

RADIM PAŘÍK



**ROZŠÍŘENÉ
VYDÁNÍ
BESTSELLERU**

UMĚNÍ VYJEDNAT COKOLIV

VYJEDNÁVEJTE JAKO TI NEJLEPŠÍ

RADIM PAŘÍK

**UMĚNÍ
VYJEDNAT
COKOLIV**

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

*Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.*

Radim Pařík

Umění vyjednat cokoliv – rozšířené vydání

Vyjednávajte jako ti nejlepší

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10 019. publikaci

Realizace obálky Zdeněk Dovolé, Tiptop Studio, Písek

Sazba Jan Šístek

Autorka obrázků Eveline Šikulová

Odpovědní redaktoři David Šíkula, Mgr. Iva Vedralová, Ing. Michaela Průšová

Počet stran 272

První vydání, Praha 2025

Vytiskla tiskárna PBtisk a. s., Příbram

© GRADA Publishing, a.s., 2025

ISBN 978-80-271-7935-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-7934-3 (pdf)

ISBN 978-80-271-5862-1 (print)

Obsah

Úvodní slovo autora	15
Vyjednává každý	15
Vyjednávání je věda	16
Bud'te partnerem místo soupeřem	17
Zvládněte sami sebe	17
 Jak jsem se stal vyjednavacem	 19
Vysněná manažerská pozice	19
První velké vyjednávání	19
Nepřišel osobně	19
Přecenili jsme se	20
Něco je jinak	20
Nadšení ze ztrát	21
Nejhorší smlouva života	21
Chci to umět	21
 Kapitola první – Sondování	 23
Jak poznáte, že musíte vyjednávat	23
Co vyjednávání není	23
Co vyjednávání je	24
Jak rozlišit obchodní jednání od vyjednávání	25
Mapování situace	26
První těžké vyjednávání	26
Jděte do historie	27
Pokládejte ty správné otázky	27
Odpovědi zhodnoťte	28
Pozor na neviditelné hráče	29

Nebojte se zeptat na reference	30
Hledejte spojení	30
Nejen žralok je překážkou	31
Určete skupiny, které mají vliv	31
Když usnete na vavřínech	32
Odhalte rétorický kvěťák	33
Nehodnoťte jiné	33
Práce s informacemi	33
Informace, které víte jen vy	34
Informace známé všem	34
Informace, které vám unikají	34
Informace, které neví nikdo	35
Uvědomte si svou pozici	36
Nedokazujte, že lžou	36
Jak řešit úskalí sběru informací	37
Fáze vyjednávání	38
Když jde o lidské životy	38
Fáze podle FBI	39
Pravidla Mossadu	41
Vyjednávat může každý	41
Věřte svému instinktu	42
Oboustranná důvěra	42
Nenechávej účet otevřený	43
My testujeme tebe... ..	43
Dbej na svou bezpečnost	43
Neslibuj, co nemůžeš splnit	44
Kapitola druhá – Příprava	45
Berte vyjednávání vážně	45
Nepodceňte ani jeden krok	45
Výsledek odpovídá přípravě	48
Stěhování aneb do cílů ego nepatří	48
Nastavte si přesné cílové rozmezí	50
Nevyjednávajte sami	55
Expert	55
Vyjednávač	55
Velitel vyjednávání	57

Nositel rozhodnutí	58
Hlavní aktéři	59
Typologie a profilování vyjednávačů	60
Zdroj konfliktu	60
Myslet neznamená vědět	61
Podle sebe soudíme tebe	61
S kým tedy máme tu čest	62
Akomodační typ	62
Analytický typ	63
Asertivní typ	64
Rozvoj vyjednávacího stylu	64
Vyjednávací strategie	65
Umění války	65
Pět strategií	65
Určení vyjednávací strategie	66
Umění dvou strategií	68
Kompromis nefunguje	69
Taktika uvádí strategii do života	70
Buďte střídmi	71
Některé taktiky nefungují	71
Taktiky, které fungují	72
Taktik existuje hodně	75
Pravidla agendy	76
Uzavřete únikové cesty	76
Sestavení agendy	77
Vyjednávání řídí ten, kdo určuje kroky	78
Doplnění agendy protistranou	79
Když přijde agenda vám	79
Vyhazování kotvy	79
Kotvení v marketingu	80
Kotva ve vyjednávání	80
Jednotlivé části kotvy	81
Vhodné načasování	83
Jak na kotvu reagovat	83
Jak velká by kotva měla být	84
Stůjte si za svým cílem	85
Kotva podle osobnosti	85

