po použití Jujitsu malo byť zlepšenie vzájomného vzťahu a obojstranná spokojnosť s riešením konfliktu.



## NÁPROTIVOK VYUŽÍVA ŠPINA VÉ TRIKY?

Na záver ponúkajú autori niekoľko rád pre skrotenie tvrdého vyjednávača, ktorý využíva ľstivé praktiky. Tie môžu byť podstaty:

- Vedomého sklamania
  - Pri navodzovaní atmosféry **falošných skutočností** je potrebné oddeliť ľudí od problému a veriť ich tvrdeniam len na základe dobrého dôvodu.
  - Je potrebné vylúčiť **dvojznačnosť autorizácie** pre prijatie rozhodnutia na druhej strane. V prípade vyjednávania so zástupcom inštitúcie, ktorý nemá dostatočnú autorizáciu pre prijatie rozhodnutia odporúča sa preveriť možnosť vyjednávať priamo s orgánom, ktorý túto kompetenciu má.
- Psychologického nátlaku
  - V prípade, že sme zámerne vystavení **stresujúcej situácii**, je potrebné to druhej strane oznámiť a nástojiť na zmene prostredia, na krátkej pauze.
  - V prípade **osobných útokov** sa odporúča problém útočiacej strane prezentovať a ohradiť sa voči nemu.
  - Postup „**good-guy/bad-guy**“ často využívaný ako námet pre vyšetrovanie režisérmi kriminálnych filmov. Postup získania informácií od obete jej vystavením nehostinným podmienkam vytvorených zlým mužom a nasledovným priateľským prístupom dobrého muža. Takejto psychologickému manipulácii sa dá vyhnúť predovšetkým jej

rozpoznaním a následným nástojením na spravodlivom prístupe k vyjednávaniu.

- Odpoveď na **hrozby a vyhrážky** musí byť pevná, odporúča sa reagovať nasledovne *„My sme ochotní rokovať o princípoch a spoločných záujmoch. Naša reputácia stojí na nereagovaní na hrozby.“*
- Pozičného tlaku
  - Bez ohľadu na to, ako efektívne sa jedna strana pokúsi implementovať v negociácii principiálne vyjednanie, a v prípade, že náprotivok ostáva neoblomný, zostáva rozumným riešením zvážiť či bude akceptovaná pozícia druhej strany alebo budú rozhovory zanechané a strana sa uchýli k jej najlepšej možnej alternatíve negociovaného.

## KONFLIKTY A ICH RIEŠENIE

Konflikt je prirodzený. Je súčasťou ľudskej existencie a komunikácie a je nemožné sa mu úplne vyhnúť. Môžeme sa vyhnúť konfrontácii s inými, môžeme z konfliktu uniknúť, môžeme ho prehliadať, poprieť alebo si ho nepripustiť, môžeme ho riešiť. Nie je však v našich silách vyhnúť sa všetkým konfliktom alebo ich následkom úplne. Prevencia konfliktov ale existuje. Za kvalitnú prevenciu považujeme včasné zachytenie a riešenie konfliktu. Čím skôr ho riešime, tým väčšiu šancu máme na jeho konštruktívne riešenie.

V bežnej, ale aj v odbornej komunikácii, sa stretneme s rôznorodým chápaním pojmu konflikt. Pre potreby Modelovej konferencie študentov Fakulty medzinárodných vzťahov je vhodné spomenúť nasledujúce definície.

Konflikt môžeme definovať ako situáciu, kde sa stretávajú protichodné alebo rozporuplné predstavy, záujmy, názory, postoje, hodnoty dvoch alebo viacerých strán.

Taktiež ho môžeme charakterizovať ako stret protichodných tendencií, ako skríženie smerovania dvoch alebo viacerých strán. Ak by sme o konflikte uvažovali z takéhoto pohľadu, môžeme vidieť tri možnosti: dve alebo viaceré negatívne tendencie (averzia – averzia), strany v konflikte niečo odmietajú, ani jedna sa nechce podujat' na niečo, niečo

prijat' alebo ustúpiť, proti niečomu všetci bojujú tak, že si vzájomne prekážajú;

dve alebo viaceré pozitívne tendencie (apetencia – apetencia, príťažlivosť – príťažlivosť), súperiaci chcú niečo dosiahnuť, v čom im prekáža druhá strana alebo čo chce získať, dosiahnuť aj druhá strana, všetci niečo chcú a nie je možné uspokojiť obidve strany;

skríženie pozitívnej a negatívnej tendencie (apetencia – averzia) znamená, že jedna strana chce niečo uskutočniť alebo riešiť a druhá to odmieta.<sup>18</sup>

Bednařík definuje konflikt nasledovne: „Konflikt nastáva vtedy, keď si jedna alebo viaceré strany uvedomia nárok na tú istú vec, alebo si uvedomia, že majú iný názor na situáciu, o ktorej diskutujú alebo sú do nej vtiahnutí.“<sup>19</sup>

### **Vznik a vývoj konfliktu**

Vo všeobecnosti konflikt vzniká vtedy, keď jedna strana začne prejavovať protichodný postoj. Vnímať, vedome či nevedome, ho však začneme ešte trochu skôr, a to v okamihu, keď zachytíme signál konfliktu, keď zbadáme, že reakcia druhého nie je v súlade s našimi predstavami. Konflikt teda najprv vnímame, potom si ho uvedomujeme a až potom ho racionálne (niekedy aj iracionálne) analyzujeme.

---

<sup>18</sup> Ondrušek, D., Labáth, V., Tordová, Z.: *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava: PDCS, 2004. s. 10 – 20.

<sup>19</sup> Spracované podľa: Bednařík, A.: *Riešenie konfliktov*. Bratislava: PDCS, 2003. 201 s.

Vnímanie medziľudského styku má v konfliktoch mimoriadnu úlohu. Má veľký vplyv na to, ako konflikt vidíme od jeho začiatku a to potom určuje, ako sa v konflikte správame. Vnímanie je výrazne subjektívne, je ovplyvnené rôznymi faktormi – osobnosťou, minulou skúsenosťou, aktuálnym emocionálnym stavom, vzťahom s daným človekom, konkrétnou situáciou, momentálnou fyzickou a psychickou kondíciou. Vnímanie môže byť tiež predmetom konfliktu. Nemusí pritom vôbec ísť o zlý úmysel. Jednoducho jeden problém vidia dvaja ľudia úplne odlišne. V konflikte v skutočnosti môže ísť len o odlišné vnímanie reality (Príklad (Labáth): Matka má konflikt so svojím dospelým synom, často sa hádajú kvôli vychádzkam syna. On vníma správanie matky ako silnú kontrolu a obmedzovanie slobody. Matka sa o syna bojí, všade naokolo vidí ohrozenie – drogy, delikvenciu, choroby, zlé vplyvy.).

Konflikt v širšom význame, teda v širokom chápaní od nezhody a nesúlady až po otvorený útok, môžeme vnímať ako proces, ktorý má rôzne vývojové stupne. Je to týchto päť fáz:

- 1) Fáza iniciačná sa prejavuje nezhodou a nesúladou. Vzniká konflikt, objavujú sa odlišnosti, účastníci konfliktu však majú kontrolu nad konfliktom a zvyčajne aj nad svojím vlastným správaním;
- 2) Fáza polaritná predstavuje cestu „od seba“, pohľad zúčastnených sa vzdďaluje, sporiace sa strany hľadajú argumenty ako sa presadiť, kooperatívny postoj sa vytráca, zostáva len súperenie a snaha vyhrať. Emocionalita (hnev, pohoršenie, úzkosť, absolútny údiv, pobúrenie a pod.) začína výrazne ovplyvňovať myslenie, aj keď účastníci sporu sú

obyčajne presvedčení, že majú nad sebou kontrolu. Konflikt sa rozširuje, do konfliktu vťahujeme veci a osoby, ktoré s ním nesúvisia;

3) Segregačná fáza je typická potrebou nestýkať sa s druhou stranou, medzi stranami vzniká zreteľná hranica. Emócie dominujú, pričom v tejto fáze sa menia skôr na pohrdanie, znechutenie, odpor. V tejto fáze majú strany už často „plné zuby“ konfliktu, ale nevidia možnosť opustiť boj dôstojne, nevedia ako ďalej. Niekedy sa už ani nevie, prečo sú tieto strany v konflikte. Akýkoľvek ústupok voči druhej strane by z ich pohľadu znamenal výrazné oslabenie;

4) Fázu deštrukcie charakterizuje iracionálne rozhodnutie, odhodlanie ublížiť druhej strane (deštrukcia, útok, diskreditácia, devastácia, zničenie povesti, produktu, človeka). Konanie ani konflikt nie sú pod kontrolou jednej ani druhej strany (ak sa obidve takto angažujú). Konflikt má najväčšiu intenzitu;

5) Fáza únavy nasleduje po vyhrotení konfliktu. Túto fázu charakterizuje sklamanie, vyčerpanie, ale aj potreba odplaty a pomsty.<sup>20</sup>

Tieto fázy sa môžu vyvíjať mesiace i roky, je však rovnako možné, že prejdeme všetkými fázami za niekoľko minút.

### **Ako zvládať konflikt?**

Na úvod je dôležité uviesť rozdiel medzi zvládaním a riešením konfliktu. Podľa Labátha, za zvládanie môžeme považovať to, čo ja sám ako

---

<sup>20</sup> Ondrušek, D., Labáth, V., Tordová, Z.: *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava: PDCS, 2004. s. 12 – 18.

účastník konfliktu môžem urobiť, ako sa s ním vnútorne vyrovnám, čo vo mne zanechá. Pod riešením konfliktu sa rozumie vonkajšia stránku prežívania, to znamená naše správanie pred, počas a po konflikte.<sup>21</sup>

Konflikt je náročnejší ako bežná komunikácia s ľuďmi. Môžeme naň v podstate reagovať dvomi základnými spôsobmi – vedomým a nevedomým. Pod vedomým prístupom sa myslí zámerný, naučený, cieľavedomý postup, ktorý si plne uvedomujeme a ktorým sa riadime. Nevedomý spôsob, nepresne nazývaný obranný mechanizmus, znamená spontánnu, možno tiež naučenú reakciu, ktoré nemáme plne pod kontrolou. Obranné mechanizmy mali a dodnes aj majú obranný význam, ochraňujú človeka pred nepriaznivými vplyvmi prostredia. Pokiaľ v dávnej minulosti nám slúžili na ochranu pred existenčným ohrozením (odtiaľ pochádza únik, agresia a popretie), dnes pomáhajú aj pri drobnejších ohrozeniach či ohrozeniach „iného druhu“ (pri ohrození postavenia, presadzovaní záujmov, ohrození postupu, príjmu, manipulácii, uplatnení v sociálnej skupine atď.).

Medzi najbežnejšie obranné mechanizmy patrí kompenzácia (náhradné uspokojovanie potrieb, záujmov), únik (odstúpenie od záujmu alebo cieľa, „vzdanie sa“), projekcia (pripisovanie svojich nedostatkov, obáv, zlyhaní iným osobám), agresia (útok voči iným osobám – slovný, mimoslovný, telesný), pseudoracionalizácia (rozumné zdôvodnenie „nerozumného“ správania), potlačenie (potlačenie potreby uspokojenia

---

<sup>21</sup> Ondrušek, D., Labáth, V., Tordová, Z.: *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava: PDCS, 2004. s. 10

záujmu alebo cieľa) a identifikácia (stotožnenie sa s človekom, ktorý vytvára dojem záruk). Obranné mechanizmy sú pre rovnováhu a pohodu človeka nevyhnutné, riešenie konfliktov však môžu komplikovať.

Vedomé zvládanie konfliktu vychádza z koncepcie zvládania a zvládacích stratégií. Zvládanie, t. j. coping (z angl. *cope* – zvládnuť) je individuálne, vedomé úsilie vysporiadať sa s náročnou situáciou, s vlastnými negatívnymi myšlienkami a správaním. Na rozdiel od obranných mechanizmov ide o cielený, racionálne kontrolovaný proces, pri ktorom sa snažíme nájsť novú, netradičnú formu riešenia situácie. Je to zámerná snaha adaptovať sa, prekonávať a zvládnuť stresujúce podnety a situácie. Zameriava sa na tri oblasti:

- inštrumentálne orientovaný coping – zameranie na zmenu toho, čo vyvoláva stres, spôsob správania sa v konflikte (napr. vyjednávanie);
- zameranie na emócie – na vnútorné odstránenie a ovládanie negatívnych emócií (napr. zvládanie hnevu);
- zameranie na prehodnotenie – úvahy nad významom situácie pre človeka, kognitívne zvládnutie konfliktu (napr. prerámcovanie - vidieť konflikt z viacerých strán a podľa možnosti nezaťažene).<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ondrušek, D., Labáth, V., Tordová, Z.: *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava: PDCS, 2004. s. 21 – 26.



## **Možnosti a spôsoby riešenia konfliktov**

Konflikt je možné riešiť viacerými spôsobmi. Bednařík rozlišuje dva základné spôsoby riešenia konfliktov, a to autoritatívne a alternatívne. Autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov sa vyznačujú tým, že jedna zo strán použije svoju silu a vplyv na to, aby získala čo najviac pre seba bez ohľadu na druhú stranu a často aj na jej úkor. V prípade účasti tretej strany, tá autoritatívne rozhoduje buď na základe zákona, vlastnej úvahy alebo v prospech tej strany, o ktorej je presvedčená, že je v práve. Autorita potom od strán vyžaduje, aby jej rozhodnutie dodržiavali, nezávisle od toho, či sú s ním spokojné alebo nie.

Avšak negatívnym a častým dôsledkom autoritatívneho rozhodnutia je, že minimálne jedna strana (niekedy aj všetky) je s rozhodnutím nespokojná. Autoritatívne spôsoby riešenia preto nielenže často krát vedú k nespokojnosti zúčastnených strán, ale v konečnom dôsledku ani nepomôžu samotnému riešeniu konfliktu.

Alternatívne spôsoby sa vyznačujú tým, že sa snažia vytvoriť čo najväčšiu rovnováhu medzi stranami a vytvárajú čo najväčší priestor pre to, aby strany mohli slobodne rozhodovať nielen o čom, ale aj akým spôsobom sa dohodnú. Ak je do riešenia konfliktu zapojená tretia strana, tak sa snaží zvoliť také spôsoby riešenia, ktoré umožňujú stranám ovplyvňovať priebeh a spôsob rozhodovania a obsah konečnej dohody. Jednotlivé strany bývajú s týmito spôsobmi oveľa spokojnejšie, a to aj v prípadoch,

keď sa nepodarí nájsť optimálne riešenie, predovšetkým preto, lebo môžu priamo ovplyvňovať priebeh riešenia konfliktu.

Medzi autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov zaraďujeme – rozhodnutie autoritou, pozičné vyjednávanie, súdne rozhodnutie a rozhodcovské konanie (arbitráž). Medzi alternatívne spôsoby riešenia konfliktov zaraďujeme – vyjednávanie postavené na záujmoch, facilitáciu, zmierovanie a mediáciu.<sup>23</sup>

Mediácia je neformálny, dobrovoľný proces, z ktorého možno kedykoľvek odísť. S účasťou na mediácii musia všetci súhlasiť, rovnako ako s voľbou mediátora. Mediátor je neutrálny, nezávislý odborník na riešenie konfliktov, ktorého úlohou je pomôcť nájsť prijateľné riešenie pre obe strany, ktoré vedie k situácii výhra – výhra. Mediátor nemá nijakú rozhodovaciu právomoc, zameriava sa na riešenie konfliktu, nie na hľadanie pravdy. Ťažisko jeho práce je budúcnosť a nie minulosť. Mediátor nemá právo nikomu nič nariaďovať, nikomu nič vnucovať. Mediácia ako proces sa zameriava na jeden konflikt. Úspešná mediácia končí dohodou sporiacich sa strán.

