

**RADIM PAŘÍK**

**VYJEDNÁVEJTE  
JAKO TI  
NEJLEPŠÍ**

**UMĚNÍ  
VYJEDNAT**

**COKOLIV**

 **GRADA®**



**UMĚNÍ**  
**WYJEDNAT**  
**COKOLIV**

**RADIM PAŘÍK**

**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**.*

**Radim Pařík**

## **Umění vyjednat cokoliv**

*Vyjednávejte jako ti nejlepší*

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 8 864. publikaci

Realizace obálky Zdeněk Dovole, Tiptop Studio, Písek

Sazba Jan Šístek

Autorka obrázků Eveline Šikulová

Odpovědní redaktoři David Šíkula, Mgr. Iva Vedralová

Počet stran 224

První vydání, Praha 2023

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

© GRADA Publishing, a.s., 2023

ISBN 978-80-271-6922-1 (ePub)

ISBN 978-80-271-6921-4 (pdf)

ISBN 978-80-271-2489-3 (print)

# Obsah

<b>Úvodní slovo autora .....</b>	<b>13</b>
Vyjednává každý .....	13
Vyjednávání je věda .....	14
Buďte partnerem místo soupeřem .....	15
Zvládněte sami sebe .....	15
<b>Jak jsem se stal vyjednavčem .....</b>	<b>17</b>
Vysněná manažerská pozice .....	17
První velké vyjednávání .....	17
Nepřišel osobně .....	17
Přecenili jsme se .....	18
Něco je jinak .....	18
Nadšení ze ztrát .....	19
Nejhorší smlouva života .....	19
Chci to umět .....	19
<b>Kapitola první – Sondování .....</b>	<b>21</b>
Jak poznáte, že musíte vyjednat .....	21
Co vyjednávání není .....	21
Co vyjednávání je .....	22
Jak rozlišit obchodní jednání od vyjednávání .....	23
Mapování situace .....	24
První těžké vyjednávání .....	24
Jděte do historie .....	25
Pokládejte ty správné otázky .....	25
Odpovědi zhodnoťte .....	26

Pozor na neviditelné hráče .....	27
Nebojte se zeptat na reference .....	28
Hledejte spojence .....	28
Nejen žralok je překážkou .....	29
Určete skupiny, které mají vliv .....	29
Když usnete na vavřínech .....	30
Odhalte rétorický kvěťák .....	31
Nehodnoťte jiné .....	31
Práce s informacemi .....	31
Informace, které víte jen vy .....	32
Informace známé všem .....	32
Informace, které vám unikají .....	32
Informace, které neví nikdo .....	33
Uvědomte si svou pozici .....	34
Nedokazujte, že lžou .....	34
Jak řešit úskalí sběru informací .....	35
Fáze vyjednávání .....	36
Když jde o lidské životy .....	36
Fáze podle FBI .....	37
<b>Kapitola druhá – Příprava .....</b>	<b>39</b>
Berte vyjednávání vážně .....	39
Nepodceňte ani jeden krok .....	39
Výsledek odpovídá přípravě .....	42
Stěhování aneb do cílů ego nepatří .....	42
Nastavte si přesné cílové rozmezí .....	44
Nevyjednávajte sami .....	49
Expert .....	49
Vyjednač .....	49
Velitel vyjednávání .....	51
Nositel rozhodnutí .....	52
Hlavní aktéři .....	53
Vyjednávací strategie .....	54
Umění války .....	54
Pět strategií .....	55
Určení vyjednávací strategie .....	56
Umění dvou strategií .....	57

