

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 Dovole, 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 spojence	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
Vyjednaváč	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
Odstříhněte protistranu od únikových cest	189
Zvětšete koláč emocí jako policejní vyjednávači	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 nevyjednávejte 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
Nevyjednávejte 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
Vyjednávejte 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
Nevyjednávejte se sebou	221
Nikomu 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, Jánů 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 toto 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.

Ve chvíli, kdy vyjednaváci 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, chápavě 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.

Kapitola první

Sondování

Jak poznáte, že musíte vyjednávat

Ještě před tím, než začnete vyjednávat, si vždy položte jednoduchou otázku: „Musím opravdu vyjednávat?“ Ne vždy se jedná o správnou cestu. Co nejhoršího se může stát, když vyjednávat nebudete? Někdy totiž můžete uzavřít dohodu bez vyjednávání, a to mnohem rychleji, levněji, a přitom neohrozíte vztahy.

Co vyjednávání není

Lidé mají o vyjednávání zkreslené představy. Často si myslí, že vyjednávač je „podivný manipulátor“, který se snaží ostatní ovlivnit, aby je mohl okrást a získat pro sebe, co nejvíc to jde.

Jiní se domnívají, že vyjednávání je nátlaková hra. Když navíc mluvíme o krizovém vyjednávání, vybaví se všem nějaký akční film. Nabušený Rambo mlátí pěstí do stolu, pohrává si s nožem a míří pistolí na slabého intelektuála, aby ho přesvědčil, že jeho návrh je ten nejlepší na světě.

Logicky existuje zcela opačný pohled na vyjednávání. Někteří lidé totiž předpokládají, že ve vyjednávání hledáme výhradně zájmy protistrany, abychom jí mohli vyjít vstříc. A ona si nás za to bude vážit.

Někdo si dokonce plete vyjednávání s mediací. V této představě existují dvě strany mající mezi sebou obrovský konflikt. Zkušený mediátor jim pomáhá se dohodnout.

Všechny takové pohledy, a to není celý jejich výčet, jsou nesprávné. Plynou z na-
prostého nepochopení principů vyjednávání.

Co vyjednávání je

Jedná se o královskou disciplínu komunikace pracující se všemi jejími aspekty – verbálními i nonverbálními. Ze své podstaty je obousměrná.

K vyjednávání dochází ve chvíli, kdy máte se svým životním či obchodním partnerem nebo partnerkou společný cíl, jste na sobě závislí, ale máte rozdílný pohled na danou situaci. Dostáváte se do konfliktu, přitom však musíte najít společné řešení.

Konflikty nám pomáhají zlepšovat životy, nakonec si je zamilujete. Nikdy není totiž problémem samotný konflikt. Problém může nastat až tehdy, jakým způsobem k němu přistupujete a jak ho řešíte. Je proto velmi důležité respektovat úhel pohledu protistrany. Nemusíte jej přijmout, jen ho nehodnoťte a nesuďte.

Když máte konflikt s člověkem na opačné straně, neznamená to, že je vaším nepřítelem. Znamená to, že máte rozdílný pohled a že se potřebujete dohodnout, tedy najít společné řešení. Na druhé straně sedí váš spojenec, který také chce najít společné řešení. Jinak by s vámi nevyjednával. Je na vás závislý, potřebuje vás.

Zkuste si představit, že byste vyjednávali s někým, koho nepotřebujete a s kým se nemusíte dohodnout. Jak by takové vyjednávání vypadalo? Jak byste k němu přistupovali? Do jaké míry byste seriózně vyjednávali? Jakým způsobem byste se snažili o ten nejlepší možný výsledek?

S jakým respektem byste zacházeli s člověkem na druhé straně? Myslete na to, že vyjednávání na zkoušku, jen abychom viděli, jestli nám to bude nebo nebude fungovat, je velmi nebezpečné a silně poškozuje vztahy.

