



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 vyluky	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, nedořečené 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.“

Je zajímavé, jak zní obvinění, když ho konečně někdo řekne napřímo. Není v něm tolik agrese, kolik čekáš. Je v něm hlavně zranitelnost. Teď přichází chvíle, kdy většina lidí udělá nejdražší chybu. Začnou dokazovat, že to tak nebylo.

Odděl lidi od problému

Ty místo toho uděláš krok, který vychází z principu. Pracuješ s lidmi a až potom s problémem. Zvolíš ještě o kousek klidnější hlas. Není to proto, že bys měl strach. Ztišíš svůj hlas kvůli kontrole a řekneš: „Zní to, jako by ses v tu chvíli cítila ponížene.“

Přesně pojmenováváš emoce, jak se mohla cítit. A když emoci pojmenuješ, negativní emoce se zmenší. Když ji popřeš, naopak vyroste.

Partnerka opět neodpoví hned. To ticho je dobré. Nevytváříš nový tlak. Ticho je prostor, ve kterém se druhý člověk rozhoduje, jestli ti může věřit. A pak řekne: „Ano. A ještě, jako bys byl na jejich straně, ne na mojí.“

Tohle už není o včerejšku. Tohle je o jistotě ve vztahu. Pokud to nepochopíš, budete se hádat o konkrétní větu. Zatímco skutečný konflikt bude o pocitu opory.

Shrnutí jako mapa, ne jako obžaloba

V tu chvíli uděláš další klíčový krok. Shrnutí. Jasně, pomalu, bez jakéhokoliv divadla. Nesmíš přednést obžalobu. Je to mapa. „Takže včera jsem se zachoval tak, že to na tebe působilo, jako bych tě shodil před lidmi. A ještě více tě zasáhlo, že jsi v tu chvíli neměla pocit, že stojím při tobě. Sedí to?“

Nepřeš se proto, abys získal další munici. Chceš jen ukázat, že jsi ji pochopil.

Partnerka řekne: „Přesně tak.“ To „přesně tak“ je v domácích konfliktech vzácnější než jakýkoliv nudný a špatný kompromis. Je to signál, že druhý člověk přestal bojovat o uznání svého vidění světa.

Uznání je totiž to, o co se většina hádek ve skutečnosti vede. Právě proto se při konfliktu přepínáme okamžitě do vyjednávání. Ale teď to teprve začíná. Protože teď máš dvě věci. Pojmenoval jsi emoci a máte společný pohled na situaci. A když máte společný pohled, můžeš začít mluvit o řešení. Ne o vině. O řešení.

Využiješ jednoduché pravidlo. Méně tvrzení, více otevřených otázek. Nejde o to, že bys neměl přehled. Důležité je, že otázkami otvíráš myšlení a přístup lidí, zatímco tvrzeními často myšlení lidí uzavřeš. Řekneš to tiše, pomalu, bez spěchu, aby v tom nebyl tlak: „Co by ti dnes pomohlo, abychom byli jako pár?“

Je to zdánlivě obyčejná otázka. Ve skutečnosti je to přesun z minulosti do budoucnosti. Minulost už nezměníš. Budoucnost ano.

Máte pravdu? To nestačí.

Partnerka chvíli přemýšlí: „Potřebuji, abys mi řekl, že se to nebude opakovat a abys to uznal.“

Pozor, uznat neznamená přiznat vinu. Znamená to uznat dopad. Je to rozdíl mezi tím, jestli bojuješ opravdu, nebo jestli buduješ vztah. A tak řekneš něco, co není výmluvou. Nedáváš tam žádné dodatky, neříkáš žádné „ale“. Musíš ukázat klid, který dodává oběma jistotu. „Uznávám, že to na tebe působilo jako shazování. Mrzí mě to.“ Partnerka vydechne.

Přichází moment, kdy můžeš nastavit pravidlo do budoucna. Takzvané objektivní kritérium. Ne „Příště se budu snažit.“, ale konkrétní dohoda: „Chci udělat dohodu. Když budeme mezi lidmi a něco tě zasáhne, jak chceš, abych reagoval? Chceš, abych to hned zastavil, nebo to probereme až potom v soukromí?“

Ted' vyjednáváš o tom, jak společně budete v budoucnu postupovat. Většina párů vyjednává jen o obsahu, co jsi řekl. Kdo ale vyjedná postup, společný postup, vyhraje v budoucnosti.