Kompromis nefunguje .....	58
Taktika uvádí strategii do života .....	59
Bud'te střídmi .....	60
Některé taktiky nefungují .....	60
Taktiky, které fungují .....	61
Taktik existuje hodně .....	64
Pravidla agendy .....	65
Uzavřete únikové cesty .....	65
Sestavení agendy .....	66
Vyjednávání řídí ten, kdo určuje kroky .....	67
Doplnění agendy protistranou .....	68
Když přijde agenda vám .....	68
Vyhazování kotvy .....	69
Kotvení v marketingu .....	69
Kotva ve vyjednávání .....	69
Jednotlivé části kotvy .....	70
Vhodné načasování .....	72
Jak na kotvu reagovat .....	72
Jak velká by kotva měla být .....	73
Stůjte si za svým cílem .....	74
Kotva podle osobnosti .....	74
Katalog požadavků .....	75
Systém semaforu .....	76
Vezměte si příklad z dětí .....	77
Požadavky vám dodávají sílu .....	77
Bod uprostřed .....	78
Bud'te reciproční .....	78
Ackermanovo pravidlo .....	78
Potřeba reciprocity .....	80
Princip kontrastu .....	80
<b>Kapitola třetí – Analýza .....</b>	<b>83</b>
Jak funguje lidský mozek .....	83
Mozek má tři části .....	83
Vývedení z rovnováhy .....	85
Útoky v osobní rovině .....	85
Jsme pod tlakem .....	87

Jak číst signály limbického systému .....	90
Řeč těla a řečové vzorce .....	91
Hlas je důležitý .....	91
Základní úroveň reakcí .....	93
Manipulace jako nástroj .....	98
Zneužívání manipulace .....	98
Manipulace není nic špatného .....	99
Práce s emocemi .....	100
Závist .....	100
Domněnky .....	101
Negativní emoce .....	102
<b>Kapitola čtvrtá – Otevření .....</b>	<b>107</b>
Nastavte si mysl na vítězství .....	107
Podceňované otevření vyjednávání .....	108
Vyjednávací status .....	108
Budování vztahu .....	116
Všichni máme obavy .....	118
Když obavu vyvoláte .....	125
Netlačte nikoho k souhlasu .....	126
Nesud'te ostatní podle sebe .....	129
Červená linie .....	130
Obviňte sami sebe .....	131
<b>Kapitola pátá – Prvních 180 vteřin .....</b>	<b>133</b>
Zpracujte rybu, dokud nesmrdí .....	133
Čím dřív, tím líp .....	133
Rozhoduje prvních 180 vteřin .....	134
Veď'te s protistranou dialog .....	138
Chyby v otevření vyjednávání .....	141
Ztrácíte čas .....	141
Nejste reciproční .....	141
Moc mluvíte .....	141
Nejste čitelní .....	142
Jste nesrozumitelní .....	143
Souhlasíte příliš brzy .....	143
Vyjednávání otevře protistrana .....	143



Snažíte se vzbudit lítost .....	144
Hádáte se o minulosti .....	144
Zahajte vyjednávací hru .....	145
Vytvořte si herní mix .....	145
O co jim jde? .....	145
Dobrý poslední dojem .....	146
Jedenáct pravidel zahájení .....	147
<b>Kapitola šestá – Vyjednávání .....</b>	<b>151</b>
Etika vyjednávání .....	151
Základní principy vyjednávání .....	152
Příprava .....	152
Vstup .....	152
Řízení .....	153
Eskalace .....	153
Pravidla vyjednávání .....	154
Musíte mít vlastní cíle .....	154
Kontrolujte supermany .....	156
Připravte jednu stránku taktiky .....	156
Kotvěte jako první .....	157
Pracujte s obavami empatií .....	158
Nic nenechte náhodě .....	160
Směřujte k dohodě .....	161
Vlastní menu pro těžká vyjednávání .....	162
Nestaňte se rukojmími .....	162
Řekněte, co chcete, a naslouchejte .....	163
Ověřujte, že si rozumíte .....	164
Shrnujte důležité informace bod po bodu .....	164
Zrcadlete protistranu alespoň slovy .....	165
Řekněte, co právě vy cítíte .....	166
Vkládejte do svých vět pauzy .....	166
Ptejte se otevřeně .....	166
Vracejte vyjednávání ke svým tématům .....	167
Když se něco děje, řekněte to .....	168
Nebojte se měnit hráče .....	168
Otestujte si předpokládané zájmy .....	169
Buďte připraveni na alternativy .....	170

