

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Obor: Mezinárodní studia a diplomacie



Kulturní rozdíly a jejich vliv na diplomacii – případová studie Mongolsko

(Bakalářská práce)

Autor: Kateřina Trávníčková

Vedoucí práce: prof. PhDr. Zuzana Lehmannová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Kulturní rozdíly a jejich vliv na diplomacii – případová studie Mongolsko“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne

.....

Kateřina Trávníčková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce prof. PhDr. Zuzaně Lehmannové, Csc. za odborné vedení práce, vstřícnost a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům za ochotu provádět korekturu mé práce a za jejich bezmeznou podporu.

Obsah

ÚVOD	6
1. MEZINÁRODNÍ DIPLOMATICKÉ VYJEDNÁVÁNÍ A KOMUNIKACE.....	8
1.1. Základní charakteristika a vymezení vyjednávání.....	8
1.2. Mezikulturní komunikace.....	9
1.3. Význam mezikulturní komunikace.....	10
2. EKONOMICKÁ DIPLOMACIE	12
2.1. Česká ekonomická diplomacie	13
2.2. Historie diplomatických vztahů mezi Mongolskem a Českou republikou	14
2.3. Současná česká ekonomická diplomacie v Mongolsku.....	15
3. KULTURNĚ-HISTORICKÉ SOUVISLOSTI MONGOLSKA	17
3.1. Geografické podmínky	17
3.2. Podnebí	19
3.3. Historie	20
3.3.1. Dějiny před vznikem Mongolské říše.....	20
3.3.2. Čingischán a vznik Mongolské říše.....	21
3.3.3. Vznik státu Mongolsko.....	23
3.4. Politika.....	24
3.4.1. Politická situace v 90. letech	24
3.4.2. Politická situace 21. století	25
3.5. Ekonomická charakteristika	26
3.5.1. Průmysl.....	27
3.5.2. Zemědělství	28
3.5.3. Služby	29
3.6. Mongolský jazyk	30
3.7. Náboženství	31
3.8. Rodinný život kočovných pastevců	33
4. PŘÍPADOVÁ STUDIE: VYMEZENÍ SPECIFICKÝCH RYSŮ ZPŮSOBU VYJEDNÁVÁNÍ V MONGOLSKU	35
4.1. Metoda řízeného rozhovoru.....	35
4.2. Vymezení specifických rysů způsobu vyjednávání v Mongolsku v rámci české ekonomické diplomacie	36
4.2.1. Navázání obchodních styků.....	36
4.2.2. Přístup k času a jeho význam při jednání	37

4.2.3. Průběh jednání	38
4.2.4. Formální stránka a způsob jednání	39
4.2.5. Osobní přístup v jednání.....	39
4.2.6. Přístup k cizincům	41
4.2.7. Negativní odpovědi	41
4.2.8. Jazyk.....	42
4.2.9. Nonverbální komunikace.....	42
4.2.10. Oslovování.....	42
4.2.11. Interpersonální vzdálenost.....	43
4.2.12. E-mailová a telefonická komunikace.....	44
ZÁVĚR.....	45
POUŽITÉ ZDROJE.....	47
PŘÍLOHY	52

Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce jsou kulturní rozdíly a jejich přesahy do diplomacie. Danou problematiku uvedu v případové studii konkrétně na příkladu Mongolska.

Mongolsko je zemí vysokých hor, pustých rozlehlých pouští, velkých jezer, divokých řek, tisíců stád dobytka, buddhistických chrámů a rozmanité kultury. Je to země s dlouhou a pestrou historií, země zmítaná drsnými životními podmínkami. Ale také je to země plná nerostných surovin, jejichž nedávno objevená ložiska přivádějí do Mongolska pozornost celého světa a diplomatická jednání zde nabývají na důležitosti.

Pro svou práci jsem zvolila obor ekonomické diplomacie, který se v poslední době stává stále významnějším. Předmětem této práce je zkoumat českou ekonomickou diplomatickou činnost v Mongolsku pod vlivem tamních kulturních determinantů.

Cílem mé bakalářské práce je na základě rozboru kulturně historických determinant mongolské kultury analyzovat specifika české ekonomické diplomacie v Mongolsku.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol, jejichž dílčí cíle jsou v souladu s naplněním celkového cíle následující. První kapitola se zabývá problematikou mezinárodního jednání a vyjednávání. Jejím cílem je vydefinovat základní teoretické pojmy, které jsou pro práci klíčové.

Druhá kapitola vymezuje pojem ekonomické diplomacie a obsahuje výčet charakteristik české ekonomické diplomacie. Práce je psána z hlediska česko-mongolských vztahů, proto je zde zařazen i stručný přehled historie Česko-mongolských diplomatických vztahů.

Cílem třetí kapitoly je vymezení specifík mongolské kultury na základě kulturně historických souvislostí. Mongolská kultura je našim evropským poměrům velmi vzdálená. Je proto důležité seznámit se alespoň s některými faktory, které se na jejím utváření podílely a ovlivňují dodnes chování Mongolů.

Životní podmínky Mongolů jsou nejvíce ovlivňovány geografickými podmínkami a podnebím. Tyto dva faktory hrají v životě Mongolů velice důležitou roli a silně působí na jejich chování, které se jim muselo přizpůsobit. Významným faktorem je samozřejmě historie. V dějinách se zrcadlí vývoj národa, všechny jeho prohry i dobytá vítězství, ale také z nich lze vyčíst hodnoty národa. Dějiny skrývají i hrdiny, na které je národ pyšný, a kteří jsou celostátními vzory.

Jelikož se moje práce týká ekonomické diplomacie, je zapotřebí zmínit také ekonomickou stabilitu a politický systém. Tyto dva faktory nejenže objasňují hodnoty národa,

ale zároveň naznačují jeho budoucnost. Politickému režimu je plně podřízena celá společnost a on udává směr, kterým se bude vyvíjet, zatímco ekonomický rozvoj udává tempo vývoje.

V neposlední řadě je podstatné znát alespoň základy mongolského jazyka, neboť i on ovlivňuje mongolské myšlení a Mongolové skrze něj dávají najevo své názory. Mongolské myšlení je však ovlivněno zejména tradičním náboženstvím a rodinným způsobem života, které udávají společnosti nevšední řád.

Poslední kapitola je samotnou případovou studií s cílem vymezit specifické rysy způsobu vyjednávání českých jednacích partnerů v Mongolsku. Jejím obsahem je aplikace kulturních specifik a vydefinovaných obecných hodnotových orientací do diplomatické praxe. Mezinárodní vyjednávání je nejdůležitějším nástrojem diplomacie a jeho úspěch může záviset na malých detailech. Proto je důležité znát kulturní specifika dané země, neboť právě ta mohou být onou maličkostí.

Jednotlivé části jsou vystavěny tak, aby jejich logická struktura vedla k naplnění cíle práce. První kapitola zabývající se mezinárodním vyjednáváním a komunikací vymezuje teoretický rámec, ve kterém se bude práce pohybovat. Druhá kapitola vymezuje obor ekonomické diplomacie, o kterém práce pojednává. Třetí kapitola specifikuje vybrané kulturně historické faktory, které mohou mít vliv na chování Mongolů a podílet se tak na rozlišném přístupu k jednání. Čtvrtá kapitola pak propojuje informace z první a druhé části práce a je jejich praktickou aplikací.

Při psaní této práce jsem vycházela z odborné literatury vydané v českém jazyce, ale i z odborných zdrojů dostupných v anglickém jazyce. Byly to zdroje týkající se teorie mezinárodního vyjednávání, diplomacie, ekonomické diplomacie, česko-mongolských diplomatických vztahů a zdroje o mongolské historii a kultuře. Odbornou literaturou jsou podloženy zejména první dvě kapitoly. Čtvrtá kapitola, případová studie, je řešena metodou řízeného rozhovoru, neboť ani rozsáhlé výzkumy G. Hofstedeho, M. Minkova, A. Trompenaarseho či velký světový výzkum zaměřený na hodnoty World Values Surveys neobsahují Mongolsko jako zkoumaný prvek. Fakta uváděná v této kapitole jsou získána od lidí, kteří působili v diplomatických službách na mongolské ambasádě, a také od osob, které své podnikatelské aktivity spojili s Mongolskem. Některé informace také pocházejí z konference na počest 65. výročí navázání diplomatických styků mezi Českou republikou a Mongolskem konané 21. dubna 2015 v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR či ze setkání mongolského prezidenta se studenty Mongolistiky UK konaného 20. ledna 2015 v Karolinu.

1. Mezinárodní diplomatické vyjednávání a komunikace

V první kapitole se zaměřím na definování základních a podstatných pojmů používaných v práci. Tato část se zabývá teorií komunikace a vyjednávání na mezinárodní úrovni.

Mezi nejdůležitější činnosti diplomacie, a to v jakémkoli směru, patří komunikace, mezinárodní jednání a vyjednávání. Vyplývá to už ze samotné definice diplomacie. „Diplomacie představuje zastupování státu navenek a vedení jednání v zájmu státu s představiteli jiných suverénních států.“¹ Navazování nových kontaktů a udržování dobrých vztahů si bez takového jednání nelze představit.

1.1. Základní charakteristika a vymezení vyjednávání

Vyjednávání na mezinárodní ale i domácí úrovni má mnoho podob a existuje k němu řada obsahově i metodologicky odlišných přístupů různých vědeckých oborů. Sociologie, psychologie, vědy o kultuře nebo právu, každá z nich zkoumá určitý jev a přináší svůj specifický pohled na vyjednávání. Jednotlivé vědy tak přináší odborné popisy vyjednávání, které však samy o sobě nejsou uceleným výčtem charakteristik vyjednávání. Je proto třeba chápat vyjednávání jako komplexní a multidisciplinární mechanismus.

Mezinárodní jednání a vyjednávání je považováno za jádro diplomacie. Mnozí autoři se liší v definicích jednání a vyjednávání. Pro účely své práce se přikláním k názoru, že mohou být oba termíny používány zástupně. „Vyjednávání tvoří obsah jednání či může být jeho vyhraněnější modifikací.“²

Vyjednávání nelze pokládat za jednorázovou činnost. Je to proces skládající se z několika fází, z nichž každá má svůj nezastupitelný význam. Také není pouze jediný možný způsob, jak vést jednání. První strategie, jak vést jednání, se nazývá kompetitivní. V tomto případě je snahou jednajících strany být vítězem za každou cenu. Je to strategie založená na nátlaku, výhrůžkách a nucených ústupech. Jejím výsledkem je pak asymetrická smlouva. Zvolí-li stejný přístup i druhá strana, k uzavření dohody nedojde nikdy. Druhá strategie je kooperativní, založená na vzájemných ústupech a kompromisech. Jednající strany chtějí dosáhnout dohody a jsou ochotny spolupracovat.³

Vyjednávání je nepostradatelným způsobem dorozumívání se v životě společnosti, patří ke každodenním lidským činnostem. Vyjednávání probíhá ve všech společenských

¹ GULLOVÁ S., *Mezinárodní obchodní jednání a diplomatický protokol*, 2013, str. 158

² VESELÝ Z., *Diplomacie (teorie – praxe – dějiny)*, 2011, str. 269

³ VESELÝ Z., *Diplomacie (teorie – praxe – dějiny)*, 2011, str. 284

vrstvách, v přátelské ale i diplomatické rovině. Je to „*forma komunikace vedená tak, aby umožnila dosáhnout dohody při jednáních, při nichž obě strany mají nejen společné, ale i rozdílné zájmy.*“⁴

Vyjednávání ale nemusí být složité pouze tehdy, nemají-li zúčastněné strany stejné zájmy. S ohledem na mezinárodní dimenzi diplomatického jednání jsou důležitou součástí teorie vyjednávání i kulturní aspekty. Jde především o porozumění základním rozdílům v hodnotové orientaci různých kultur a schopnost řídit mezikulturní komunikaci. „*Kulturní determinanty ovlivňují celý proces komunikace natolik, že ve srovnání s procesem komunikace v rámci jednoho kulturního systému nabývá komunikace mezi příslušníky odlišných kultur zcela novou kvalitu.*“⁵

Přestože se při mezinárodním jednání uplatňují více méně všeobecně uznávané postupy a pravidla, je důležité znát kulturní hodnoty a zájmy jednajícího partnera. V oblasti mezinárodního vyjednávání je dnes schopnost vést mezikulturní komunikaci velice důležitá a žádaná. Tato dovednost však není vrozená a je třeba se na ni připravit. K tomu slouží proces tzv. výchovy k mezikulturní komunikaci. Ten zahrnuje především důkladné pochopení vlastní kultury jak v rovině faktické (znalost dějin, hodnot) tak i emocionální (pochopení vlastního způsobu jednání částečně ovlivněného kulturou). Výsledkem této metody je nalezení hranic vlastní kultury a pochopení jejích hodnot.

Kultura zaujímá v mezinárodních vztazích nezastupitelné místo. Vést efektivní jednání bez znalosti druhé kultury je dnes takřka nemožné. Je nezbytné si uvědomit fakt, že druhá kultura může mít rozdílnou hodnotovou orientaci, na jejímž základě bude jinak přistupovat k vyjednávání a může dávat přednost jiným postupům. Odlišné kultury mohou rozdílně vnímat použití jazyka jak ve verbální, tak i nonverbální formě. Vnímání času, domluva termínů, styl vedení jednání – toto všechno může kultura ovlivnit. „*S kulturními aspekty je proto nutné bezesporu počítat i do budoucna jako s významným faktorem vyjednávání.*“⁶

1.2. Mezikulturní komunikace

S vyjednáváním velice úzce souvisí a neustále se prolíná komunikace. Je to jeho nedílná součást, nástroj, stavební jednotka, samotné jednání už je pak jen jistou modifikací komunikace. „*Vyjednávání je základním prostředkem k tomu, abyste od druhých získali to, co*

⁴ FISHER R., URY W., PATTON B., *Dohoda jistá: zásady úspěšného vyjednávání*, 1994, str. 7

⁵ LEHMANNOVÁ Z., *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů. Výzkumné studie*, 1999, str. 114–115

⁶ PETERKOVÁ J, *Mezinárodní vztahy: Úvod do mezinárodního vyjednávání a komunikace*, 2004, str. 64

chcete. Je to forma komunikace vedená tak, aby umožnila dosáhnout dohody při jednáních, při nichž obě strany mají nejen společné, ale i rozdílné zájmy.“⁷

Komunikace v obecném pojetí je forma dorozumívání prostřednictvím přijímání a sdělování informací. „*Všem vyměňovaným informacím a zprávám je vysílající i přijímající stranou přikládán sdílený význam.*“⁸ Komunikace je neoddělitelnou součástí lidského života, dochází k ní ve všech rovinách mezilidských vztahů, tedy i v diplomacii. Pro úspěšné fungování diplomacie je dokonce základní podmínkou. Americký diplomat M. Stearns říká, že „*komunikace je podstatou diplomacie. Nikdy nemůže být dobrým diplomatem ten, kdo špatně komunikuje.*“⁹

Ve vztahu k diplomacii a mezinárodnímu jednání lze také komunikaci rozlišit na několik druhů. Komunikace interakční se vyznačuje střídáním rolí mluvčího a posluchače. Naproti tomu u transakční komunikace ke střídání rolí nedochází, komunikující subjekt je současně posluchačem. Dále komunikaci dělíme na přímou a nepřímou. Přímá se odehrává na principu bezprostředního vztahu mezi osobou přijímající a vysílající informace. Jsou to jakákoli jednání nebo konference. Nepřímá komunikace naopak předpokládá, že mezi dvěma jednajícími stranami bude existovat zprostředkovatelský článek. Komunikace může být také verbální či nonverbální. V oblasti mezinárodního jednání je běžná spíše forma verbální, vliv komunikace nonverbální však také není zanedbatelný.