Partnerka odpoví: „Nechci scény. Stačí, když něco řekneš, co ukáže, že jsme spolu.“

Výborně. Máš jasnou potřebu a signál jednoty. Důležité je, abys klidně a pevně řekl, jako závazek, a ne jako slib do větru: „Dobře, takže příště, když se to zase bude hrotit, řeknu něco jako ‚tohle bychom mohli probrat doma, ted' jsme tady spolu‘. Souhlasíš?“ „Ano,“ přitaká tvoje partnerka.

Přichází poslední část. To je kontrola překážek, protože dohody nekončí kvůli tomu, že jsou špatné, ale kvůli tomu, že nikdo nepočítá s reálnými situacemi. „V jakých situacích by se mohlo stát, že bych to příště neudělal?“ Partnerka odpoví: „Když budeš ve stresu, nebo když budeš chtít pobavit ostatní.“

Ty to shrneš tak, aby sis to sám uložil do hlavy. Nejde o obranu. Jde o to, že uznáváš vzorec. „Takže když budu ve stresu, mám tendenci to odlehčovat a může ti to ublížit. To si musím pohlídat.“ Tady vzniká sebeuvědomění. A sebeuvědomění je jediná skutečná změna našeho chování.

Rodina přichází, jako by to někdo načasoval

Otevrou se dveře a do kuchyně vpadne zbytek domácnosti. Děti chtějí snídani. Někdo se ptá: „Kde jsou talíře?“ Někdo hledá nabíječku. Stůl vypadá jako bojiště, na kterém se nikdo nechce přiznat k odpovědnosti. A tady se často spustí druhý konflikt dne: „Kdo to uklidí?“

Zase máš dvě možnosti. Za prvé začneš rozkazovat: „Ted' všichni uklidit.“ Nebo za druhé, uděláš mini vyjednávání o cíli a roli. O něco lepší je zvolit to druhé.

Nasadiš klidný hlas, jisté tempo, jako když dáváš nějaký rámec, ale ne rozkaz: „Dáme rychlou dohodu na patnáct minut. Cíl – kuchyň do stavu, kde se dá žít. Každý si vezme jednu věc. Já začnu.“

Tahle věta má tři silné prvky. Udáváš jasný časový rámec, patnáct minut. Stanovuješ jasný cíl a ukazuješ iniciativu. Protože začneš ty. A lidé přirozeně následují toho, kdo jde příkladem.

Dítě prskne: „Proč zrovna já?“ Tady nepoužiješ argumenty o spravedlnosti. Argumenty nefungují, když druhý nechce. Funguje pravidlo a volba. Takže to řekneš jasně, pevně, bez napětí v hlase, bez výsměchu a bez vyhrožování: „Protože žijeme spolu. Vyber si buď skleničky, nebo odpadky.“ To je volba v rámci hranic. Dítě má pocit kontroly a ty máš výsledek, o který ti šlo.

Za patnáct minut kuchyň vypadá jinak. Není to perfektní, ale můžete v ní zase bydlet, hlavně se nikdo nepohádal. Je to o hlavě. Odpoledne vyjdete ven, potřebujete načerpat energii. Taky víš, že pohyb uklidňuje nervy. A hlava bez napětí dělá lepší dohody a plánuje lepší budoucnost.

Tvoje partnerka jde vedle tebe. Nemluví o včerejšku, neotevívá staré věci nebo rány. Jen se občas podívá, jestli tu opravdu jsi a jsi plně přítomný. A ty si v tu chvíli uvědomíš nejdůležitější lekci, kterou máš po rodinné oslavě. Konflikt není problém. Problém je způsob, jakým do konfliktu vstoupíš.

Když vstoupíš s argumentováním, vytváříš soudní proces. Když vstoupíš do konfliktu pojmenováním emocí a otázkou na potřeby druhé strany, vytváříš prostor pro dohodu, a ten prostor často rozhodne o celém dalším roce.

