



MÁTE PRAVDU?

TO NESTAČÍ.

Co říct a udělat, když argumenty
nefungují

RADIM PAŘÍK

MÁTE PRAVDU?

**TO
NESTAČÍ.**

**Co říct a udělat, když argumenty
nefungují**

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**.*

*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

Máte pravdu? To nestačí.

Co říct a udělat, když argumenty nefungují

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10 748. publikaci

Realizace obálky Jan Šístek

Sazba Jan Šístek

Odborná redaktorka Ing. Michaela Průšová

Počet stran 336

První vydání, Praha 2026

Vytiskla tiskárna H.R.G., Litomyšl

© **GRADA Publishing, a.s., 2026**

ISBN 978-80-271-8779-9 (ePub)

ISBN 978-80-271-8778-2 (pdf)

ISBN 978-80-271-6581-0 (print)

Obsah

Předmluva	15
Proč kniha vznikla?	15
Jak kniha funguje?	16
Jak ji používat, aby vám opravdu pomohla?	16
 Kapitola 1: Tichá domácnost po oslavě	 19
Když se po oslavě rozhoduje, jestli vyhraješ hádku nebo klid na celý rok	19
Vyber si druhou možnost, stáhni napětí	20
Shrnutí jako mapa, ne jako obžaloba	21
Rodina přichází, jako by to někdo načasoval	22
 Kapitola 2: Domácí férovost	 25
Bod 1 – co je dnes nutné	26
Bod 2 – co může počkat	27
Bod 3 – kdo vezme co	27
Zrcadlení tornáda	28
 Kapitola 3: Když tě někdo hodí do vody a čeká, že doplaveš s úsměvem	 32
Rychlá mapa dřív než otevřeš puslu	32
Převezmeš iniciativu a přepneš vyjednávání do spolupráce	34
Seznam obvinění, to je to, co vytáhneš, když to visí ve vzduchu	35
Nabídka, která není ústupek, ale konstrukce	35
 Kapitola 4: Kolega ti hodí na stůl práci a čeká, že z toho uděláš zázrak	 38
Nastav hranice a odhal skutečný tlak	38
První pravidlo: neber práci, dokud neznáš rozsah	39

Druhé pravidlo: kdo chce pomoci, musí definovat zadání	40
O úsporách i bez čísel	42
Kapitola 5: Tlak na rychlé rozhodnutí	45
Blesková příprava na vyjednávání	45
Když zpomalíš hru, určuješ její tempo	46
Ano na proces, ne na závazek	47
Kapitola 6: Agresor na úřadě	49
Ráno na úřadě	49
Jak z „nejde“ uděláš „jde“	50
V druhé půlce dne	51
Kapitola 7: Kolega chce, abys převzal jeho riziko	53
Odpovědnost schovaná za formalitou	53
Odmínování vztahu	54
Kapitola 8: Potřebuji půjčit	56
Kapitola 9: Soused	58
Kapitola 10: Respekt a nenávisť	60
Kapitola 11: Tlačí tě do dohody	62
Telefonát, kterým z tebe dělají rukojmí	62
Trh je trh	63
Kapitola 12: Mediace sporu	66
Doma – peníze, které nejsou o penězích	66
Kapitola 13: Nátlak	69
Nájem, tvrdá pozice a osobní tón	69
Nasměřuj tlak ke kritériím	70
Kapitola 14: Špinavé hry proti tobě	72
Auto a posledních pět minut	72
Hodný a zlý policajt	73