Provázanost komunikace a diplomacie je známá odedávna¹⁰. Vynikající komunikační schopnosti byly u diplomatů považovány za nezbytný předpoklad pro jeho úspěšné vyjednávání.

1.3. Význam mezikulturní komunikace

V dnešní době je na dovednost mezikulturní komunikace kladen tak velký důraz zejména proto, že se jedná o jeden ze základních předpokladů fungování současné globální, multikulturní civilizace.¹¹ Moderní společnost je technicky velmi vyspělá, informační a telekomunikační přístroje umožňují šířit zprávy okamžitě po celém světě. Jednotliví obyvatelé různých zemí světa jsou tak čím dál tím více propojeni a tím se prohlubuje i provázanost samotných států.

⁷ FISHER R., URY W., PATTON B., *Dohoda jistá: zásady úspěšného vyjednávání*, 1994, str. 7

⁸ VESELÝ Z., *Diplomacie (teorie – praxe – dějiny)*, 2011, str. 17

⁹ STEARNS M., *Talking to Strangers: Improving American Diplomacy at Home and Abroad*, 1999, str. 112

¹⁰ Někteří autoři pokládají za první diplomaty anděly, jenž byli zprostředkovateli zpráv mezi bohy a lidmi.

¹¹ LEHMANNOVÁ Z., *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*, 1999, str. 111

Přenášení jedné informace do rozdílných kulturních oblastí však s sebou nese různá rizika. Je potřeba posoudit, zda je pro jiné kultury taková informace vhodná, a zvážit možné pozitivní nebo negativní dopady způsobené přenosem. *„Kulturní systémy, zejména jejich integrační hodnotové jádro, zásadně ovlivňují způsoby vnímání, prožívání, hodnocení světa, událostí, vztahů, času, způsobu myšlení ap...“*¹² V této souvislosti se tak hovoří o vzniku nového profesního oboru „kulturních tlumočnicků“. Jejich úkolem je zajišťovat, aby daná informace měla stejný obsah pro všechny, přestože způsob jejího podání může být jiný. Takto zpracované informace by měly být nejen v masmédiích, ale především na poli mezinárodní politiky a diplomacie.¹³

Mezikulturní komunikaci pak můžeme vymezit jako *„reflexi komunikačního procesu mezi individuálními a nadindividuálními subjekty příslušejícími k rozdílným kulturním systémům. O efektivnosti mezikulturní komunikace lze hovořit, pokud v procesu interakce nedochází ke zkreslení předávaných informací, které by vyplývalo z rozdílnosti daných kulturních systémů.“*¹⁴

¹² LEHMANNOVÁ Z., *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*, 1999, str. 102

¹³ Tamtéž, str. 112

¹⁴ Tamtéž, str. 114

2. Ekonomická diplomacie

Diplomacii můžeme chápat jako formu mezinárodních vztahů, soubor norem a obyčejů, umění vyjednávat a umění kompromisů nebo pouze obratné jednání s lidmi. Diplomacii (jako formu mezinárodních vztahů) můžeme dále dělit na jednotlivé druhy. Podle počtu zúčastněných stran, oblasti a předmětu zaměření, používání metod a prostředků a podle spousty dalších kritérií. Rozdělením diplomacie podle oblasti a předmětu zaměření dostaneme úzce specifikované obory. Pro účel své bakalářské práce jsem si vybrala ekonomický sektor diplomacie a s ním spojené diplomatické jednání.

V minulosti bylo jednání diplomatů s obchodníky považováno za podřadnou, méněcennou činnost, a proto jej vykonávali nižší zástupci diplomatických misí - konzulové. Podle slov J. Uthmanna je ekonomická diplomacie *„jedním z nejstarších odvětví tohoto ctihodného řemesla, ale stálo značné úsilí uznat ji za rovnou rodem.“*¹⁵

Ekonomická diplomacie se v současné době dostává čím dál tím víc do popředí. Dochází totiž *„k řadě změn mezinárodního prostředí, které souvisejí například s rozvojem komunikačních a informačních technologií, se vzrůstající rolí médií, s rostoucí komplexností problémů, s rostoucí multiplicitou aktérů či s regionalizací mezinárodní spolupráce.“*¹⁶ Z tohoto pohledu jsou ekonomická, hospodářská a obchodní témata velmi důležitá. „...v současném světě tvoří ekonomická diplomacie podstatnou část aktivity všech subjektů, které se na zahraniční politice státu nějakým způsobem podílejí.“¹⁷ Ekonomické procesy v mezinárodním rozměru jsou tak dnes stále více propojeny s diplomatickými, což přináší nové priority zahraniční politiky.

Obor ekonomické diplomacie lze charakterizovat jako soubor opatření zaměřených na prosazování politiky vlády v oblasti pohybu a výroby produktů, služeb, práce a investic ze země do zahraničí a obráceně, čímž zároveň dochází k utváření pozitivního obrazu země ve světě. Jednoznačná a komplexní definice ekonomické diplomacie však v odborné literatuře doposud chybí. Nejnovější definice pochází z díla Judity Štouračové – *„ekonomická diplomacie je kromě prostředku pro naplnění záměrů a cílů ekonomické dimenze zahraniční politiky též prostředkem, do určité míry i předpokladem realizace záměrů zahraniční dimenze vnitřní hospodářské politiky státu, především jeho proexportní politiky, politiky spjaté s přílivem zahraničních investic, s programy podpory investování domácích podnikatelů*

¹⁵ UTHMANN J., *Diplomaté. Státní aféry od dob faraónů po současnost*, 2006, str. 125

¹⁶ PETERKOVÁ J., *Mezinárodní vztahy: Ekonomická diplomacie České republiky*, 2009, str. 169

¹⁷ HUBINGER, V.: *Encyklopedie diplomacie*, 2006, str. 43.

v zahraničí, v neposlední řadě s programy podpory exportních aktivit malých a středních podniků a dalších.“¹⁸

Zaměření ekonomické diplomacie je dvojí. V širším pojetí jde o vytváření podmínek vedoucích k naplnění ekonomických zájmů států v zahraničí. Diplomaté vytvářejí podmínky k zapojení národní ekonomiky do ekonomiky světové a do procesů internacionalizace a globalizace. V užším smyslu se ekonomická diplomacie ubírá směrem podpory obchodních a investičních aktivit národních podnikatelů. Pomáhá podnikatelským subjektům vstoupit na zahraniční trhy, lobuje za jejich zájmy a podporuje jejich aktivity.

2.1. Česká ekonomická diplomacie

Jednou z priorit české vlády je podpora investic, exportu a cestovního ruchu. V současné době globalizace a zvyšující se mezinárodní konkurence je prosperita České republiky závislá na dovednosti prosadit ve světě své hospodářské priority a zajistit odbyt výrobků na mezinárodních trzích. Realizací těchto priorit se zabývá právě ekonomická diplomacie České republiky.

Odbož ekonomické diplomacie České republiky disponuje řadou zastupitelských orgánů i zahraničních kanceláří státních agentur. Významnou roli sehrávají také příspěvkové organizace jako CzechTrade, CzechInvest či Česká centra. Ekonomická diplomacie také velmi úzce spolupracuje s ministerstvem zahraničních věcí, průmyslu a obchodu a ministerstvem pro místní rozvoj, jež mají za jednu ze svých priorit také podporu hospodářských zájmů České republiky.¹⁹

Podporu a ochranu ekonomických zájmů České republiky po celém světě v současné době zastupuje 72 diplomatů, 84 velvyslanců, 2 konzulové, 14 generálních konzulů a 170 honorárních konzulů.²⁰ Kvůli lepší identifikaci potřeb českých firem spolupracuje ministerstvo nově i s podnikateli, neboť právě oni jsou potom uživateli služeb ekonomické diplomacie.

Výhledové plány české ekonomické diplomacie jsou zahrnuty v Exportní strategii ČR pro období 2012 – 2020. Mezi její hlavní cíle patří snaha o maximální usnadnění podmínek exportu pro české vývozce, snaha zařadit ČR do roku 2020 mezi 20 nejvíce konkurenceschopných států světa.

¹⁸ ŠTOURAČOVÁ, J.: *Ekonomická diplomacie České republiky*, 2008, str. 24

¹⁹ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky - *Ekonomická diplomacie* – [online], cit. 20. 3. 2015 z: <http://www.export.cz/ekonomicka-diplomacie/ekonomicka-diplomacie/4244-ekonomicka-diplomacie>

²⁰ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky - *Ekonomická diplomacie* – [online], cit. 20. 3. 2015 z: <http://www.export.cz/ekonomicka-diplomacie/ekonomicka-diplomacie/4244-ekonomicka-diplomacie>

Nedílnou součástí zahraniční ekonomické politiky České republiky je i rozvojová pomoc, čímž naše země podílí na uskutečňování Rozvojových cílů tisíciletí a plnění mezinárodních závazků v oblasti rozvoje. „ČR svými rozvojovými aktivitami přispívá k odstraňování chudoby, k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, k ochraně životního prostředí, jakož i k podpoře demokracie, dodržování lidských práv a řádné správy věcí veřejných v partnerských zemích.“²¹

2.2. Historie diplomatických vztahů mezi Mongolskem a Českou republikou

Historie diplomatických vztahů mezi Českou republikou a Mongolskem se datuje již 67 let. K navázání vztahů došlo po druhé světové válce, po únoru roku 1948. Počátkem roku 1950 započala intenzivní spolupráce na politickém, hospodářském i kulturním poli. Nejdůležitější byla rozvojová spolupráce, které dala v Mongolsku vzniknout řadě průmyslových závodů – např. obuvnické výroby, cementárna; byla zbudována nezbytná infrastruktura, postaveny nemocnice či tepelné elektrárny. Významnou oblastí spolupráce byla také geologie. Čeští geologové tu aktivně od roku 1963 prováděli výzkumy²². Součástí vzájemné spolupráce bylo také poskytování stipendií k vysokoškolskému studiu²³. „*Studium mongolských občanů na československých vysokých školách, stejně tak jako stáže mongolských pracovníků v československých závodech měly za následek skutečnost, že Mongolsko patří mezi země s velmi početnou skupinou občanů hovořících alespoň částečně českým jazykem.*“²⁴ Vzájemná spolupráce se postupně prohlubovala, v 70. letech bylo Československo dokonce druhým nevýznamnějším mongolským obchodním partnerem po Sovětském svazu.

První smluvní dohody týkající se hospodářské oblasti byly Dohoda o vědecko-technické spolupráci z roku 1956 či Smlouva o přátelství a kultuře z roku 1957. Ta také vymezovala mechanismus výměny plateb a zboží. V roce 1960 byla podepsána Dohoda o hospodářské spolupráci, která byla v nadcházející „pětiletkách“ obnovována až do roku 1990.

Po rozpadu SSSR, kdy Mongolsko i ČR procházelo složitým transformačním procesem, byly vzájemné diplomatické vztahy téměř zastaveny. K obnovení vztahů došlo až

²¹ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* – [online], cit. 21. 3. 2015 z: <http://www.export.cz/asie/mongolsko/mongolsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr>

²² V oblasti geologických výzkumů bylo dosaženo mnohých úspěchů – mezi největší z nich patří nalezení ložiska mědi v oblasti Erdenet, kde se těží dodnes. Důl patří mezi 5 největších ložisek mědi na světě.

²³ V této době vznikl na Filosofické fakultě Karlovy univerzity samostatný obor Mongolistiky, který funguje dodnes.

²⁴ Velvyslanectví České republiky v Ulánbátaru – *Zahraniční rozvojová spolupráce* – [online], cit. 21. 3. 2015 z: http://www.mzv.cz/ulaanbaatar/cz/obchod_a_ekonomika/poptavky_po_zbozi_a_sluzbach/za.html

koncem 90. let v rámci zahraniční rozvojové spolupráce a to především v oblasti stavebnictví, školství a geologie.

2.3. Současná česká ekonomická diplomacie v Mongolsku

Po rozpadu SSSR Česká republika v podstatě opustila mongolský trh. Znovunavázání obchodně-diplomatických vztahů je zdlouhavé a pomalé, navíc v konkurenci rychle se rozvíjejících asijských států poměrně náročné. Činností české ekonomické diplomacie v Mongolsku pomáhají především dvě české příspěvkové organizace – Česko-Mongolská obchodní komora a Spolek přátel Mongolska. Nejvyšší hodnota vzájemné obchodní výměny byla zaznamenána v roce 2012, kdy obrat činil téměř 22 milionů USD. „*Tyto hodnoty bohužel neodpovídají potenciálu, úrovni vztahů obou zemí, existujícím příležitostem v Mongolsku ani objemu poskytované zahraniční rozvojové spolupráce ze strany ČR.*“²⁵

V souladu s Koncepcí zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na léta 2010-2017 patří Mongolsko mezi prioritní partnerské země pro dlouhodobou rozvojovou spolupráci a rozvoj. Vláda ČR zařadila Mongolsko do tohoto přednostního seznamu z důvodu vysoké potřeby rozvojové spolupráce a z toho plynoucí vzájemně výhodných hospodářských vztahů. Jedním z důvodů je také nebývale silná tradice spolupráce s Českou republikou (Československem).

V rámci rozvojové spolupráce se Česká republika zaměřuje především na sektor energetiky a ekonomicko-průmyslový rozvoj, sektor zemědělství a lesnictví, dále oblast vzdělávání a sociální infrastrukturu. Dále se ČR soustředí na zlepšování podmínek životního prostředí a rozvoj venkova, s geografickým zaměřením na jižní a východní části Mongolska.²⁶

Vývoz českého zboží do Mongolska je limitován velikostí trhu a nízkým počtem obyvatel země. Většina obyvatel žije pasteveckým soběstačným způsobem života, kupní síla i poptávka jsou nízké. Výhodou však je malá mongolská výroba a z minulých let také velmi dobré jméno českých výrobků. Největší odbyt mají na mongolském trhu české stroje a dopravní prostředky, dále průmyslové spotřební zboží a chemikálie. V exportu z Mongolska do ČR zase převažují oděvy, doplňky a plastové obaly.²⁷

Mongolsko nabízí potencionálním investorům mnoho příležitostí – a to zejména v oblasti těžebního průmyslu a s ním spojeným zpracovatelským sektorem. „*ZÚ Ulánbátar je*

²⁵ Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky – *Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* – [online], cit. 21. 3. 2015 z: <http://www.export.cz/asiie/mongolsko/mongolsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr>

²⁶ Tamtéž

²⁷ Tamtéž

přesvědčen, že aktuální vývoj v oblasti těžby a zpracování energetických surovin v Mongolsku skýtá – kromě příležitostí pro potenciální investory do samotné těžby a následného exportu na třetí trhy - pro české společnosti také návazné obchodní příležitosti z různých oborů (od hydrogeologie přes strojní celky nebo i dopravní prostředky typu malých letadel). “²⁸

Mongolský trh začíná být velmi perspektivní, je zajištěn finančními prostředky plynoucími z těžby nerostných surovin. České firmy doposud tento trh do značné míry opomíjely, za pomoci české ekonomické diplomacie však pomalu dochází k obratu.