■ Shrnutí tipů:

1. Nezačínej argumenty. Po emoční noci lidé nepotřebují logiku, ale bezpečí.
2. Pojmenuj emoci. Říkáme tomu etiketování. Například: „Vypadá to, že je to pro tebe těžké.“
3. Použij zrcadlení posledních slov. Krátké opakování otevírá myšlení druhé strany. Dokud neuslyšíš „přesně tak“ nebo něco podobného, což je signál, že máte společný pohled na to, co se stalo.
4. Vyjednávěj společný postup, nemluv jenom o obsahu. Domluvte se, jak budete reagovat příště.
5. Ptej se víc, než mluvíš, alespoň 6:4, ještě lépe 7:3. Otázkami snižuješ odpor, tvrzeními ho zvyšuješ. Naslouchej.
6. Dohoda bez kontroly padá. Zeptej se, co by se mohlo stát, že by ses tak příště nezachoval.
7. U domácích povinností funguje čas, cíl a volba: „Patnáct minut, každý jednu věc, vyber si.“

Kapitola 2

Domáci férovost

Jsou dny, kdy nemáte žádnou výmluvu. Den předtím, když byla party, byl ještě přechodový. Ticho, zbytky oslav, omluvy, které se dají říct pomaleji. Následující den už bývá náročnější. Všichni se probudí a všem naskočí stejná věta: „Teď už všechno zase jede.“

Přesně v tomhle okamžiku se doma i v práci spustí série mikro výbuchů. Nejde o velké hádky. Jsou to ty malé, jedovaté. Krátké věty, uražený výraz, zabouchnuté dveře, sarkasmus, který se tváří jako humor. A hlavně pocit, že toho je na vás moc.

Začne to nevinně. Na stole leží papír s novoročními předsevzetími. Někdo ho včera napsal pro srandu, ale dneska už to vypadá jako smlouva. Méně telefonátů, víc času spolu, víc pohybu, méně sladkého, více pořádku doma.

Vedle toho existuje úplně jiný seznam. Ten nepsal nikdo na papír, ale všichni ho vnímají. Kdo zítra odveze děti do školy, kdo nakoupí, kdo zavolá rodičům, kdo dá do kupy rodinné finance, kdo vyřeší ten problém s úřadem, kdo začne pracovat dřív, aby dohnal svůj skluz.

Je to ve skutečnosti den, kdy se testuje jedna schopnost. Umíš z chaosu udělat dohodu nebo se necháš zatáhnout do hlubokého konfliktu? Takže jak to bude?

V kuchyni se potkáš s partnerkou. Už to není včerejší ticho. Je to organizovaný tlak. V očích má plán. Podívá se na lednici, pak na tebe, pak na hodiny a pak to přijde: „Takže jak to bude dneska?“ Kdyby ses soustředil jen na slova, zní to normálně, jenže ty vnímáš plán. Je v tom lehké napětí, možná i obava, že zase všechno spadne na ni.

Přesně ten moment, kdy se rodiny rozdělují na dva typy. Typ A začne vysvětlovat, obhajovat se a rozčilovat. Typ B nejdřív stáhne napětí a teprve pak řeší plán.

Ty chceš být typ B. Nejde o to, abys vyhrál, jde o to, aby vám to fungovalo. Zvolíš klidný hlas, pomalejší tempo, žádnou obranu v první větě. Spíš jako kdybys spouštěl kotvu.

Máte pravdu? To nestačí.

„Zní to tak, že potřebuješ mít jasno,“ řekneš jemně, bez ironie, bez toho, aby to znělo jako psychologická hra. Jen konstatuješ to, co cítí.

Partnerka se opře rukou o stůl a vydechne: „Jo, protože já už nechci další měsíc dělat všechno sama.“

Tvoje ego to chce udělat postaru. Říct, „to není pravda“ nebo „já taky dělám dost“. Nebo: „Ty přeháníš.“ Jenže ty víš, že tohle by byl konec dohody ještě dřív, než začne.

Takže uděláš následující dvě věci. Pojmenuješ emoci a zrcadlíš. Aby pokračovala. Stejně klidným hlasem o něco pomaleji: „Zní to, jako kdybys byla už dlouho přetížena.“ Krátká pauza. Počkáš.