Zmierovanie má širší rámec ako mediácia. Mediácia je jednou z možností zmierovania. Pri zmierovaní ide o hľadanie možností, ako pomôcť ľuďom dlhodobo spolu alebo vedľa seba žiť alebo si opäť nájsť spôsob ako spolunažívať. Pri zmierovaní nejde len o vyriešenie jedného sporu, ale o znovuvybudovanie stratenej dôvery či obnovenie vzájomných vzťahov.

---

<sup>23</sup> Spracované podľa: Bednařík, A.: *Riešenie konfliktov*. Bratislava: PDCS, 2003. 201 s.

Keďže seriózne zmierovanie vyžaduje zbaviť sa negatívnych pocitov, hnevu, sklamaní, je dôležité poznať históriu konfliktu. Je dobré, ak dôjde k sebareflexii, uvedomovaniu vlastného podielu na konflikte.

Vyjednávanie je proces, v ktorom dve alebo viac strán hľadajú spôsob ako uspokojiť svoje záujmy a potreby. Z tohto dôvodu spolu viac alebo menej úspešne komunikujú. Efektívnou cestou vo vyjednávaní je myslieť nielen na uspokojenie svojich záujmov, ale i záujmov druhej strany. Ak sa to podarí, môžeme hovoriť o situácii výhra – výhra (konsenzus alebo kompromis).<sup>24</sup>

Ako možné výsledky riešenia konfliktu môžeme spomenúť nasledujúce možnosti, tak ako ich uvádza Bednařík:

- vyhýbanie sa – je situácia, ak sa strany snažia vyhnúť vzniknutému konfliktu, neriešia ho, tvária sa, že sa nič nestalo. Je to patová situácia prehra – prehra;
- prispôsobenie sa jednej strane – jedna zo strán sa v tejto situácii, dobrovoľne či nedobrovoľne, prispôsobí. Je to situácia prehra – výhra;
- presadenie sa jednej strane – jedna zo strán sa v tejto situácii presadí. Je to situácia výhra – prehra;
- kompromis – pravé riešenie konfliktu - strany spoločne hľadajú možné riešenia a rozprávajú sa o nich. Kompromis je vzájomné

---

<sup>24</sup> Ondrušek, D., Labáth, V., Tordová, Z.: *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava: PDCS, 2004. s. 25 – 29.

vyrovnanie strednou cestou, dohoda na základe vzájomných ústupkov;

- konsenzus – konsens podľa Slovníka cudzích slov (1988) znamená zhodná mienka, súhlas, privolenie, súhlasná vôľa zmluvných strán vo všetkých záležitostiach uzatváratej zmluvy. Strany konfliktu súhlasia s dohodou, lebo naplňujú ich požiadavky, ciele a potreby.

Keďže v mnohých prípadoch dochádza k zamieňaniu pojmov kompromis a konsenzus, je vhodné uviesť základný rozdiel medzi týmito dvoma výsledkami. Pri kompromisnom riešení sa nám podarí uspokojiť potreby (aj tie najdôležitejšie) len čiastočne. Pri konsenzuálnom riešení konfliktu sa nám podarí tie najdôležitejšie potreby uspokojiť plne a tie menej dôležité možno takisto, ale možno aj nie.

### **Typológia konfliktov**

Zo sociálneho hľadiska rozoznávame 4 základné typy konfliktov:

- 1) intrapersonálne - konflikty vo vnútri jedného človeka,
- 2) interpersonálne - konflikty medzi dvoma alebo viacerými osobami,
- 3) vnútroskupinové - konflikty vo vnútri jednej skupiny,
- 4) medziskupinové - konflikty medzi dvoma alebo viacerými skupinami (národnostnými, etnickými skupinami, štátmi).

Z psychologického hľadiska rozoznávame týchto 5 typov konfliktov podľa odlišných zdrojov, ktoré ich zapríčiňujú:

- konflikt vzťahov - konflikt vzniká neprijatím a odsudzovaním správania a odlišnosťami druhej strany. Je dobré, ak sa nám počas riešenia sporu podarí, aby strany lepšie pochopili vzájomné postoje. Často práve prostredníctvom vzájomného pochopenia alebo rešpektovania toho, že niekto môže mať iné vnímanie reality ako ja, sa dá dosiahnuť zmena v správaní jednotlivých strán k sebe navzájom;
- konflikt hodnôt - konflikt hodnôt môžu spôsobovať naše hodnotové rebríčky, morálka, naša viera, to, čo máme radi a čím opovrhujeme, životný štýl, aký pokladáme za správny, naše ideály, ako má vyzeráť svet, náš sebaobraz – akí sme my sami, akí by sme mali byť, čo je správne a čo je nespravodlivé atď. Konflikty hodnôt vznikajú vtedy, ak sa snažíme donútiť alebo presvedčiť druhú stranu pre svoje hodnoty a aby odmietla hodnoty, ktoré uznávala dovtedy;
- konflikt záujmov - vzniká z vnímania alebo reálnych nezlučiteľných potrieb dvoch ľudí v danej situácii. Konflikt vzniká, ak sú ľudia presvedčení, že k uspokojeniu vlastných záujmov musia bojovať proti druhým ľuďom. Ak chceme riešiť tento typ konfliktov, nemusíme meniť potreby ľudí, ale hľadať spôsob, ako ich záujmy a potreby naplniť bez toho, že by sme ohrozili alebo obmedzili potreby iných ľudí;
- štruktúrny konflikt - vzniká vynucovaním si pravidiel cez štruktúry v spoločnosti, hierarchickú organizáciu riadenia, ale aj cez neformálne pozície v skupine, rozdelením rol, definovaním mocenského rozdelenia, kompetencií, práv a povinností.

Štrukturálne konflikty, ktoré by nemuseli vzniknúť, pochádzajú z odlišnosti porozumenia, neporozumenia alebo nedostatočného vysvetlenia vzájomných očakávaní;

- konflikt informácií - vzniká z nedostatku informácií, z dezinformácie, z vytvorenia odlišných logických uzáverov k situácii, selektívnym vnímaním údajov, inými prístupmi získavania informácií a ich interpretácie. Vytvárame si svoj vlastný názor, ktorý však môže byť odlišný od názoru druhej strany. Konflikty informácií musia nevyhnutne vznikáť, pretože máme odlišné zdroje, veríme každý niekomu inému, máme množstvo dôvodov, prečo vedome aj nevedome skresľujeme informácie a vytvárame si odlišné názory.<sup>25</sup>

Ako vidíme, konflikty možno klasifikovať podľa rôznych kritérií. Na medzinárodnej scéne je najbežnejšie členenie konfliktov podľa toho, či sa konfliktné strany usilujú o ich riešenie s použitím sily alebo bez neho. Na základe toho rozlišujeme konflikty s použitím násilia a konflikty bez použitia násilia, konflikty ozbrojené a neozbrojené.

V rámci medzinárodnej politiky sa pojem konflikt väčšinou vzťahuje na ozbrojený konflikt alebo na vojnu. Rozdiel medzi vojnou a konfliktom by sa dal zhrnúť nasledovne: každá vojna je konfliktom, ale nie každý konflikt je vojnou. Tento rozdiel potvrdzuje aj delenie konfliktov podľa inštitútu HIIK (*Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung*),

---

<sup>25</sup> Spracované podľa: Bednařík, A.: *Riešenie konfliktov*. Bratislava: PDCS, 2003. 201 s.

ktorý rozoznáva latentné konflikty (nedochádza počas ich priebehu k násiliu), krízy (väčšinou nenásilné), vážne krízy (so sporadickým a nepravidelným nasadením sily) a na vojny (so systematicky použitou silou regulárnej armády).

Vznik ozbrojeného konfliktu môžu zapríčiniť viaceré činitele: ekonomické činitele (vnútorné napätia s ekonomickým charakterom, vonkajšie vplyvy, boj o miesto v deľbe práce), politické činitele (vnútorné spoločensko-politické napätia, etnická štruktúra, teritoriálne nároky, pocit ohrozenia bezpečnosti, činnosť opozície) a ideologické činitele (týkajúce sa zriadenia, náboženstva, historické motívy, rasové predsudky), ekologické činitele.

Aj ozbrojené konflikty možno klasifikovať na základe rôznych hľadísk, jednotná klasifikácia neexistuje. Pre potreby Modelovej konferencie je vhodné uviesť rozdelenie ozbrojených konfliktov z geografického hľadiska, a to na:

a) miestne (lokálne) ozbrojené konflikty sú priestorovo úzko obmedzené, najčastejšie prebiehajú vo vnútri štátu alebo medzi dvoma štátmi, pričom okolité štáty do nich nie sú priamo zapojené. Pokiaľ dochádza k intervencii zvonku, ide hlavne o snahu konflikt ukončiť a dosiahnuť uzavretie mieru;

b) regionálne ozbrojené konflikty postihujú celý región ako subsystem medzinárodných vzťahov. Zúčastňuje sa ich viacero štátov. Spravidla začínajú vznikom lokálneho konfliktu (viaceré arabsko-izraelské vojny);

c) globálny ozbrojený konflikt (globálna vojna) prebieha za priamej účasti väčšiny štátov sveta (obidve svetové vojny v 20. storočí).<sup>26</sup>

Tvárou v tvár konfliktnej situácii a bezprostredne hroziacemu násiliu vyvstáva pred nami kľúčová otázka: čo sa dá robiť? Okrem aktivít na najvyššej štátnej a diplomatickej úrovni môžu pri riešení konfliktu zohrať dôležitú úlohu aj bežní ľudia, bez priameho dosahu na mocenské štruktúry. Touto možnosťou sú intervencie, ktoré využíva mierová práca (*peacework*). Sú charakteristické predovšetkým nenásilím a transformačným prístupom ku konfliktom. Medzi najklasickejšie delenie intervencií patrí delenie na mierotvorstvo, budovanie mieru a udržiavanie pokoja.

Na konfliktné postoje reaguje mierotvorstvo (*peacemaking*). Sú to intervencie, ktoré sa snažia meniť nepriateľské a konfrontačné vzťahy na konštruktívne. Patria sem dialogické projekty, pracovné dielne na riešenie problémov (z angl. *problem-solving workshops*), mediácia a pod. Uplatnia sa hlavne vo fázach pred možným vznikom konfliktu alebo po jeho zastavení, kedy nedochádza k širokému násiliu.

Na znižovanie násilia, jeho zastavenie a bránenie jeho opätovnému prepuknutiu slúžia intervencie udržiavania pokoja (*peacekeeping*). Známe sú najmä vojenské operácie, možné a dôležité sú však aj neozbrojené civilné intervencie na zabezpečenie civilnej ochrany ako napr.

---

<sup>26</sup> Spracované podľa: Ištók, R: *Politická geografia a geopolitika*. Prešov: FHPV PU, 2003. 393 s.



sprevádzanie alebo zámerný vstup medzi línie bojujúcich strán. Tento typ intervencií je potrebný najmä vo vrcholových fázach konfliktu, keď hrozí alebo dochádza k priamemu násiliu.

Budovanie mieru (*peacebuilding*) sa sústreďí najmä na korene príčin vzniku konfliktu a jeho kľúčové hnacie faktory. Budovanie mieru zahŕňa zvyčajne najdlhodobejšie intervencie, ktorých efekt sa ukazuje často až po mnohých rokoch. Patrí sem okrem iného podpora a budovanie miestnych kapacít pre mier, ako aj mechanizmov predchádzania násilným konfliktom, vzdelávanie a zvyšovanie povedomia obyvateľstva o nenásilných prístupoch k riešeniu konfliktov, zmeny v zákonoch a inštitúciách v záujme odstránenia štrukturálneho násilia a mnohé iné.

Z uvedenej klasifikácie môžeme vidieť, že záber mierovej práce je nesmierne široký. Mierová práca zahŕňa, okrem už vyššie spomenutých intervencií, aj transformáciu konfliktov, rozvoj občianskej spoločnosti, good governance, civilnú ochranu, civilnú správu, plánovanie a množstvo ďalších oblastí.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Mihálik, J., Ondrušek, D.: *Peacework Práca pre mier*. Bratislava: PDCS, o. z., 2009. s. 22 – 26.

## ČO JE TO MODELOVÁ KONFERENCIA?

Projekt modelovej konferencie vznikol v roku 2007 na základe potreby praktickej prípravy študentov Fakulty medzinárodných vzťahov (FMV) EU v Bratislave v oblasti diplomatických negociácií. Zámerom organizátorov je vytvoriť priestor v rámci študijného plánu pre doplnenie teoretických poznatkov študentov o ich praktickú aplikáciu a možnosť aktívne participovať na simulovaných rokovaniach. Fakulta medzinárodných vzťahov sa kontinuálne usiluje o zdokonaľovanie a rozvíjanie študijných programov, ako aj procesov aktívneho učenia sa s cieľom postupne redukovať podiel klasických metód výučby, pri ktorých je úloha študenta skôr pasívna. Pripravuje tak pre prax absolventov, ktorí svojim odborným profilom a znalosťami zodpovedajú potrebám klasickej či hospodárskej diplomacie, ako aj súkromnému sektoru. Modelová konferencia je v rámci učebného plánu zaradená pod jeden z voliteľných predmetov.

Cieľom modelovej konferencie, realizovanej v rámci voliteľného predmetu *Negociácie v diplomatickej praxi*, je umožniť študentom druhého ročníka druhého stupňa FMV rozšíriť si teoretické vedomosti a získať praktické zručnosti v oblasti negociácií, bilaterálnej i multilaterálnej diplomacie, využívania cudzích jazykov a protokolu. Jeho obsahovo i časovo významnú zložku predstavuje štúdium disciplín umožňujúcich absolventom FMV ich uplatnenie nielen v oblasti klasickej či hospodárskej diplomacie, ale aj v súkromnom sektore. Modelová simulácia je jedna z mála možností praktickej prípravy študentov FMV v

tak špecifickom študijnom a vedecko-výskumnom odbore, akým sú v SR medzinárodné vzťahy a diplomatická služba.

Modelovej konferencii predchádza vypracovanie návrhov dokumentov a následných negociácií, prebiehajúcich osobne alebo prostredníctvom vlastnej internetovej stránky a sociálnych sietí, medzi študentmi reprezentujúcimi jednotlivé krajiny, medzinárodné organizácie a mimovládne subjekty na vopred stanovené témy. Výsledkom tohto procesu je záverečná konferencia, ktorá sa pravidelne uskutočňuje na konci zimného semestra v priestoroch Ekonomickej univerzity v Bratislave za účasti reprezentantov najvýznamnejších medzinárodných organizácií, diplomatických misií akreditovaných v SR a ďalších predstaviteľov akademickej a hospodárskej sféry, ako aj tretieho sektora.

Obsahová, organizačná a protokolárna príprava konferencie je v plnej kompetencii študentov, pod odborným dohľadom pedagóga. V záujme maximálnej simulácie reálneho prostredia je ponúknutá účasť na nej aj študentom a pedagógom v odbore tlmočníctvo a prekladateľstvo Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave, ako aj študentom Filmovej a televíznej fakulty Vysokej školy múzických umení v Bratislave.