Kapitola 15: První nabídka	75
Struktura vyjednávání ceny	75
První kotva – nadechni se pomalu	76
„Udělejme kompromis“ je past	77
„Ne“ jako bezpečný motor	77
Druhá kotva – neskákej, jdi po krůčcích	77
Doma vyjednáváš ještě jednou	78
Finále – přesné číslo a drobný bonus	78
Kapitola 16: Dnes to musíme vyřešit	80
Zpomališ a pojmenuješ emoce	80
Seznam obvinění místo seznamů výčitek	81
Snaží se z tebe udělat blázna	82
Návrat zpátky domů a test pohody	83
Kapitola 17: Rutina není stabilita	85
Domácnost není soud, domácnost je domov	85
Udělej z principu pravidlo hry	86
Seznam obvinění: řekneš to, co si druhý myslí, dřív, než to řekne on	87
Kapitola 18: Otevři konflikt	90
Hod' rybu na stůl dřív, než začne smrdět	90
Katalog požadavků ti dá volnost	91
Pracovní ryba, když to není o ceně, ale o tom, kdo rozhoduje	92
Kapitola 19: Nehádejte se, domluvte se	95
Obhajoba tě nezachrání	95
Začneš jinak	96
Pojmenujte priority společně	96
Hledejte varianty místo boje o víkend	98
Nenech se vtáhnout do „protože“	98
Kapitola 20: Puberta	101
Důvěra tady není téma	101
Jak znovu otevřít rozhovor, aniž bys prosil	102
Co dělat, kdy se puberták tváří v pohodě, ale tělo říká opak	104

Kapitola 21: Jak si vyjednat nižší cenu u mobilního operátora	105
Nejdřív si připrav hru, jinak tě to semele	105
Dokument	106
Jak mluvit s operátorem, aby ses nedostal do role prosebníka	106
Promiň!	109
Když se nedohodnete, jak odejít, aby to nezavřelo dveře	109
Kapitola 22: Podhodnocené plnění	111
Řízení vyjednávání	112
Jedna taktika správně je víc než deset napůl	113
Kapitola 23: Kauce za byt	115
Férovost je reputační kapitál	115
Nastavíš férový standard	116
Nabídní varianty místo střetu	117
Změň místo, dej si pauzu, odlož jednání	119
Kapitola 24: Řemeslník během rekonstrukce zvedne cenu	121
Ústupky nejsou zadarmo	121
Místo emocí jdeš po krocích	122
Zkouška u rozkopené koupelny	122
Každá koruna má svoji hodnotu	123
Poslední krok.	124
Kapitola 25: Reklamace	126
Postupuj krok po kroku	126
První věta u pultu	127
Když ztratíš stabilitu, sestoupíš o schod níž	128
Kapitola 26: Šéf ti přiřadí další odpovědnost a ty máš více práce za stejné peníze	130
Nejsi obět', když víš, co chceš	130
Snížení rizika je motivace	131
Ano, ale... ..	133
Kapitola 27: Nedoručený balík	136
Stabilizuj emoce, potom jednej	136
Od hledání pravdy k pravidlům	137

Nech druhou stranu navrhnout řešení	139
Když narazíš na zeď, obejdi ji otázkou	139
Kapitola 28: Servis říká, „to není naše chyba“	142
Řeš to, co má znovu fungovat	142
Zjisti, kdo má skutečně pravomoc rozhodnut	143
Když narazíš na spor, vrať se k pravidlům	144
Kapitola 29: Sousedova rekonstrukce	147
Něčí úmysl je často tvoje domněnka	147
Nechceš vyhrát spor, ale vyjednat dohodu	148
Kapitola 30: Nečekaná platba za předplatné	151
Dej druhé straně prostor říct „ne“	151
Převeď spor na společné hledání řešení	152
Kapitola 31: Volají ze školy, že musíš přijet	154
Nehledej viníka, hledej fakta	154
Nastavíš bezpečí a pravidla	155
Konkrétní pravidla, měřitelné kroky a jasné následky	157
Kapitola 32: V restauraci nesedí účet	159
Když narazíš na chybu, vytvoř prostor pro nápravu	159
Tři potvrzení reality	160
Kapitola 33: Prevence a výluky	162
Kapitola 34: Hotel ti mění rezervaci	165
Kapitola 35: Lékař nemá termín	168
„Ne“ není konec	168
Za jakých podmínek by to šlo?	169
V bezpečném prostoru se objeví možnosti	170
Kapitola 36: Neoprávněná platba kartou	172
Kapitola 37: Kamarád nevrací peníze	175