Vyřkne: „Ano, jsem přetížena.“ Zopakuješ poslední slova. Měkce a bez jakéhokoliv nátlaku. Ona pokračuje, přesně jak potřebuješ. „Jo. Nejhorší je, že ty to ani nevidíš. Pořád jedeš po svém.“ Tady je klíč. Ona ti neříká, „jen dělej víc“. Ona ti říká: „Chci, abys mě viděl.“ A to je zájem, ne pozice.

Pozice by byla: „Budeš dělat polovinu.“. Zájem je: „Nechci být neviditelná“. Takže se soustředíš na zájem. „Chci tě vidět, nechci, abys byla na všechno sama.“ Řekneš to pevně, jako opravdový partner. Bez jakékoliv teatrálnosti. Je to závazek.

Přichází nejdůležitější věc tohoto dne. Nevytahuj pocity do nekonečna. Vytvoř pravidlo. Protože když z toho neuděláš systém, za tři dny budeš zpátky ve stejné situaci.

Důležité je, abys měl agendu. Vytáhneš papír, ale ne proto, aby ses obhajoval. Začneš psát poznámky. Pojďme tomu dát strukturu, tři body, 15 minut. Řekneš to klidně, jako se říká instrukce v letadle. Nejde o to, abys tlačil, jenom rámuješ situaci. Za prvé, co je dnes nutné, za druhé, co může počkat, a za třetí, kdo si co vezme.

Partnerka se na tebe podívá, trochu ti nedůvěřuje, ale možná se jí ulevilo. „Dobře.“

Tím si udělal něco zásadního. Přestal si bojovat o minulost a začali jste společně řešit budoucnost.

Bod 1 – co je dnes nutné

„A co je dneska pro tebe nejdůležitější?“ zeptáš se. Pomalu, klidně. Je to otázka. Ne-nastražuješ past.

Partnerka chvíli mlčí. „Tak, abych ti nemusela všechno připomínat. A aby děti měly konečně režim.“

Takže vidíš dvě věci. Chce respekt. Nechce být manažerkou domácnosti. A chce kontrolu. To je režim. Dáš jí okamžitou jistotu jedním konkrétním závazkem: „Dneska si vezmu ráno děti a zařídím nákup. A večer spolu vymyslíme plán na týden.“

Neříkáš, „budu se snažit“, říkáš, „udělám“. Partnerka přikývne, ale ještě to není hotové. V očích má větu, která se teprve dere ven. A pak ji řekne: „A ten telefon. Včera si slíbil, že ho dáš pryč a dneska už ho máš zase v ruce.“

Tohle je typická mina. Malá věta, která dokáže změnit den v peklo. Ty se nenecháš zatáhnout do obrany. Zvolíš tichý hlas, pomalé tempo a žádné ale.

„Může to tak vypadat. Ted' ho dávám pryč.“ Položíš mobil displejem dolů a dodáš: „Chci nastavit pravidla, aby ses nemusela doprošovat.“ Partnerka: „Jaká pravidla?“ Ty: „Pojďme se domluvit na dvou oknech bez telefonu. Ráno a večer. Ráno do snídaně. Večer od osmé.“

Tohle je objektivní kritérium. Nejde o čas. Je to: „Jo.“ Tohle je objektivní kritérium. Čas, ne pocit.

Bod 2 – co může počkat

Partnerka vytáhne další věci. Finance, skříň, úřad, plán dovolené, dětské kroužky. Ty vidíš, jak se to zase nabaluje. Takže znovu přepneš. Kalibrovaná otázka, která zmenší chaos: „Když z toho vybereme jednu věc na dnešek a zbytek necháme na týdenní plán, která věc to bude?“ Řekneš to klidně, jako nabídku úlevy. Partnerka odpoví: „Finance.“

„Dobře,“ odpovíš. Dneska sepíšeme fixní výdaje. Tak uděláš chytrou věc, snížíš její odpor tím, že snížíš rozsah.