²⁸ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – Mongolsko - energetické suroviny - příležitosti v oblasti těžby a zpracování [online], cit. 21. 3. 2015 z:

<http://www.export.cz/mongolsko-energeticke-suroviny-prilezitosti-v-oblasti-tezby-a-zpracovani/6905-mongolsko-energeticke-suroviny-prilezitosti-v-oblasti-tezby-a-zpracovani>

3. Kulturně-historické souvislosti Mongolska

Druhá kapitola se bude zabývat vymezením specifík mongolské kultury, která mají vliv na styl a způsob vyjednávání. Mongolská kultura je kulturou velmi zajímavou a nevšední. Jakožto kultura východní je Evropanům málo srozumitelná, špatně čitelná. Abychom jí lépe porozuměli, je potřeba znát alespoň některé důležité faktory, které ji po celá staletí formovaly a utvářely.

3.1. Geografické podmínky

Tak jako je Česká republika nazývána srdcem Evropy, Mongolsko můžeme označit za srdce Asie. Mongolsko je po Kazachstánu druhým největším vnitrozemským státem na světě, a zároveň státem, který je nejvíce vzdálen od moře²⁹. Území dnešního Mongolska leží mezi 42. a 52. rovnoběžkou severní šířky a mezi 87. a 119. poledníkem východní délky.

Od východu k západu se Mongolsko rozprostírá na 2392 kilometrech a od severu k jihu se táhne v délce 1259 kilometrů. Na severu hraničí země s Ruskou federací, na západě, jihu a východě s Čínou. Celková délka hranice je 8158 kilometrů. „*Svou rozlohou 1 564 116 km² je Mongolsko přibližně pětkrát větší než Itálie nebo dvacetkrát větší než Česká republika.*“³⁰ Ještě do 20. století bylo ale území Mongolska mnohonásobně větší. Patřila mu značná část dnešního čínského území zvaná Vnitřní Mongolsko, ale též poměrně velká část Sibiře, která momentálně patří Rusku.

V Mongolsku můžeme najít širokou soustavu rozličných geografických prvků. Území Mongolska je totiž dnem někdejšího vnitrozemského moře, které zaniklo před více než 200 miliony let. Celá planina byla postupným působením geologických procesů vyzdvižena do průměrné nadmořské výšky okolo 1580 m. n. m. Výsledkem se tak stala značně erodovaná hornatá krajina se zasněženými horskými hřebeny, lesnatými úbočími a otevřenými stepními planinami, které postupně přecházejí v polopouště a poušť.

Přírodní hranice Mongolska je tvořena vysokými horskými hřebeny, které zemi chrání před silnými monzuny, ale zároveň velmi ovlivňují mongolské klima. Mongolsko leží severovýchodně od pohoří Pamír, nad horami Ťan-Šan. Větší rozlohy Mongolska se rozprostírá v oblasti náhorní plošiny střední Asie, kde pramení značná část říčního systému Sibiře, Arktidy a Číny, stejně jako uzavřený vodní systém střední Asie.

²⁹ Nejbližším bodem mořského pobřeží je přístav Tianjin (Tchien ť'in) v Číně.

³⁰ ŽELEZNÝ, Teodor. Mongolská lidová republika. 1985, str. 13.

Téměř dvě třetiny země představují horstva. Hlavními pohořími jsou Altaj, Changaj a Chentí. Od severozápadu k jihu se táhnou dvě z těchto mohutných pohoří – Altaj a Changaj. Jsou to lesnaté krajiny, poměrně dobře zavodněné, obklopené horskými loukami i rovinatými pastvinami.

Zatímco sever je hornatý a lesnatý, na jihu země převládá vnitroasijská poušť Gobi, poskytující obživu stádům koz, ovcí a velbloudů. Od západních hor přechází hornatý ráz krajiny v stepní oblasti táhnoucí se k jihovýchodu, až polopouště na jihu země. Jednu třetinu rozlohy země tvoří step, jižní část země gobijská poušť. Poušť Gobi se rozkládá na úpatí hor Altaje, v nadmořské výšce okolo 1500 m. n. m. „V roce 1975 zde byla vyhlášena Velká rezervace Gobi, která se stala čtvrtou největší přírodní rezervací na světě. Jde o nejsevernější místo na světě, kde můžete potkat velblouda, ale také bílé leopardy, gazely a ovce.“³¹ Asi 10% rozlohy pouště tvoří písečné duny, které jsou nejseverněji položenými dunami na světě. Písek na dunách se někdy vlivem větru přesypá a duny vydávají táhlé tajemné zvuky. Proto se jim také říká „zpívající duny“.

Poušť Gobi je z větší části vlastně spíše suchá step, převážně tvořena šterkovým povrchem, porostlá jen zakrslými křovisky. V posledním desetiletí dochází k postupnému rozšiřování pouště, což je způsobeno nadměrným vypásáním úrodných oblastí, ale také klimatickými procesy. Pozvolná desertifikace krajiny je tak všudypřítomnou hrozbou. „Povážlivou stránkou věci je i fakt, že jakmile se jednou dá poušť do pohybu, začne se obvykle velmi rychle rozšiřovat a její postup těžko něco zastaví.“³²

Území Mongolska je protkané sítí velkých řek a jezer, jejichž rozmístění je značně nerovnoměrné. Nejvíce jezer je na severozápadě země. Území mezi Mongolským Altajem a pohořím Changaj, je nazýváno „Proláklina Velkých jezer“. Velkých řek i menších říček je v Mongolsku na 3800, v délce 67 000 kilometrů. Všechny řeky v zimě zamrzají na dobu 5 až 6 měsíců. Průměrná tloušťka ledu je okolo 1 metru. Horské řeky mohou zůstat pod ledem až do půli května.

Kvůli vysokým horám lemujícím hranice země je Mongolsko přirozeně udržováno v izolaci. Díky bohatým nalezištím surovin a pasteveckému způsobu života mohli Mongolové žít pokojně a odděleně na svém území. Byli soběstační a okolní svět k životu nepotřebovali. Právě tato odloučenost měla velký význam na formování jejich kultury. Separace od rychlého vývoje západní civilizace přičkla mongolské kultuře osobitý, až téměř archaický ráz.

³¹ Česká televize – *Na cestě po Gobi* [online], cit. 8. 2. 2015 z:

<http://www.ceskatelevize.cz/porady/1185966822-na-cestech/208562260120021-na-cestech-po-gobi/>

³² BLUNDEN Jane, Mongolsko, 2009, str. 31

3.2. Podnebí

Mongolské podnebí je ovlivněno především jeho nadmořskou výškou a zeměpisnou polohou. „*Země leží v samém srdci pevninské Asie, daleko od všech moří a oceánů, v závětrí ochranného prstence okolních hor – všechny tyto faktory značně přispívají ke zdejšímu mimořádně suchému podnebí.*“³³ Klimatické podmínky jsou zde kontinentální, suché s teplým a krátkým létem a naopak dlouhou tuhou zimou. Zvlášť typické jsou pro Mongolsko velké výkyvy teplot – a to jak během roku, tak i v průběhu dne.

Nejdélším mongolským ročním obdobím je zima. Trvá od listopadu do března. Pro mongolské zimy je typické velmi suché počasí a téměř žádné sněhové srážky. Velké mrazy jsou zmírňovány slunečným počasím a nízkou vlhkostí vzduchu. V zimních obdobích klesá teplota na většině území hluboko pod bod mrazu, v průměru pod $-15\text{ }^{\circ}\text{C}$. Na hornatém severu země však mohou teploty dosahovat až extrémních $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$. Mongolské hlavní město Ulánbátar je dokonce nejchladnějším hlavním městem na světě.

Deštivých dnů není v Mongolsku mnoho. Období dešťů je charakteristické převážně pro letní období. Většinou jde o krátké a vydatné lijáky nebo bouřky, dlouhotrvající deště jsou zde spíše výjimkou. Ve vysokohorských oblastech mohou letní dešťové srážky přecházet i ve sněhové přeháňky. Průměrné teploty letních dnů se pohybují okolo $20\text{ }^{\circ}\text{C}$, na jihu země se ale mohou vyšplhat i na tropických $40\text{ }^{\circ}\text{C}$.³⁴

Mongolsko bývá někdy označováno jako „země modré oblohy“. To proto, že se zde téměř po celý rok udržuje jasné, slunné počasí. Slunečných dní je v Mongolsku zhruba dvakrát více než v České republice – kolem 250.

Typickým rysem jara jsou prachové bouře či silné větry, které mnohdy dosahují rychlosti až 20 kilometrů za vteřinu. Proto se o Mongolsku také říká, že je to „země sedmi větrů“.³⁵

S klimatickými změnami je také pevně spjat jev, který je mongolskými pastevci označován jako mo. dzud. Je to výraz pro klimatické podmínky, které znemožňují klidnou

³³ BLUNDEN Jane, Mongolsko, Vyd. 1. Brno: Jota 2009, str. 32.

³⁴ Kalimera – průvodce světem cestování a vybavení – *Mongolsko* [online] cit. 4. 2. 2015 z: http://www.kalimera.cz/mongolsko_2.html

³⁵ The best of Mongolia – *Climate of Mongolia* [online], cit. 15. 10. 2014 z: http://www.e-mongol.com/mongolia_climate.htm

pastvu dobytka. Jde především o dlouhá období sucha nebo dlouhotrvající silné sněhové či ledové krusty zabráňující přístup zvířatům k potravě.³⁶

3.3. Historie

Neexistuje kultura, ve které by se nepromítaly dějiny jejího národa. Dějiny Mongolska jsou velmi dlouhé, pestré a také slavné a jejich vliv na mongolskou kulturu je značný. Nejslavnější období mongolské historie spadá do 13. století a je neoddělitelně spjata s významnou osobností Čingischána. Ten dokázal sjednotit rozdrobené mongolské kmeny a ve svých bojových výpravách dobyl i část středověké Evropy. Období Čingischána je důležité také proto, že se Mongolové setkávali s jinými národy, jinými kulturami a přejímali od nich nové zvyky. Tím obohacovali a rozšiřovali zvyky vlastní kultury.

3.3.1. Dějiny před vznikem Mongolské říše

Podle nejnovějších archeologických výzkumů lze předpokládat, že prapůvod mongolské civilizace spadá do období starší doby kamenné - 100 – 200 000 let př. n. l. Z toho období bylo nalezeno značné množství figurek ve tvaru ženských postav, což značí existenci matriarchátu. Výzkum zdokumentoval také rozvinutý systém loveckého hospodaření. Archeologové objevili zbytky sídlišť, kamenné hroty k šípům či skalní malby se zvířaty. Později koncem 2. tisíciletí se začalo rozšiřovat pastevectví, obyvatelé pomalu přecházeli na kočovný způsob života a matriarchát byl nahrazen patriarchátem.

Od 2. století př. n. l. se na území dnešního Mongolska začaly utvářet početné kmenové svazy. Mezi nejvýznamnější kmeny patří například Siung-nu, Tung-chu, Sien-pej, Žuan-Žuan, Skythové, Sarmaté, Ujgurové, Kitani, Turci nebo Hunové. Kvůli takovému množství různých kmenů, není dodnes objasněn etnický původ Mongolů.³⁷

Jednoznačně nejvýraznějším kmenem byly Hunové vládnoucí východním stepím. Tento kočovný kmen je znám zejména pro svou bojeschopnou armádu. Vpády Hunů byly natolik obávané, že donutily království severní Číny vybudovat obranné zdi. (Ty se později staly základem pro vytvoření Velké čínské zdi.) Pod vedením schopného vojevůdce Attili se Hunové probíjovali až k Dunaji. V 5. století n. l. překročili dokonce hranice Francie. Krátce poté však Atilla zemřel. Dlouhé spory jeho následovníků o trůn nakonec zapříčinily rozpad hunské říše.

³⁶ Dlouhotrvající sněhové pokrývky byly zaznamenány např. v letech 1999/2000 a 2000/2001. Tyto zimy se zapsaly do historie jako jedny z nejkrutějších. V každé zimě vymřelo přes 2 miliony kusů dobytka. K obnovení stád napomohly finanční příspěvky mezinárodních organizací i Světové banky.

³⁷ SCHWARZ Michal, *Stručná historie států – Mongolsko*, 2010, str. 27-28

Až do 12. století se na území Mongolska často střídala nadvláda jednotlivých kočovných kmenů. Kvůli neustálým bojům mezi kmenovými svazy se země začala pomalu rozpadat, až byla nakonec rozdělena do malých samosprávných oblastí. Nevraživé bojující kmeny usmířil a sjednotil až počátkem 13. století Temudžin – Čingischán.

3.3.2. Čingischán a vznik Mongolské říše

Temudžin se narodil v roce 1160 Jesügejovi, vojevůdci mongolského kmene Bordžigin. Své jméno dostal podle tradic po nedávno poraženém tatarském protivníkovi. Jeho otec zemřel brzy, družina se rozpadla a Temudžin zůstal jen se svou matkou a sourozenci. Od malička byl nucen postarat se sám o sebe. Byl bystrý a ctižádostivý a už v mladých letech si dokázal naklonit řadu spojenců na svou stranu. Snil o vybudování velké jednotné říše. „*Razil teorii jeden kmen je jako jeden šíp, snadno se zlomí, ale mnoho kmenů dohromady znamená sílu.*“³⁸ Ukončil bratrovražedné války mezi kmeny, sjednotit náčelníky jednotlivých kmenů a roku 1182 byl zvolen chánem – Čingischánem.

Založil novou stabilní říši a reorganizoval státní správu. „*Čingischán přeorganizoval nomádské kmeny podle zcela nového principu – do vojensko-administrativního systému, v němž byly organizační jednotky mobilní armády současně i hospodářsky soběstačné.*“³⁹ Zároveň si postupně podroboval i okolní říše - Kitanů, Ujgurů, Samarkandu i obávané Tangutské království. Po těchto činech už nemohl o Čingischánovi jako Velkém chánovi nikdo pochybovat.

Čingischán chtěl ve svých dalších výbojích pokračovat mírovou cestou, pomocí obchodu. Zvelebil ochablá města na Hedvábné stezce a učinil z ní největší zónu volného obchodu v historii. Povzbuzoval také obchodníky, aby se vydávali do jejich země.

Běh dějin ale změnilo poselství z roku 1218 z Persie, jehož obsahem byla hlava Čingischánova vyslance. Velký chán poté vyslal do Persie početné vojsko s rozkazem vypálit do základů každé město, které se nevzdá. „*Když vše skončilo, zůstal milion mrtvých mužů, žen a dětí.*“⁴⁰ Po dobytí Persie se oblastí nájezdů Mongolů stala Evropa.

Úspěchy mongolských tažení pod vedením Čingischána byly založeny na několika důležitých faktorech. Jeho armáda byla velmi oddaná a loajální. Vojáci byli rozděleni podle desítkové soustavy na 10, 100, 1000 nebo i 10 000 členné útvary. Každý jezdec měl

³⁸ Česká televize – Čingischán [online], cit. 20. 2. 2015 z:

<http://www.ceskatelevize.cz/porady/10119551069-cingischan/20738253692/>

³⁹ ZIKMUNDOVÁ – GROLLOVÁ, *Mongolové – Pravnuci Čingischána*, 2001, str. 94.

⁴⁰ Česká televize – Čingischán [online], cit. 20. 2. 2015 z:

<http://www.ceskatelevize.cz/porady/10119551069-cingischan/20738253692/>

náhradního koně, Temudžin také zavedl důmyslný signalizační systém pomocí vlajek a korouhví. V době, kdy boje byly velkým chaosem a mácháním šavlemi, dbal Čingischán na promyšlenou taktiku. Na rozdíl od Evropanů používali Mongolové luky a šípy a mohli tak bojovat na dálku. „*Mongolové úmyslně děsili protivníky tím, že se do útoků vrhali se sborovým řevem, stříleli hvízdající šípy a v noci schválně zakládali obrovský počet táborových ohňů, aby vyvolali dojem, že jich je mnohem víc.*“⁴¹ Velký chán učinil z mongolského vojska nejdokonalejší armádu své doby, podmanil si všechny nejhustěji zalidněné civilizace 13. století a vytvořil největší říši v historii – Mongolskou říši.