Informace nedávejte zadarmo .....	170
Hleďte další strany vyjednávání .....	171
Připravte se na žraloky .....	173
Odstříhňte protistranu od únikových cest .....	173
Zvětšete koláč emocí jako policejní vyjednávači .....	174
Připravte si alternativní scénáře .....	176
Rozbijte velké projekty na části .....	178
Vedení vyjednávání .....	180
Nenechte se vlákat do pastí .....	180
Když se nehýbete z místa .....	181
Nikdy nevyjednávejte sami .....	182
Dejte tomu čas .....	183
Neztrácejte pozornost .....	184
Opakujte přípravu .....	185
Agresivní taktiky .....	185
Směřujte pozitivně .....	186
Stavte mosty .....	187
Buďte konkrétní .....	187
Nevyjednávejte o minulosti .....	188
Vyhněte se nechtěným závazkům .....	189
Práce s psychopaty .....	189
Když čelíte útokům .....	190
Přerušení vyjednávání .....	193
Nezpychněte .....	196
Diplomacie – válka beze zbraní .....	197
Zadržování informací .....	197
Kulturní rozdíly .....	198
Jediný bod kontaktu .....	199
Vyjednávání v době digitalizace .....	199
Nová situace .....	199
Pořád jsou tam lidé .....	200
Vyjednávejte osobně .....	201
Nevypínejte .....	202
Jak si vyjednat vyšší plat? .....	203
Chod'te včas .....	203
Vytvořte si prostor .....	203
Zapomeňte na argumenty .....	204

Stavte na vztahu .....	204
Nevyjednávajte se sebou .....	205
Nikomú ničím nevyhrožujte .....	205
Než zavoláte právniky .....	205
BATNA .....	206
Plán B neexistuje .....	207
Zázračné vyjednávací desatero .....	207
1) Zahod'te strach i stud .....	207
2) Stanovte si c'el .....	208
3) V každom prípade se na vyjednávan'í pripravte .....	210
4) Budujte vzťah .....	211
5) Hod'te rybu na st'ul .....	212
6) Mlčte .....	213
7) Nechte ego za dver'mi .....	213
8) Staňte se najmilejš'í osobou v miestnosti .....	214
9) Směňujte .....	215
10) Konflikt je dobrá věc .....	215
<b>Seznam literatury .....</b>	<b>219</b>
<b>O autorovi .....</b>	<b>221</b>

*Pro vás všechny, kteří si myslíte, že už jste v dosahování svých cílů  
a řešení konfliktů ztratili naději.*

*Děkuji všem, od kterých jsem se mohl učit vyjednávat.  
Děkuji profesorům z Harvardu za akademický přínos pro vyjednávání.  
Děkuji Georgi Kohlrieserovi, Mathiasi Schranerovi a Chrisi Vossovi  
za inspiraci a přátelství. Děkuji kolegům Adamu Dolejšovi,  
Nikole Badin Šebkové a Davidu Šikulovi za podporu.  
A především děkuji své rodině za nekonečnou trpělivost, podporu a lásku.*

# 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 vyjednávači světa jsou děti. Jako malí jste byli skvělí vyjednávači. Pořádali 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 poznacích. 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 vám zlepší 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.

## Umění vyjednat cokoliv

Ve chvíli, kdy vyjednaváči vstoupili do zasedací místnosti, jsem pozvedl zrak. Viděl jsem tři muže, ten nejmenší z nich stál uprostřed, měl prořídle vlasy, kárované sako se záplatami, obyčejné hnědé kalhoty a boty lehce od bláta, jako by přijel přímo ze stavby.