Kapitola 37: Zrušený kurz a poukaz místo peněz	178
Když je víc cest k cíli, nabídní volbu	178
Zmapuj možnosti druhé strany	179
Nastav podmínky podle skutečné hodnoty	180
Kapitola 38: Pokuta za parkování	182
Udrž reklamaci v procesu bez sankcí	182
Najdi díru v systému	183
Kapitola 39: Pomluvy	186
Kapitola 40: Posunutý let	189
Najdi černou labuť	189
Změna může přinést lepší výsledek	190
Kapitola 41: Ještě jedna maličkost	193
Kapitola 42: Spor se sousedem	196
Kapitola 43: Vysoký účet za energie	198
Kapitola 44: Prodej auta	201
Kapitola 45: Nudná rodinná akce	203
Kapitola 46: Rodiče a politika	205
Kapitola 47: Schůze SVJ	207
Kapitola 48: Znamky ve škole	209
Bylo to těžké	209
Proč to neřekl, to je klíč	210
Zajisti si zpětnou vazbu, rychlou	211

Kapitola 49: Puberták chce mimo sjezdovku	214
Pojmenujte rizika dopředu	215
Stop je stop	216
Nenech pubertáka prohrát	216
Kapitola 50: Špatné známky ve škole	219
Výsledek je až konec řetězu	219
Ztracená motivace	220
Kapitola 51: Úřad a výjimky	223
Kapitola 52: Vnitřní konflikty	226
Vnitřní konflikt není důkaz slabosti	227
Když sami sebe obžalujete dřív, než se vyslechnete	227
Seznam obvinění obrácený dovnitř	228
Dvě strany, dva postoje, více společných zájmů	229
Otázka orientovaná na řešení	229
Dohoda o minimálním kroku	230
Ne každá hranice je předmětem vyjednávání	231
Hlas, kterým se sebou mluvíte	231
Fakta, obavy a obvinění	232
Když vnitřní konflikt vstoupí do jednání s druhými	232
Když se střetnou dvě správné hodnoty	233
Krátké vnitřní vyhodnocení	234
Dohoda, po které se vám uleví	234
Kapitola 53: Práce se zdravotním omezením	237
Zasedačka nevyšla	238
Zapoj protistranu do řešení situace	239
Kapitola 54: Musíš vyjednat nový způsob práce	242
Jak to tady funguje	243
Efektivita jako cíl, když plán je nad tvé síly	244
Dej strukturu a zapoj tým	244
Neverbální vyjednávání	245
Přízné riziko a nastiň řešení problému	246

Kapitola 55: Klaustrofobie u lékaře	248
Vždyť je to jen vyšetření	248
Když se cesta uzavře, vrať se k cíli	249
Vybírej podle kritérií, ne podle strachu	251
Kapitola 56: Termín u lékaře nejdřív za šest týdnů	254
To nejde, a to je standard	254
Potvrzení a prostor pro změnu	256
Kapitola 57: Nefunkční karta	258
Když nemáš kontrolu nad situací, udrž kontrolu nad sebou	258
Nastav systém, aby zítra problém nenastal	259
Někdy je vítězství sám sebe zastavit	261
Trocha teorie aneb Jak zvládnout jednání s toxickými lidmi	263
Kapitola 58: Když druhá strana nehraje stejnou hru	264
Ne každý obtížný člověk je toxický	264
Nehledejte diagnózu, hledejte vzorec	265
Kapitola 59: Narcistické rysy aneb Když je vztah zrcadlem ega	267
Kapitola 60: Psychopatické rysy aneb Když šarm zakrývá chlad	269
Kapitola 61: Antisociální a sociopatické vzorce aneb Když chaos pohlcuje okolí	271
Kapitola 62: Machiavelistické rysy aneb Moc se nevytváří jen u stolu	273
Kapitola 63: Histriónské rysy aneb Když pozornost nahrazuje řešení	275
Kapitola 64: Hraniční rysy aneb Když strach z opuštění zaplaví vztah	277
Kapitola 65: Když se rysy kombinují aneb Skuteční lidé nejsou učebnicové typy	279