K tomu, aby mohl Čingischán spravovat tak velkou říši, rozdělil ji ještě během svého života mezi své čtyři syny. Pro udržování pořádku v zemi a v armádě nechal sepsat kázeňské zákony mo. *jasa*, které platily stejnou měrou pro všechny. Za vlády Čingischána zaznamenáváme první prvky diplomatického jednání na území Mongolska. Zavedl diplomatickou imunitu všem vyslancům, i těm, s jejichž národy vedl válku. Vyvinul také důmyslný systém jezdecké pošty mo. *jam*. Po cestách byly rozestavěné stanice pro rychlou výměnu koní. Takovýmto způsobem mohly být zprávy doručovány s rychlostí až 340 kilometrů za den.

Čingischán se velmi zajímal o kulturu. Sám byl negramotný, ale o to více si vážil vzdělaných a obvykle charismatických nábožensky činných osobností. Čingischán uctíval Věčně modré nebe, v zemi však platila náboženská svoboda. Díky náboženské toleranci tak směli po území Mongolska cestovat také evropští misionáři. Měli zaručenou ochranu a často dostávali i doprovod.

Velký chán se snažil nejen dobývat nová území, ale také nastolit ve své velké říši řád. V době, kdy si většina vládců myslela, že jsou nadřazení zákonům, Čingischán trval na tom, že musí dodržovat zákony stejně jako nejposlednější pastevcí. Trval na vládě zákona, zavedl jednotné mezinárodně platné právo, podporoval volný obchod. Mongolové sice dobývali jednu kulturu za druhou, zvyky druhých však nechtěli vymýtit. Naopak jich spoustu přejali a šířili je v celé Asii. Otevírali svět obchodu se zbožím, ale i myšlenkám a znalostem. „*Mongolové proletěli světem jako dobyvatelé, ale také jako nesrovnatelní nositelé civilizace.*“⁴²

Společně se svými syny a vnuky dobyl Čingischán více než dvojnásobek toho, co kdy kterýkoli jiný člověk v dějinách. Jeho říše se rozprostírala na jedenácti až dvanácti milionech kilometrů čtverečních, na území asi o velikosti Afriky. „*Táhla se od sněžné sibiřské tundry*

⁴¹ SCHWARZ Michal, *Stručná historie států – Mongolsko*, 2010, str. 33

⁴² WEATHERFORD Jack, *Čingischán a utváření moderního světa*, 2006, str. 23

k horkým indickým pláním, od rýžových polí Vietnamu po obilná pole Uher a od Koreje po Balkán.“⁴³ Před Čingischánovým narozením se svět skládal z několika regionálních civilizací, které se neznaly a často ani nevěděly, že existují. Po roce 1227, kdy Velký chán „vstoupil na Nebesa“, byly tyto civilizace provázány sítí diplomatických i obchodních styků. Čingischán totiž svou říši nestavěl z kamene, ale z národů.

Po Čingischánově smrti se jeho synové ještě pokoušeli udržet v zemi řád, dál pokračovali v bojových výpravách, dobyli dokonce i část Moravy a Slezska. Rozpadu tak velkého impéria však zabránit nedokázali. Mongolsko se během 14. století postupně rozdroilo do jednotlivých kmenových svazů a zahalilo do pláště vytrvalých bojů.

3.3.3. Vznik státu Mongolsko

Období od 14. do konce 16. století je označováno za dobu úpadku mongolské civilizace. Jednotlivé kmenové svazy se rozprostřely ve stepních oblastech a většina Mongolů se vrátila ke kočovnému a pasteveckému způsobu života.

Zatímco mongolský vliv upadal, na severovýchodní hranici země se začala utvářet nová silná a agresivní dynastie Mandžů. Vlivem nejednotnosti mongolských knížat a neschopnosti bránit své území, došlo koncem 16. století ke vpádu mandžuských vojsk na území Mongolska. Mongolská říše se tak na celých 200 let dostala pod nadvládu Mandžuska – Číny⁴⁴. Po dobu nadvlády Číňanů se však Mongolové dokázali sjednotit, a když se Mandžuská říše začala rozpadat, využili v roce 1911 příležitosti k odpojení se.

Mongolové vyvěsili novou vlajku 1. prosince 1911, v deklaraci nezávislosti vyhlásili ukončení mandžusko-čínské nadvlády a také založení národní mongolské samosprávy. Čína se však nehodlala svého území jen tak vzdát. Vnější Mongolsko bylo čínskými vojsky znovu obsazeno roku 1919. Za pomoci ruských sil se čínské jednotky opět stáhly zpět a nezávislé Mongolsko bylo znovu vyhlášeno 11. července roku 1921.⁴⁵

Samostatnost jim ale dlouho nevydržela. Mongolové udržovali poměrně úzké diplomatické i obchodní styky s Rusy a byli jim též zavázáni za pomoc proti Číňanům, čímž se otevřely dveře vlivu pro Sovětský svaz. Mongolové tak pouze vyměnili čínské područí za ruské.

⁴³ WEATHERFORD Jack, *Čingischán a utváření moderního světa*, 2006, str. 18

⁴⁴ Mongolsko bylo rozděleno na dvě části. Severnější část dostala název Vnější Mongolsko, jižní část Mongolska byla přejmenována na Vnitřní Mongolsko. Toto území do dnešní doby zůstává součástí Čínské lidové republiky.

⁴⁵ SCHWARZ Michal, *Stručná historie států – Mongolsko*, 2010, str.65

Za podpory Sovětského svazu byla v roce 1924 vytvořena Mongolská lidová republika, která zůstala pod nadvládou SSSR na dalších sedmdesát let. Tak jako ve všech socialistických státech došlo i v Mongolsku k násilné kolektivizaci, politickým čistkám či k potírání buddhistické víry.

Po druhé světové válce uznala čínská vláda Mongolskou samostatnost a v roce 1961 bylo Mongolsko přijato do OSN. S postupným celosvětovým úpadkem vlivu Sovětského svazu sílila v Mongolsku demokratická opozice a reformní hlasy. Povzbuzení reformním děním v Evropě, za doprovodu několika bouřlivých demonstrací se i Mongolové dočkali v roce 1992 schválení nové ústavy.

3.4. Politika⁴⁶

Mongolsko oslavilo 10. prosince 2015 své dvaceti pěti leté výročí demokratického systému. Od roku 1990 je státem s parlamentní demokracií s pluralitním systémem. Téměř celé 20. století bylo Mongolsko silně komunistickou zemí s minimálním kontaktem se západním světem. Nově zavedené demokratické reformy jsou stále velmi křehké a mladé, přesto je vidět velký pokrok, kterého země dosáhla. Cesta k mongolské demokracii byla zdoluhavá a náročná. Formování národní mongolské politiky bylo také výrazně ovlivněno jeho zeměpisnou polohou mezi Ruskem a Čínou – dvěma největšími komunistickými velmocemi světa.

3.4.1. Politická situace v 90. letech

Přelom let 1989/1990 byl ve znamení tajných studentských spolků volajících po změnách a reformách. Studenti, povzbuzeni děním v Evropě, požadovali přechod k demokratickému režimu. V únoru 1990 se definitivně potvrdilo, že nastal čas změn. Na náměstí Ulánbátaru byla svržena socha Stalina. Mongolští politici si uvědomovali potřebu rychle jednat, a tak přijali politiku postupných změn a přislíbili uspořádání svobodných voleb. Pod nátlakem nastalých událostí abdikoval tehdejší prezident Batmönch a demisi podalo i celé politbyro.

V roce 1992 změnila Mongolská lidová republika svůj název na Mongolsko, přijala nový státní znak, z vlajky byla odstraněna pěticípá hvězda a byla vydána nová Ústava. Podle ní byl ustanoven jednokomorový Velký chural se 76 zástupci, jako představitel nejvyšší státní moci a nejvyšší zákonodárny sbor. Také byla zavedena přímá volba prezidenta. Téhož roku se v červnu konaly první svobodné volby, jejichž vítězem se stala MLRS, která pak zůstala u

⁴⁶ Tato podkapitola je zpracována podle BLUNDEN, Jane. *Mongolsko: [turistický průvodce]*, 2009, str. 54-61.

moci až do roku 1996. Opoziční strany se sloučily a vytvořily novou politickou stranu – Mongolská národní demokratická strana (MNDS). Nová vláda pak během následujících měsíců vydala několik nových zákonů. O rok později se v Mongolsku konaly i první přímé prezidentské volby, v nichž byl za prezidenta zvolen Punsalmagín Očirbat. Jeho cílem bylo prolomit mongolskou izolovanost a otevřít zemi světu.

V roce 1996 ve volbách poprvé nezvítězila komunistická strana a MLRS se tak ocitla mimo sféru vlivu. Byla nahrazena Národními a Sociálními demokraty, kteří získali 50 křesel v parlamentu. Vláda se tak dostala do rukou demokratické aliance (DA). Taková volební porážka přiměla komunisty ke jmenování nového, mladšího, energičtějšího generálního sekretáře Nambaryna Enchbajara a k utužení poměrů ve straně. Hned následující rok 1997 se dostavily úspěchy. V prezidentských volbách vyhrál komunistický kandidát Nacangín Bagabandi.

V letech 1998-1999 se Mongolsko dostalo do politicky velmi nestabilní situace. Počátkem roku 1998 se DA potýkala s velkými vnitřními problémy a názorovými neshodami. Nakonec celá vláda podala demisi. Během těchto dvou let se v Mongolsku vystřídaly ještě další dvě vlády, čímž si země vysloužila přezdívku „země, kde si vlády podávají dveře“.⁴⁷ Politické machinace se stupňovaly a vyústily až v brutální vraždu známého a oblíbeného politika Sandžásüregína Dzoriga⁴⁸.

3.4.2. Politická situace 21. století

V roce 2000 opět s drtivou většinou vyhrála ve volbách MLRS. V následujícím čtyřletém volebním období se však politická situace výrazně změnila. Ve volbách v roce 2004 byla opět očekávaným vítězem MLRS. Výsledky však přinesly zajímavou novinku. Dvě hlavní strany, MLRS a Koalice vlast (KVD), získaly stejný počet hlasů. Společně tak vytvořily Velkou koalici a vládu národní shody.

Dne 11. ledna 2006 však podalo 10 ministrů (většina kabinetu) demisi, jakožto protest a nesouhlas ke směru vývoje současné politiky. Jejich demise zapříčinila úplný rozpad koalice a po dohodě MLRS s malými stranami zůstali komunisté u moci až do roku 2012. Jejich vláda byla pověstná zkorumpovaností a zpronevěrou velkých peněz, na což v roce 2012 reagovali voliči a zvolili si jako vládnoucí stranu Demokratickou stranu Mongolska. S novou vládou přestává být Mongolsko orientováno pouze na Rusko a Čínu a postupně se otevírá světu.

⁴⁷ BLUNDEN Jane, Mongolsko, Vyd. 1. Brno: Jota 2009, str. 58

⁴⁸ Sandžásüregín Dzorig byl jedním ze zakladatelů demokratického hnutí 90. let. V době své vraždy byl ministrem místního rozvoje a infrastruktury. S velkou pravděpodobností jej také čekala nominace na premiéra.

Tomuto přístupu je též velmi nakloněn v roce 2013 nově zvolený prezident Tsakhia Elbegdorj, člen Demokratické strany.⁴⁹

Rok 2014 byl z vnitropolitického hlediska klidný. Mongolové dali jasně najevo svůj postoj ke komunismu a drží se nového demokratického kurzu. Země se stále potýká s klíčovými problémy jako je chudoba a vysoká nezaměstnanost, přesto se daří přechod k tržní ekonomice a demokratizaci. Navzdory pomalému tempu nově přijímaných reforem, je Mongolsko jednou ze zemí bývalého socialistického bloku s nejefektivnější přeměnou k demokracii. Zdá se, že v posledních letech politika jasně určila, kterým směrem se Mongolsko vydá.

3.5. Ekonomická charakteristika

Podle ekonomických charakteristik se Mongolsko řadí mezi méně rozvinuté státy světa. Ekonomický i hospodářský rozvoj je velmi ovlivněn jeho vnitrozemskou polohou i sousedními státy. Rusko a Čína významně zasahují do vývoje vytváření ekonomiky v Mongolsku a to oběma směry - jak kladně, tak i záporně.

V 90. letech proběhla v Mongolsku velká politická transformace, která se dotkla všech společenských vrstev. Není proto divu, že si toto období vysloužilo přezdívku „desetiletí změn“. S rozpadem Sovětského svazu bylo však nutné reformovat nejen politiku, ale také ekonomický a hospodářský systém. Postupná demokratizace politiky znamenala velké reformní změny i v ekonomice, především přechod z centrálního komunistického plánovaného hospodářství na demokratický systém s ekonomikou volného trhu. Transformace s sebou přinesla mnoho pozitivních změn, nevyhnula se však také jevům negativním – především v podobě velkých sociálních problémů a chudoby. Náhlé přerušení obchodních styků se Sovětským svazem znamenalo pro mongolskou ekonomiku obrovský propad a kompletní rozpad systému. Došlo také k rušení družstev a privatizaci velkých státních podniků⁵⁰, s jejímiž následky se mongolská ekonomika vyrovnává dodnes. Mezi roky 1990 a 1992 se HDP propadl o celých 20%.

Základ současného mongolského hospodářství tvoří 3 pilíře – zemědělství, důlní průmysl a služby. Ze země se nejvíce vyváží měděný koncentrát, zvířecí produkty a textil. Největšími odbytišti jsou Čína, USA, Rusko, Velká Británie, Itálie a Japonsko. Jádrem

⁴⁹ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Mongolsko - Vnitropolitická situace* [online], cit. 9. 11. 2014 z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/mongolsko/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html

⁵⁰ Mezi největší zprivatizované podniky patří například Mongolské aerolinie (MIAT) nebo společnost zabývající se těžbou mědi Erdenet Cooper Mining Corporation

mongolského hospodářství bylo odjakživa pastevectví, dnes se však klade velký důraz na zásobu nerostného bohatství. Rozvoj techniky v současnosti nejvíce napomáhá třetímu pilíři – službám. Je to nejrychleji se zdokonalující odvětví mongolské ekonomiky.

3.5.1. Průmysl

Základním pilířem mongolské ekonomiky je jednoznačně důlní průmysl, jak ve svých materiálech uvádí například i ministerstvo zahraničních věcí ČR: „*Pro domácí ekonomiku je klíčová těžba nerostných surovin - 23,4% HDP, 67% průmyslové produkce a 90 % z celkového mongolského exportu (zejména do ČLR).*“⁵¹ Mongolská vláda považuje průmyslovou výrobu se zaměřením na export za prioritu. V roce 2013 byl proto přijat tzv. „Investiční zákon“ podporující podnikání. Přestože se vláda snaží podporovat podnikání, existují stále faktory, jako zastaralé technologie či nedostatečná infrastruktura, které snižují produktivitu a rozvoj ekonomiky.