## **OTÁZKY A ODPOVEDE**

### **Komu je projekt určený?**

Cieľovou skupinou projektu sú študenti druhého ročníka druhej stupňa inžinierskeho štúdia na Fakulte medzinárodných vzťahov EU v Bratislave. V závislosti od dopytu po akcii podobného typu sa určuje počet aktívnych participantov z ich radov.

### **Kedy projekt modelovej konferencie vznikol a kto stál pri jeho zrode?**

Projekt vznikol v zimnom semestri v roku 2007 z iniciatívy prodekana FMV pre zahraničné vzťahy a rozvoj JUDr. Petra Rusiňáka, PhD. Za podpory študentov piateho ročníka FMV v akademickom roku 2007/2008 sa podarilo zorganizovať prvý ročník projektu, na ktorom sa zúčastnilo 100 študentov a pedagógov. Od tohto roku sa projekt organizuje raz ročne, vždy v zimnom semestri akademického roka.

### **Kto modelovú konferenciu organizuje a kto sa projektu zúčastňuje?**

Jednou z charakteristických črt modelovej konferencie je jej organizačná štruktúra. Od predsedu konferencie až po asistentov je obsahová, organizačná a protokolárna príprava konferencie v plnej kompetencii samotných študentov, pod odborným dohľadom pedagóga. Tým je zaručená autenticita celého projektu, keďže viacerí participantí konferencie sa priamo podieľajú aj na jej príprave. Projekt má svojich participantov, organizačný ako aj analytický tím. Od roku 2008 sa na organizácii podujatia zúčastňuje aj nezávislá mimovládna organizácia

Euroatlantické centrum, n.o., ktorá pôsobí na pôde EU v Bratislave a ktorej viacerí členovia sú študentami FMV.

### **Sú participantmi konferencie iba študenti druhého ročníka druhého stupňa FMV?**

Nie. Na konferencii každoročne participujú okrem študentov druhého ročníka druhého stupňa FMV aj niektorí ich mladší kolegovia, ktorí sú súčasťou organizačného tímu, resp. vypomáhajú so zabezpečením chodu samotného podujatia. Okrem toho sa konferencie pravidelne zúčastňujú aj študenti a pedagógovia z odboru tlmočníctvo a prekladateľstvo Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave. Cieľom ich participácie je dosiahnutie čo najvierohodnejších podmienok pre simuláciu reálnych diplomatických negócií na najvyššej úrovni a v neposlednom rade aj poskytnutie priestoru pre možnosť aktívneho (priameho či konzekutívneho) tréningu tlmočenia v kabínach. V roku 2011 je zámerom organizátorov poskytnúť priestor aj študentom Filmovej a televíznej fakulty Vysoké školy múzických umení v Bratislave na konferencii s cieľom kompletného mediálneho pokrytia podujatia.

### **Ako dlho trvá modelová konferencia?**

Celý projekt je rozvrstvený na dobu trvania, ktorá pokrýva zimný semester, t.z. 12-13 týždňov. Samotná príprava projektu však začína v období konca predchádzajúceho letného semestra, keď sa budúci participantí projektu oboznamujú s jeho obsahovou a organizačnou štruktúrou.

### **Čo je cieľom modelovej konferencie?**

Cieľom modelovej konferencie je umožniť študentom druhého ročníka druhého stupňa Fakulty medzinárodných vzťahov rozšíriť si teoretické vedomosti a získať praktické zručnosti v oblasti negociácií, bilaterálnej i multilaterálnej diplomacie, využívania cudzích jazykov a protokolu. Keďže je projekt zaradený pod jeden z voliteľných predmetov, študenti za úspešné absolvovanie získavajú aj príslušný počet kreditov podľa študijného plánu.

### **Prečo je tak veľmi dôležitá dobrovoľnosť pri organizácii a realizácii tohto podujatia?**

Študenti prvého ročníka druhého stupňa majú právo si vybrať z ponuky voliteľných predmetov na ďalší akademický rok. Na základe ich preferencií a časovej dispozície majú možnosť sa prihlásiť aj na projekt modelovej konferencie ako na jeden z voliteľných predmetov na zimný semester posledného roka štúdia. Dobrovoľné prihlásenie na projekt, aktívna účasť a ochota venovať projektu určitú časť svojho štúdia sú základnými predpokladmi úspechu celého projektu a jeho výstupov.

### **Má študent možnosť vybrať si úlohu, ktorú bude zohrávať?**

Samozrejme. Keďže ide o modelovú simuláciu (s cieľom čo možno najviac sa priblížiť realite vo všetkých aspektoch), každý má právo zvoliť si aká bude jeho úloha. Na výber je zaradenie do zoznamu participantov, členstvo v analytickom alebo organizačnom tíme. Prelínanie jednotlivých funkcií je možné, v určitých momentoch aj nevyhnutné.

### **Aký je rozdiel medzi organizačným tímom a analytickou skupinou? Aká je náplň ich práce a za čo sú zodpovední?**

Členovia organizačného tímu zodpovedajú za protokolárnu a organizačnú stránku podujatia. Keďže snahou je simulácia reálneho diplomatického prostredia a osvojenie si pracovnej náplne protokolistov, odporúča sa, aby tento tím tvorili študenti, ktorí v budúcnosti zamýšľajú spojiť svoju kariéru s podobným typom práce. Ide o ľudí, ktorí sú charakteristickí dochvilnosťou, presnosťou, zmyslom pre organizáciu a riešenie situácií s istou dávkou improvizácie. Ich náplňou práce je takisto logistická stránka konferencie, ktorá zahŕňa catering, logistiku pozvaných hostí, pozvánky, vybavenie miestností, dopravu, komunikáciu s externými partnermi, dodávateľmi, spravovanie web stránky, grafický dizajn, mediálne pokrytie, komunikácia na sociálnych sieťach, fundraising a pod. Počet ľudí v organizačnom tíme závisí od podmienok každého ročníka modelovej konferencie.

Členovia analytického tímu zodpovedajú za obsahovú stránku podujatia. Sú rovnako dôležitou súčasťou projektu ako „organizátori“. Ich práca sa začína prvým týždňom akademického semestra a končí niekoľko dní po vyvrcholení projektu a jeho evaluácii. V tomto prípade ide taktiež o simuláciu reálneho diplomatického prostredia a osvojenie si pracovnej náplne analytikov, žurnalistov, pracovníkov zahraničnej služby pripravujúcich podklady a výskumné analýzy pre zástupcov štátu, resp. medzinárodných organizácií. Ide o ľudí, ktorí sú charakteristickí analytickými schopnosťami, vynikajú schopnosťou spájať informácie a tvoriť nové texty, nemajú problém s písomným prejavom vo viacerých jazykoch a ich prednosťou je práca s informáciami rôzneho druhu

a pôvodu. Hlavnou pracovnou náplňou členov analytického tímu je tvorba a hodnotenie tzv. draftov. Počet ľudí v analytickom tíme závisí od podmienok každého ročníka modelovej konferencie.

### **Čo je to draft a na čo slúži?**

Draft je základným nástrojom modelovej konferencie, pomocou ktorého komunikujú jednotliví participanti. Predstavuje odrazový mostík, ktorým sa prezentuje hosťiteľ modelovej konferencie (štát, medzinárodná organizácia alebo akýkoľvek iný aktér medzinárodných vzťahov). Draft je nástrojom, na základe ktorého sa začínajú negóciácie medzi jednotlivými účastníkmi simulovaných rokovaní. V kompetencii hosťiteľa (ten má k dispozícii už spomínaný organizačný a analytický tím) je prísť na prvé kolo rokovaní s návrhom draftu, ktorý vypracoval jeho analytický tím. V rámci draftu hosťiteľ predstavuje svoje postoje k danej téme rokovaní a určuje smer, ktorým by sa rokovania mali uberať v priebehu semestra. Analytický tím by mal publikovať návrh draftu najneskôr do 2-3 týždňov od začiatku semestra. Úlohou participantov (študentov, ktorí predstavujú buď štát alebo iného aktéra MV) je prečítať si tento draft a zaujať k nemu adekvátne stanovisko na základe výskumu reálnych pozícií daného štátu, resp. aktéra, ktorého na rokovaníach zastupuje. Rokovania v tejto fáze môžu prebiehať osobne alebo online na internete. Analytický tím následne zozbiera reakcie všetkých účastníkov na zvolenú tému a ponechá si čas na ich vyhodnotenie a vypracovanie ďalších dokumentov.



### **Koľko verzií draftov je publikovaných počas doby trvania projektu?**

To záleží od organizačného tímu akú taktiku zvolí. Je však odporúčané, aby počas semestra prebehli minimálne dve kolá rokovaní medzi hostiteľom a účastníkmi konferencie, čo predstavuje dve verzie draftov, pričom finálna tretia by bola predmetom záverečného kola rokovaní.

### **Ako a kedy prebieha záverečné kolo rokovaní?**

Záverečné kolo rokovaní je vyvrcholením práce počas celého semestra. Trvá jeden alebo dva dni (v závislosti od stanovených podmienok a stratégie organizačného tímu) a prebieha za osobnej prítomnosti všetkých účastníkov konferencie. Na záverečné kolo prichádza hostiteľ s verziou draftu, na ktorú ešte nemá pripomienky od participantov. Tým sa zaručuje dostatočne široký a tematicky neuzavretý priestor pre rokovania medzi jednotlivými aktérmi navzájom, ako aj medzi aktérmi a hostiteľom.

### **Kto má kľúčovú úlohu pri celom projekte?**

Kľúč k úspechu drží hostiteľ konferencie, ktorý má k dispozícii organizačný a analytický tím a ktorý celý projekt „zvoláva“. Na jeho podnet sú publikované drafty pre jednotlivé kolá rokovania a je v jeho kompetencii zmeniť organizáciu podujatia. Hostiteľom je štát, medzinárodná organizácia alebo akýkoľvek iný aktér medzinárodných vzťahov, ktorý zvolávaním konferencie sleduje určitý cieľ. Hostiteľ konferencie je zastúpený väčším počtom študentov v závislosti od náročnosti organizácie, zvolenej témy ako aj celkovej stratégie rokovaní. Absolútne kľúčovú úlohu však zastupuje každý študent(ka), pretože

úspech podujatia je podmienený jej(jeho) snahou a pripravenosťou na rokovania.

### **Koľko študentov vystupuje v roli jednotlivých aktérov (účastníkov)?**

V zásade jeden až dvaja študenti predstavujú úlohu konkrétneho aktéra. Opäť však záleží na zvolenej téme, organizácii a potrebnej obsadenosti jednotlivých rokovaní.

### **Prečo je dôležité úvodné stretnutie všetkých účastníkov?**

Úvodné stretnutie sa spravidla koná v priebehu prvého týždňa semestra. Jeho dôležitosť spočíva v diskusii medzi študentami o organizácii projektu, rozdelení úloh a stanovení časového harmonogramu. Stretnutia sa zúčastňujú všetci participanti, členovia analytického ako aj organizačného tímu.

### **Je nutné, aby sa študenti, ktorí majú modelovú konferenciu zapísanú ako voliteľný predmet, stretávali každý týždeň počas semestra?**

Vyslovene nutné to nie je, ale z hľadiska plynulého priebehu celého projektu je potrebné, aby sa analytický a organizačný tím stretával pravidelne s predsedom konferencie. Samozrejme, je dobré, ak sa všetci participanti stretávajú čo najčastejšie za účelom výmeny poznatkov a diskusie k ďalšiemu pokračovaniu.

### **V akom jazyku sa vedú rokovania a celá príprava?**

Odporúčaným rokovacím jazykom je slovenčina a angličtina, jednotlivé vystúpenia participantov na záverečnom kole rokovaní môžu byť aj v ďalších jazykoch.

### **Čo je výstupom projektu?**

Ďalšou charakteristickou črtou projektu modelovej konferencie FMV je otvorený koniec rokovaní. Nie je stanovený konkrétny výstup negociácií. Tak ako v reálnom živote, aj v tomto prípade sa môže stať, že rokovania nebudú úspešné a skončia patom. Aj to sa považuje za typ uzatvorenia rokovaní. Pozitívnym sprievodným javom projektu je však skutočnosť, keď sa aktéri rokovaní dohodnú a prídu s určitým výsledkom v podobe zmluvy, memoranda, deklarácie, prísľubu o ďalšej spolupráci a pod. v závislosti od charakteristiky stanovenej témy a aktérov. Najdôležitejším výstupom konferencie sú však nadobudnuté skúsenosti a kontakty, ktoré sa študentom podarilo pri jej realizácii získať.

### **Aké je finančné krytie projektu, koľko sponzorov je potrebných na realizáciu?**

Projekt je multidimenzionálny, t.j. realizovateľný s akoukoľvek výškou financií, ktorá však má priamy dopad na kvalitu projektu, jeho realizáciu a výstupy. V záujme maximálnej simulácie reálneho diplomatického prostredia je potrebné zabezpečiť technické zabezpečenie (ozvučenie, prekladateľské zariadenia), tlmočnicke a prekladateľské služby, catering, prenájom miesta konania, organizačné výdavky (konferenčný balík, tlač, pošta, telefón, internet, cestovné pre externých participantov atď.)

a mnohé ďalšie. Konkrétna suma výdavkov je závislá od počtu participantov a požadovaných služieb.

### **Kto je hlavným organizátorom a kto sú partneri podujatia?**

Hlavným organizátorom je Fakulta medzinárodných vzťahov Ekonomickej univerzity v Bratislave za podpory Euroatlantického centra, n.o. Za partnerov podujatia možno označiť Nadáciu Fridricha Eberta, Divíziu verejnej diplomacie NATO, Zastúpenie Európskej komisie na Slovensku a ďalších v závislosti od konkrétneho ročníka podujatia. Na základe vzájomnej dohody medzi organizátorom a partnerom sú títo zaradení do nasledovných kategórií: organizátor, spoluorganizátor, partner.

### **Aká je téma rokovaní?**

Téma rokovaní je stanovená organizačným tímom konferencie, resp. na základe spoločnej dohody medzi študentami a pedagógom na základe ich preferencií. Téma by mala odrážať aktuálne politické alebo ekonomické dianie subjektu, ktorý konferenciu zvoláva (hostiteľa). V kompetencii analytického tímu a jeho vedúceho je upravovať obsahovú stránku konferencie tak, aby odrážala požiadavky čo najväčšieho počtu participantov.

### **V čom spočíva pridaná hodnota projektu pre študenta?**

Pridanú hodnotu projektu pre študenta možno rozdeliť do dvoch rovín. Prvá rovina je samotná participácia na projekte a plnenie zadaní, ktoré mu vyplývajú z jeho úlohy reprezentanta štátu, medzinár. organizácie alebo akéhokoľvek iného aktéra v procese rokovaní. Pozícia študenta pri

rokovaniach musí odrážať reálne stanovisko daného aktéra vo svetovej politike či ekonomike, čo kladie značné nároky na študenta detailne sa oboznámiť s jeho politikou a vedieť tlmočiť jej závery v nadväznosti na publikované drafty hostiteľa. Študent sa pri vypracovávaní svojich stanovísk môže operovať o pomoc zástupcov daného aktéra (diplomati, stáli predstavitelia medzinárodných organizácií, reprezentanti neštátnych aktérov atď.). Ak napr. študent reprezentuje na modelovej konferencii USA, je odporúčané, aby sa pokúsil nadviazať priamy kontakt s predstaviteľmi amerického zastupiteľského úradu s cieľom konzultácie stanovísk a pozícií USA k danej problematike.