K vyjednávacímu stolu usedejte tedy jenom ve chvíli, kdy člověka na opačném pólu k dosažení svých cílů skutečně potřebujete. Pokud si to jdete zkusit jen tak, z hecu, děláte z člověka na druhé straně kašpara. Navíc se zkuste vžít do situace, kdy někdo jiný dělá kašpara z vás.

*Leigh Thompson ve své knize „The Mind and Heart of the Negotiator“
(Mysl a srdce vyjednavče) nabízí zajímavou definici:*

„Vyjednávání je interpersonální rozhodnutí.“

Jinými slovy, vy máte nějaké rozhodnutí, na druhé straně mají také nějaké rozhodnutí a společně je potřebujete dát dohromady, abyste dosáhli co nejlepšího možného výsledku.

Jak rozlišit obchodní jednání od vyjednávání

Lidé si velmi často pletou vyjednávání s obchodováním. Jedná se však o dvě rozdílné věci. Ani byznysmeni od sebe často neumějí obchodní jednání a vyjednávání odlišit.

V obchodních vztazích se mnohdy dostáváte nejprve do takzvaného sondování. Zjišťujete, jestli máte s vaším obchodním partnerem společné styčné body. Pokud nabízíte produkt nebo službu za tisíc korun a druhá strana je připravena váš produkt nebo službu za tuto cenu koupit, pak jde o obchod. Vyjednávat nemusíme.

V obchodování potřebujete na produkt nebo službu zákazníka nalákat. Musí na ně dostat chuť. Sděluje mu proto všechny benefity i argumenty. Stimulujete jeho nadšení.

Ve chvíli, kdy vám člověk na druhé straně řekne: „Dobře, všechno, co děláte, je super, ale je to drahé,“ začal vyjednávat. Kdyby nezačal vyjednávat, odešel by. Řekl by jen: „To je drahé. Na shledanou.“ Ale on zůstal sedět, což je první signál, že vás potřebuje, že něco chce.

Klasický obchodník začne vysvětlovat, jaké z jeho produktu plynou výhody, kde a jak z toho budete mít užitek, jaké se k tomu vážou benefity, jaký budete mít profit.

Z pohledu vyjednávání to nedává smysl. Všechny výhody už daný člověk zná a o všech benefitech ví. Nechce se už nadále bavit o tom, jestli jste dobří a do jaké míry. Proto tam s vámi sedí. On s vámi mluví o tom, za jakých podmínek jste schopni se dohodnout a jak bude dohoda vypadat.

Abyste mohli vyjednávat, musíte vy i protistrana splnit následující podmínky:

1. Máte společný cíl. To může znamenat, že spolu chcete uzavřít obchod.
2. Jste na sobě v danou chvíli závislí. Já neudělám obchod bez vás a vy neuděláte obchod beze mě.
3. Máte rozdílné zájmy. Vy požadujete tisíc korun za svou službu a já jsem ochotný zaplatit jenom sedm set. V tu chvíli nastává konflikt.

Vyjednávání vede k tomu, že zmírníte velikost konfliktu a dosáhnete společného řešení, společného cíle, uzavření dohody nebo obchodu. Do vyjednávání se můžete dostat úplně náhodou, třeba právě během obchodního jednání nebo při firemní poradě. Když se s někým bavíte a on na stůl položí první požadavek, začali jste vyjednávat.

5 největších rozdílů mezi obchodováním a vyjednáváním

*V obchodě hrajeme win-win.
Ve vyjednávání hrajeme na vítězství.*

*V obchodě nabízíme.
Ve vyjednávání požadujeme.*

*V obchodě hledáme potřeby.
Ve vyjednávání hledáme motivy.*

*V obchodě vedeme k „ano“.
Ve vyjednávání vedeme k „ne“.*

*V obchodě argumentujeme.
Ve vyjednávání argumenty nefungují.*

Mapování situace

První těžké vyjednávání

Vzpomínám si, jak jsem se chystal na jedno velmi těžké vyjednávání. Naproti mně seděl významný německý developer, který do té doby už realizoval výstavbu objektů za mnoho miliard korun. Tenkrát jsme ve skupině Schwarz řešili novou strategii expanze a zmíněný developer byl pro nás klíčový.