Katalog požadavků	86
Systém semaforu	87
Vezměte si příklad z dětí	88
Požadavky vám dodávají sílu	88
Bod uprostřed	89
Bud'te reciproční	89
Ackermanovo pravidlo	89
Potřeba reciprocity	91
Princip kontrastu	91
Kapitola třetí – Analýza	95
Jak funguje lidský mozek	95
Mozek má tři části	95
Vyvedení z rovnováhy	97
Útoky v osobní rovině	97
Jsme pod tlakem	99
Jak číst signály limbického systému	102
Řeč těla a řečové vzorce	103
Hlas je důležitý	103
Základní úroveň reakcí	105
Manipulace jako nástroj	110
Zneužívání manipulace	110
Manipulace není nic špatného	111
Práce s emocemi	112
Závist	112
Domněnky	113
Negativní emoce	114
Kapitola čtvrtá – Otevření	119
Nastavte si mysl na vítězství	119
Podceňované otevření vyjednávání	120
Vyjednávací status	120
Budování vztahu	128
Všichni máme obavy	130
Když obavu vyvoláte	137
Netlačte nikoho k souhlasu	138
Nesud'te ostatní podle sebe	141

Červená linie	142
Obviňte sami sebe	143
Práce se složitými osobnostmi	143
Jak složité osobnosti poznat	143
Určení osobnostní poruchy	144
Dělení z pohledu oběti	144
Narcistické osobnosti	145
Emocionálně nestabilní	145
Paranoidní osobnosti	145
Sociální predátoři	145
Odborný pohled	146
Jak jednat a komunikovat se složitými osobnostmi	146
Jak tedy postupovat	146
Máme jasno	147
Vysvětlení není důvod	147
Opakování je nejlepším trenérem	148
Kapitola pátá – Prvních 180 vteřin	149
Zpracujte rybu, dokud nesmrdí	149
Čím dřív, tím líp	149
Rozhoduje prvních 180 vteřin	150
Veďte s protistranou dialog	154
Chyby v otevření vyjednávání	157
Ztrácíte čas	157
Nejste reciproční	157
Moc mluvíte	157
Nejste čitelní	158
Jste nesrozumitelní	159
Souhlasíte příliš brzy	159
Vyjednávání otevře protistrana	159
Snažíte se vzbudit lítost	160
Hádáte se o minulosti	160
Zahajte vyjednávací hru	161
Vytvořte si herní mix	161
O co jim jde?	161
Dobrý poslední dojem	162
Jedenáct pravidel zahájení	163

Kapitola šestá – Vyjednávání	167
Etika vyjednávání	167
Základní principy vyjednávání	168
Příprava	168
Vstup	168
Řízení	169
Eskalace	169
Pravidla vyjednávání	170
Musíte mít vlastní cíle	170
Kontrolujte supermany	172
Připravte jednu stránku taktiky	172
Kotvěte jako první	173
Pracujte s obavami empatií	174
Nic nenechte náhodě	176
Směřujte k dohodě	177
Vlastní menu pro těžká vyjednávání	178
Nestaňte se rukojmími	178
Řekněte, co chcete, a naslouchejte	179
Ověřujte, že si rozumíte	180
Shrnujte důležité informace bod po bodu	180
Zrcadlete protistranu alespoň slovy	181
Řekněte, co právě vy cítíte	182
Vkládejte do svých vět pauzy	182
Ptejte se otevřeně	182
Vracejte vyjednávání ke svým tématům	183
Když se něco děje, řekněte to	184
Nebojte se měnit hráče	184
Otestujte si předpokládané zájmy	185
Buďte připraveni na alternativy	186
Informace nedávejte zadarmo	186
Hledejte další strany vyjednávání	187
Připravte se na žraloky	189
Odstříhňte protistranu od únikových cest	189
Zvětšete koláč emocí jako policejní vyjednavací	190
Připravte si alternativní scénáře	192
Rozbijte velké projekty na části	194
Vedení vyjednávání	196