Druhá rovina je priama konfrontácia výstupov projektu (riešení problémov, ktoré študenti ponúknu ako závery rokovaní) s reálnymi zástupcami medzinárodných aktérov, mimovládnych organizácií, akademických inštitúcií, médií a mnohých ďalších. Zámerom organizátorov je poskytnutie možnosti pre študentov konfrontovať svoje názory a postoje s ľuďmi z praxe na záverečnom kole rokovaní, ktorí s riešenými problémami prichádzajú do styku každý deň a ktorí sú schopní poskytnúť spätnú väzbu. Môže sa jednať o diplomatov, zástupcov medzinárodných organizácií, predstaviteľov mimovládnych inštitúcií a iných. Priamy kontakt s odborníkmi z praxe a reflexia študentských výstupov konferencie je významnou pridanou hodnotou projektu.

### **Kto je zodpovedný za vyhodnotenie konferencie?**

Keďže modelová konferencia spadá pod voliteľný predmet *Negociácie v diplomatickej praxi*, finálne hodnotenie celého priebehu konferencie ako aj každého študenta spadá do kompetencie pedagóga, ktorý vedie daný predmet.

## **UŽITOČNÉ KONTAKTY**

### **Organizátori**

1) Fakulta medzinárodných vzťahov, Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava 852 35

Zastúpenie: *Peter Rusiňák*, interný doktorand

Kontakt: [peter.rusinak.fmv@euba.sk](mailto:peter.rusinak.fmv@euba.sk)

Web: <http://fmv.euba.sk>

2) Euroatlantické centrum, n.o., Kuzmányho 3, Banská Bystrica 974 01

Zastúpenie: *Michal Polgár*, viceprezident a regionálny riaditeľ, Budova  
EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava 852 35

Kontakt: [michal.polgar@eac.sk](mailto:michal.polgar@eac.sk)

Web: [www.eac.sk](http://www.eac.sk)

### **Partneri**

1) Nadácia Fridricha Eberta, Maróthyho 6, Bratislava 811 06

Zastúpenie: *Michael Petráš*, vedúci zastúpenie Nadácie v SR

Kontakt: [mpetras@fes.sk](mailto:mpetras@fes.sk)

Web: [www.fes.sk](http://www.fes.sk)

2) Divízia verejnej diplomacie NATO, Blvd. Leopold III, B-1110 Brusel,  
Belgicko

Zastúpenie: *Boris Ecker*, Divízia verejnej diplomacie NATO

Kontakt: [ecker.boris@hq.nato.int](mailto:ecker.boris@hq.nato.int)

Web: [www.nato.int](http://www.nato.int)

3) Zastúpenie Európskej komisie na Slovensku, Palisády 29, Bratislava  
811 06

Zastúpenie: *Peter Zsapka*, vedúci komunikačného oddelenia

Kontakt: [Peter.ZSAPKA@ec.europa.eu](mailto:Peter.ZSAPKA@ec.europa.eu)

Web: [http://ec.europa.eu/slovensko/vitajte\\_sk.htm](http://ec.europa.eu/slovensko/vitajte_sk.htm)

4) Komunitná nadácia Bratislava, Partizánska 2, Bratislava 811 03

Kontakt: [daniela@knb.sk](mailto:daniela@knb.sk)

Web: [www.knb.sk](http://www.knb.sk)

5) Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, Gondova 2,  
P.O.Box 32, Bratislava 814 99

Zastúpenie: Miroslav Zumrik, katedra germanistiky

Kontakt: [miroslav.zumrik@gmail.com](mailto:miroslav.zumrik@gmail.com)

Web: <http://www.fphil.uniba.sk>

6) Filmová a televízna fakulta Vysokkej školy múzických umení  
v Bratislave, Svoradova 2, Bratislava 813 01

Zastúpenie: *Jozef Hardoš*, prodekan pre realizáciu a rozvoj fakulty

Kontakt: [hardos@vsmu.sk](mailto:hardos@vsmu.sk)

Web: <http://ftf.vsmu.sk>

### **Ozvučenie a tlmočnicke zariadenie**

Clavis, s.r.o., Bajkalská 25, Bratislava 827 18

Zastúpenie: *Jana Múdra*, *konateľka*

Kontakt: *Igor Hrušovský* ([ogo@company.sk](mailto:ogo@company.sk))

### **Tlmočnicke služby**

*Richard Kravec*

Kontakt: [richard.kravec@gmail.com](mailto:richard.kravec@gmail.com)

### **Catering**

1) Reštaurácia Happy People, Rusovská cesta 5, Bratislava 851 01

Zastúpenie: *Ketner*

Kontakt: [feolcorp@mail.t-com.sk](mailto:feolcorp@mail.t-com.sk)

Web: <http://www.happypeople.obedovat.sk>

2) Gast Tom, s.r.o., Tupého 21/A, Bratislava 831 01

Zastúpenie: *Tomáš Kaiser*

Kontakt: [tomas.kaiser@centrum.sk](mailto:tomas.kaiser@centrum.sk)

### **Tlač propagačných materiálov**

1) Vydavateľstvo NOI, pracovisko ÚVTIP Bratislava, Potočná 13,  
Bratislava 831 06

Zastúpenie: *Karol Illý*, riaditeľ

Kontakt: [illy@vup.sk](mailto:illy@vup.sk)

Web: [www.vup.sk](http://www.vup.sk)



2) PN Print, s.r.o., Štefánikova 130, Piešťany 921 01  
Zastúpenie: *Oliver Šiška*, úsek reklamných predmetov  
Kontakt: [siska.oliver@gmail.com](mailto:siska.oliver@gmail.com)  
Web: [www.pnprint.sk](http://www.pnprint.sk)

3) Gevie reklama, Jaseňová 18, Žilina 010 01  
Zastúpenie: Georg Kuna, riaditeľ  
Kontakt: [gevie@gevie.sk](mailto:gevie@gevie.sk)  
Web: [www.gevie.sk](http://www.gevie.sk)

#### **Tlač a vydávanie publikácií EUBA**

Vydavateľstvo Ekonóm, EUBA, Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava 852 35  
Zastúpenie: *Ondrej Buchan*, riaditeľ  
Kontakt: 02/ 6729 1217, [buchan@euba.sk](mailto:buchan@euba.sk)

#### **Rezervácia auly EUBA**

*Helena Kuchyňková*, Centrum podnikateľských činností a univerzitných služieb, EUBA  
Kontakt: 02/6729 5686, [helena.kuchynkova@euba.sk](mailto:helena.kuchynkova@euba.sk)

#### **Rezervácia konferenčných miestností V1 a V2 EUBA**

*Zdenka Belovičová*, REaS, EUBA  
Kontakt: 02/6729 5271, [belovicova@euba.sk](mailto:belovicova@euba.sk)

#### **Komunikácia s verejnosťou EUBA**

*Lucia Gunišová*, CKVV, EUBA  
Kontakt: 02/6729 5904, [lucia.gunisova@euba.sk](mailto:lucia.gunisova@euba.sk), [komunikacia@euba.sk](mailto:komunikacia@euba.sk)

## **MODELOVÁ KONFERENCIA 2007**

Úvodný ročník projektu sa odohral v decembri 2007, kedy prebiehali rokovania na úrovni neformálneho samitu Európskej rady pod fiktívnym slovenským predsedníctvom. Slovenská republika ako hostiteľský štát navrhla agendu Európskej rady a študenti simulovali stanoviská v roli členských štátov na problematiku *energetickej politiky a rozširovania EÚ*.

SR ako predsednícka krajina vypracovala návrh relevantných dokumentov a predložila ich na posúdenie členskými krajinami EÚ. Samotné negóciácie viedla prostredníctvom priamych rokovaní alebo elektronickej formy. V tejto súvislosti predsednícka krajina vytvorila elektronickej schránku. Všetky aktivity realizované v rámci procesu prípravy a realizácie konferencie a samotných negóciácií boli zaznamenané a archivované ako podklad pre celkové vyhodnotenie konferencie. Prípravu dokumentov i samotnej konferencie riadil manažér podujatia vystupujúci v roli hostiteľa, predsedu vlády SR. Dbal predovšetkým na dodržiavanie časového harmonogramu prípravy. Spracovávané návrhy dokumentov sa opierali o reálne stanoviská SR k danej problematike a stanoviská prezentované inštitúciami EÚ. Úlohou predsedníckej krajiny bolo konfrontovať návrhy dokumentov so stanoviskami ostatných účastníkov a dosiahnuť v procese negóciácií a na základe kompromisov dohodu na ich finálnej verzii. Ostatní účastníci negóciácií reagovali písomnou formou na návrhy predsedníckej krajiny a predkladali jej odpovede opierajúce sa o reálne stanoviská krajín, ktoré v rámci modelovej konferencie reprezentovali. Predsednícka krajina

pripravila konferenciu na záver negociácií. Predložila v tejto súvislosti finálnu verziu návrhu dokumentov. Počas samotnej konferencie vyvíjala snahu na dosiahnutie kompromisu v nedohodnutej agende. Účastníci konferencie (osobitne v prípade nedohody s predsedníčkou krajinou) vystúpili počas konferencie so svojimi stanoviskami k jednotlivým okruhom. Na konferencii vystúpili aj pozvaní účastníci – reprezentujúci krajiny, ktoré sa uchádzali o členstvo v EÚ. Súčasťou konferencie bol taktiež spoločenský podnik. Jednotlivé dokumenty, ako aj rokovania, boli v slovenskom jazyku.

## Závery konferencie<sup>28</sup>

### Závery k bodu č.1 - Energetická politika Európskej únie

*My, členské štáty Európskej únie,*

- i) v nadväznosti na Energetickú politiku pre Európu (EPE) a Akčný plán pre energetickú politiku*
- ii) v snahe plniť strategické ciele EÚ, ktorými sú bezpečnosť dodávok energií, konkurencieschopnosť Európy, trvalo udržateľný rozvoj a v snahe zvyšovať energetickú efektívnosť*
- iii) podčiarkujúc kľúčový význam obmedzenia zvýšenia celosvetovej priemernej teploty na najviac 2 °C v porovnaní s hodnotami z predindustriálneho obdobia, najmä prostredníctvom dodržania záväzku znížiť emisie skleníkových plynov o 20% do roku 2020 v porovnaní so stavom v roku 1990*
- iv) podrobne sledujúc potrebný a neustály progres liberalizácie energetického trhu EÚ*
- v) rešpektujúc spoločné záväzky dosiahnutia 20% podielu energie z obnoviteľných zdrojov na celkovej spotrebe energie EÚ do roku 2020 a zároveň rešpektujúc rôzne možnosti a východiskové pozície členských krajín*
- vi) oceňujúc aktivity Slovenskej a Českej republiky, ktorých výsledkom bolo zriadenie Európskeho jadrového fóra*
- vii) v očakávaní SET plánu (Európsky strategický plán energetických technológií)*

---

<sup>28</sup> Výsledkom rokovaní bola **záverečná deklarácia Európskej rady** v dvoch bodoch – Energetická politika EÚ a Rozširovanie EÚ, ktorá bola prijatá na simulovanom summite 17. decembra 2007

viii) *opätovne pripomínajúc alarmujúcu energetickú závislosť EÚ na dovoze ropy a zemného plynu*

*navrhujeme:*

- a. aby každá členská krajina do konca roku 2009 prišla s jednoznačným odporúčaním, ako v procese liberalizácie energetického trhu EÚ pokračovať, pričom do úvahy prichádzajú tri možnosti: 1. vlastnícky unbundling, 2. zriadenie nezávislého systémového operátora (ISO), 3. vlastný konkrétny návrh. Do tohto termínu sa bude posilňovať nezávislosť vnútroštátnych regulačných orgánov a podporovať ich efektívna vzájomná spolupráca;*
- b. podľa príkladu Európskeho jadrového fóra, začať a / alebo zintenzívniť dialóg v oblasti energetiky ako aj nadviazať obchodné partnerstvá s Tureckom, Čínou, Indonéziou, Afrikou, Indiou, Brazíliou, USA, a ďalšími strategickými partnermi, predovšetkým prehĺbovaním partnerstva v rámci programu EuroMed, ďalej v oblasti strednej Ázie, v okolí Kaspického a Čierneho mora, súbežne s vytvorením konkrétneho mechanizmu vzájomnej pomoci členských štátov v prípade energetickej krízy. Tiež je potrebné zintenzívniť vzájomnú spoluprácu členských štátov EÚ a podporiť vzájomné prepojenie energetických prepravných trás s mimoriadnym ohľadom na ochranu životného prostredia, špecifický charakter baltického regiónu a dodržiavania ekologických noriem. Cieľom členských štátov EÚ by mala byť taká geopolitická diferenciacia energetických zdrojov, aby sa predišlo možným negatívnym následkom, ktoré by mohli nastať prílišnou energetickou závislosťou štátov EÚ iba od jedného regiónu;*
- c. s podmienkou prijatia záväzku postupného nahrádzania jadrovej energie energiou z obnoviteľných zdrojov so stanovením konkrétneho časového horizontu, zvýšiť podporu financovania pokročilých a bezpečných jadrových technológií s ohľadom na špecifické podmienky jednotlivých členských krajín, za účelom rozvíjať najmodernejšie technológie jadrovej energetiky, čo*

*umožní rozvinout želaný technologický náskok EÚ a udržet vedoucí postavení EÚ v oblasti jadrové energetiky. Financování technologií jadrové energetiky nepůjde na úkor investic do výzkumu alternativních zdrojů energie;*

- d. investovat více finančních zdrojů do výzkumu a vývoje sluneční fotovoltaické, veternej, přílivové, geotermální energie a energie z biomasy, do projektů zaměřených na úsporu vyrobené energie a do produkce vozidel schopných využívat paliva na jiné bázi, než uhlíkové, prostřednictvím grantů a navýšení zdrojů z evropského rozpočtu a zavádět zodpovědnější environmentální výchovu ve vzdělávacím procesu, to vše s ohledem na různé podmínky a možnosti jednotlivých členských krajů. Projekty související s výzkumem a využitím alternativních zdrojů energie mají v financování z zdrojů EÚ přednost před akýmkoli jinými, včetně nejmodernějších jadrových technologií podle bodu c. této Deklarace. Jedním z cílů energetické politiky EÚ je zvyšovat podíl energie vyrobené z tzv. „čistých zdrojů“;*
- e. pokračovat v energetickém dialogu s Ruskou federací, s cílem přesvědčit ruské partnery o potřebě ratifikace Energetické charty z roku 1994, která účastníky dohody zavazuje liberalizovat všechny zariadenia na prenos a dopravu energetických surovín a energetických produktů, a umožňuje vstup zahraničních společností do ruského těžobního průmyslu;*
- f. bezodkladně přenést závažnost snah o řešení energetických problémů EÚ na mikroúroveň - prostřednictvím regionů, národních vlád, míst, obcí a jednotlivců - protože práve tu se pojem energetické zodpovědnosti bezprostředně týká každého občana EÚ v porovnání s nelehkými a dlouhodobými rozhovory na makroúrovni;*
- g. Členské státy EU vyvinou nejvyšší možnou snahu v procesu zjednocování svých osobitých pozicí, budou usilovat o prohlubování vzájemné spolupráce, zejména prostřednictvím posilování*