Seděl proti nám, mně a kolegovi odpovědnému za expanzi. V očích se mu zračila krvelačná chuť žraloka. Usmíval se, ale z tváře mu vycházel děsivý chlad. Přemýšleli jsme v tu chvíli, kolik mrtvol už mu skončilo během vyjednávání ve chřtánu.

„Uvědomte si, že tato nabídka je jedinečná. Tenhle pozemek v centru města můžeme nabídnout jakémukoli dalšímu řetězci a on ho ihned koupí. Navíc s námi podepíše smlouvu, jakou si sami vymyslíme. A vy se tady cukáte,“ prohlásil s ledovým klidem profesionálního hráče pokeru. V tu chvíli nás srazil na kolena, byli jsme pod tlakem a ve stresu. Cítili jsme napětí po celém těle. Potili jsme se.

Jednalo se o jedinečnou příležitost, kterou jsme nemohli propásnout. Věděli jsme, že se na centrálu do Německa musíme vrátit s tím, že jsme pozemek získali a současně neproinvestovali kalhoty.

Žralok si nás měřil pohledem a mlčel. Vychutnával si, jak se vaříme ve vlastní šťávě. Velmi rychle poznal, že jsme se na vyjednávání připravovali těsně před schůzkou a že jsme přijeli nepřipraveni. Bez informací. Netušili jsme, co máme dělat.

V ten okamžik mne napadla jediná věc. Vstal jsem od stolu a nalil si vodu. Snažil jsem se rozpumpovat svůj imunitní a limbický systém, abych nepropadl stresu a neza-reagoval nepřiměřeně.

Přemýšlel jsem, jaké kroky můžeme v dané situaci podniknout. Mohli jsme nabídku odmítnout, zkusit to uhrát na alternativy, ale ani jedno z toho nebyla správná cesta.

Přerušil jsem vyjednávání a vzal kolegu stranou. Odešli jsme ven a chodili kolem kancelářské budovy. Obešli jsme ji poprvé, podruhé, potřetí... podesáté.

Debatovali jsme, jak se složitou situací naložit. „Zavolej na centrálu a řekni, že potřebujeme, aby nám dodali informace. Kdo, co, kde, kdy okolo toho pozemku historicky udělal, a také jak, čím a proč. Zeptej se, kolik na to máme času,“ vyhrkl jsem.

Naši analytici nám nakonec poslali e-mail, ze kterého vyplynulo, že situace není zas tak vážná, jak se nám náš žralok snažil vyličít. Celou dobu jsme se pohybovali bezpečně na břehu a on se nás přitom snažil vlákat do vln oceánu, kterému vládl. Tam nás totiž mohl stáhnout pod hladinu a sežrat zaživa.

Jděte do historie

Než se začnete připravovat na složitá vyjednávání, nedej bože se žraloky, musíte si nejprve zmapovat situaci, abyste věděli, kdo a jaký vliv na vyjednávání má.

O minulosti se vyjednávat nedá, přesto je důležité znát historii daného případu. Ptejte se, kdo, co, kdy, kde, jak a proč. Pro budoucí vývoj se jedná o velmi podstatnou věc.

Pokládejte ty správné otázky

Když si potřebujete zmapovat okolí pro své vyjednávání, zkuste se naučit používat jednu taktiku. Kdykoli se policejní vyšetřovatelé i vyjednavací ocitají v různě složitých okamžicích, vždy nejprve hledají odpověď na otázky, kdo se pohybuje v okolí, kdo má na danou situaci nějaký vliv, co lidé v okolí už podnikli nebo by teprve podniknout mohli.