### Přecenili jsme se

Přichází ke mně. Se sklopenou hlavou mi podává ruku, podívá se mi do očí a říká: „Pane Paříku, já už jsem dnes ráno vyjednával se svou dcerou a strašlivě jsem prohrál. O vás jsem slyšel, že jste vynikající vyjednaváč, tak doufám, že nám dáte alespoň malou šanci.“

„Tak to bude jednoduché,“ pomyslím si. S vítězoslavným úsměvem jsem mrkl na finančního ředitele po své levici. Podáváme si s protistranou ruce. Zasedáme ke stolu a začínáme vyjednávat.

Jsmo perfektně připraveni. Pozvali jsme pět expertů, šéfa investic a dva právníky. Smlouvu umíme nazpaměť. Mám nachystaných téměř dvě stě logických a pádných argumentů.

### Něco je jinak

Po dvaceti minutách vyjednávání cítím, jak mi tělem silně pulzuje adrenalin, jako bych byl uprostřed sportovního utkání. Snažím se dosáhnout toho nejlepšího možného výsledku.

Současně cítím, že onen člověk na druhé straně, v tom károvaném saku, je výrazný kus před námi. Do svého cíle se blíží očividně rychleji.

Zvedám ruce ze stolu. Na dřevěné desce zůstávají otisky. Polévá mne studený pot. „Mám zpocené dlaně!“ pomyslím si. Lehce znervózním. Nalévám si mléko do sklenice s vodou místo do šálku s kávou a aniž si toho všímám, míchám jej a přisypávám cukr.

Finanční ředitel do mě šťouchá loktem. Nakloní se a povídá: „Já jsem hrozně nervózní a strašně mě to baví.“

### Nadšení ze ztrát

V jednu chvíli začnou mluvit naši kolegové. Původně jsou na schůzce jen kvůli technickému poradenství.

Náš expert na technické záležitosti stavby objektů se rozpovídá o všem, co ví. Co už jsme připravili, jaké věci nám ještě chybí, jak daleko jsme pokročili ve vývoji technologií, koho máme za dodavatele, jaké jsou splatnosti, kde mohou v průběhu stavby nastat největší problémy.

Málem jsem omdlel. Vyjednávač, jenž dnes ráno prohrál se svou vlastní dcerou, dokázal během několika málo desítek minut získat všechny informace, které mohly zlepšit jeho vyjednávací pozici.

Po celou dobu se na nás usmíval, chápatě přikyvoval, přitakával a vyjednával s námi takovým způsobem, že ačkoli jsme nedosahovali toho, co jsme ve skutečnosti potřebovali, byli jsme na konci vlastně ze schůzky nadšení.

### Nejhorší smlouva života

Když jsem přijel domů, vysvětlil jsem sám sobě, že to určitě není nejhorší smlouva v životě, kterou jsem uzavřel. Celou dobu jsem ve sprše přemýšlel nad tím, jak je možné, že někdo, kdo působí tak slabě a neobratně, ani si nevezme čisté boty, si s námi během vyjednávání pohrává jako kočka s myší. A nás to ještě ke všemu baví.

Když se na to podívám zpětně, mohu prozradit, že se jednalo o tu nejhorší smlouvu, kterou jsem v životě vyjednal a uzavřel. Současně to ale pro mě byla největší škola. Nejlepší lekce.

### Chci to umět

Hned po uzavření smlouvy jsem svou tehdejší asistentku zaúkoloval, aby našla někoho, kdo vyjednávání rozumí. „Ten člověk zná něco, co se musím naučit taky!“

První trenér vyjednávání, kterého jsem potkal, byl bývalý německý policejní vyjednávač. Vyjednával o lidských životech. Během několika málo hodin mi vysvětlil principy krizového vyjednávání – práce s emocemi a ovlivňování lidí na druhé straně.

## Umění vyjednat cokoliv

Vysvětlil mi, jakým způsobem si mám připravit cíle, jak vypadá strategie vyjednávání, jaké taktiky se mohou používat.

Ten nebožák v károvaném saku se záplatami a špinavými botami se mnou po celou dobu vyjednával stejným způsobem. Dokonce i svůj vyjednávací tým sestavil podle modelu, který používají krizoví a policejní vyjednavací v těch nejtěžších životních situacích.