Vývoj přeměny mongolského hospodářství sledovali nejrůznější zástupci mezinárodních důlních společností. Za přispění jejich investic se Mongolsko stalo jednou z nejfrekventovanějších destinací geologických průzkumů. Ukázalo se, že Mongolsko je přímo pokladnicí nerostných surovin. Pod zemským povrchem Mongolska nachází až 70 druhů nerostných surovin v odhadované hodnotě 1 300 000 000 000 USD⁵². Nalezneme zde četná naleziště uhlí, měděné rudy, železné rudy, vzácných barevných kovů, olova, cínu, ropy, zlata, stříbra, wolframu atd. V pohoří Chentí a Changaj jsou bohatá naleziště drahých kovů jako bílý křišťál, modrý tyrkys, žluté topasy, krvavě rudé granáty. Mongolská země skrývá i rozmanité druhy stavebních materiálů. Nejvzácnější jsou granit, mramor, vápenec, sádra či různé druhy hlín a minerálních barev. V zemi se také nachází velké zásoby křemičitých písků, které jsou vhodné pro výrobu skla, ale též minerály vhodné pro výrobu porcelánu.

Způsob těžby je v Mongolsku výhradně povrchový. Mezi nejvíce těžené suroviny zatím patří železná ruda, měděná ruda, zlato, molybden, fluorit, zinek nebo wolfram. Investice vložené do rozsáhlých geologických průzkumů se investorům vrátily v podobě otevření velkých nalezišť. Důl Oju Tolgoj vlastněný společností Ivanhoe Mines je plný mědi a zlata. Kanadská společnost QGX otevřela v jižním Mongolsku ložisko koksu a energeticky využitelného uhlí – Baruun Naran. Těžařská společnost Centerra Gold zprovoznila zlaté doly

⁵¹ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Mongolsko* [online], cit. 9. 11. 2014 z:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/mongolsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

⁵² Abp consulting – *Mongolsko – proč Mongolsko?* [online], cit. 9. 11. 2014 z:

<http://www.abpconsulting.cz/mongolsko/proc-mongolsko>

Boró. Mongolsko – Čínská firma Trairt Minerals zbudovala továrnu na zpracování zinku. Postupně se také zvyšuje podíl těžby ropy. O ropná naleziště jeví největší zájem australské, americké a čínské firmy. Od roku 1992 probíhá těžba zlata za podpory vládního projektu „Zlato“. Těží se také povrchově v nízkonákladových dolech. V roce 2008 bylo vytěženo neskutečných 15,2 tun zlata. Od té doby však těžba klesá.

Za pomoci čínských investorů byl v roce 2011 zprovozněn největší důl Tavan Tolgoi. Od jeho otevření nabývá na důležitosti těžba uhlí. Prokázané zásoby uhlí v Mongolsku jsou 26,8 miliard tun, odhadované množství je však mnohem vyšší - až 162 miliard tun. Mongolské uhlí však není příliš konkurence schopné. Z dolu Tavan Tolgoi sice odjíždí každých 10 minut plně naložený nákladní automobil k čínské hranici⁵³, automobilová doprava je však osminásobně drahá oproti železnici. Železniční spojení však stále neexistuje.

Důležitým průmyslným odvětvím je také zpracovatelský průmysl. Zabývá se jednak zpracováním vytěžených nerostných surovin, ale také zpracováním produktů získaných z živočišné výroby. Patří sem zejména zpracování vlny/kašmíru, kůží a kožešin. V produkci kašmírových produktů je Mongolsko hned po Číně druhé na světě a své výrobky vyváží do celého světa.

3.5.2. Zemědělství

Druhým významným a tradičním pilířem mongolské ekonomiky je zemědělství. Převážná část zemědělského odvětví je orientovaná na pastevectví a chov dobytka. Pro Mongoly je to tradiční způsob obživy, kterým se živí od nepaměti.

Chov dobytka je pro mongolské hospodářství hlavní oporou. Zemědělská produkce tvoří 14% HDP, z toho 70% tvoří právě živočišná produkce.⁵⁴ V Mongolsku je za hospodářská zvířata považováno těchto 5 druhů - koně, krávy/jaci, ovce, kozy a velbloudi. Role zvířat v mongolských poměrech ani s postupem času neklesá. Podle statistiky z roku 2013, je v Mongolsku na 45 milionů kusů dobytka. V letech 2009 a 2010 byli pastevci vystaveni velkým a tuhým mrazům, při kterých vyhynulo až 10 milionů kusů dobytka a menší chovatele přivedly tuhé zimy do krachu. Za přispění zahraniční finanční pomoci, se ale opět

⁵³ Česká televize – *Mongolské uhelné doly opět jedou na plný výkon* [online], cit. 14. 11. 2014 z:

<http://www.ceskatelivize.cz/ct24/ekonomika/194441-mongolske-uhelne-doly-opet-jedou-na-plnyvykon/>

⁵⁴ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Mongolsko* [online], cit. 9. 11. 2014 z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/mongolsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

podarilo počet kusů dobytka zvýšit a v současnosti jejich počet dokonce ještě roste. Loni v září dosáhl počtu 61 milionu kusů⁵⁵.

Nárůst produkce však zatím nezvýšil poptávku dle očekávání. Poptávka po mongolském masu narůstá pomalu. Do Vietnamu se vyváží kozí maso, do muslimských zemí skopové. Plánem současné vlády je expandovat na ruský trh s hovězím a koňským masem. Tomu však stále stojí v cestě silná protidovozní opatření. Jedná se o velmi vysoké clo 30-40% a též přísné veterinární standardy. Veterinární asistence je však dostupná jen malé části chovatelů. V posledních měsících, kdy vešlo v platnost několik protiruských sankcí, se však zdá, že by se obchodu mohlo začít dařit lépe.

S novou dobou přicházejí i do Mongolska výtěžky moderní techniky pomáhající rozvoji trhu, přibývá příležitostí k vytváření zpracovatelských závodů vedlejších produktů spojených s chovem. Mongolsko má v masné produkci velký potenciál. V současné době se zvedá poptávka po tzv. bio výrobcích. A Mongolové by mohli nabídnout širokou škálu masných výrobků v bio kvalitě ekologického prostředí.

Velký posun vpřed zaznamenáváme v odvětví pěstitelství. Mongolové byli ještě donedávna závislí na ruské pšenici. V roce 2012 byl zaveden vládní program na podporu pěstitelství „Celina 3“. S jeho pomocí se podařilo vypěstovat dostatek pšenice pro celé Mongolsko. Postupně se také rok od roku zvyšuje odbyt zeleniny. Letní trhy ve městech jsou plné nejrozličnějších druhů zeleniny, což výrazně obohacuje dosavadní mongolský jídelníček.

3.5.3. Služby

Třetím a posledním pilířem ekonomiky je sektor služeb, který se na celkovém HDP podílí asi 45%. Je to sektor nejnovější, nejméně rozvinutý, ale nejrychleji se rozvíjející. Největší vývoj byl zaznamenán od roku 2013, a to zejména v oblasti cestovního ruchu a s ním souvisejícím stravováním a hotelnictvím.

Ještě před rokem 1998 v podstatě žádný cestovní ruch neexistoval. Jeho význam nabývá na důležitosti až v posledním desetiletí. V roce 2013 navštívilo Mongolsko přibližně 417 tisíc turistů, převážně z Ruska, Číny a Jižní Koreje. V letošním roce by to však měl být už celý milion turistů. Zvýšení poptávky po cestách do Mongolska zaregistrovaly i letecké společnosti a zvýšily frekvenci letů. Jedná se především o Mongolské aerolinie MIAT, ruský Aeroflot a čínské, japonské a korejské letecké společnosti. Největším lákadlem pro turisty je překrásná a téměř nedotčená mongolská příroda, kočovný způsob života tamních pastevců,

⁵⁵ Rostoucí počet kusů dobytka však dělá starosti odborníkům na udržitelný rozvoj. Podle jejich studií je pro zemi ideální a dlouhodobě udržitelný počet 27 milionů kusů dobytka.

spousta zajímavých míst, památek, naleziště dinosaurů...Turismus v Mongolsku však není zrovna jednoduchý, neboť turistická sezóna je omezená na pouhé 4 měsíce – od června do září, kdy je počasí příznivé.

S přílivem turistů se daří i drobným podnikatelům vyrábějícím upomínkové předměty, dřevěné hračky, sošky, stoupá poptávka po tradičních oděvech, špercích a veškeré rukodělné tvorbě.

3.6. Mongolský jazyk

Oficiálním státním jazykem Mongolska je Chalcha mongolština. Utvoření jednoho oficiálního jazyka však předcházela dlouhá historie a vývoj dnešní podoby jazyka prošel mnoha fázemi. Na území Mongolska žila spousta etnických skupin hovořících různými jazyky, které byly v neustálém kontaktu a vzájemně se ovlivňovaly. „*Jestliže se jeden mongolsky hovořící rod nebo kmen ocitl při svém stěhování nebo vojenské porážce pod svrchovanou mocí turecky hovořícího kmenového svazu, stal se (...) třeba během jedné generace jeho součástí i jazykově. Totéž platilo vice versa.*“⁵⁶

Moderní mongolština patří do skupiny mongolské větve altajské jazykové rodiny, je příbuzná s turečtinou a s dalšími tureckými jazyky střední Asie, jako např. kazaština a turánština. I moderní jazyk si v sobě ponechal řadu archaismů, což napomáhá rekonstruovat jazyk středověký. Mongolština patří mezi aglutinační jazyky, které nemají rody a veškeré gramatické kategorie vyjadřují za pomoci sufixů připojovaným k neměnnému kořeni slova. (Př. mo. *bakš* = učitel, mo. *bakštaj* = s učitelem, mo. *bakštajgá* = se svým učitelem.)

Mongolský jazyk v průběhu dějin podléhal politicko-ekonomickým vlivům a byl často nucen vstřebávat cizí slova. V době dynastie Čching začala do mongolštiny pronikat čínská a mandžuská slova, za sovětské éry přijala mongolština ruské technické a politické výrazy. V současnosti do jazyka pronikají nové obchodní a vědecké termíny přejaté z angličtiny.

Mongolština má také své písmo. První písemné poznámky z oblasti Mongolska pochází od Skytů a Hunů. Teprve na přelomu 16. a 17. století však získalo písmo svou konečnou podobu. Klasické mongolské písmo mo. *mongol üseg* má 24 písmen, z toho 7 samostatných znaků pouze pro samohlásky. Píše se od shora dolů, od levého rohu stránky směrem doprava. V roce 1946 bylo klasické mongolské písmo Sovětským svazem zrušeno a nahrazeno ruskou azbukou. O znovuzavedení písma se aktivně diskutovalo po pádu SSSR a při vytváření nového státu Mongolsko. „*Celá záležitost však není jednoduchá: písmo v cyrilici odráželo během uplynulých 50 let nejen vývoj fonetiky, ale i měnící se slovní zásobu*

⁵⁶ ZIKMUNDOVÁ – GROLLOVÁ, *Mongolové – Pravnuci Čingischána*, 2001, str. 35

*a gramatické či stylistické posuny jazyka dnešní republiky Mongolsko.*⁵⁷ Dá se říct, že soudobá generace Mongolů v produktivním věku už staré písmo prakticky nezná. V současné době se staromongolské klasické písmo zavádí alespoň do osnov školní výuky, aby nevymizelo úplně.

3.7. Náboženství

Tradičním mongolským náboženstvím je odedávna šamanismus. Šamanismus sice není nejvíce vyznávaným náboženstvím v zemi, je ale pevně zakotven v každém Mongolovi. Mongolové jsou národem pastevců, obklopeni zvířaty a přírodou, proto i tento náboženský směr uctívá právě přírodu. „*Stojí-li člověk uprostřed stepi, kolem jen ticho a nad hlavou oblohu, pochopí, proč zde lidé prosí o pomoc a shovívavost.*“⁵⁸

Tato kapitola bude zpracována na základě výsledků terénního výzkumu pracovníků Filosofické fakulty Karlovy univerzity – oboru Mongolistika. Jejich výzkumy odkrývají principy mongolského šamanismu a pomáhají nám vysvětlit a pochopit mongolské jednání. V těchto prastarých tradicích je velmi silně ukotvena podstata mongolského vnímání světa.

Pro Mongoly je přirozené nativní myšlení – žití v souladu s přírodou, víra v magii, důraz na význam jmen, užívání symbolů. Převládá animistická představa o světě, tedy všechno má svou duši, vše v přírodě je živé, dynamické, neustále se vyvíjející.

Příroda je úplným základem obrazu světa. Má dva principy, mužský *Tenger* a ženský *Changaj*. Ženský princip *Changaj* je chápán jako posvátná Matka Země. Je to kamenitá půda, písčité poušť, kvetoucí louka, vysoké pohoří – příroda se všemi svými projevy. „*Každá hora shlíží na bytosti pod sebou v božské majestátnosti, každá je sama božstvem. Tím nejvyšším je pak samo Věčné nebe.*“⁵⁹ Právě mužský princip *Tenger* je Otec Nebe. Je věčně modrými a nekonečnými nebesy klenoucími se nade vším. Matka *Changaj* dává lidem tělo a Otec *Tenger* myšlení.

Mezi těmito dvěma „božskými“ sférami jsme my, lidé, jako potomci Otce Věčného nebe a Matky Přírody. Lidstvo je jejich dětmi a společně tak vytvářejí velkou rodinu. Jsou spolu v neustálém dialogu, pomocí symbolů spolu komunikují. Symboly Mongolům jasně ukazují, co je dané, budoucí i stávající. Jak říká mongolské sousloví *beleg tenteg úzuulen* – rodiče nám dávají dar v podobě znamení.

⁵⁷ ZIKMUNDOVÁ – GROLLOVÁ, *Mongolové – Pravnuci Čingischána*, 2001, str. 44

⁵⁸ Tamtéž, str. 75

⁵⁹ Tamtéž, str. 75

Tenger lidem všechno vyjevuje a ukazuje, ale čeká na jejich odpověď. Tou je akt obětování. Obětování tak kladou Mongolové opravdu velký důraz. Obětovat se dá různými způsoby, jako například pomocí vykuřování mo. *san tarich*. Používá se očištná „bylina“ mo. *arc*, která svou vůní čistí a uspokojuje Rodiče. Dalším způsobem je tzv. rozstříkávání. Nejčastěji se používá vodka nebo mléko, které je rozstříknuto do všech světových stran a samozřejmě i nahoru k Nebi a dolů k Přírodě. Poměrně rozšířeným způsobem jsou také obětní místa mo. *ovó*. Jsou to významná místa u cest, na křižovatkách, kopcích nebo u starých stromů. Většinou jsou to nakupené hromady kamenů. Každý poutník by měl toto místo obejít, objet na koni nebo autem třikrát po směru hodinových ručiček. Na hromadu pak poutníci pokládají drobné předměty jako pečivo, mléčné výrobky, sladkosti, posvěcený obřadní šátek mo. *chadag*, ale i hlavu zvířete nebo součástku automobilu.

V Mongolsku je třeba obětovat nejen Matce a Otci, ale také třeba pramenu řeky, vrcholu hory, skále, která vypadá podivně, horskému průsmyku, statnému zvířeti jako je vlk nebo býk. Ideálně by oběť měla proběhnout alespoň třikrát denně všemi možnými způsoby. Důležitá je ale i míra obětování. Mongolové nesmí obětovat příliš mnoho, za to by mohli být i potrestáni. Takovým skutkem by mohli *Tenger* a *Changaj* rozhněvat. Chtějí snad svým činem naznačit, že mají málo? Jde především o samotný akt obětování, ne o jeho obsah.