Nenechte se vlákat do pasti	196
Když se nehýbete z místa	197
Nikdy nevyjednávajte sami	198
Dejte tomu čas	199
Neztrácejte pozornost	200
Opakujte přípravu	201
Agresivní taktiky	201
Směřujte pozitivně	202
Stavte mosty	203
Bud'te konkrétní	203
Nevyjednávajte o minulosti	204
Vyhněte se nechtěným závazkům	205
Práce s psychopaty	205
Když čelíte útokům	206
Přerušení vyjednávání	209
Nezpychněte	212
Diplomacie – válka beze zbraní	213
Zadržování informací	213
Kulturní rozdíly	214
Jediný bod kontaktu	215
Vyjednávání v době digitalizace	215
Nová situace	215
Pořád jsou tam lidé	216
Vyjednávajte osobně	217
Nevypínejte	218
Jak si vyjednat vyšší plat?	219
Chod'te včas	219
Vytvořte si prostor	219
Zapomeňte na argumenty	220
Stavte na vztahu	220
Nevyjednávajte se sebou	221
Nikomů ničím nevyhrožujte	221
Jak jednat s institucemi	221
David a Goliáš	221
Vyjednávání nebo soud	222
Přišel dopis	222
Zpracování negativní informace	222

Sondování	223
Příprava	224
Analýza	224
Vyjednávání	225
Jak ovládnout vícestranná vyjednávání	226
Vlastníci	226
První dojem	226
Vede, kdo kontroluje	226
Vyjednávají všichni	227
Společné řešení	228
Než zavoláte právníky	228
BATNA	229
Plán B neexistuje	230
Zázračné vyjednávací desatero	230
1) Zahod'te strach i stud	230
2) Stanovte si cíl	231
3) V každém případě se na vyjednávání připravte	233
4) Budujte vztah	234
5) Hod'te rybu na stůl	235
6) Mlčte	236
7) Nechte ego za dveřmi	236
8) Staňte se nejmilejší osobou v místnosti	237
9) Směňujte	238
10) Konflikt je dobrá věc	238
Kapitola sedmá – Eskalace konfliktu	241
Konflikt je projevem svobody	241
Fáze konfliktu	241
Glaslovo tři krát tři	242
Win-Win	243
Win-Lose	243
Lose-Lose	243
Paříkovo desatero	244
Vyjednáváme sami se sebou	244
Konzultace s přáteli	245
Snažíte se přesvědčit druhou stranu	245
Očekávání kapitulace	246

Akční kroky bez návratu	246
Polarizace vztahů	246
Hrozby a zdůraznění negativních konsekvencí	247
Boj o moc	247
Ultima Ratio	248
Válka	248
Závislost na konfliktu	249
Deeskalace konfliktu	249
Okno příležitosti	249
A zase ta empatie	250
Analýza eskalace	250
Deeskalace podle Glasla	250
Připravené reakce	251
Schopnost sebereflexe	251
Tipy a preventivní opatření k deeskalaci	252
Kapitola osmá – Výsledky výzkumu taktik	257
Všechno musím otestovat	257
Vyjednavači volí spolupráci	257
Taktiky mají pozitivní dopad	258
Příprava a cíle	259
Proč tu jsme a co požadujeme	260
Taktiky a emoce	261
Ukončení vyjednávání	262
Bonusové zjištění	263
Test – Profilování vyjednávačů	265
Jaký typ vyjednávače jsem?	265
Jak s testem pracovat	265
Klíčové oblasti testu	266
Otázky a odpovědi	266
Seznam literatury	270
O autorovi	272

Děkuji všem, od kterých jsem se mohl učit vyjednávat. Děkuji profesorům z Harvardu za akademický přínos pro vyjednávání a za to, že jste mě po celou dobu studia vedli a podporovali. Děkuji Georgi Kohlrieserovi, Mathiasi Schrannerovi, Joe Navarrovi a Chrisi Vossovi za inspiraci a přátelství. Děkuji Lucii Libovické a kolegům Adamu Dolejšovi, Vojtěchu Cetkovskému, Dominiku Zábojovi, Tomáši Vávrovi, Tomáši Oláhovi, Václavu Lisnerovi, Petru Svejkovskému, Přemyslu Rubešovi, Danielu Digoňovi, Jiřímu Jedličkovi, Jánu Benovičovi, Peteru Jakabovi a Davidu Šikulovi za skvělou spolupráci a podporu. Děkuji všem klientům a absolventům našich tréninků za projevenou důvěru.