Bod 3 – kdo vezme co

Ted' se objeví to nejcitlivější. Kdo a co? Tady se často rozjede účetnictví vztahu. Kdo dělal víc. Kdo dělá méně. Kdo si co neuvědomuje. Ty víš, že když začnete počítat minulost, skončíte ve válce bez konce. Takže místo toho nastavíš jednoduchý mechanismus: „Napišeme seznam věcí, které se opakují, a rozdělíme to tak, aby to bylo dlouhodobě udržitelné.“ Řekneš to pevně, ale bez náznaku arogance. Prostě jako dospělý člověk.

Partnerka se nadechne, jako by čekala boj. Ale ty ji nevezmeš do ringu, ty ji zaujmeš tabulkou. Papír, tužka, pět minut. Děti ráno, nákup, úklid, kuchyně, praní, finance, volání rodičům, úřady, víkendový program. Přichází místo, kde mnoho lidí udělá chybu. Rozdělí úkoly na půl, bez ohledu na to, kdo má kolik práce mimo domov.

Máte pravdu? To nestačí.

Ty místo toho použiješ princip férovosti přes schopnosti a kapacity: „Které dvě věci jsou pro tebe nejvíc vyčerpávající?“ zeptáš se. Partnerka zareaguje: „Ráno s dětmi a úřady.“ Ty: „Dobře, беру si ráno děti a úřady.“ A pak dodáš: „A ty si vezmeš nákup a praní, protože to umíš rychleji než já. Souhlasíš?“ Takhle funguje spolupráce. Nejde o spravedlnost, jde o funkčnost. Partnerka: „Souhlas.“

Důležité je, abyste zkontrolovali překážky. Aby se vám celá dohoda brzy nezhroutila jako domeček z karet.

Ještě jedna věc. Pokud skončíte u souhlasu, dohoda se vám rozpadne při první krizi. Proto uděleš to, co dělají lidé, kteří umí dobře vyjednávat. Definuješ překážky dopředu. „Co se může stát, aby to někdo z nás neudělal?“ Ticho. Mlčíš a počkáš. Není to zkouška. Pracuješ s prevencí. Partnerka odpoví: „Například, když budeme ve stresu z práce?“

Ty přikývneš: „Dobře, takže, když budeme mít stres, budeme mít tendenci to hodit na druhého. A to nikdo z nás nechce.“ Krátká pauza. „Jak chceš, abych ti to v tu chvíli připomněl, aby to neskončilo hádkou?“ Tohle je silná otázka. Neptáš se proto, aby tě kritizovala. Ptáš se, abyste si nastavili bezpečný signál.

Partnerka řekne jen: „Režim.“ Ty na to: „Vidím. Beru to.“ A hotovo. Zní to banálně. Ale právě takhle se dělají dohody, které přežijí první krizi.

Zrcadlení tornáda

Pokud máte děti, jistě víte, že ty testují hranice. Vletí do kuchyně jako tornádo: „Co bude k snídání?“ „Já nechci tohle.“ „On mi vzal...“ „Kde je moje...?“ A ty cítíš, jak se ti zvedá tlak. V hlavě ti běží: „Teď ne, teď už fakt ne.“

Přesně ten moment, kdy se dospělí často zhroutí. Mají sice dost energie a mají své děti rádi, ale už jsou unavení, a unavený člověk se vrací k historickým návykům. Křik, rozkaz a výčitky.

Jenže ty víš, že právě tady se rodí režim. Ne v pondělí, až bude klidný týden. Teď, když vznikl chaos. Partnerka se na tebe podívá, ten pohled je krátký, ale je v něm všechno: „Tak co, vezmeš to, nebo to zase zůstane na mně?“

A ty uděláš jednu věc, kterou lidé často podcení, ale rozhoduje o tom, jestli se situace uklidní. Nejdřív zklidníš hlas, protože děti nereagují na argumenty. Reaguj na tempo, na jistotu a na emoce.

Zvolíš hlubší, klidný hlas a pomalejší tempo. Hlas nesmí znít rozkazovačně. Je to, jako bys zvedl kotvu a položil ji na stůl. „Stop.“ Všichni se na chvíli zastavíte. Nesmí to být křik, nesmí to být výhrůžka, je to jasná věta. Krátká a pevná. Děti ještě chvíli

drmolí, ale ty situaci neeskaluješ. Neděláš z toho boj. Jen opakuješ pořád stejným klidem: „Stop.“ A pak ticho. Dvě vteřiny, tři.