*multilaterálnej spolupráce, a budú sa snažiť dosiahnuť konsenzus pri tvorbe spoločnej energetickej politiky, aby sa predišlo rozporom medzi nimi napríklad v dôsledku intenzívnejšej spolupráce jednotlivých členov s tretími krajinami. Z tohto hľadiska je dôležitý koordinovaný postup vo vonkajších vzťahoch, obmedzenie bilaterálnych tendencií členských štátov a súlad energetickej politiky EÚ tak so spoločnou obchodnou, ako i spoločnou zahraničnou a bezpečnostnou politikou EÚ;*

- h. vychádzajúc z úzkej väzby medzi nimi, vytvoriť dlhodobú stratégiu pre environmentálnu a energetickú politiku, pretože ciele týchto politik nesmú byť protichodné, ale mali by sa navzájom dopĺňať;*

## **Závery k bodu č.2 - Rozširovanie Európskej únie**

*Európska rada so zreteľom na:*

- i) Zmluvu o založení Európskeho spoločenstva, a najmä na jej článok 2, v súvislosti s úlohou spoločenstva*
- ii) Zmluvu o Európskej únii so zreteľom na polyvalentný charakter cieľov európskej integrácie v článku 2*
- iii) závery Solúnskej a Berlínskej deklarácie*
- iv) Stratégiu Európskej susedskej politiky a dokument Posilňovanie ESP zo 4. decembra 2006*
- v) stanovisko Komisie zo 6.11.2007 o pripravenosti kandidátskych krajín na členstvo v EÚ*
- vi) Stratégiu rozširovania a správ Komisie o pokroku jednotlivých kandidátskych krajín a krajín potenciálne sa uchádzajúcich o členstvo v EÚ*
- vii) prijatú Lisabonskú zmluvu vytvárajúcu inštitucionálne predpoklady pre budúce členstvo kandidátskych krajín*
- viii) Kodanské prístupové kritériá*

*konštatuje:*

- 1. Európska únia, založená na spoločných myšlienkach, hodnotách, tradíciách a na dobrovoľnej báze, je od počiatku viac ako len zoskupením štátov s rovnakými ekonomickými a bezpečnostnými*

*záujmami. Integrácia je jedným z najvýznamnejších prostriedkov EÚ na splnenie jej strategického cieľa – rozširovať a upevňovať spoločný európsky priestor mieru, stability, bezpečnosti, ochrany ľudských práv a slobôd, pluralitnej demokracie a kultúrnej diverzity, ako aj predchádzať konfliktom a podporovať hospodársku spoluprácu. Rozširovanie napomáha k zvyšovaniu životnej úrovne a prosperity, k rastu konkurencieschopnosti a príležitostí pre občanov únie a zabezpečovaniu strategických dopravných a energetických ciest.*

- 2. Členské štáty EÚ si uvedomujú potrebu nájsť optimálny kompromis medzi tendenciou vytvoriť spoločný ekonomický a politický priestor a súčasne zachovať národnú identitu jednotlivých krajín. Kultúrny pluralizmus, ktorý sa bude v priebehu ďalšej integrácie čoraz viac prehlbovať, bude v budúcnosti vnímaný ako základná hodnota EÚ. Hodnota, ktorá nie je v rozpore, ale práve naopak, obohacuje kontext európskeho integračného procesu.*
- 3. Rozšírenia ES/EÚ pozitívne ovplyvnili postavenie EÚ v medzinárodných ekonomických i politických vzťahoch, zvýšili bezpečnosť a potvrdili záujem európskych krajín o upevňovanie európskych hodnôt. EÚ má záujem o prehlbovanie a posilňovanie dosiahnutých úspechov a zároveň potvrdzuje kontinuitnosť svojich snáh vyjadrených v Berlínskej deklarácii. Obnovený konsenzus o rozšírení, na ktorom sa zhodla Európska rada v decembri 2006 a júni 2007 je založený na zásadách upevňovania záväzkov, spravodlivých podmienok a lepšej komunikácie s verejnosťou, ktoré sa kombinujú so schopnosťou EÚ integrovať nových členov. EÚ bude aj v budúcnosti stavať na svojej otvorenosti a súčasne vôli jej členov spoločne upevňovať jej vnútorný rozvoj. Európska Únia bude aj naďalej podporovať demokraciu, stabilitu a blahobyt nielen v členských štátoch EÚ, ale aj v krajinách za jej hranicami. V nadväznosti na Berlínsku deklaráciu zdôrazňuje dôležitosť obnovy medzinárodného politického kreditu EÚ.*



4. *Európa je naša spoločná budúcnosť. Naším cieľom je a bude podporovať skupinu štátov, ktoré zdieľajú deklarované hodnoty EÚ, s ktorými je potrebné vyvíjať úzke kooperatívne vzťahy a usmerňovať tak bilaterálne ekonomické, politické, kultúrne a sociálne vzťahy. Súčasný program rozširovania sa týka západného Balkánu a Turecka, avšak z dlhodobého hľadiska je potrebné podporovať a prehľbovať spoluprácu s Ukrajinou, ako s možným budúcim kandidátom na členstvo. Súčasnú kandidátske krajiny v úsilí splniť kodanské kritéria v krátkom čase uskutočňujú reformy smerujúce k upevneniu svojho demokratického systému a k posilneniu trhovej ekonomiky. Členské štáty pozitívne vnímajú, že starostlivo vedený proces rozširovania pokračoval aj v roku 2007 a oceňujú dosiahnutý pokrok na západnom Balkáne. Na strane druhej, región naďalej čelí závažným úlohám. Dúfame, že v roku 2008 budú splnené podmienky pre vstup Chorvátska zo strany tejto kandidátskej krajiny, ako aj zo strany EÚ, pričom po ratifikácii Lisabonskej zmluvy, budeme môcť dovŕšiť stabilizačné a asociačné dohody s krajinami regiónu, demonštrujúcimi pevné odhodlanie a snahu plniť stanovené kritériá. Systém stabilizačného a asociačného partnerstva naďalej považujeme za platformu, ktorá poskytuje balkánskym štátom kľúčovú orientáciu pri budovaní demokratických inštitúcií, právneho štátu a trhovej ekonomiky. Prístupový proces Turecka napreduje, je však potrebné, aby sa oživil reformy, ktoré Komisia Turecku stanovila ako podmienku vstupu pri otvorení prístupového dialógu. Členské štáty Európskej únie oceňujú pokrok jednotlivých kandidátov a záujemcov v príprave na členstvo v Únii, ktorý podľa správ Európskej komisie dosiahli. Krajiny, ktorým boli tlmočené nedostatky v plnení jednotlivých kritérií zároveň povzbudzujeme, aby prijali reformy nevyhnutné pre pokračovanie v približovaní sa k EÚ. Členské štáty EÚ sú pripravené naďalej pomáhať krajinám, ktoré majú záujem splniť potrebné kritériá a stať sa v budúcnosti členom EÚ.*
5. *Pre ďalšie rozširovanie EÚ je dôležité, aby kandidátske krajiny splnili všetky požiadavky na členstvo, a zároveň sa Únia prispôsobila tak, aby ďalším rozširovaním nebola oslabená, ale posilnená, pričom EÚ má právo posúdiť svoju absorpčnú*

*schopnosť. EÚ považuje za nevyhnutné dosiahnuť konsenzus ohľadom stratégie rozširovania, sústredený v troch bodoch: konsolidácia inštitúcií a rozhodovacieho procesu, striktné plnenie prístupových kritérií a komunikácia rozširovania podporovaného verejnosťou. Rovnako dôležitá je aj komunikácia medzi členskými štátmi a kandidátskymi štátmi a ich občanmi navzájom, ako aj komunikácia s tretími krajinami. Členské štáty majú najlepšie predpoklady na to, aby viedli informačnú kampaň o rozširovaní. Komisia bude naďalej zohrávať svoju úlohu spoločne s Európskym parlamentom, vnútroštátnymi, regionálnymi a miestnymi orgánmi a občianskou spoločnosťou.*

- 6. Rozširovanie Európskej únie nemá pevne stanovené limity a právo uchádzať sa o členstvo majú všetky európske krajiny, uznávajúce demokratické hodnoty. Krajiny, ktoré prejavujú záujem o členstvo v EÚ budú hodnotené podľa všeobecných kritérií na základe dosiahnutých výsledkov, ktoré ovplyvnia priebeh ich prístupového procesu. Negociačné mechanizmy a procedúry, ktoré boli uplatnené počas predchádzajúcich rozširovaní, sa budú v rovnakej miere uplatňovať aj pri budúcich rozširovaniach Európskej únie.*
- 7. Členské štáty EÚ deklarujú svoj záujem o vypracovanie obojstranne záväzného dokumentu o spolupráci EÚ s krajinami, prejavujúcimi záujem o integráciu v konkrétnom dohodnutom sektore, spoluprácu v oblasti budovania demokratických inštitúcií a politickej modernizácie susedských vzťahov. Na základe pozitívnych skúseností s tematickou dimenziou Európskej susedskej politiky sa EU rozhodla podporiť vytvorenie nástroja sektorovej integrácie krajín. Cieľom je posunúť vzťah medzi členskými štátmi EÚ a krajinami zdieľajúcimi identické hodnoty smerom od „susedov Európy“, k „Európskym susedom“, a teda podporiť krajiny v ich reformných snahách ako aj vydať signál, že EÚ má záujem napomáhať demokratizácií vlád, rešpektovaniu ľudských práv, aplikácií štandardov trhovej ekonomiky, a zjednoteniu národnej legislatívy s pravidlami EÚ v krajinách, s ktorými bola podpísaná Dohoda o sektorovej spolupráci. Krajiny budú mať možnosť prijať formát spolupráce, v ktorej môžu i spoločne plánovať postup spolupráce v agendách spoločného*

*záujmu. Krajiny rozhodnuté vydať sa na európsku cestu môžu svojim realizovaným záujmom dosiahnuť participáciu na programoch EÚ, ako aj zastúpenie v európskych inštitúciách, avšak až po splnení všetkých aproximačných kritérií, so súhlasom všetkých zúčastnených strán.*

8. *Členské krajiny EÚ majú záujem pokračovať v implementácii a prehľbovaní doposiaľ vytvorených a novo navrhnutých nástrojov, napomáhajúcich rozvoju vzťahov EÚ s tretími krajinami. Okrem riadneho členstva v EÚ chceme ponúknuť krajinám zdieľajúcim a stotožňujúcim sa s našimi hodnotami i aktívnu spoluprácu prostredníctvom sektorovej integrácie, ktorá by znamenala*
  - a. *čiasťochnú integráciu týchto štátov do Európskeho spoločenstva a zabezpečila tak postupné preberanie komunitárnej legislatívy, ako aj všetkých záväzkov vyplývajúcich z integrácie jednotlivých sektorov týchto štátov v rámci politik ES a to prostredníctvom Sektorových komunitárnych dohôd medzi EÚ a krajinami.*
  - b. *že, krajina, ktorá sa zaviazala implementovať príslušné sektorové acquis EÚ, zároveň získa adekvátny prístup k inštitúciám EÚ, ktoré plánujú a implementujú príslušnú sektorovú politiku. Krajina získa v sektorových inštitúciách štatút pozorovateľa, ktorým môže ovplyvňovať tvorbu príslušnej politiky Únie, avšak právo prijímať rozhodnutia nadobudne až po plnej integrácii všetkých sektorov plnej spolupráce. Nástroj sektorovej integrácie sa bude orientovať predovšetkým na kandidátske krajiny, potenciálne kandidátske krajiny a krajiny, s ktorými EÚ už podpísala kooperačné dohody, či už prostredníctvom EPS, Akčných plánov alebo s nimi realizuje inú formu spolupráce. Sektorová integrácia by tak svojim rozvojom a postupným rozširovaním sa na stále viac oblastí predpovedala budúcu integráciu vo všetkých spoločných, prípadne i ďalších politikách EÚ. Sektorová spolupráca*

*v jednotlivých oblastiach bude predmetom vzájomnej zmluvnej dohody.*

## **MODELOVÁ KONFERENCIA 2008**

Druhý ročník projektu sa odohral v decembri 2008, kedy prebiehali rokovania na úrovni zasadnutia Rady Európskej únie pod fiktívnym slovenským predsedníctvom. Slovenská republika ako hostiteľský štát navrhla agendu Rady EÚ a študenti simulovali stanoviská v roli členských štátov na problematiku *Európskej politiky susedských vzťahov a Európskej služby pre vonkajšiu činnosť*.

### **Závery konferencie<sup>29</sup>**

#### **Závery k bodu č.1 – Európska politika susedských vzťahov**

*Rada pre všeobecné záležitosti a vonkajšie vzťahy*

*so zreteľom na:*

- ix) Zmluvu o založení Európskeho spoločenstva,*
- x) Zmluvu o Európskej únii,*
- xi) Solúnsku deklaráciu z 21. júna 2003,*
- xii) Stratégiu Európskej susedskej politiky z 12. mája 2004,*
- xiii) dokument Posilňovanie Európskej susedskej politiky zo 4. decembra 2006,*
- xiv) závery predsedníctva Európskej rady z 14. – 15. decembra 2006,*
- xv) Berlínsku deklaráciu z 25. marca 2007,*
- xvi) rozhodnutia prijaté na Parížskom summite 13. júna 2008,*
- xvii) závery predsedníctva Európskej rady z 19. – 20. júna 2008,*
- xviii) závery zo zasadnutia Rady pre všeobecné záležitosti a vonkajšie vzťahy z 26. mája 2008,*

---

<sup>29</sup> Výsledkom rokovaní boli **závery predsedníctva Rady EÚ** v dvoch bodoch - Európska politika susedských vzťahov a Európska služba pre vonkajšiu činnosť, ktoré boli prijaté na simulovanom summite 2. decembra 2008

- xix) *Stratégiu rozširovania a hlavné výzvy Európskej komisie pre roky 2007-2008,*
- xx) *závery mimoriadneho zasadnutia Európskej rady z 1. septembra 2008 a*
- xxi) *závery predsedníctva Európskej rady z 15. – 16. októbra 2008*

*konštatuje:*

1. *Proces európskej integrácie založený na princípoch spolupráce, súdržnosti a solidarity sa ukazuje byť opodstatnený a úspešný. Krajiny na ňom participujúce zaznamenali nebývalý pokrok v mnohých oblastiach ekonomického a spoločenského života. V priebehu polstoročia sa aj vďaka nemu tvár Európy zmenila zo svetadielu poznačeného hrôzami vojny a politikou národnoštátneho egoizmu na priestor mierovej spolupráce. Európska únia je dnes priestorom stability, prosperity a bezpečnosti. Jej členskými štátmi sú spoločné zásady slobody, demokracie, dodržiavania ľudských práv a základných slobôd a právneho štátu. V záujme dlhodobého zachovania tohto stavu je našim zámerom posilňovať uvedené zásady prostredníctvom dialógu a spolupráce aj za súčasnými hranicami EÚ.*
2. *Osvedčeným modelom komplexnej spolupráce s tretími krajinami je partnerstvo v podobe Európskeho hospodárskeho priestoru. Štáty, ktoré sa na ňom zúčastňujú, dosiahli vysoký stupeň konvergenencie v oblasti hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Z nášho pohľadu je žiaduce túto formu spolupráce aj naďalej prehĺbovať smerom k úrovni porovnateľnej s členstvom v EÚ, čím by okrem iného bolo možné efektívnejšie čeliť globálnym hrozbám súčasnosti a zmierniť ich ekonomické dopady.*
3. *Jedným z najvýznamnejších politických nástrojov uplatňovaných voči našim susedom je politika rozširovania. Táto iniciatíva v súčasnosti smeruje ku krajinám západného Balkánu a Turecka. V procese približovania sa k členstvu v EÚ najväčší úspech zaznamenáva Chorvátsko, ktorého pokrok je pozitívnym signálom pre ostatné krajiny tohto regiónu. Prostriedkom k posilneniu európskej perspektívy krajín západného Balkánu je Proces*