Kapitola 66: Manipulační arzenál aneb Když se rozhovor mění v nástroj kontroly ...	281
Zpochybňování reality	281
Vina a stud	282
Ultimáta a tlak na rychlost	282
Triangulace	283
Emoční vydírání a nátlaková kontrola	283
 Kapitola 67: Jak toxické osobnosti čtou vás aneb Potřeby, které se mohou stát pákou	285
Potřeba přijetí	286
Potřeba uznání	286
Strach z odmítnutí a konfliktu	286
Potřeba zachraňovat	287
Potřeba mít pravdu	287
 Kapitola 68: Nejdříve vyjednávejte sami se sebou	289
Zastavte	290
Pojmenujte	290
Ověřte	291
Ohraničte	291
Rozhodněte	292
 Kapitola 69: Kdy pokračovat a kdy odejít aneb Ne každá dohoda je vítězství	294
Jak poznáte, že má dialog ještě smysl	295
Kdy změnit způsob komunikace	296
Kdy už nevyjednávat osobně	296
 Závěr	298
 Shrnutí tipů z celé knihy	303
 Rejstřík	316
 Zdroje a inspirace	333

PODĚKOVÁNÍ

Maminko, děkuji za tvou lásku. Jsi nejlepší vyjednaváčka světa.

Má životní láska, děkuji, že mě miluješ, ačkoliv doma většinu vyjednávacích zásad nedodržíš.

Můj nejlepší příteli, děkuji, že jsi stále se mnou a nesoudíš mě.

Mí klienti, děkuji, bez vás bych se neposouval a tato kniha by také nevznikla.

Mí kolegové, spolupracovníci a kamarádi, děkuji, že to se mnou vydržíte.

Mí kolegové vyjednaváči, konkurenti, děkuji, že mě tlačíte k tomu, abych byl pořád lepší.

Mí čtenáři, děkuji, že investujete to nejcennější, co máte – svůj čas.

Předmluva

Tahle kniha je pro lidi, kteří nemají čas být pořád dokonalí, ale chtějí mít klid. Pro lidi, kteří vedou firmu, lidi, vztahy nebo sami sebe. Pro lidi, kteří občas stojí v kuchyni, v autě, na chodbě kanceláře, u přepážky na úřadě nebo na recepci hotelu a říkají si: „Teď to nesmím pokazit jednou jedinou větou.“ A hlavně je pro lidi, kteří už mají plné zuby konfliktů, jež se pořád vracejí. Jen v jiných kulisách. Takže, pro koho jsem tu knihu napsal?

Pro vás, pokud se poznáváte v některé z těchto bolestí.

Jste unavení z opakujících se hádek, které vždycky začnou kvůli maličkosti a skončí tichou domácností. V práci na vás vyvíjí tlak, co se týče času, tlačí na váš výkon a na emoce a vy máte pocit, že když zrychlíte, uděláte chybu, ale když zpomalíte, sežerou vás. Máte argumenty, data, pravdu, a stejně to nepomáhá, protože druhá strana se brání a neslyší vás.

Ustupujete, aby byl klid, ale uvnitř vás to stojí respekt, energii a někdy i sebeúctu. Tlačíte, aby se věci hnuly, ale tím si pálíte vztahy a platíte za to pak ještě měsíce. Řešíte situace, které nejdou naplánovat. Zablokovaná karta v zahraničí, reklamace, zpoždění. Sousedské třenice, rodinné napětí, nemocnice, škola, děti v pubertě. Chcete výsledky, ale zároveň nechcete být člověkem, kterého se druzí bojí.

Pokud jste si při přečtení aspoň dvakrát řekli ano, jste přesně těmi, pro které jsem knihu napsal.

Proč kniha vznikla?

Zažil jsem tisíckrát stejný scénář. Někdo mi řekne: „Radíme, já mám argumenty, já mám pravdu, já mám fakta, a stejně s nimi nehnu.“

Máte pravdu? To nestačí.

A já odpovím: „Vaše argumenty budou k ničemu, pokud je druhá strana v emoční obraně.“ Nejčastějším problémem v konfliktech není nedostatek informací. Je to špatně zvládnuté napětí. Lidé zrychlí, zvednou hlas, začnou dokazovat, vysvětlovat, bránit se. A tím přesně přilévají benzín do ohně konfliktu, což vede k eskalaci a negativním emocemi.