Přichází technika, která v rodinách funguje překvapivě dobře – zrcadlení. Neposmíváš se jim, ale chceš se dostat k jádru problému a bez kázání. Mladší říká: „Já chci čokoládový kuličky.“ Ty řekneš pomalu a klidně: „Čokoládový kuličky?“ A mlčíš. Dítě automaticky pokračuje: „Protože já to mám rád a on mi to vždycky sní.“ Starší: „Já jsem mu nic nesnědl, on mi vzal můj hrnek.“ Ty pokračuješ stejným tónem: „Vzal ti hrnek?“ A počkáš. Dál neříkáš nic. Starší: „Jo, a on to dělá schválně.“

To je ono. Žádné dítě v tu chvíli neřeší snídani, řeší spravedlnost. A zrcadlení vede k tomu, co má skutečně na srdci. Když spravedlnost nepojmenuješ, budeš řešit kuličky další hodinu. Takže místo toho, abys začal rozhodovat jako soudce, „ty jsi začal a ty přestaň“, uděláš krok, který zklidňuje konflikty. Pojmenuješ emoci. Řekneš to tichým hlasem, pomalu, jako když uklidňuješ situaci, ne jako když moralizuješ: „Vypadá to, že jste oba naštvaní a že oba máte pocit, že je to nefér.“

Tohle je velká změna. Děti se na vteřinu zastaví. Nejde o to, že by chápaly naši logiku, ale jde o to, že slyší, že jsme situaci jako rodiče porozuměli. Když se člověk cítí pochopený, nepotřebuje tolik vyvíjet tlak.

Hranice a rámec

Následuje to nejdůležitější, stanovení hranic a možnost volby. Protože když začneš vyjednávat o všem, skončíš v jednom obrovském chaosu. A děti potřebují rámec.

„Teď“ máte dvě možnosti.“ Řekneš to pevně, ale bez napětí v hlase. Bez sarkasmu, bez „už mě štve“. Jen jako pravidlo. „Bud' bude snídane v klidu, a pak máte volno, nebo bude křik, a pak zvažíme, jak to bude s wifi.“ Jednoduché, čitelné a vymahatelné.

Partnerka v tu chvíli nic neříká. A to je další signál. Dává ti prostor. Sleduje, jestli to uneseš.

Mladší ještě zkusí tlak: „Ale já chci hned.“ Ty odpovíš klidně: „Hned?“ A počkáš. Dítě čeká, že začneš vysvětlovat, jenže ty nevysvětluješ, ty držíš původní hranici. „Dneska jsou kuličky až po snídání. Teď si vyber, rohlík nebo jogurt?“ Volba je chytrá, protože dítěti dá pocit, kontroly, aniž bys ztratil svoje vlastní pravidlo.

Starší přihodí: „A můj hrnek?“ A ty odpovíš: „Tvůj hrnek?“ A počkáš.

Pak to shrneš, aby bylo jasné, že jsi slyšel oba. „Takže, ty chceš svoje, ty chceš svoje a oba chcete, aby to bylo fér.“ Říkáš to pomalu jako mapu. Není to rozsudek. Přichází velmi důležitá část chování opravdového rodiče. Řešení bez hledání viníka: „Hrnek vrátíš teď. Bez komentáře.“ Řekneš to pevně a hlubokým hlasem.

Dítě se nadechuje k odporu, ale ty mu nedáš prostor k debatě. Nejde o to, že bys útočil.

Máte pravdu? To nestačí.

Dáš tomu strukturu: „A pak snídaně. Po snídaně si to vyřešíte jednou větou každý.“ Ted' jdeme krok po kroku. Je to jednoduché. Děti to přijmou ne proto, že by to milovaly. Cítí, že ten rámec a ta hranice jsou pevné: „Hrnek se vrátí, přesně tak.“ Mladší ještě zabručí: „To není fér.“ A ty opáčíš bez emocí: „Fér bude, když to ted' sníte a přestanete se navzájem napadat.“

Někdy stačí pět minut správného tónu a správného rámování, aby se ráno nezměnilo ve zbytečný konflikt. Je důležité, že uděláš poslední věc, která má překvapivý efekt. Krátce potvrdíš, že spolupracují. Stačí, kdy řekneš: „Tohle už je dobrý, díky.“ Řekneš to tiše a opravdově.