*stabilizácie a pridruženia, obohatený o závery Solúnskeho summitu Európskej rady z júna 2003. Naším zámerom je i naďalej podporovať tieto krajiny na ich ceste k získaniu štatútu kandidátskej krajiny a k ich následnému členstvu v EÚ. Zároveň ale zdôrazňujeme, že rýchlosť tohto procesu je v rukách samotných krajín. Je potrebné, aby kandidátske krajiny i naďalej pokračovali v ich snahe naplňovať podmienky pre členstvo v EÚ.*

- 4. Zdôrazňujeme, že podmienkou pre dosiahnutie plnohodnotného členstva v EÚ je naplnenie predpokladov obsiahnutých v Zmluve o EÚ ako aj Kodanských prístupových kritérií. V tejto súvislosti bude nutné dosiahnuť konsenzus ohľadom vymedzenia pojmu Európa ako aj kritérií k tomu slúžiacich. V rámci udržania vnútornej stability EÚ je realizácia budúceho rozširovania možná len s ohľadom na jej absorpčnú kapacitu. Naplneniu tohto scenára však musí predchádzať završenie procesu ratifikácie Lisabonskej zmluvy alebo prijatie iného dokumentu, ktorý by upravoval podmienky pre ďalšie rozširovanie EÚ.*
- 5. Ostatné rozšírenia EÚ vyvolali potrebu vytvorenia jasného a komplexného politického rámca pre vzťahy s novými susedskými krajinami. Odpoveďou na túto výzvu bola koncepcia Európskej susedskej politiky predstavená Európskou komisiu v roku 2004. Stimulom EÚ pri navrhovaní takejto politiky je jej záujem o to, aby bola obklopená stabilnými a prosperujúcimi susedmi. V súčasnosti táto iniciatíva smeruje k 16 krajinám severnej Afriky, Blízkeho východu, Zakaukazska a východnej Európy. Ide o krajiny, ktoré nemajú alebo nateraz nemajú vyhladky na členstvo v EÚ.*
- 6. Cieľom ESP je nielen zintenzívnenie hospodárskej spolupráce a politického dialógu medzi EÚ a partnerskými krajinami, ale taktiež podpora vzájomnej kooperácie medzi týmito krajinami. ESP poskytuje našim partnerom v závislosti od ich vlastných ambícií príležitosť nadviazať s EÚ privilegované vzťahy, ktoré by boli založené na vyznávaní spoločných záujmov a hodnôt. Je to politika rešpektujúca osobitosti jednotlivých krajín, ktorým je určená, zároveň si však zachováva koherentný politický rámec. Základný jednotiaci prvok predstavujú akčné plány, ktoré*

stanovujú konkrétne záväzky pre obe zúčastnené strany. Sú implementované najmä v oblastiach infraštruktúry energie, životného prostredia, dopravy, vzdelania a sociálneho rozvoja. Realizácia myšlienok ESP si vyžaduje tak politické záväzky ako aj vyčlenenie primeraného objemu finančných prostriedkov. V záujme rovnomerného rozvoja spolupráce s týmito krajinami je žiaduce vyvážené financovanie, pri ktorom sa zohľadní stupeň plnenia záväzkov danou krajinou. Máme tiež za to, že jednotlivé akčné plány by mali byť v budúcnosti cieľavedomejšie a precíznejšie, najmä pokiaľ ide o vymedzenie priorít a podmienok spolupráce v príslušnom období. Zároveň by mali umožňovať, aby k posúdeniu možnosti zahájiť novú generáciu zmluvných vzťahov boli využívané správy jednotlivých krajín o pokroku ako efektívny nástroj kontroly a spätnej väzby. Mali by tiež vytvárať priestor pre rozvoj nadštátnych regionálnych projektov, sektorovej spolupráce a súčasnej harmonizácie právnych poriadkov našich partnerov s *acquis communautaire*.

7. V súčasnosti vnímame určitú asymetriu medzi východným a južným rozmerom ESP. Bilaterálna spolupráca s južnými partnermi v rámci politiky ESP je posilnená o multilaterálny rozmer prostredníctvom Únie pre Stredomorie. Táto je vyústením Barcelonského procesu a má za cieľ vytvorenie európsko-stredomorskej zóny voľného obchodu s výhľadom do roku 2010. Avšak obdobná spolupráca pri východnej dimenzii je zatiaľ skôr na úrovni politickej iniciatívy. Preto popri ďalšom rozvíjaní európsko-stredomorského partnerstva je jednou z našich priorít posilnenie východného rozmeru ESP a realizácia konkrétnych krokov k tomu smerujúcich. Za kľúčovú považujeme realizáciu regionálnych projektov na báze sektorovej spolupráce smerujúcich k vytvoreniu právne a ekonomicky integrovaného priestoru medzi Európskou úniou a jej východnými susedmi. Nedávne skúsenosti nás vedú k presvedčeniu, že vytvorenie východného partnerstva je nutné realizovať na základe konsenzu všetkých členských štátov. Vo všeobecnosti by sa mala táto zásada uplatňovať pri akýchkoľvek budúcich iniciatívach v tomto smere. Len jednotnosť v konaní môže zabezpečiť dôveryhodnosť EÚ vo vzťahoch k našim susedom.



8. *Osobitné postavenie medzi našimi partnermi náleží vzhľadom na jej geopolitický a hospodársky význam Ruskej federácii. V našom záujme je zamerať sa na ďalší rozvoj strategického partnerstva s touto krajinou a hľadať prienik spoločných záujmov a hodnôt. Budeme podporovať partnerstvo založené na spolupráci v otázkach zahraničnej politiky a bezpečnosti ako i v oblasti energetiky. Pristúpenie Ruska k Svetovej obchodnej organizácii otvorí možnosti negociácií o dohode o voľnom obchode. Pre budúcnosť spolupráce je však nevyhnutné, aby hodnoty proklamované v strategickom partnerstve zodpovedali reálnemu konaniu oboch strán vrátane rešpektovania zásad medzinárodného práva. Kladieme dôraz predovšetkým na dodržiavanie záväzkov vyplývajúcich z Charty OSN a Záverečného aktu KBSE. Princípy mierového urovnávania sporov, nezávislosti, suverenity a územnej celistvosti tretích štátov považujeme za nedotknuteľné. Rešpektovanie uvedených hodnôt bude zohľadnené v postoji EÚ pri vyjednávaní novej dohody, ktorá vytvorí ucelený rámec pre vzťahy medzi EÚ a Ruskou federáciou.*
  
9. *Vzťahy s našimi partnermi mienime v budúcnosti realizovať predovšetkým prostredníctvom sektorovej integrácie, ktorá je predpokladom rozširovania vzájomnej spolupráce o ďalšie oblasti. V tomto presvedčení nás utvrdzuje samotný vývoj integračného procesu v Európskych spoločenstvách. Veríme tiež, že aj v súčasnosti nadväzovaná užšia spolupráca môže v budúcnosti v prípade niektorých partnerských krajín nadobudnúť rozmery spolupráce v rámci súčasného EHP. V dlhodobom horizonte nemožno vylúčiť ani prehodnotenie súčasnej klasifikácie partnerských krajín v rámci politiky rozširovania či ESP.*

## **Závery k bodu č.2 – Európska služba pre vonkajšiu činnosť**

### *Návrh vyhlásenia k európskej službe pre vonkajšiu činnosť EÚ*

*So zreteľom na Lisabonskú zmluvu z 13. decembra 2007, ktorou sa mení a dopĺňa Zmluva o Európskej únii a Zmluva o založení Európskeho spoločenstva sa Rada Európskej únie v Bratislave dňa 2.decembra 2008*

na modelovej konferencii uzniesla v bode č.2 na nižšie uvedených záveroch.

## 1. FORMA A FUNKCIE

- a) *Lisabonská zmluva má za cieľ vytvoriť v oblasti vonkajších vzťahov Európskej únie (EÚ) kvalitatívne novú formu diplomatickej služby. Solidarita medzi členskými štátmi, koherentnosť ich aktivít, vôľa stanovenia spoločných priorít, ako aj ich záväzok konať spoločne sú dôležitým faktorom úspechu, ktorý posilní postavenie Európskej únie v medzinárodných vzťahoch.*
- b) *ESVČ bude spoločnou diplomatickou službou všetkých členských štátov EÚ, ktorej cieľom bude zastupovanie Únie v tretích krajinách a pri medzinárodných organizáciách. ESVČ bude podliehať Vysokému predstaviteľovi EÚ pre Spoločnú zahraničnú a bezpečnostnú politiku (SZBP). Zriadením ESVČ sa súčasné delegácie Komisie v tretích krajinách transformujú na delegácie Únie. Tieto budú konať v úzkej spolupráci s diplomatickými a konzulárnymi zastúpeniami členských štátov (ČŠ). ESVČ predstavuje nový druh diplomatickej služby charakteru sui generis. Znamená to, že ESVČ nebude novou inštitúciou a v žiadnom prípade nenahradí bilaterálnu diplomaciu, ale službou pod gesciou Vysokého predstaviteľa s úzkym prepojením na Radu a Komisiu. Z inštitucionálneho hľadiska nebude ESVČ novým orgánom typu Rady EÚ, resp. Európskeho parlamentu (EP).*
- c) *Vysoký predstaviteľ, ktorý je jedným z podpredsedov Komisie a predsedom Rady pre SZBP, bude volený Európskou Radou na základe kvalifikovanej väčšiny a to so súhlasom predsedu Komisie. Bude mať právo iniciatívy v oblasti zahraničnopolitických záležitostí a právo implementovať túto politiku na základe mandátu Rady ministrov.*
- d) *Zmyslom ESVČ je podporiť Vysokého predstaviteľa vo vykonávaní jeho funkcií, ktoré budú prispievať ku koherentnému pôsobeniu Únie navonok. Úlohou Vysokého predstaviteľa je reprezentovať Úniu v záležitostiach SZBP a na medzinárodných konferenciách,*

*dalej predkladať návrhy a zabezpečovať koordináciu a konzistentnosť postojov a postupov Únie. Do jeho kompetencie spadá aj otázka rozširovania Únie, ako aj riadenie procesu do začiatku rokovaní o pričlenení potenciálnych členských štátov. Proces po začatí rokovaní a následne v celej dĺžke jeho trvania má v kompetencii Komisia. Súčasťou ESVČ budú regionálne a tematické sekcie pokrývajúce širšie tematické agendy, ako napr. oblasť ľudských práv, boj s terorizmom či otázka vzťahov s Organizáciou spojených národov. ESVČ bude obsahovať sekciu zodpovednú za vzťahy s EP, vzhľadom na jeho stúpajúci význam.*

- e) Obsahom ESVČ bude SZBP, vrátane Európskej bezpečnostnej a obrannej politiky (EBOP), ktorá bude založená na princípoch profesionálnej armády a civilných kapacít. Agenda SZBP, v tretích krajinách vykonávaná v súčasnosti diplomatickými zastúpeniami krajiny predsedajúcej Rade, sa vznikom ESVČ presúva na delegácie Únie. Oblasť politík Európskej únie, ktoré sa obsahovo so SZBP prekrývajú, ale do nej nepatria (napr. obchodné záležitosti), zostanú v kompetencii Komisie. ESVČ bude s Komisiou spolupracovať na koordinácii politík v týchto oblastiach, pričom bude môcť využiť konzultácie s EP. Ak niektorý z členských štátov vo svojom mene požiadava o vykonávanie konzulárnej a vízovej agendy prostredníctvom delegácií Únie, ESVČ mu tieto služby poskytne v prípade, že to nebude odporovať výkonu jej primárnych funkcií. Duplikácii funkcií medzi novou ESVČ a ostatnými inštitúciami EÚ sa zabráni tým, že ESVČ na seba prevezme niektoré úlohy v súčasnosti vykonávané Radou a Komisiou za účelom ich efektívnejšej realizácie.*

## **2. PERSONÁLNE OTÁZKY**

- a) Personál ESVČ budú tvoriť pracovníci Generálneho sekretariátu Rady, Komisie a ČŠ. Pre členské štáty bude zabezpečené dostatočné zastúpenie diplomatov z ich národných zahraničných služieb na všetkých úrovniach ESVČ. Personál ESVČ bude pozostávať z dvoch skupín. Prvú bude tvoriť personál Komisie a sekretariátu Rady, ktorý bude predstavovať „jadro“, druhú skupinu bude reprezentovať personál „dočasne vyslaný“*

*diplomatickými službami členských štátov, ktorý nebude zo svojej pozície presadzovať národné záujmy. Obidvom týmto skupinám budú z obsahového hľadiska prináležať rovnaké pracovné povinnosti. Členské štáty považujú za dôležité, aby bola zachovaná vyváženosť medzi oboma skupinami a rozumný počet dočasne vyslaného personálu vzhľadom na rozsah úloh a náklady spojené s jeho vyslaním. Na dosiahnutie tohto cieľa budú zavedené kvóty pre obidve vymedzené skupiny personálu, t.j. pre personál Komisie a sekretariátu Rady, resp. diplomatický personál ČŠ. Vytvorením stykovej činnosti medzi diplomatickými zastúpeniami jednotlivých ČŠ a novovzniknutými delegáciami Únie sa zamedzí zbytočnej byrokracii a možnému neefektívnemu fungovaniu. Konkrétne podoba výmeny informácií medzi delegáciami Únie a zastupiteľskými úradmi ČŠ bude vychádzať z reálnych poznatkov o fungovaní služby v praxi*

- b) Úradníci z členských štátov budú do funkcie delegovaní za rovnakých podmienok aké sa v súčasnosti vzťahujú na expertov delegovaných do Komisie. Pracovníci ESVČ z ČŠ budú zamestnaní ako dočasní zástupcovia, a nie ako detašovaní národní experti, aby tak podliehali jednotným pravidlám. Európska sieť delegácií bude zahŕňať približne 1000 pracovníkov ESVČ v Bruseli a ďalších 1500 pracovníkov ESVČ pôsobiacich v tretích krajinách, pričom tieto počty predstavujú orientačné údaje.*
- c) Je potrebné, aby personál spĺňal vysoké profesionálne štandardy a disponoval zručnosťami z diplomatickej praxe, ako aj komplexnými poznatkami o Európskej únii a jej vonkajších vzťahoch. Prioritou Európskej únie bude podpora kapacít pre školenia v oblasti európskych diplomatických záležitostí prostredníctvom už spustenej Európskej iniciatívy pre vzdelávanie diplomatov (European Diplomatic Training Initiative), pretože jednotné pravidlá a štandardy vzdelávania pracovníkov ESVČ sú pre úspech služby kľúčové. V prípade, že o tento typ vzdelávania budú mať záujem aj kandidátske krajiny, budú si ho musieť hradiť z vlastných zdrojov, nie z rozpočtu EÚ. Vytvorenie ESVČ bude pre ČŠ znamenať nárast personálu v rámci národných zahraničných služieb potrebného pre spoločnú vonkajšiu činnosť. Ministerstvá*