Tahle kniha vznikla jako protipól chytré teorie, která se v praxi rozpadne jako domeček z karet. Nechci vám dát učebnici. Chci vám dát něco, co funguje i ve chvíli, kdy máte v hlavě pocit, jako byste byli v zakouřené místnosti. Nic nevidíte a nic vás nenapadá.

Proto jsem napsal tipy na každý den. Každý den, jiná situace, mnoho malých rozhodnutí, ve kterých se rozhoduje o výsledku, o vašem klidu, o vztazích. Nebo dokonce o vašich penězích.

Jak kniha funguje?

Každý den má svůj příběh. Příběh má jednu velkou výhodu. Pamatujete si ho i ve stresu. Každý tip jsem postavil tak, abyste si odnesli konkrétní dovednosti. Jak snížíte napětí dřív, než začne hádka. Jak si vyžádáte čas, když na vás tlačí. Jak použijete ticho, aby pracovalo pro vás. Jak se můžete ptát, aby druhá strana začala přemýšlet. Jak nedávat ústupky zadarmo. Jak uděláte dohodu, kterou opravdu protistrana dodrží. Jak rozpoznáte vzorce chování a strategii druhé strany a nenecháte se do ní vtáhnout. Jak uzavřete rozhovor, aby z něj na konci bylo „hotovo“, a ne „někdy“ nebo „možná“.

V každé kapitole najdete jasnou strukturu – příběh, dialogy, techniky, typické chyby, tedy to, co lidé nejčastěji pokazí, krátké cvičení a závěr s tipy, které můžete použít hned následující den. Není to kniha na poličku, je to kniha do vašeho života.

Jak ji používat, aby vám opravdu pomohla?

Máte tři možnosti. Vyberte si podle toho, jaký máte den.

Za prvé, čtete ji postupně. Jeden den, jeden princip. Je to trénink a trénink funguje, jen když ho děláte pravidelně.

Za druhé, čtete ji podle situace. Nečekejte na datum. Když řešíte doma napětí, otevřete kapitolu s rodinným dnem. Když řešíte práci, otevřete kapitolu s pracovním dnem.

Předmluva

Za třetí, vraťte se k tipům. Na konci každého dne je shrnutí. To je vaše výbava do kapsy pro chvíle, kdy nemáte čas číst, ale potřebujete správný postup.

A teď jedna důležitá věc. Tahle kniha vás nebude učit, jak budete milejší nebo hodnější. Bude vás učit, jak zůstanete pevní a klidní zároveň. Milý člověk bez hranic je totiž snadnou kořistí. Tvrdý člověk bez empatie zůstává do konce života sám. Vyjednaváč je někdo, kdo umí oboje. Respekt i rámec.

Pojďme společně uzavřít malou dohodu.

Slibuji vám, že v téhle knize nenajdete moralizování. Dostanete věty, postupy, rámce a tipy, které můžete použít v běžném životě. Doma, v práci, ve chvílích, kdy se vám nechce řešit vůbec nic.

A vy mi, prosím, slibte jednu věc. Až přijde konflikt, nehledejte hned dokonalou větu. Hledejte nejdřív správné tempo. Protože vyjednávání není soutěž v argumentech. Je to práce s napětím a kdo umí napětí snižovat, ten začne řídit výsledek.

Tak pojďme na to. Dnes je den, kdy to můžete začít dělat jinak.

Váš Radim Pařík

Tichá domácnost po oslavě

Ráno má zvláštní zvuk. To ráno není tiché, ale chybí v něm všechno, co včera bylo hlasité. Budík nezvoní, mobil leží otočený displejem dolů. Jako by se sám styděl, kolikrát v noci vibrace oznamovaly další zprávy a další přání.

Když se po oslavě rozhoduje, jestli vyhraješ hádku nebo klid na celý rok

V kuchyni stojí skleničky, které nikdo nedal do myčky. Na stole zůstaly drobky, konfety z papíru a zbytky přerušených debat. Načaté věty, nedorečené nánosy, kousky legrace, která v jednu ráno ještě fungovala, ale teď by působila jako urážka.