A především děkuji Tobě, maminko, i Tobě, má životní lásko, za nekonečnou trpělivost, podporu a lásku. Bez vás by můj život nedával smysl.

Úvodní slovo autora

Vyjednává každý

Každý vyjednává v průměru pětkrát až sedmkrát za den. Vyjednáváte pokaždé, když po vás někdo něco chce, jakmile položí první požadavek na stůl.

Může to být vaše manželka nebo váš manžel, když vás požádá, abyste podali něco z ledničky. Nebo obchodní partner, který vás v zasedací místnosti poprosí o kávu. Může to být však i vaše dítě v případě, že vyžaduje, abyste mu koupili hračku, nebo chce vyrazit večer ven, ale vám se to moc nepozdává. Vyjednáváte i ve chvíli, kdy se chystáte vejít do dveří a s někým se v nich střetnete. I v tuto chvíli začnete vyjednávat. Dokonce nonverbálně.

Vyjednávání využijete úplně všude. Jestliže usilujete o novou zakázku, když musíte dohodnout lepší smluvní podmínky, potřebujete prodloužit splatnost faktur nebo chcete, aby vám zaplatili dřív, když například požadujete hromadnou slevu či lepší plat.

Nejlepšími vyjednaváči světa jsou děti. Jako malí jste byli skvělí vyjednaváči. Po-kládali jste požadavky na stůl a téměř vždy jste tím dosáhli svého, pak vám to ale vymlátili z hlavy. Doma, ve škole, na kurzech nebo v práci. Naučili vás argumentovat. Jenže argumenty ve vyjednávání nefungují.

Vyjednávání je věda

Vyjednávání je umění založené na vědeckých poznatcích. Je možné jej studovat a zabývat se jím na odborné úrovni. Vyjednávání musíte neustále vyhodnocovat a své znalosti ustavičně posouvat a rozšiřovat.

Přesto si mnoho lidí v České republice i na Slovensku myslí, že je vyjednávání intuitivní záležitost. Dovednost, kterou umíte sami od sebe a nemusíte ji trénovat. Na západ od našich hranic, ve Švýcarsku, Francii nebo ve Spojených státech amerických, se však vyjednávání stalo univerzitní disciplínou, můžete se tak v něm po dlouhé roky vzdělávat.

Právnická fakulta Harvardovy univerzity vyvinula program vyjednávání už na počátku 80. let 20. století. Založili jej profesori William Ury a Roger Fisher, když napsali knihu *Getting to Yes*, která se po celém světě stala biblí vyjednávání.

Getting to Yes ale nikdy nebylo o obchodním nebo krizovém vyjednávání. Jedná se o knihu mezinárodní politické mediace pro Spojené státy, které v sedmdesátých a osmdesátých letech přistupovaly k řešení politických konfliktů velmi kompetitivně až agresivně.

Harvardští profesori chtěli obrousit diplomatické hrany. Říkali, že „i jiná strana může mít zájmy, se kterými jsme schopni se ztotožnit nebo které můžeme akceptovat“. Protože *Getting to Yes* bylo nešťastně uchopeno, napsal William Ury ještě jednu *Getting Past No*, která už o vyjednávání v těžkých situacích a o vyjednávacích konfliktech opravdu pojednává.

Vyjednávání se jako vědní obor postupem času přeneslo ze Spojených států do Evropy. Krizové složky – policejní vyjednavací, krizoví vyjednavací i vyjednavací tajných bezpečnostních služeb – postupně používání metodik a teoretických postupů zintenzivnili a začali harvardský koncept opouštět. Ten se mezitím zásadním způsobem proměnil.