*zahraničných vecí jednotlivých ČŠ by tak mali brať do úvahy nevyhnutnú reorganizáciu v tejto oblasti s dôrazom na vytvorenie podmienok pre vyslanie vysoko kvalifikovaných odborníkov.*

- d) Výberové konanie na vedúce pozície delegácií Únie bude v kompetencii Vysokého predstaviteľa, vrátane jeho súhlasu s konečnými rozhodnutiami. Pre účely výberu vedúcich pracovníkov ESVČ bude vytvorená nezávislá výberová komisia, ktorá bude posudzovať jednotlivých kandidátov, za návrh ktorých budú zodpovedať ČŠ. Kandidáti za jednotlivé štáty budú navrhovaní na základe ich národných zvyklostí. Pri výbere budú použité náležité výberové metódy rešpektujúce systém pravidelnej rotácie, ako aj primeranej reprezentácie a geografického vyváženía, bez kvót určujúcich národnosť personálu. V záujme zabránenia možnému neobsadeniu pridelených pozícií zo strany niektorých členských štátov, a tým hroziaceho zámerného oslabenia ESVČ, budú zavedené prísne obmedzenia týkajúce sa dĺžky času, počas ktorého jednotlivé miesta budú môcť byť neobsadené, predtým než ďalší členský štát predloží svojich uchádzačov.*

### **3. ROZPOČTOVÉ OTÁZKY**

- a) ESVČ bude financovaná z rozpočtu EÚ, pričom v prípade potreby jeho navýšenia, by sa uplatnil princíp maximálnej úspornosti. Tieto prostriedky budú určené na rôzne použitie, podľa toho či budú smerovať na medzivládne účely, alebo na činnosti Spoločenstva. Tento systém financovania by nemal znížiť transparentnosť rozpočtu, ani úlohu EP pri dohliadaní na rozpočet.*
- b) Právomoci ohľadom prerozdeľovania rozpočtových prostriedkov ESVČ budú prináležať Vysokému predstaviteľovi. Ten sa bude v plnej miere zodpovedať EP, ktorého kontrole podlieha i celkový rozpočet ESVČ.*

## **MODELOVÁ KONFERENCIA 2009**

Tretí ročník projektu sa odohral v decembri 2009, kedy prebiehali rokovania na úrovni neformálneho summitu Európskej únie, Ruskej federácie a Ukrajiny pod fiktívnym slovenským predsedníctvom. Slovenská republika ako hostiteľský štát navrhla v mene EÚ agendu rokovaní a študenti simulovali stanoviská v roli členských štátov, ako aj Ruska a Ukrajiny, na problematiku *energetickej politiky a bezpečnosti*.

### **Závery konferencie<sup>30</sup>**

#### **Závery k bodu č.1 – Energetická bezpečnosť v Európe**

*Európska rada sa ustanovuje na:*

- 1. V súvislosti s posilnením celkovej bezpečnosti EÚ, ako aj bezpečnosti energetickej infraštruktúry, EÚ podporuje energetickú efektívnosť používaním obnoviteľných zdrojov energie vrátane biopalív, nízkoemisných technológií, efektívneho využívania energie a uskutočňovali príslušné mechanizmy Kjótskeho protokolu. Cieľom energetickej politiky EÚ je zvýšenie podielu obnoviteľných zdrojov energie na celkových primárnych zdrojoch energie zo súčasných 8,5 % na 20% v roku 2020. Tento ambiciózny, avšak nie nereálny cieľ sa bude realizovať pod dohľadom novovytvorenej Komisie pre obnoviteľnú energiu. Vybraní odborníci z Komisie pre obnoviteľnú energiu EÚ sa budú pravidelne, dvakrát ročne, stretávať a dokumentovať partikulárne dosiahnuté výsledky. EÚ garantuje členským štátom, že nebude zasahovať do pomerového zloženia využívania jednotlivých zdrojov alternatívnej energie v členských krajinách. Zároveň sa*

---

<sup>30</sup> Výsledkom rokovaní boli **záverečné ustanovenia Európskej rady** zo summitu EÚ-Rusko-Ukrajina v dvoch bodoch – Energetická bezpečnosť v Európe a Memorandum o začlenení Ukrajiny do Európskeho energetického priestoru, ktoré boli prijaté na simulovanom summite 1. decembra 2009

*predsedníctvo Európskej rady zhoduje na vytvorení Špecializovaného fondu na podporu výskumu obnoviteľných zdrojov energie a vzájomnej technickej pomoci pri ich využívaní.*

- 2. Rusko-ukrajinský plynový spor z januára tohto roka otvoril otázku budovania nových prepravných trás. V tejto súvislosti sa Európska rada zhodla na tom, že riešením tohto problému bude nie len posilnenie spolupráce týkajúcej sa projektu Nabucco, ktorý umožňuje EÚ získať prístup k zdrojom zemného plynu od iných ako ruských dodávateľov, ale aj plynovodu Nord Stream, ktorý síce bude napájaný z ruského zdroja, no predstavuje významný prvok v budovaní nových prepravných trás v Európe. V súvislosti s diverzifikáciou plynovodných prepravných trás Európska rada zdôrazňuje, aby sa členské štáty sústredili aj na ďalšie pripravované projekty ako South Stream, MEDGAZ a Poseidon. Európska rada si však uvedomuje, že rozširovanie energetickej infraštruktúry predstavuje značnú environmentálnu a bezpečnostnú záťaž pre regióny, ktorých sa rozširovanie energetickej infraštruktúry priamo týka. Preto sa členské štáty a Európska komisia uznávajú na možnosti vytvorenia a financovania osobitného fondu pre finančnú podporu tých regiónov EÚ, na ktorých sa nachádzajú tranzitné zariadenia celoeurópskeho a nadnárodného významu. Budovanie tranzitných sietí má vplyv na celkovú energetickú bezpečnosť EÚ, budovaním čiastkových projektov dochádza zároveň k postupnému budovaniu celoeurópskej energetickej siete.*
- 3. Pri zohľadnení skutočnosti, že EÚ a Rusko sú strategickými partnermi v oblasti energetiky, členské štáty sa zhodli na potrebe vytvorenia novej komplexnej dohody s Ruskom vzťahujúcej sa na všetky energetické produkty a možnosti ich dopravy. Cieľom by mala byť integrácia energetických trhov EÚ a Ruska navzájom prospešným, vzájomným a transparentným spôsobom. Európska rada sa zhodla na vytvorení koncepcie novej dohody o dvojstrannom partnerstve a spolupráci medzi EÚ a Ruskou federáciou v oblasti energetiky.*

4. *Keďže úzka spolupráca v oblasti dodávok energie predstavuje jedno z najúčinnějších a najnevyhnutnějších opatrení na budovanie dôvery vo vzťahoch medzi Európskou úniou a susednými štátmi, Európska rada sa zhodla a vyzvala Ukrajinu, aby vynakladala väčšie úsilie pri predvídaní a riešení potenciálnych problémov v dodávkach energie. Cieľom by malo byť vytvorenie konzultačného mechanizmu medzi EÚ a Ukrajinou a predchádzať tak budúcim prerušeniam tokov energetických zdrojov. Členské krajiny EÚ sa zhodli na podpísaní memoranda o pristúpení Ukrajiny do Európskeho energetického priestoru, ktoré bude pre Ukrajinu prínosom najmä v oblasti vytvárania verejných zdrojov pre výstavbu energetických sietí, vo zvyšovaní miery vzájomnej prepojenosti, výstavbe elektrickej a plynovej infraštruktúry a v zabezpečení vyšších investícií do obnoviteľných zdrojov.*

## **Závery k bodu č.2 – Memorandum o začlenení Ukrajiny do Európskeho energetického priestoru**

### *Preambula*

*Energia je neodmysliteľnou súčasťou fungovania Európy. Zdá sa, že dni lacnej energie sa pre Európu skončili. Všetci členovia EÚ čelia problémom klimatickej zmeny, zvýšenej závislosti od dovozu a vyšším cenám energie. Okrem toho sa vzájomná závislosť členských štátov EÚ v oblasti energetiky zvyšuje. Európa musí konať teraz a spoločne, s cieľom dodávať udržateľnú, bezpečnú a konkurencieschopnú energiu.*

*Európa sa stáva stále viac a viac závislá od dovozu uhl'ovodíkov. To prináša politické a hospodárske riziká. Tlak na globálne zdroje energie je silný a riziko zlyhania dodávok narastá. Nedávne kritické zvýšenie cien a nestálosť trhov s ropou a zemným plynom odzrkadľujú tieto trendy. Vzhľadom na EÚ je táto situácia znepokojujúca, najmä pokiaľ ide o zemný plyn, keďže viaceré členské štáty sú v prevažnej miere závislé od jedného dodávateľa. Bezpečnosť dodávok palív bude preto i naďalej rozhodujúcim činiteľom pre ekonomiku EÚ. Politická situácia v krajinách dodávateľa alebo tranzitu, nehody alebo prírodné katastrofy, dosahy*



*klimatických zmien pripomínajú EÚ zraniteľnosť jej bezprostrednej dodávky energie.*

*I keď je každý členský štát zodpovedný za svoju vlastnú bezpečnosť, základnou črtou členstva v EÚ je solidárnosť medzi členskými štátmi. Pokiaľ ide o vnútorný trh v oblasti energetiky, nie sú osobitné vnútroštátne riešenia často postačujúce. Účinnnejšie ako rozptýlené vnútroštátne opatrenia môžu byť stratégie delby a rozloženia rizika, ako aj najlepšie využitie kombinovaného významu EÚ v rámci svetových záležitostí. Z týchto dôvodov je energetická bezpečnosť otázkou spoločného záujmu EÚ.*

*V rámci tohto celosvetového vývoja potrebuje EÚ podniknúť kroky na zabezpečenie dodávok energie v budúcnosti a ochranu svojich zásadných záujmov v oblasti energetiky. EÚ musí zintenzívniť svoje úsilie pri vyvíjaní účinných vonkajších vzťahov v oblasti energetickej politiky; vystupovať jednotne, identifikovať najdôležitejšiu infraštruktúru, pokiaľ ide o energetickú bezpečnosť, a podnikáť kroky na zabezpečenie jej výstavby, uskutočňovať súvislé opatrenia na prehĺbenie vzťahov s kľúčovými dodávateľmi energie, tranzitnými krajinami a spotrebiteľmi.*

*Osobitné postavenie medzi partnermi EÚ prináleží vzhľadom na jej geopolitický a hospodársky význam Ukrajine. Ukrajina predstavuje kľúčovú tranzitnú krajinu dodávok uhľovodíkov do EÚ pričom až 40% importov zemného plynu EÚ prechádza práve cez ukrajinskú sieť. V snahe vytvoriť potrebné mechanizmy na predchádzanie nožnej energetickej krízy je potrebné prehĺbiť dialóg s Ukrajinou ako kľúčovou tranzitnou krajinou a uviesť našu spoluprácu v energetickej oblasti na kvalitatívne vyššiu úroveň prostredníctvom predloženého memoranda.*

*Cieľom tohto memoranda ako vyjadrenia spoločného úsilia je*

- Zabezpečiť progresívnu integráciu ukrajinského energetického trhu do energetického trhu EÚ.*
- podporovať konkrétne infraštruktúrne projekty spoločného záujmu s cieľom zaistiť bezpečnosť energetických dodávok pre Ukrajinu aj EÚ. Toto by malo zahŕňať bezpečný, transparentný a spoľahlivý tranzit energetických zdrojov cez Ukrajinu.*

- *Implementácia Akčného plánu do rámca EURATOMu s cieľom zlepšiť nukleárnu bezpečnosť*
- *Spolupráca s cieľom efektívne zlepšiť energetickú efektívnosť a úspory energie ako aj podporovať nové a obnoviteľné zdroje energie a dodržiavať environmentálne štandardy v sektore fosílnych palív*
- *Zabezpečiť fyzickú bezpečnosť a bezpečnosť energetickej infraštruktúry zahŕňajúcej energetické siete, energetické zariadenia a námorné prepravy energetických zdrojov*
- *Modernizovať ukrajinské transmisné systémy pre elektrinu a plyn.*

*Európska rada ako reprezentant členských štátov Európskej únie  
a  
vláda Ukrajinskej republiky ako reprezentant výkonnej moci štátu*

*prijímajú toto Memorandum*

*Čl. I*

*Záväzky oboch strán*

*Signatári memoranda si uvedomujú, že prijaté opatrenia majú plošný dopad na energetickú bezpečnosť v Európe. Vyjadrujú vôľu prispieť k naplneniu spoločného cieľa, t.j. predchádzať možným energetickým krízam a to nasledovnými konkrétnymi záväzkami:*

*Členské štáty EÚ sa zaväzujú*

- 1. Integrovať Ukrajinu do Zmluvy o Energetickom spoločenstve*
- 2. V súvislosti s úspešnou integráciou vytvoriť spoločného koordinačného orgánu energetickej spolupráce EÚ, Ruska a Ukrajiny – tzv. Energetickej komisie, v ktorom by mal každý štát svojho zástupcu*
- 3. Vytvoriť finančný mechanizmus na podporu modernizácie ukrajinskej plynovodnej siete, ktorou by sa zabezpečilo zvýšenie efektívnosti, spoľahlivosti a predvídateľnosti dodávok plynu*

4. *Pripraviť expertné štúdie s cieľom prepojiť ukrajinskú elektrickú sieť s elektrickou sieťou EÚ na koordináciu vzájomnej elektrickej transmisie*

*Vláda Ukrajiny sa zaväzuje*

5. *Prijať potrebnú legislatívu v oblasti elektriny a plynu a obnoviteľných zdrojov energie v rámci integrácie týchto trhov do trhu EÚ*
6. *zaistiť bezpečnosť dodávok v podobe zachovania minimálnych zásob plynu*
7. *Zabezpečiť progres v reformách plynového sektoru na zaistenie efektívnych finančných mechanizmov pre modernizáciu plynového tranzitného systému*
8. *Zlepšiť energetickú efektívnosť a kontinuálnu výmenu informácií o energetickej efektívnosti.*

*Čl. II*

*Záverečné ustanovenia*

9. *Signatári tohto memoranda vyjadrujú pripravenosť rokovať o akýchkoľvek otázkach týkajúcich sa vzájomnej energetickej spolupráce, vrátane otázok energetickej bezpečnosti v Európe, zároveň sa zaväzujú plniť jednotlivé ustanovenia dohodnuté v tomto memorande.*
10. *Toto memorandum je možné meniť a dopĺňať len písomnými dodatkami prijatými podpísanými stranami.*
11. *Dokument sa uzatvára na dobu neurčitú a nadobúda účinnosť dňom jeho podpisu.*

*V Bratislave, 1.12.2009*

## **MODELOVÁ KONFERENCIA 2010**

Štvrtý ročník projektu vyvrcholil v decembri 2010, kedy sa organizátori rozhodli zmeniť zaužívaný formát rokovaní a vytvorit' priestor pre fiktívnu medzinárodnú mimovládnu organizáciu pod názvom „Fórum pre 21. storočie“. Organizácia poskytla platformu pre rokovania v štyroch od seba nezávislých sekciách – hospodárskej, bezpečnostnej, environmentálnej a interkultúrnu, čím umožnila projektu pokryť podstatne širšie spektrum globálnych problémov súčasnosti. Konferencia v inovatívnom formáte v rámci dvojdňového záverečného summitu (finalizácia negociácií 29. novembra 2010 a záverečné slávnostné plenárne zasadnutie Fóra pre 21. storočie spojené s recepciou 6. decembra 2010) poskytla možnosť uplatnenia analytických poznatkov tak na bilaterálnej a multilaterálnej úrovni počas negociácií v sekciách, ako aj v plenárnom zasadnutí. Fórum pre 21. storočie si kládlo za cieľ summitom odpovedať na najaktuálnejšie otázky súčasného usporiadania medzinárodných vzťahov a pokúsiť sa načrtnúť ich ďalšie smerovanie v spomínaných 4 sekciách. Dôraz bol kladený na obnovu efektívneho vyjednávania medzi najvýznamnejšími svetovými hráčmi v jednotlivých sférach, pričom výsledky rokovaní budú prezentované v druhý deň summitu.