Podobné je to i s mongolskými modlitbami. Modlitba musí být pronesená třikrát za sebou, a to slovy „Changaj mini, Changaj mini, Changaj mini“. Může být však jen třikrát zopakovanou myšlenkou nebo rituální představou. První vyřčení má upoutat pozornost „božstva“, druhé je zesílením významu vyřčeného, třetí zopakování je jasným signálem pro splnění tužby. I zde je ale nejdůležitější, jakým způsobem jsou modlitby pronášeny a komu jsou směřovány.

Mongolové také bezmezně věří v přerodování duší. Pokud člověk žije svůj život dobře, přerodí se po své smrti zpět do své rodiny.

Šamanismus však není jediným náboženstvím v zemi. S rozmachem říše se země setkávala i s jinými druhy vyznání – křesťanstvím, islámem nebo buddhismem⁶⁰. V období komunismu však byly všechny náboženské směry pronásledovány a během politických čistek zemřelo na tisíce mnichů a šamanů.

Náboženská svoboda byla opět obnovena až roku 1990. Mongolská Ústava z roku 1992 zaručuje svobodu vyznání jako základní lidské a občanské právo. Podle současných

⁶⁰ Buddhismus byl v zemi oficiálně zaveden dvakrát. Poprvé ve 13. století Čingischánovým vnukem Kublajchánem a podruhé Altan-chánem v 16. století. Ten složil slavnostní slib, v němž se buddhismu zaslíbil.

průzkumů se k buddhismu kloní asi polovina obyvatelstva⁶¹ a 40% se považuje za ateisty. Mongolové však často vyznávají i více náboženství najednou, přičemž si z každého vyberou jen něco. Celkově jsou Mongolové k jiným náboženstvím velmi tolerantní. Vždyť přece nade všemi náboženstvími je všeobjímající nekonečně modré Nebe.

3.8. Rodinný život kočovných pastevců

Mongolové jsou potomci kočovných kmenů. Za dlouhá léta kočovného života přivykli drsným životním podmínkám, přizpůsobili se velkým teplotním rozdílům, naučili se žít v souladu s přírodou. Využívají, ale nezneužívají to, co jim příroda nabízí, umí čelit jejím hrozbám a mají k ní posvátnou úctu.

V životě Mongolů má hlavní roli rodina a je na ni kladen velký důraz. V rozlehlých stepích, kde se rodiny přesouvají mezi pastvinami, má každý člen rodiny své povinnosti a je pro chod domácnosti takřka nepostradatelný.

Hlavním zdrojem obživy mongolských rodin je vlastnictví stád dobytka – koní, ovcí, krav, jaků, velbloudů či koz. Rodiny pastevců putují se svými stády po mongolských stepích na první pohled nahodile a chaoticky, ale není tomu tak. Každá rodina má svoje stálé letní a zimní stanoviště a nestane se, že by jejich místo obsadil někdo jiný.

Mongolové žijí v jurtách, v jedné jurtě žije obvykle více než jen jedna generace. Hlavou rodiny je vždy nejstarší muž. Postavení žen však rozhodně není podřadné. Ženy byly hájeny zákoníkem dokonce už ve 13. století. Muži často odjíždí na dlouhé výpravy a ženy se musí postarat o domácnost samy. *„Odjede-li muž na jaře prodat dobytek, ..., vrátí-li se za několik měsíců a najde-li ženu čerstvě těhotnou, může to být, samozřejmě, důvod k roztržce, ale s velkou pravděpodobností nedojde k žádným rozvodům nebo k zapuzení nevinného novorozence.“*⁶²

Děti jsou totiž pro Mongoly velkým požehnáním a jsou jimi bezmezně milovány. Přesto můžeme vidět malá batolata přivázaná za nohu postele. To kvůli tomu, aby se nespálila o rozžhavená kamínka uprostřed jurty nebo neztratila v rozlehlé stepi. Děti se do dvou let vůbec nestříhají a nejsou oslovovány jmény, ale hanlivými přezdívkami. To proto, aby byly uchráněny před zlými duchy, kteří by mohli odlákat nepřivykrou dětskou duši do podzemí. Jména jsou jim potom vybírána podle citů a povahy. Například jméno Tumurtogoo znamená Železný kotel, Saruulceceg – Jasná květina, Batsuch – Pevná sekyra. Péči o malá batolata

⁶¹ Některé zdroje uvádějí jako dominantní náboženství větev buddhismus – vadžrájána s elementy šamanismu. Tu údajně vyznává až 94% obyvatel.

⁶² ZIKMUNDOVÁ – GROLLOVÁ, *Mongolové – Pravnuci Čingischána*, 2001, str. 67

přebírají jejich starší sourozenci a láska, s jakou o ně pečují je nevídaná. Mezi sourozenci se tak utváří velmi silné pouto, které jim vydrží na celý život. Již od tří let jsou děti považovány za plnohodnotné pomocníky. I proto je ve venkovských rodinách počet dětí velký.

V dospělosti děti automaticky přebírají starost o rodiče a nejmladšímu připadá otcovo hospodářství. Na rozdíl od svých sourozenců má totiž nejméně příležitostí k tomu, aby se zaopatřilo.

Tradičním mongolským příbytkem je jurta mo. *ger*. Jurty se vyvíjely u mnohých kočovných národů již od paleolitu a svým vzhledem a způsobem konstrukce připomínají stany.⁶³ Konstrukce je uzpůsobena tomu, aby se dala jednoduše a rychle postavit či snadno převézt. Kostra jurty je tvořena tyčovými mřížkami, které jsou ještě obaleny několika vrstvami plsti. Tu si rodiny často vyrábí samy z ovčí vlny. Ve střeše jurty je kruhový větrací otvor mo. *tóno*, který zároveň slouží jako hodiny a kalendář. „*Světlo dopadá během dne skrz jednotlivé úseky tóno na důmyslně propočítaná místa na podlaze, značící celé hodiny i čtvrt hodiny. Z délky slunečních paprsků lze zároveň „vyčíst“ měsíce roku.*“⁶⁴ Větracím otvorem stoupá dým z ohniště či kamínek, jediného zdroje tepla jurty. V mnohých pouštních oblastech, kde stromy a keře téměř nerostou, je jediným topivem sušený nezapáchající dobytčí trus mo. *argal*.

Vnitřní prostor jurty je rozdělen na mužskou a ženskou část, v níž má každá věc své místo. V mužské - pravé části bývají uloženy i vystavené především zbraně, nástroje a jezdecké potřeby. Levá část jurty je ženská a slouží převážně k vaření. Kruhový prostor jurty není příliš velký, lidé zde žijí skromně. Obvykle uvnitř nalezneme dvě postele, dřevěnou truhlu, která slouží jako úložný prostor, a nechybí malé „oltářičky“. Na nich jsou vystaveny nejrůznější náboženské sošky, rodinné fotografie a jiné cennosti.

Dveře jurty jsou podle náboženských tradic vždy otočeny na jih a jsou neustále dokořán všem poutníkům.

⁶³ Mnohé současné moderní stany od renomovaných firem dnes kopírují konstrukční i větrací systémy staletím ověřených kočovnických jurt.

⁶⁴ ZIKMUNDOVÁ – GROLLOVÁ, *Mongolové – Pravnuci Čingischána*, 2001, str. 64

4. Případová studie: vymezení specifických rysů způsobu vyjednávání v Mongolsku

Poslední kapitola bude aplikací vydefinovaných obecných hodnotových orientací a kulturních specifíků do diplomatické praxe. Mezi nejdůležitější činnosti diplomacie, a to v jakémkoli směru, patří mezinárodní jednání a vyjednávání. Navazování nových kontaktů v zahraničí si bez takového jednání nelze představit. Přestože se při mezinárodním jednání uplatňují více méně všeobecně uznávané postupy a pravidla, je potřeba mít na paměti kulturní rozdílnosti jednajících partnerů. Právě na drobnostech a maličkostech může záviset úspěch celého jednání. Tato část práce bude řešena formou řízeného rozhovoru s lidmi, kteří působili v diplomatických službách na mongolské ambasádě, a také s lidmi, kteří své podnikatelské aktivity spojili s Mongolskem.

4.1. Metoda řízeného rozhovoru

Metodologií, jak zkoumat různé aspekty kultur, existuje mnoho. Nejrozsáhlejší a pro mou práci nejvhodnější by byl výzkum pana G. Hofstedeho, M. Minkova, A. Trompenaarseho či velký světový výzkum zaměřený na hodnoty World Values Surveys. Protože ani jeden z těchto výzkumů nezahrnuje Mongolsko jako zkoumaný prvek, nemohu je ve své práci využít.

Pro závěrečnou část své práce jsem se proto rozhodla použít metodu řízeného rozhovoru, jenž je jednou z technik sociálního sběru dat. Je to technika terénního sběru informací, při níž jsou informace získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek kladených respondentovi. Jde o systém verbálního kontaktu, vytváření přirozeného a nenásilného dialogu mezi tazatelem a dotazovaným.

Při užití metody řízeného rozhovoru je vhodné, aby tazatel uměl obratně jednat s lidmi. Při aplikaci metody je příhodné navodit příjemnou nenucenou atmosféru. Tazatel musí objasnit dotazovanému účel i užití výzkumu a ujistit se, že souhlasí s jeho zveřejněním.

Rozhovor mezi tazatelem a dotazovaným se rozvíjí na základě předem pevně stanovených otázek. Musí být naprosto jasné, kdo klade otázky a kdo odpovídá. Lehčí otázky jsou střídány složitějšími, dbá se na plynulost rozhovoru. Tazatel vždy poskytuje respondentovi větší komfortnost a odpovědi si zaznamenává sám. V případě nejasných odpovědí je nutné klást další doplňující otázky. Metoda řízeného rozhovoru také umožňuje dát na výběr z připravených odpovědí. Tím se však většinou snižuje ochota zkoumané osoby vypovídat.⁶⁵

⁶⁵ Výzkumné přístupy [online], cit. 9. 11. 2014 z:

http://www.eamos.cz/amos/ksb/externi/ksb_305/2.htm

Technika sběru dat pomocí řízeného rozhovoru je značně precizní metodou, která přináší velmi kvalitní výsledky. Je však potřeba mít na zřeteli i její negativní stránky. Tato metoda je hodně časově náročná. Tazatel se musí velmi dobře orientovat v daném tématu, řízenému rozhovoru předchází dlouhá důkladná příprava. Časová náročnost techniky vede často k menší velikosti zkoumaného vzorku. Problémem může být také pocit „neanonymity“. Respondent je v přímém kontaktu s tazatelem a jeho ochota odpovídat na citlivější otázky tak často klesá. Jedním z největších úskalí této metody je ovlivňování respondenta tazatelem. Způsob pokládání otázek, řazení ale i obsah otázek může respondenta rychle přimět odpovídat tak, jak si tazatel přeje. Někdy to však ani nemusí být záměr.

Při výběru metody řízeného rozhovoru pro svou práci jsem si byla vědoma těchto rizik a důkladně zvážila všechna pozitiva a negativa.

4.2. Vymezení specifických rysů způsobu vyjednávání v Mongolsku v rámci české ekonomické diplomacie

Česká ekonomická diplomacie v Mongolsku získává v současné době na významu. Vrcholná diplomatická jednání jsou ve většině případů velice oficiální, svázaná přísnými pravidly etiky. Součástí ekonomické diplomacie jsou ale také jednání obchodní, bez nichž by velké mezinárodní smlouvy nebyly nikdy podepsány. Proto se ve své práci zaměřím především na tato drobnější jednání.

4.2.1. Navázání obchodních styků

Mongolsko je sice velká země, ale obyvatel v ní není mnoho. Proto se spousta Mongolů dobře zná a jsou k sobě navzájem velmi vstřícní, věří si a ve všem pomáhají. K cizincům se však chovají zpočátku ostražitě.

Prvotní navazování kontaktů s Mongoly bývá časově poměrně zdlouhavé. Mongolové jsou při výběru svých partnerů opatrní a chtějí je dobře poznat. Nejlepší zárukou důvěryhodnosti je mít s sebou na první schůzce po boku mongolského garanta. V Mongolsku totiž platí pořekadlo: „*Známý čert je lepší, než neznámý bůh*“⁶⁶. Pro jednajícího partnera je přítomnost Mongola po boku zahraničního jednatele silnou známkou spolehlivosti. Jednání, která proběhla pro zahraniční partnery bez podpory mongolského zástupce, skončila buď nezdarem, nebo smlouvy nevydržely dlouho.

⁶⁶ BusinessInfo – *Jak se obchoduje v Mongolsku* – [online], cit. 21. 3. 2015 z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-se-obchoduje-v-mongolsku-30845.html>

Doporučení jednacího partnera jiným Mongolem však není jediným způsobem, jak ověřit důvěryhodnost svého společníka. Mongolové jsou zvyklí řídit se tradicemi a velmi dbají na proroctví lámů nebo šamanů. Obchodníci, jednatelé i vrcholní politici chodí prosit lámy/šamany o radu. Pokud jednací partner projde lámovým/šamanovým prověřením a je schválen jako vhodný kandidát, může se přistoupit k jednání. V opačném případě nebudou Mongolové s dotyčným nadále ztrácet čas a jednání ani nezačne.

I přes kladný posudek lámy/šamana a doprovod Mongola se však může fáze navazování pracovních kontaktů značně protáhnout. Zdvořilostní poznávací jednání a korespondence mohou někdy trvat až dva roky.

4.2.2. Přístup k času a jeho význam při jednání

Pro Mongolsko, podobně jako pro většinu Asie, platí jiné pojetí a vnímání času. „*Čas se tu neměří na minuty, ale má časové jednotky odlišného charakteru – poněkud protaženější, pomalejší a s neohrazeným okrajem.*“⁶⁷ Na rozdíl od uspěchané Evropy panuje v Mongolsku větší klid a žádný spěch. Tato „zpomalenost“ je dána velkou rozlohou země, náročným podnebím i náboženskými tradicemi. Většina Mongolů navíc vyrůstala na venkově ve stepi, kde se čas řídil podle práce u stáda, a kde nebylo za čím se hnát. Češi, kteří s Mongoly jednají, tak často říkají, že se před jednáním musí „zpomalit na mongolský modul“.

Toto pomalé časové pojetí je nejzřetelnější při sjednávání termínu jednání. Domlouvají-li se dva Mongolové, stanoví pouze den, místo setkání, nikoli však konkrétní čas. Ten, který se dostaví dříve, čeká na příchod druhého. Může se ale také stát, že jeden Mongol na schůzku nedorazí. V takovém případě se celý proces bez jakéhokoli pozastavení opakuje následující den či dva, dokud se oba společně nesetkají.

Při diplomatických a obchodních jednáních se samozřejmě přesně stanoví den, místo i hodina setkání. Ani zde však čas není striktně dodržován a zpoždění nejsou ničím výjimečným. Přijít o 30 minut později je naprosto v pořádku.

Současná generace Mongolů se však velice snaží všemožně přizpůsobit západním standardům, tedy i v přístupu k času. V poslední době Mongolové čím dál častěji dodržují stanovené termíny a chodí na jednání včas. Jednací partneři by proto neměli volnější vnímání času přeceňovat.

⁶⁷ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Mongolsko* [online], cit. 10. 4. 2015 z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/mongolsko/

Termíny schůzek je vhodné domlouvat s dostatečně velkým předstihem. Mongolové totiž velice silně dbají na tradice a jsou hodně pověřiví. Svá jednání velice často přizpůsobují tzv. příznivým dnům pro jednání/obchodování. V Mongolsku vychází náboženské – buddhistické – knížečky, ve kterých je na rok dopředu rozepsáno, které dny jsou příznivé pro svatby, pro návštěvu kadeřníka nebo pro uzavření obchodu či podepsání smlouvy. Touto předpovědí se Mongolové řídí. Přímo špatný den pro jednání je pak úterý. Úterky jsou všeobecně chápány jako nepříznivé dny, především pak pro velká rozhodnutí.