Dnes už není jen ideologickým nástrojem. Když se rozhodnete studovat na Harvardu vyjednávání, naučíte se velmi podobné techniky, taktiky a postupy, ve kterých se školí a cvičí krizoví a strategičtí vyjednavací Mossadu nebo FBI. Stejně tak se můžete naučit různé koncepty vyjednávání ve Švýcarsku na univerzitách IMD nebo Sankt Gallen.

Naučíte se vyjednávat v krizové situaci, pracovat s emocemi, konverzovat se složitými osobnostmi. Můžete si též osvojit nový harvardský koncept nebo systemické vyjednávání. Oborů vyjednávání, které univerzitní studia nabízejí, je mnoho.

V České republice a na Slovensku však ucelený koncept vyjednávání, který by nám pomáhal v soukromých i byznysových situacích dosahovat nejlepších výsledků, dosud chybí.

Bud'te partnerem místo soupeřem

Jedná se o první nastavení mysli, které byste do vyjednávání měli vnést. Lidé, již s vámi vyjednávají, nejsou vaši nepřátelé, nýbrž spojenci. Jdou s vámi po cestě ke společnému výsledku. Proti vám nesedí nepřítel, ale partner, s nímž se potřebujete dohodnout. Stejně jako on se potřebuje dohodnout s vámi.

Vyjednávání není žádné smlouvání na tržišti. Ale zato smlouvání na tržišti se může stát vyjednáváním. Když jdete s někým vyjednat, musíte být připraveni. Je třeba vědět, co chcete, a mějte sami sebe pod kontrolou. Kontrolujte situaci a zkuste se zamyslet, kdo jiný má na vyjednávání ještě vliv. Musíte si být vědomi, s kým budete dodatečně muset mluvit, abyste svou dohodu upevnili, ukotvili, a nakonec úspěšně dotáhli do konce.

Vyjednávání je sexy sportovní disciplína, ve které můžete zlepšit své výsledky i výsledky lidí ve svém okolí. Stačí, když zjistíte, o co jim skutečně jde. Najdete jejich zájmy, dokážete je zohlednit, zakomponujete je do svého plánu.

Zvládněte sami sebe

Běžná každodenní vyjednávání zvládáte často na jedničku. Občas ale narazíte na složité vyjednávací situace s komplikovanými osobnostmi. Těžká vyjednávání poznáte podle toho, že už na začátku máte divný pocit. Nechce se vám do něj.

Nejprve začnete vyjednat sami se sebou. Postupně slevujete ze svých požadavků, abyste dosáhli výsledku co nejjednodušeji. Přestože je i tato cesta, vede k nespokojenosti.

Těmi nejsložitějšími osobnostmi ve vyjednávání jsme pro sebe totiž my sami. Proto se nejprve naučte zvládat sami sebe a situace, které jsou pro vás náročné, teprve potom si dokážete osvojit vyjednávání s jinými lidmi.

Tato kniha je určena právě těm z vás, kteří máte obavy, že by vyjednávání mohlo být nad vaše síly. Nastavte si mysl na vítězství. Schopnost vyjednat vámlepší život. Budete tak mnohem spokojenější.

Jak jsem se stal vyjednávačem

Vysněná manažerská pozice

V říjnu 2005 mi nabídli manažerskou pozici, na kterou jsem se ohromně těšil, a samozřejmě jsem ji přijal. Několik let jsem se na ni intenzivně připravoval.

Když mě povýšili, pořádně jsme to doma oslavili. Vyzvedl jsem nové auto, přivezl domů spoustu vizitek s obrovským logem, všem příbuzným jsem ukázal vysokou mzdu v čerstvě podepsané smlouvě. S velkým autem, spoustou peněz, velkým logem na vizitce a obrovskou kanceláří mi vyrostlo i ego a sebevědomí.

První velké vyjednávání

Nepřišel osobně

Někdy v polovině onoho října jsme začali vyjednávat s dlouhodobým obchodním partnerem. V zasedací místnosti se nacházely jen stoly, židle, projektor, naši firemní právníci, odborníci na stavbu, techničtí inženýři, daňoví poradci a spousta stránek složitých smluv.

Jednali jsme s velmi zkušeným partnerem, který vybudoval mnohamiliardovou firmu. Na vyjednávání ale osobně nepřišel. Poslal za sebe vyjednávací tým.