## Závery konferencie<sup>31</sup>

### Závery konferencie Fóra pre 21. storočie v environmentálnej sekcii

*Na základe konsenzu o globálnych problémoch životného prostredia, Fórum prijalo nasledovnú záväznú deklaráciu:*

*Všímajúc si, že na základe Štvrtej hodnotiacej správy medzivládneho panelu o klimatických zmenách [Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change], je veľmi pravdepodobné, že ľudská aktivita ovplyvnila a zmenila prírodné procesy našej planéty.*

*Všímajúc si, že klimatické zmeny, zachovanie biodiverzity a vzácne vodné zdroje sú svojím rozsahom globálne témy a malo by sa o nich diskutovať na globálnej a najvyššej politickej úrovni ako aj na miestnych úrovniach.*

*Vyhlasujúc ochotu konať v oblasti environmentálnych výziev prostredníctvom všetkých potrebných prostriedkov, ktoré môžu mať pozitívny vplyv.*

*Uvedomujúc si, že riešenia a činy v environmentálnych otázkach podnecujú pozitívne pôsobenie na znižovanie chudoby a tvorbu pracovných miest v rozvinutých ako aj rozvojových krajinách.*

#### **Fórum k téme zníženia emisií vyhlasuje nasledovné:**

*Reagujúc na IPCC, celkové náklady a riziká klimatických zmien sa budú rovnať každoročnej strate 20% globálneho HDP, zatiaľ čo náklady okamžitého jednanja dokážu obmedziť ročné straty na približne 1% globálneho HDP,*

*uznávajúc že, v skutočnosti, náklady môžu byť ešte nižšie, a pravdepodobne dokonca záporné, vzhľadom na to, že tieto odhady neberú do úvahy výhody plynúce zo zamedzenia vzniku poškodenia, ktoré by bolo spôsobené klimatickými zmenami,*

---

<sup>31</sup> Komplettné závery zo všetkých štyroch sekcií rokovaní Fóra pre 21. storočie sú k dispozícii na [www.negociacie.euba.sk](http://www.negociacie.euba.sk), resp. na vyžiadanie od organizátorov. Výsledkom rokovaní jednotlivých sekcií v rámci rokovaní 29. novembra 2010 boli rôzne druhy dokumentov, vrátane záväznej deklarácie, deklarácie a memoranda o porozumení.

*všímajúc si, že rozvinuté krajiny sú dnes zodpovedná za 75% skleníkových plynov v atmosfére, vynímajúc tie z tropického odlesňovania a zároveň tieto krajiny majú najviac finančných zdrojov a najlepšie technologické vybavenie na zníženie svojich emisií,*

*všímajúc si, že záujmy rozvojových krajín spočívajú v znížení vplyvov záplav, búrok, súch a iných vplyvov klimatických zmien, vzhľadom na to, že sú najčastejšie zasahované týmito javmi,*

**1. Rozhodlo:**

*a. Národy obmedzia zvýšenie teploty na 1,5°C;*

*b. Aby sa splnil daný cieľ, Strany menované v Prílohe B Kyótskeho protokolu sa zaväzujú znížiť vypúšťanie svojich celkových skleníkových plynov:*

*i. o 30% do roku 2025 v porovnaní s hodnotami z roku 1990;*

*ii. o 95% do roku 2050 v porovnaní s hodnotami z roku 1990;*

**2. India, ako jediný reprezentant rozvojových krajín v environmentálnej sekcii konferencie, sa zaväzuje znížiť vypúšťanie emisií do roku 2020 o 25% v porovnaní s hodnotami z roku 2005;**

*Aby sa zvýšila efektivita procesu boja s klimatickými zmenami, Fórum pre 21. Storočie pozýva ostatné štáty, aby nasledovali príklad spomenutých záväzkov.*

**Fórum k téme mechanizmu transferu technológií vyhlasuje nasledovné:**

*Uznávajúc, že schéma obchodovania s emisiami sa ukázala ako efektívny spôsob motivácie krajín, sektorov priemyslu i obchodu na investovanie do nových technológií,*

*pripomínajúc, že globálna situácia zvyšovania teploty si vyžaduje ďalšie záväzky v oblasti implementácie nových technológií na zníženie hodnôt skleníkových plynov,*

1. *Navrhuje povinné zapojenie 6% z cieľa zníženia emisií do roku 2025 do Mechanizmu čistého rozvoja [Clean Development Mechanism] definovaného v Kyótskom protokole, čl.12;*
2. *Rozvinuté krajiny budú podporovať transfer technológií do rozvojových krajín prostredníctvom výstavby infraštruktúry, zabezpečovania programov spôsobilosti, asistencie pri vyjednávaní s licenčnými spoločnosťami na zvýšenie flexibility licenčných podmienok pre rozvojové krajiny;*
3. *Rozvojové krajiny sa zaväzujú zlepšiť rešpektovanie patentových práv, napríklad poskytovaním prednášok a materiálov o ochrane duševného vlastníctva.*

### ***Fórum k téme zalesňovania vyhlasuje nasledovné:***

*Všímajúc si, že odlesňovanie a degradácia lesov bezpochyby hrá významnú úlohu v procese klimatických zmien,*

*vedomujúc si, že rozvinuté krajiny už podnikli kroky na zamedzenie degradácie svojich lesov a rozvojové krajiny sú naďalej iba v procese vytvárania plánov udržateľného spravovania lesov,*

*pripomínajúc, že odlesňovanie v rozvojových krajinách vytvára 20% celosvetových emisií skleníkových plynov, čo je viac ako súčet emisií zo všetkých druhov dopravy,*

*pripomínajúc, že lesy sú domovom pre rôznorodú faunu a flóru, a preto ich zachovanie je kľúčové pre zachovanie biodiverzity a udržateľného rozvoja,*

*vyhlasujúc, že Strany podporujú zvýšenie finančnej účasti rozvinutých krajín v projektoch rozvojových krajín,*

1. *Strany sa zaväzujú znížiť tropické odlesňovanie do roku 2020 a zastaviť globálnu stratu krytov lesnej pôdy do roku 2030;*
2. *Financie budú nasmerované do programu REDD+ financovaného prostredníctvom Kodanského zeleného klimatického fondu [Copenhagen Green Climate Fund], ktorý bude podporovaný relevantnými stranami tejto konferencie:*

- a. *Na zvýšenia efektivity programu REDD+, rozvojové krajiny budú rozdelené do dvoch skupín podľa pripravenosti zapojiť sa do REDD+:*
  - i. *Skupine pripravenej na zapojenie sa do REDD+ bude poskytnutá finančná podpora na iniciáciu a implementáciu projektov;*
  - ii. *Skupine nepripravenej na zapojenie sa do REDD+ bude poskytnutá podpora a asistencia pri budovaní spôsobilosti na dosiahnutie stavu pripravenosti na prechod do prvej skupiny;*
3. *Účastníci konferencie pozývajú ostatné rozvinuté štáty, aby sa zapojili do systému financovania programu.*

***Fórum k téme biodiverzity vyhlasuje nasledovné:***

*Uznávajúc, že každým rokom sa biodiverzita stáva naliehavejšou záležitosťou,*

*všímajúc si, že priame vplyvy zahŕňajú zvýšené riziko náhlych zmien životného prostredia ako napríklad kolaps rybárskych oblastí, záplavy, suchá, požiare, dezertifikácia a vymieranie druhov,*

*uvedomujúc si, že potrebujeme lepšie teórie a modely na pochopenie spojenia medzi zmenou ekosystému a vplyvov na blaho ľudstva a na vytýčenie ekonomických dôsledkov zmeny ekosystému,*

*uznávajúc, že podľa Miléniového hodnotenia ekosystému [Millennium Ecosystem Assessment], je potreba vyvinúť bezprecedentné dodatočné úsilie na dosiahnutie významného zníženia tempa straty biodiverzity,*

1. *Strany súhlasia s poslinením spolupráce v oblasti:*
  - a. *Vypočítania hodnoty udržania si biodiverzity, ktorá by sa používala na celosvetovej úrovni;*
  - b. *Vytvorením celosvetovo uznávaných inventárov území, ktoré si vyžadujú ochranu biodiverzity;*
2. *Spomínané okruhy by mali byť propagované prostredníctvom medzivládnych expertných panelov, akým je napríklad Medzivládna*



*vedecko-politická platforma pre biodiverzitu a služby ekosystémov [Intergovernmental Science Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services] činná v Európskej únii;*

**3. Strany sa zaväzujú:**

- a. Do roku 2015 zahrnúť do národných stratégií na ochranu biodiverzity ochranné programy na zastavenie degradácie biodiverzity, napríklad vyhlásenie chránených území a národných parkov alebo prijatie prísnejších politík proti nelegálnemu lovu, a vykonať s asistenciou expertov hodnotenie ich implementácie do roku 2020;*
  - b. Podporovať prostriedky, ktoré chránia biodiverzitu morských a horských ekosystémov a stanoviť morské a horské chránené územia;*
  - c. K dôkladnejšej kontrole implementácie už existujúcich, tak isto ako aj budúcich národných stratégií zo strany odborníkov z vládneho, súkromného, aj neziskového sektora, ktorí sú aktívni na poli udržateľnosti a obnovy biodiverzity;*
  - d. Chrániť ekosystémy prijímaním opatrení, ktoré zabránia voľnému šíreniu geneticky modifikovaných organizmov, plne berúc do úvahy Kartagénsky protokol o biobezpečnosti;*
- 4. Odporúča zavedenie systému certifikácie a odmeňovania tých súkromných subjektov, ktoré aktívne podporujú zachovanie biodiverzity, prostredníctvom certifikátu o ochrane biodiverzity, ktorý by predstavoval pre daný subjekt prísľub finančnej podpory pre budúce projekty na ochranu biodiverzity.**

**Fórum k téme vodných zdrojov vyhlasuje nasledovné:**

*Zdôrazňujúc, že vodné zdroje sa v blízkej budúcnosti stanú zdrojom významnej politickej a ekonomickej sily; a že vodné zdroje sú základným prvkom pre samotnú existenciu života na našej planéte,*

*všímajúc si, že sled trendov zahŕňajúci klimatické zmeny, znečisťovanie, odlesňovanie, rast miest a iné ohrozujú vodné zdroje v rastúcej miere,*

1. *Strany sa zaväzujú:*

- a. *Finančne podporovať stretnutia expertov z UNESCO IHE Inštitútu pre vzdelávanie v oblasti vodných zdrojov [UNESCO IHE Institute for Water Education] a Organizácie pre integrované riadenie vodných zdrojov [Integrated Water Resources Management Organization] s predstaviteľmi jednotlivých vlád zodpovednými za riadenie vodných zdrojov;*
- b. *Vybudovať systém odtoku mestských odpadových vôd;*
- c. *Vybudovať systém odtoku priemyselných odpadových vôd do mestských odpadových vôd takým spôsobom, aby bolo zabezpečené bezpečné nakladanie s kalmi;*
- d. *Zaistiť, že národné inštitúcie prijímú opatrenia na obmedzenie znečistenia zdrojov pitnej vody vodou pochádzajúcou zo zrážkovej činnosti prostredníctvom systému na zber vody v prípade nečakaných situácií, ako napríklad silná zrážková činnosť;*
- e. *Zaistiť ochranu zdrojov pitnej vody;*

2. *Rozvojové krajiny poskytnú rozvojovým krajinám technickú pomoc za účelom zaistenia kvality a realizácie činností spomenutých v predošlých bodoch za podmienky rešpektovania patentových práv zo strany rozvojových krajín.*

**Fórum k téme energetickej efektívnosti vyhlasuje nasledovné:**

*Uznávajúc, že volatilné trhy a ceny energetických zdrojov nútia krajiny rozhodovať a konať v otázke ich vlastnej energetickej bezpečnosti,*

1. *Strany súhlasia:*

- a. *Zvýšiť podiel čistých a obnoviteľných zdrojov energie;*
- b. *Posilniť existujúce a zaviesť ďalšie štandardy energetickej efektívnosti/výkonnosti pre zariadenia a budovy;*
- c. *Stanoviť si energetickú efektívnosť ako jednu z hlavných priorít a vyzývať ostatných aktérov medzinárodnej scény, aby spravili to isté;*

- d. Propagovať trvalo udržateľné využívanie energie prostredníctvom verejných kampaní;*
- e. Zahnúť témy o energetickej efektívnosti do vzdelávacích schém a školských osnov;*
- f. Dohliadnuť na dodržiavanie štandardov energetickej efektívnosti všetkými inštitúciami, ktoré patria pod verejnú správu.*

*Príslušné strany sa zaväzujú na riadnom plnení tu dohodnutých pravidiel a toto potvrdzujú svojim podpisom.*

*V Bratislave, 29. novembra 2010*

## LITERATÚRA

BARSTON, R. P.: *Modern Diplomacy*. London: Longman, 1997. ISBN 0-582-09953 6

BEDNAŘÍK, A.: *Riešenie konfliktov*. Bratislava: PDCS, 2003

FISHER, R., URY, W.: *Getting to Yes : Negotiating Agreement without Giving In*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1981. ISBN 0395317576

IKLÉ, F. Ch.: *How Nations Negotiate*. New York: Harper & Row, Publishers, reprint Milwood, 1987. ISBN 0527442208

NICOLSON, H.: *Diplomacy*. Washington D. C. : Institute for the Study of Diplomacy, 1988. ISBN 0934742529

ONDRUŠEK, D., LABÁTH, V., TORDOVÁ, Z.: *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava: PDCS, 2004

PEŠKO, M.: *Aktívna diplomacia pre 21. storočie*. In: Zborník z vedeckej konferencie Zahraničná politika a diplomacia Slovenskej republiky v kontexte európskej diplomacie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2467-4

PEŠKO, M.: *Moderné prístupy k diplomatickému remeslu*. In: Zahraničná politika, 2010, XIV. ročník, číslo 2

POPOV, I., V.: *Sovremennaja diplomatija. Teorija i praktika*. Moskva : Meždunarodnye otnošenija. Jurajt, 2006. ISBN 5-7133-1158-9

TRAN, V. D.: *Communication and Diplomacy in a Changing World*. Norwood, NJ : Ablex, 1987

VRŠANSKÝ, P.: *Základy diplomatickej komunikácie*. Bratislava : IURA EDITION, 2004. ISBN 80-8078-015-3