Děti nejsou hloupé. Poznají, kdy je pochvala manipulací. Ale tohle není manipulace, tohle je signál – když se chováš podle pravidel, dostaneš klid a uznání.

Partnerka se mezi tím otočí ke kávě. Neříká nic, ale ty vidíš, že v ramenou trochu povolila. Právě v tom je kouzlo tohoto dne. Nevyjednáváš jen s partnerkou, vyjednáváš s celou atmosférou u vás doma, s tónem vašeho domova, s tím, jestli se z rodiny stane bojiště, nebo místo, kde můžete všichni svobodně a jasně dýchat.

Děti sedí, jí a režim se utváří v praxi. A ty víš, že jsi právě udělal něco, co má větší hodnotu než deset předsevzetí na papíře. Nastavil jsi pravidla tak, abyste je mohli všichni společně žít.

■ Shrnutí tipů:

1. Začni tím, že stáhneš napětí, ne tím, že se budeš obhajovat. První věta má být klidná, emocionální kotva, ne obrana. Například: „Zní to tak, že potřebuješ mít jasno.“
2. Pojmenuj emoci dřív, než začneš řešit obsah. Když emoci uznáš, nemusí přerůst do útoku. Například: „Zní to, jako bys byla přetížena.“
3. Používej zrcadlení, aby druhý člověk mluvil a ty jsi zmapoval realitu. Krátké opakování posledních slov bez ironie a s tichem na konci.
4. Vyjednej si postup, takzvanou agendu. Kdo vyjedná postup, vyhrává po celý den. Bez struktury se vrátíte k hádce o minulosti. Rámec může mít klidně tři body, 15 minut.
5. Přepni z pozic na zájmy. Pozice je: „Dělej víc.“ Zájem je: „Měl bys mě vidět.“ Nebo: „Ať na te nejsem sama.“
6. Nahraď neurčité sliby konkrétními závazky obou stran. Neříkej jenom: „Budeme se snažit.“ To je benzín do ohně konfliktu. Řekni, co udělám já a co udělá ona. Zaveď objektivní kritérium, čas a pravidlo. Pocity jsou proměnlivé, čas je pevný.
7. Zmenši rozsah, aby se snížil odpor. Když je toho moc, dohodněte jen první krok. „Dneska jen sepíšeme fixní výdaje. Nic víc,“ je toho typickým příkladem.
8. Rozdělení úkolů dělej podle kapacity a udržitelnosti, ne „půl na půl“. Spravedlnost ve vztahu není matematika, jde o funkčnost.
9. Kontroluj překážky dopředu. Dohoda bez prevence se rozpadne hned při první krizi. Neptáš se: „Slibuješ?“ Ptáš se: „Co by ti do toho mohlo vlézt?“
10. Vyjednej bezpečný signál místo výčitek. Jeden krátký kód zabrání hádce.
11. U dětí vyhrává tón nad obsahem. Měj klidný hlas a pomalejší tempo. To je tvůj nástroj. Děti se chytají na intonaci, ne na argumenty.
12. V dětském konfliktu nejdřív pojmenuj spravedlnost a pak dej hranice a volbu. Zastavíš velký chaos.
13. Hranice musí být krátká, jasná a vymahatelná. Děti nevyjednávají s logikou, ale vyjednávají s důsledky. Rámec „buď snídáně v klidu a pak volno, nebo křik“. A pozor, nevyhrožuj. Udělej z nich spolurozhodovatele.
14. Volba v rámci hranic dává dětem kontrolu, aniž bys ztratil pravidla. Například: „Vyber si. Rohlík, nebo jogurt?“
15. Odměň spolupráci krátkým uznáním. Ne přehnaně, opravdově. Stačí, když řekneš: „To se povedlo, to je dobrý.“

Kapitola 3

Když tě někdo hodí do vody a čeká, že doplaveš s úsměvem

Jsou dny, kdy se rozhoduje o tvé reputaci na celé další čtvrtletí. Ještě ani pořádně nevíš, který je den v týdnu. Mozek je ale zpátky v režimu přežít, ne vyjednávat. A přesně v tomhle stavu ti ráno přistane první e-mail, který vypadá nevinně, ale ve skutečnosti je to výstřel.