A pak je tu ještě něco. Většinou to poznáš dřív, než otevřeš oči. Něco jako napětí ve vzduchu. V tom, jak se zavřou dveře, v tom, jak nikdo nepozdraví. V tom, jak se v domě chodí, jako by každý krok byl další výčitkou.

Jdeš do kuchyně pro vodu. Hlava je těžká, ale to, co tě skutečně tíží, není alkohol. Je to vědomí, že posledních deset minut včera večer skončilo příliš ostře. „Řekl jsi to úplně zbytečně,“ padlo tehdy. „Ale ty jsi začala první,“ odpověděl jsi. V překladu to znamená, nikdo neposlouchal, všichni jen bránili vlastní pozici.

Teď stojíš u dřezu na nádobí a slyšíš pohyb v ložnici. Dveře se otevrou jen natolik, aby bylo jasné, že někdo vstává, ale nechce se s tebou potkat. Je to přesně ten typ signálu, který si lidé často vykládají jako provokaci. Ve skutečnosti je to většinou ochrana. Ochrana před dalším konfliktem. Pokud tenhle signál nepochopíš, uděláš první chybu

dne. Začneš argumentovat, vysvětlovat, dokazovat, stavět logiku proti emocím. A tím jen přiložíš dřevo do krbu hádky. Protože po svátcích, po oslavách, po dlouhé noci nejde o fakta. Jde o pocit bezpečí.

Vchází tvoje partnerka. Neřekne: „Dobré ráno.“ Otevře lednici, něco hledá, zavře ji. Otevře ji znovu. Zasunuté šuplíky se zadrhnou, jako by i nábytek měl špatnou náladu. A ty máš dvě možnosti. Za prvé, začneš hned: „Tak už mi konečně řekneš, co bylo včera špatně.“ Nebo zvolíš druhou možnost a uděláš to jako člověk, který ví, že vyjednávání nezačíná skvělým argumentem, ale regulací napětí.

Vyber si druhou možnost, stáhni napětí

To neznamená, že budeš působit slabě. Ale víš, jak funguje lidský mozek ve stresu, když je druhý člověk v emoční obraně. Logika do něj neprorazí. Nejdřív musíš stáhnout napětí, teprve potom se dá mluvit o řešení.

Zhluboka se nadechneš a zvolíš hlas, který má šanci otevřít dveře místo toho, aby je zabouchl. Tichý, klidný a pomalejší než jindy. Nesmí být omluvný, nesmí být útočný, musí být stabilní.

Řekneš jemně, pomalejším tempem, jako bys každé slovo pokládal na stůl zvlášť: „Vypadá to, že je to dnes ráno těžké.“ Je to jednoduché. Není to omluva, není to výčitka, je to pojmenování emocionální situace člověka, kterého máš rád.

Partnerka se na vteřinu zastaví. Ten mikromoment je důležitý. Podle toho, co dělá tělo, poznáš víc než podle slov. Člověk, který je připravený na boj, zvedne bradu, napne ramena, zrychlí dech. Člověk, který je raněný, spíš uhne pohledem, stáhne se a zpomalí.

Ona na chvíli sklopí oči, pak řekne: „Je.“ A tím se stane něco zásadního. Poprvé od včerejška nepřípomíná soudkyni, připomíná člověka. Ty teď nesmíš pokračovat vysvětlováním. Neříkáš: „Já to tak nemyslel.“ Neříkáš: „Ale ty taky.“ Nehledáš viníka, hledáš vstup do světa svého nejmilejšího člověka. Zrcadlíš stejným klidným tónem, stejným tempem, bez ironie, bez nátlaku. Jen jako potvrzení, že nasloucháš.

„Je.“ Tohle není hloupé opakování. Je to zrcadlení. Technika, která nutí druhou stranu pokračovat a zároveň snižuje vnitřní tlak. Zrcadlení funguje proto, že druhý člověk má pocit, že ho slyšíš. A když máš pocit, že tě někdo slyší, nepotřebuješ křičet.

Partnerka si vezme sklenici vody. Napije se a pak přijde věta, která v sobě nese celý problém: „Včera jsi mě před ostatními shodil.“