Konkrétní čas schůzky nebývá omezen žádnou tradicí. Mongolové však ocení, bude-li jednání probíhat až po 10 hodině ranní.

Pro Mongoly je velice typické časové určení mo. *margaash*. Tento termín můžeme přirovnat ke španělskému výrazu *mañana*. Doslovný překlad znamená zítra, nejčastěji se však užívá ve významu později nebo dokonce vůbec. Termín mo. *margaash* vychází z tradičního mongolského způsobu života, kdy pastevci nikam nespěchají a mohou některé činnosti odložit na mo. *margaash*.

4.2.3. Průběh jednání

V souvislosti s pomalým vnímáním času je i průběh a tempo jednání spíše volnější. Mongolové se snaží vést jednání v příjemné klidné atmosféře, pokud možno bez konfliktů a stresu. Velmi neradi otevřeně vstupují do konfliktů. Není příhodné vyvíjet na mongolského partnera nátlak. Naopak je vhodné daný problematický bod jednání znovu důkladně vysvětlit a dát tak partnerovi najevo vůli a ochotu spolupracovat.

Evropané jsou už odedávna zvyklí dodržovat nejrůznější předpisy, ale Mongolové jsou lidé odchovaní stepí, přírodou a kočovným způsobem života. Proto Mongolové preferují spíše neformální přístup k jednání, na dodržování etiky si tolik nepotrpí.

Co se týká jednotlivých částí jednání, zde mongolská kultura nehraje tak výraznou roli. Pouze seznamovací část je tamější kulturou nejvíce ovlivněna. Podobně jako samotné navazování obchodně diplomatických vztahů, i tato fáze jednání bývá mnohdy značně dlouhá. (Ovšem tak jako v západním světě i zde záleží na osobních sympatiích.)

Často je podáván tradiční mongolský čaj s mlékem dochucený solí či praženou moukou a probíhá volná konverzace. Vhodným tématem je především rodina, neboť Mongolové jsou velice rodině založení. Zvědavé otázky na počet sourozenců, dětí, let, jména či ukazování si fotografií je hodnoceno velmi pozitivně a pro Mongoly vyznívá přátelsky. Příhodným tématem bývá také počasí, mongolský venkov a chov dobytka či zmínka o Čingischánovi, na kterého jsou všichni Mongolové hrdí. Naopak není dobré hovořit o

negativních věcech, strastech, nemocech či smrti. Mongolové jsou velmi pověřiví a věří, že hovořením o těchto věcech lze zvrátit jejich osud a mohou se stát jim.

4.2.4. Formální stránka a způsob jednání

Co se formálnosti týká, Mongolové si na nějaká striktní pravidla příliš nepotrpí, mají raději uvolněnější přístup. Tak jako je volnější nálada jednání, je uvolněnější i styl oděvů. Oblek a kravata nejsou vyžadovány. Na druhou stranu, přijde-li obchodní partner upraven, ve značkových oděvech, Mongolové si všimnou a ocení to.

Tomuto volnějšímu duchu jednání také odpovídá převládající způsob jednání – kooperativní. Mongolové, protože neradi řeší konflikty a stresové situace, volí způsob jednání, který je založen na vzájemných ústupcích a kompromisech.

Naopak striktní dodržování pravidel vyžaduje předávání vizitek či peněz. Peníze i vizitky se předávají oběma rukama, které by měly být natažené. Přebírají se buďto stejně nebo pouze pravou rukou, která je podepřena v zápěstí rukou levou. Předávané peníze musí být pěkně vyhlazené a nepomačkané. Cizincům je tolerováno, převezmou-li vizitku pouze pravou rukou bez podpěry. Převzetí levou rukou je však pro Mongoly velká urážka, která může dokonce zhatit celé jednání.

Počet osob, které by se měly jednání účastnit, není ničím omezen. Zato výběr složení týmu jistě omezení přináší. Otázkou je, zda je vhodné zařadit do týmu ženu. Ženy mají odjakživa v Mongolsku velice vyrovnané postavení. V současné době jsou to navíc právě ženy, které hodně podnikají a bývají mnohdy spolehlivější než muži – mají větší pracovní nasazení, jsou ochotnější, kreativnější, ale také dochvilnější.

Je-li však jednacím mongolským partnerem muž a proti němu stojí žena, cizinka, nemusí se jí vždy dostat rovnocenného přístupu. Může se stát, že nebude považována za adekvátního jedacího partnera a Mongolové se s ní vůbec nebudou bavit. Není to však pravidlem.

Důraz je vždy kladen na osobu vedoucí obchodní či diplomatickou misi. Pro Mongoly je důležité uctít vedoucího delegace jako prvního - nejdříve se s ním přivítat, předat dar či přinést jídlo.

4.2.5. Osobní přístup v jednání

Mongolský přístup k jednání lze hodnotit jako velmi otevřený, na evropské poměry až „naivní“. Mongolové preferují spíše dlouhodobou spolupráci, proto se snaží, navázat se svým jednacím partnerem co nejlepší vztahy. Velmi časté je pozvání na večeři či oběd. Mongolové

jsou proslulí svou hojnou pohostinností, která je jim od pradávna vlastní. V rozlehlých stepních pláních žijí Mongolové velmi odděleně, proto rádi přivítají každého cizince. Ten je pro ně často nositelem cenných zpráv ze světa, ale také zpestřením všedních dnů.

Vchází-li cizinec do jurty, měl by pozdravit nebo alespoň zakašlat a dát o sobě vědět. „Odskočit si“ těsně před tím, než vkročíme do jurty, je považováno za neslušné. Podle staré pověry se zbraně a nářadí odkládají před jurtou, aby návštěvník nepřinesl do jurty neštěstí či smrt. Je neslušné uvnitř postávat a prohlížet si domácnost. Host by měl co možná nejdříve zaujmout nabízené místo.

Pro Mongoly je velmi důležité řádně uctít hosta. Mongolská pohostinnost je proslulá tím, že správně uctěný host by měl zvracet. I když se může zdát, že hostitelé žijí v chudých poměrech, stoly jsou vždycky plné toho nejlepšího jídla, co mají. Mongolové neváhají zabít kus dobytka a navařit spoustu masa. Velkou pochoutkou je kupříkladu také kostkový cukr nebo jednou pálená domácí vodka – nejčastěji pálená z mléka.⁶⁸

Jedna z největších pochoutek, jakou může host v jurtě dostat, je lojový lalok mo. *süül*, který mívají ovce pod ocasem. V odlehlých krajích okolo Altaje jsou cizinci obzvláště vzácní. V těchto vzdálených oblastech stále ojedinele funguje i tradice „propůjčení“ manželky na noc. Stejně jako všechno, co Mongolové dělají, má i tenhle zvyk své logické důvody. V takto opuštěných místech má cizinec pomoci zabránit degeneraci rodu.

Mongolové jsou velmi zdvořilí, stejně zdvořilé chování se však očekává i od hosta. Odmítnout nabízený pokrm, pití nebo ženu je velmi neslušné. Někdy může znamenat i vyhoštění z jurty, což obzvláště v zimním období může znamenat smrt umrznutím. Mongolové si také velmi potrpí na dárky. Hosté by měli vždy přinést alespoň nějakou drobnost.

V průběhu návštěvy je cizinci dvakrát nabídnut šňupací tabák. Poprvé jako přivítání, podruhé jako signál k odchodu. „*Stane-li se, že při vycházení z jurty na prahu škobrtne, měli bychom se do jurty vrátit, přiložit do ohně, nebo jej dokonce rozžehnout, abychom udobřili dotčené duchy domácího krbu.*“⁶⁹

S touto tradiční pohostinností by měli být jednací partneři ze západního světa obeznámeni. Mongolové nezřídka organizují pro své partnery výlety i do venkovských lokalit, kde je čeká přivítání a pohoštění v jurtě. S neznalostí této tradice by tak mohli způsobit nepatřičné či neslušné faux pas.

⁶⁸ Cizinci by se ale této vodce měli spíše vyhýbat. Naše organismy na to nejsou zvyklé a reakce těla na vodku bývají různé. Může dojít dokonce k ochrnutí dolní poloviny těla, to však do druhého dne pomine.

⁶⁹ ZIKMUNDOVÁ – GROLLOVÁ, *Mongolové – Pravnuci Čingischána*, 2001, str. 70

Mongolové jsou velmi hrdý národ, ke svým hostům se chovají velmi uctivě. Pohostinností, vstřícným chováním, nabízenou pomocí a spoluprací nikdy nešetří.

4.2.6. Přístup k cizincům

Jednání lidí s výrazně odlišnými kulturními hodnotami (jako např. Češi a Mongolové) vzbuzuje obavy, zda se jedna strana vůči druhé nebude cítit povýšeně či nadřazeně nebo zda nedojde k podvodu. Mongolové takové sklony nemají, jejich chování je vstřícné a zdvořilé. Obzvláště před cizinci se chtějí předvést v nejlepším světle.

Přesto i zde se najdou výjimky, které potvrzují pravidlo. V ojedinělých případech se může stát, že jsou cizinci odvezeni do stepi daleko od civilizace, a tam jsou vydírání (např. že dohodnutá cena produktů neplatí a pokud nezaplatí víc, dál nepojedou.)

Jedna z věcí, která by cizince, jakožto obchodní partnery, mohla urazit, jsou úplatky. Zatímco u nás je nabízení úplatků negativním a kritizovaným jevem, v Mongolsku jsou úplatky naprosto běžnou praxí a Mongolové jsou jimi pověstní. Jednací partner by tak neměl být uražen, není to útok vůči němu jako cizinci. Je to pouze běžná součást mongolského vyjednávání.

Mongolové jsou poněkud hákliví na slovo „pomoc“. Projekty humanitární a rozvojové pomoci, které v Mongolsku probíhají, tak nahradily slovo „pomoc“ termínem „spolupráce“. Mongolové jsou hrdý národ, který solidární pomoc cizinců „nepotřebuje“. Naopak humanitární spolupráce s jinými státy je vřele vítána a Mongolové jsou za ni velmi vděční.

4.2.7. Negativní odpovědi

Jedním z problémů, který v Mongolsku nejvíce komplikuje jednání, je skutečnost, která brání Mongolům říci jednoznačné „ne“. Odpovědět svému partnerovi negativně, či říct, že něco nejde nebo je špatně, je velice neslušné. S jednáním narovinu přichází až v poslední době mladá generace Mongolů, která se chce přiblížit západním normám a standardům. Stejně tak může být složité dovítit se, co si Mongolové opravdu myslí. Navenek se vždy tváří mile, že se vším souhlasí, opak však může být pravdou. Mongolové dokáží své emoce obratně potlačovat. Kritiky se ovšem dopouští jen zřídkakdy. Většinou se tak děje pouze po pár skleničkách alkoholu a nikdy ne veřejně přede všemi.

Komunikace je tedy obtížná, protože Mongolové ochotně vše slíbí, kýženého výsledku však často není dosaženo. Pravdou zůstává, že mongolské sliby jsou myšleny upřímně, bez jakýchkoli postranních úmyslů. Mongolové pouze nechtějí své partnery zklamat a chtějí se jim zavděčit.

4.2.8. Jazyk

Vyjednávacím jazykem je v dnešní době nejčastěji angličtina, kterou ovládá převážně mladší generace. Druhým nejčastějším jazykem jednání, je ruština. Ruský jazyk kvůli ruské okupaci Mongolska ovládá většina národa. Chtělo by se říct, že vzhledem k zeměpisné poloze a sousedství s Čínou, bude vhodným jednacím jazykem také Čínština. Opak je však pravdou. Mongolové nemají čínský národ v lásce, proto není vhodné zvolit tento jazyk pro komunikaci při jednání.

Nejlépe hodnoceno je, pokud jednací partner sám ovládá mongolský jazyk. Mongolové jsou velmi nacionalistický národ a jsou potěšeni, pokud vidí takový zájem o svou kulturu. Jednatel si tímto způsobem může rychle přiklonit mongolského partnera na svou stranu.

Mongolský jazyk ovládá bohužel jen málokdo. Proto hraje důležitou roli při jednání tlumočnick. Tlumočení mongolštiny do evropských jazyků je poměrně náročné. Struktura jazyka a skladba vět se od těch evropských diametrálně liší. Mongolské věty mají to nejpodstatnější – sloveso – až na konci věty. Tlumočnick tedy musí čekat, na ucelené odstavce, aby byl jasný jejich význam.

4.2.9. Nonverbální komunikace

Pomocným jevem při komunikaci může být gestikulace. Často pomůže snáze pochopit partnerovy myšlenky či postoje. V Mongolsku se však nelze na tuto neverbální komunikaci příliš spoléhat, mongolská gestikulace je velmi střídá. Ve srovnání s Čechy, kteří gestikulují poměrně hodně, je mongolská mimika a gestikulace takřka neznatelná. Mongolové nemají žádné charakteristické gesto, posunek, kterým by signalizovali něco konkrétního. To ale může být pro jednacího partnera výhoda, neboť se nemusí strachovat, že by nevhodným gestem někoho urazil. Shodné je pouze pokývání hlavou nahoru a dolů v náznaku souhlasu, a zleva doprava na znamení nesouhlasu.

4.2.10. Oslovování

Dilema, kdy použít v Mongolsku vykání a kdy tykání, má jednoduché řešení. Jsou zde léty a tradicemi zažitá pravidla pro oslovování. Možnost tykání je velmi omezená. Tykání smí využít jen osoby stejného věku, manželé nebo starší ve vztahu k mladším. Ti tykají mladším osobám automaticky, bez ohledu na to, jestli se znají. Opačně tak není nikdy. Vykání je v Mongolsku mnohem běžnější, mnohem rozšířenější. Mladší osoby vždy vykají starším a vyjadřují tak svou úctu k nim. Vykání je také typické pro děti, které vykají svým starším

sourozencům, rodičům i ostatním příbuzným. Proto je vhodné při jednání či oficiálním setkání vždy zvolit vykání, které je zdvořilé a uctivé.

Užívání titulů pro oficiální oslovování není v Mongolsku příliš zaužívané. Typické je spíše oslovování podle pracovních pozic a hodností. Nejčastější je oslovování jménem, což však může být někdy složitější než správná volba titulu.

Mongolové používají v současné době oficiálně 3 jména. První nejdůležitější rodné jméno se získá při narození (resp. ve dvou letech.) Na jeho výběru se podílejí nejstarší členové rodiny a lámové nebo šamani a je v životě nepoužívanější. Druhé jméno, stejně jako v Rusku, je děděno po otci a dříve plnilo funkci příjmení. Poslední, třetí jméno se začalo užívat teprve po vládní reformě na počátku 90. let. Je to jméno rodové, které však většina Mongolů již neznala. Někteří svá rodová jména zjišťovali v rodných místech, mnozí Mongolové se hlásí k rodovému jménu Čingischána - Bordžigin. Ostatní si směli nová rodová jména vymyslet sami. Místo plánovaného pořádku v mongolských jménech, tak bohužel nastal ještě větší zmatek.

4.2.11. Interpersonální vzdálenost

Rozestup mezi jednacími osobami se nijak zvlášť neliší od evropských standardů. Vzdálenost partnerů bývá přibližně půl metru. Po čase se však někdy partneři sblíží, naváží spolu bližší vztah a v takových případech se zkracuje i interpersonální vzdálenost mezi nimi.