Rychlá mapa dřív než otevřeš pusu

Předmět: „V deset hodin schůzka – dodavatel, ceny.“ Bez vysvětlení, bez kontextu, bez přílohy. Jen krátká věta od šéfa: „Potřebuji, abys to dneska vyřešil.“ Tahle věta je typická. Neříká nic o cíli, neříká nic o hranicích, neříká nic o tom, co už bylo vyjednáno. Přesto je v ní nátlak, který ti okamžitě zvedne tep.

Tady přichází první rozhodnutí dne. Buď vběhneš do schůzky s pocitem, že musíš hned mluvit, hned argumentovat, hned přesvědčovat, nebo to uděláš jako profesionální vyjednávač. Nejdřív si rychle zmapuješ terén, nastavíš minimum, připravíš si kotvy a teprve potom otevřeš pusu.

Zvolíš druhou možnost. Samozřejmě, že máš málo času, ale když si nevezmeš čas na přípravu, tak se v tom utopíš. Sedneš si. Protože ve stoje se dělají chyby. Otevřeš poznámky a napíšeš si pět věcí, které musíš vědět dřív, než začneš vyjednávat.

1. Cíl. Co je pro firmu výhra?
2. Minimum. Co je nejmenší přijatelný výsledek?
3. Alternativa. Co uděláme, když se nedohodneme?
4. Protistrana. Co je její skutečný zájem a kde je slabé místo?
5. Hra. Kdo opravdu rozhoduje a kdo jen hraje svoji roli.

Pak uděláš jednu věc, která se na první pohled nezdá důležitá, ale ve skutečnosti je klíčová. Zavoláš šéfovi. Nebudeš se ptát na zbytečné detaily. Zavoláš a začneš klidně. Snížíš hlasitost a zpomalíš tempo. Jde o to, abys byl stabilní.

„Potřebuji si vyjasnit tři věci, ať to dnes vyřeším správně. Jaký je cíl? Jaké je minimum, kterého potřebujeme dosáhnout? A co je náš plán, když se nedohodneme?“ Tři otázky, žádné vysvětlování, žádný strach, jen struktura.

Šéf chvíli funí. Pak řekne: „Cíl je, aby nám letos nezvedly ceny. Minimum je, buď stejná cena, nebo kompenzace někde jinde. A když se nedohodneme, máme alternativu, ale nechci ji použít.“ Výborně, máš mapu.

Ted' druhá věc. Zjistíš fakta. Ne argumenty, fakta. Zavoláš do nákupu. Neptáš se, co si o dodavatelích myslí. Ptáš se na čísla a parametry. „Kdy nám naposledy zvedli cenu? Jaké mají dodací lhůty? Jaké jsou sankce ve smlouvě? A co nejvíc potřebují od nás?“ Z těch odpovědí ti potom začne vylézat obraz.

Dodavatel chce navýšit ceny o devět procent kvůli vstupu. Zároveň ale potřebuje jistotu objemu, protože mu odchází jeden velký klient. A navíc má problém s reklamami z minulé dodávky, které jste přešli, protože jste to nechtěli před Vánoci hrotit.

Takže jejich pozice je cena nahoru. Jejich zájem je jistota objemu a klid kolem reklamací. A teď máš páky. Jsou to vyjednávací páky, ne agresivní páky.

Za deset hodin schůzka a první test. Zasedačka je přetopená. To je typické. Vzduch je suchý, hlavy budou rychlejší a ostřejší. Zástupci dodavatele už sedí u stolu. Dva lidé. První je obchodník. Úsměv, ruka, slova plynou. Druhý je technik nebo někdo z kvality. Méně slov, více pohledů. Tenhle typ často nevyjednává cenou. Vyjednává přes bezpečí a přes riziko.

Když řekneš první větu, uděláš něco, co většina lidí nedělá. Všimneš si jejich těl. Obchodník se usmívá, ale nohy má zamčené pod židli. Druhý muž si sahá na krk a pak na tvář. Takové malé ukliďování, často signál vnitřního napětí.