Mezi spřátelenými partnery někdy může dojít k lehkému poplácání po rameni, na rozdíl od Evropy se však téměř nikdy nelíbají na tvář.

V současné době je v Mongolsku podávání rukou běžnou věcí. Dříve tomu tak však nebyvalo. V mongolských tradicích je velmi neslušné podávat někomu předmět pouze jednou rukou. Je to chápáno jako projev neúcty k dané osobě. Nyní Mongolsko přejímá spoustu prvků západní kultury a podání rukou při jednáních není žádnou výjimkou. Posloupnost podávání rukou je také stejná jako na Západě. Hostitelé podávají ruku hostům, ženy mužům, osoby výše postavené zase osobám s nižším postavením. Mongolové ještě potřesení rukou velice často doplňují širokým úsměvem.

4.2.12. E-mailová a telefonická komunikace

Ve většině světa, převážně v západních civilizacích, je pro obchodní jednání zásadní praktikou používání e-mailové korespondence a telefonické komunikace. Mongolové nezůstávají pozadu ani zde a komunikaci po virtuálních sítích také využívají.

Velkým problémem jsou časová prodlení. Telefonická komunikace téměř nefunguje, neboť časový posun Mongolska a západních civilizací je komplikovaný. (Např. časový posun mezi Českou republikou a Mongolskem je 7 hodin.) Časové problémy však nejsou způsobeny pouze časovými pásmy.

Čekání na e-mailovou odpověď se může lehce protáhnout na celý měsíc. Samotná odpověď na položenou otázku, pak navíc bývá málokdy uspokojivá a k věci.

Je proto nutné mít na paměti, že Mongolové jsou společností, která silně dbá na osobní kontakt a e-mailová korespondence je tak pro ně spíše méněcenná.

Závěr

Mongolsko zůstávalo v období moderních dějin mimo dění mezinárodního společenství, nebylo žádným výrazným aktérem světových válek a ani při dělení bipolárního světa nesehrálo důležitou roli. V těchto dobách však docházelo v okolních státech k zavádění moderních technologií, k industrializaci. Mongolsko tento „boom“ zažívá teprve v posledních letech. Je to země, kde starší generace lpí na tradicích. Mladší generace vyznává tradice také, ale plně si uvědomuje, že spolupráce se západními zeměmi je velmi důležitá. Snaží se proto aktivně zapojit do mezinárodního dění, navazují diplomatické vztahy, rozvíjí ekonomickou spolupráci.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě rozboru kulturně historických determinant mongolské kultury analyzovat specifika české ekonomické diplomacie v Mongolsku a následné posouzení míry vlivu kulturního kontextu na způsob vyjednávání.

Splnění cíle práce předpokládalo naplnění vymezených dílčích cílů jednotlivých kapitol. V první kapitole byly vymezeny základní teoretické pojmy důležité pro celou práci, jako mezinárodní jednání a vyjednávání či mezinárodní komunikace. Druhá kapitola obsahovala definici ekonomické diplomacie, specifika české ekonomické diplomacie v Mongolsku i stručnou historii Česko-mongolských diplomatických vztahů, neboť se práce zabývá vztahem těchto dvou zemí.

Třetí kapitola byla věnována kulturním hodnotám mongolského obyvatelstva. Byly zde definovány prvky kultury, které ovlivňují mongolské chování, v kulturně historických a geografických souvislostech. Jako nejpodstatnější kulturní faktory mající vliv na jednání Mongolů byly identifikovány následující. Geografické podmínky a podnebí, neboť Mongolům výrazně ztěžují život a musí se jim maximálně přizpůsobit. Rozlehlé stepní oblasti také úzce souvisí s pojetím času, který hraje při jednání zásadní roli. Důležitá je znalost jazyka – byť pouze teoretická. Skrze jazyk lze pochopit myšlení Mongolů, neboť stavba vět a metaforické vyjadřování mají velkou vypovídací hodnotu o hodnotách národa. Rodinné pojetí života vtisklo Mongolům osobitý styl chování, který se i v mezinárodním jednání velmi často projevuje prostřednictvím osobního přístupu. Nelze opomenout ani vliv tradičního náboženství, které i dnes v moderní době silně ovlivňuje rozhodování Mongolů, jak v osobní, tak i obchodní i diplomatické rovině.

Ekonomická situace v zemi je vysvětlením toho, proč se Mongolsko dostává do popředí zájmu světových velmocí, ale také důvodem, proč se Mongolové pokoušejí přizpůsobit západním hodnotám a mění své letité postoje k tradicím. Politická situace určuje

základní hranice, ve kterých se lidské chování může projevovat a v jakých rovinách lze očekávat diplomatické jednání.

Pomocí analýzy kulturně historických hodnot mongolské kultury byly vymezeny specifické rysy mongolského jednání, které jsou součástí poslední kapitoly. Ve čtvrté části práce byl zkoumán dopad kulturních hodnot a paradigmatických principů na mezinárodní jednání Mongolů v rámci české ekonomické diplomacie.

Na základě údajů uvedených v poslední kapitole, lze říci, že vliv kulturních determinantů na mezinárodní jednání je značný. Zásadní faktory, které se mezinárodního jednání bezprostředně dotýkají, jsou rozdílný přístup k času, odlišný způsob v přístupu k jednání, formálnost projevu, jazyková bariéra a mnoho dalších rysů, které jsou podrobně vysvětleny v případové studii. Hovoříme-li však o vrcholných diplomatických jednáních, zde lze o míře kulturního vlivu spekulovat. Tato jednání jsou totiž většinou vedena podle přesných norem a pravidel a bývají velmi formální. Kulturní rozdíly se tak mohou projevit spíše jen v malé míře.

Při vytváření poslední části práce mi byly nejvíce užitečné informace od Jargalsaikhana Dashdavaa, vicepresidenta Česko-mongolské obchodní komory, Mgr. Veroniky Kapišovské Ph.D., která působí na Karlově univerzitě – na Ústavu jižní a centrální Asie – oboru Mongolika a tlumočí mezinárodní a vrcholná diplomatická jednání mezi zástupci Mongolska a Česka. Velmi užitečné byly také informace od Martina Trávníčka, jež je největším dovozcem zboží lehkého průmyslu z Mongolska do České republiky.

Smyslem mé práce bylo odhalit vzdálenou mongolskou kulturu, vyzdvihnout její nejzajímavější zvyky a tradice. Poznání a pochopení této kultury je nezbytným předpokladem pro vzájemnou spolupráci. Mezinárodní jednání vyžadují důkladnou přípravu, respekt a pochopení pro druhou stranu. Porozumět mongolské kultuře a uvědomit si, jaká úskalí mohou při jednání nastat, je velmi obtížné.

Použité zdroje:

Knižní zdroje:

- [1] LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Paradigma kultur*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 511 s. ISBN 9788073802974.
- [2] VESELÝ, Zdeněk. *Diplomacie: (teorie - praxe - dějiny)*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 493 s. ISBN 978-80-7380-332-2.
- [3] LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, 137 s. Výzkumné studie. ISBN 80-7079-850-5.
- [4] FISHER, Roger, William URY a Bruce PATTON. *Dohoda jistá: zásady úspěšného vyjednávání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 170 s. ISBN 80-85603-48-9.
- [5] STEARNS, Monteagle. *Talking to strangers: improving American diplomacy at home and abroad*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, c1996, xxv, 201 p. ISBN 0691011303
- [6] UTHMANN, Jörg von. *Diplomaté: státní aféry od dob faraonů po současnost*. Vyd. 1. Překlad Dagmar Šmerdová. Brno: Books, 1998, 194 s. Bonus A - Memorabilia. ISBN 80-7242-000-3.
- [7] HUBINGER, Václav. *Encyklopedie diplomacie*. 1. vyd. Praha: Libri, 2006, 191 s. ISBN 80-7277-296-1.
- [8] ŠTOURAČOVÁ, Judita. *Ekonomická diplomacie České republiky*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 249 s. ISBN 978-80-86946-71-9.
- [9] GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013, 335 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4418-6
- [10] GROLLOVÁ, Ivana. *Mongolové: pravnucci Čingischána*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2001, 231 s., [80] s. obr. příl. ISBN 80-7254-079-3
- [11] SANDERS, Alan J. K. *Mongolia: politics, economics and society*, London: Frances Pinter, 1987, ISBN 08-618-7431-5.
- [12] ŽELEZNÝ, Teodor. *Mongolská lidová republika*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Svoboda, 1985, 305 s. Zeměmi světa.

- [13] TAMCHYNA Zdeněk a kolektiv, Mongolská lidová republika, 1. vyd., Praha: Pressfoto 1974. ISBN 59-221-73
- [14] SCHWARZ, Michal. *Mongolsko*. 1. vyd. Praha: Libri, 2010, 188 s. Stručná historie států. ISBN 978-80-7277-462-3.
- [15] BLUNDEN, Jane. *Mongolsko: [turistický průvodce]*. Vyd. 1. Brno: Jota, 2009, 469 s. Livingstone - průvodci. ISBN 978-80-7217-640-3.
- [16] WEATHERFORD, Jack. *Čingischán a utváření moderního světa*. 1. vyd. v českém jazyce. Překlad Petruška Šustrová. Praha: BB/art, 2006, 367 s. ISBN 80-7341-776-6.

Internetové zdroje:

- [1] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky - *Ekonomická diplomacie* – [online], cit. 20. 3. 2015 z:
<http://www.export.cz/ekonomicka-diplomacie/ekonomicka-diplomacie/4244-ekonomicka-diplomacie>
- [2] Velvyslanectví České republiky v Ulánbátaru – *Zahraniční rozvojová spolupráce* – [online], cit. 21. 3. 2015 z:
http://www.mzv.cz/ulaanbaatar/cz/obchod_a_ekonomika/poptavky_po_zbozi_a_sluzbach/za.html
- [3] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* – [online], cit. 21. 3. 2015 z:
<http://www.export.cz/asie/mongolsko/mongolsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr>
- [4] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Mongolsko - energetické suroviny - příležitosti v oblasti těžby a zpracování* [online], cit. 21. 3. 2015 z:
<http://www.export.cz/mongolsko-energeticke-suroviny-prilezitosti-v-oblasti-tezby-a-zpracovani/6905-mongolsko-energeticke-suroviny-prilezitosti-v-oblasti-tezby-a-zpracovani>
- [5] Česká televize – *Na cestě po Gobi* [online], cit. 8. 2. 2015 z:
<http://www.ceskatelevize.cz/porady/1185966822-na-ceste/208562260120021-na-ceste-po-gobi/>
- [6] The best of Mongolia – *Climate of Mongolia* [online], cit. 15. 10. 2014 z:
http://www.e-mongol.com/mongolia_climate.htm
- [7] Česká televize – *Čingischán* [online], cit. 20. 2. 2015 z:
<http://www.ceskatelevize.cz/porady/10119551069-cingischan/20738253692/>
- [8] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Mongolsko* [online], cit. 9. 11. 2014 z:
http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/mongolsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html
- [9] Abp consulting – *Mongolsko – proč Mongolsko?* [online], cit. 9. 11. 2014 z:
<http://www.abpconsulting.cz/mongolsko/proc-mongolsko>

[10] Česká televize – *Mongolské uhelné doly opět jedou na plný výkon* [online], cit. 14. 11. 2014 z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/194441-mongolske-uhelne-doly-opet-jedou-na-plnyvykon/>

[11] BusinessInfo – *Jak se obchoduje v Mongolsku* – [online], cit. 21. 3. 2015 z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-se-obchoduje-v-mongolsku-30845.html>

[12] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky – *Mongolsko: Vnitropolitická situace* [online], cit. 9. 11. 2014 z:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/mongolsko/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html

[13] Česká televize – *Zbohatnou Mongolové na surovinách?* [online], cit. 4. 2. 2015 z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/199257-zbohatnou-mongolove-na-surovinach-v-ceste-stoji-zpomaleni-ciny-i-korupce/>

[14] Mongolian mining corporation – *Baruun Naran mine* [online], cit. 4. 2. 2015 z:

<http://www.mmc.mn/projects-mining-baruun.html>

[15] Kalimera – průvodce světem cestování a vybavení – *Mongolsko* [online], cit. 4. 2. 2015 z:

http://www.kalimera.cz/mongolsko_2.html

Respondenti případové studie:

[1] Jargalsaikhan Dashdavaa – vicepresident Česko-mongolské obchodní komory

[2] Mgr. Veronika Kapišovská Ph.D. – Ústav jižní a centrální Asie – seminář Mongolistiky FFUK

[3] Martin Trávníček - největší dovozce zboží lehkého průmyslu z Mongolska do České republiky.

[4] RNDr. Alena Bežiaková – bývalá administrativní pracovnice českého zastupitelského úřadu v Mongolsku

[5] Jana Piňosová – bývalá konzulární referentka a hospodářka českého zastupitelského úřadu v Mongolsku

Přílohy:

Otázky k případové studii:

1. Seznamovací část jednání

- jak je dlouhá tato část?
- jaká důležitost je jí přikládána?
- hovoří spolu partneři formálně nebo spíše v osobní rovině?

2. Způsob jednání

- jaká strategie bývá z mongolské strany častěji používána? (Kompetitivní – jde o strategii nátlakovou, jednatel chce dosáhnout cíle za každou cenu; Kooperativní - jednání založeno na vzájemných ústupcích a kompromisech)
- jednají-li strany v týmech, jaký je nejvhodnější počet?
- je vhodné zařadit do týmu ženu? Je žena brána jako plnohodnotný jednací partner?
- nepovyšují se Mongolové nad cizince?
- máte nějakou negativní zkušenost? Jakou?

3. Verbální a neverbální komunikace

- jazyk:

- do jaké míry je důležitý vyjednávací jazyk?
- je neznalost mongolštiny velkým problémem?
- mongolský jazyk je často plný květnatých přirovnání, je problém s jejich překladem?
- jaké je vhodné oslovení? Jsou k oslovování používány tituly?
- kdy je povoleno tykání/kdy raději vykáme?

- neverbální komunikace:

- nakolik významnou roli hraje neverbální komunikace?
- mají Mongolové specifické gesto, jak ukázat „ano/ne“?
- je nějaké gesto, které by si mongolové mohli vykládat nezdvořile?
- který národ více používá gestikulaci – Češi nebo Mongolové?
- jak je pohlíženo na mlčení? Je nezdvořilé? Má specifický význam?

- interpersonální vzdálenost:

- je důležité dodržovat interpersonální vzdálenost?
- jaká vzdálenost je nejvhodnější?
- je rozdílná vzdálenost jednatelů během seznamovací fáze a během jednání?

4. Přístup k času

- nakolik je dbáno na dochvilnost?
- jak dlouho dopředu je potřeba domlouvat schůzku?
- existuje nějaká doba – den/hodina, která je pro schůzku nevhodná? Proč?
- dá se mongolské *margaash* přirovnat ke španělskému výrazu *mañana*?
- je tempo jednání přizpůsobeno pomalému mongolskému vnímání času? Nebo je spíše rychlé, stručné?

5. Formální stránka

- je dbáno na formálnost oděvu?
- považují Mongolové neformální oděvy za urážku?
- má předávání vizitek svá specifika? Jaká?
- jaká jsou specifika pro oslovování?

6. Emailová a telefonická komunikace

- je emailové korespondenci a telefonickým rozhovorům přikládána stejná vážnost jako osobnímu jednání?
- nakolik pružná je emailová korespondence? Dávají si Mongolové načas s odpovědí?