IUSTORIA

Z BLOGU IUSTORIA

Protistrana bez mandátu: nejdražší židle u jednacího stolu je ta prázdná

> *Devadesát minut jednáte, protistrana kýve — a pak padne „to musím ještě probrat“. V tu chvíli zjistíte, že jste zadarmo odkryli karty člověku, který nemůže nic podepsat.*

MGR. JAN VYTŘÍSAL

16. 9. 2026 · 11 min čtení

Devadesát minut jednáte, protistrana kýve, posouváte se – a pak padne věta: „Já to ještě musím probrat s…“ V tu chvíli zjistíte, že jste celou dobu nevyjednávali. Jen jste zadarmo odkryli karty člověku, který nemůže nic podepsat.

Nejčastější porážka, která se nepočítá

Když se řekne prohrané jednání, každý si představí špatnou dohodu. Nejčastější porážka u jednacích stolů ale vypadá jinak a do žádných statistik se nepíše: **jednání s někým, kdo nemůže rozhodnout.** Odevzdáte argumentaci, odkryjete čísla, prozradíte, co je pro vás důležité a co jste ochotni pustit. A protistrana si to všechno odnese domů „k projednání“. Skutečný rozhodovatel, kterého jste nikdy neviděli, pak dostane kompletní mapu vaší pozice, aniž byste o něm věděli cokoli. V dalším kole jednáte proti někomu, kdo vás přečetl, zatímco vy jeho ne.

V praxi se tomu říká zvěd. Firmy ho nasazují z neschopnosti (vyslaly, kdo měl zrovna čas), z pohodlnosti, ale i záměrně. Zvěd je totiž skvělá taktika: sbírá informace, nic nestojí ani neriskuje a všechno, co slíbí, jde druhý den vzít zpátky větou „vedení to bohužel neschválilo“. Tahle věta je mimochodem i samostatná vyjednávací technika. Dohodnou se podmínky, nechají vás v duchu uzavřít a pak přijde „ještě to musí posvětit šéf a ten chce o deset procent líp“. V hlavě už jste dohodnutí, takže ústupek bolí míň. Říká se tomu vyšší autorita a je stará jako obchod s koňmi.

Obrana proti obojímu začíná dřív, než si sednete.

První otázka přípravy: kdo skutečně rozhoduje

Při přípravě na jednání se lidé soustředí na argumenty. Ty jsou ale až třetí v pořadí. První otázka zní: **kdo na druhé straně skutečně rozhoduje?** Myslím skutečně, ne podle papírů. Jednatel zapsaný v obchodním rejstříku nemusí být člověk, bez jehož kývnutí se nic nestane. Tím může být společník v pozadí, finanční ředitel, manželka, banka, klíčový zákazník nebo právník, kterému protistrana bezmezně věří.

Zdroj	Co z něj zjistíte
Obchodní rejstřík a sbírka listin	Kdo podepisuje smlouvy a závěrky, jaké jsou způsoby jednání
Struktura společníků	Jediný společník-jednatel rozhoduje sám; rozdrobená struktura znamená, že váš protějšek musí přesvědčovat
Vaše vlastní korespondence	Kdo byl v kopii, když šlo do tuhého
Lidé, kteří s firmou obchodují	To, co v rejstříku není – kdo má doopravdy poslední slovo

Z přípravy si nemáte odnést jen jméno na pozvánce. Potřebujete odpověď na otázku: *může člověk, který přijde, na místě uzavřít dohodu v rozsahu, o kterém chceme jednat?* Pokud nevíte, zjistěte to. Pokud nemůže, přizpůsobte tomu, co u stolu odkryjete, nebo jednání odložte, dokud si ke stolu nesedne ten pravý.

Ověření mandátu v prvních pěti minutách

Mandát se dá slušně ověřit přímo u stolu a patří to na začátek jednání, ne na jeho konec. Používám tři formulace, které nikoho neurazí.

„Než začneme, rád bych, abychom dnes ideálně došli k dohodě, kterou půjde rovnou potvrdit. Je něco, co byste případně potřebovali ještě schvalovat, ať to rovnou zohledníme?“ Je to zdvořilé i konstruktivní a odpověď vám řekne všechno. Kdo mandát má, řekne to rád. Posel bez mandátu začne mlžit. I mlžení je odpověď.

„Pokud se dnes shodneme na parametrech, kdo za vás podepisuje a v jakém horizontu?“ Otázka na podpis je konkrétnější než otázka na „souhlas“ a hůř se u ní kličkuje.

A pokud hru na vyšší autoritu tušíte předem: „Navrhuji, abychom si na začátku řekli, v jakém rozsahu můžeme dnes oba uzavírat. My jsme připraveni dohodnout se v plném rozsahu věci.“ Tím jste přenesli břemeno. Protistrana buď prohlásí totéž, nebo přizná omezení, a vy podle toho dávkujete.

> **DŮLEŽITÉ**
>
> Když zjistíte, že protistrana mandát nemá, jednání nekončí, jen mění účel. S poslem už nevyjednáváte; posíláte přes něj zprávu tomu, kdo rozhoduje.

Mluvíte skrz něj. Dáváte mu argumenty tak jednoduché a přenositelné, aby je doma zopakoval správně, nejlépe písemně („aby se to cestou neztratilo“). A neodkrýváte nic, co nechcete mít na stole člověka, kterého neznáte. Čísla si šetříte pro toho, kdo umí říct ano.

Co dělat, když mandát chybí: kolik odkrýt

Řídím se tímhle pravidlem:

Odkrývám	Neodkrývám
Proč je současný stav pro obě strany neudržitelný	Svoje čísla
Co protistranu čeká, když se nedohodneme	Svoje priority – co je klíčové a co obchodovatelné
Jaká rizika její pozice nese	Svoje časové tlaky

Přesně ty tři věci vpravo totiž rozhodovatel potřebuje, aby si na další kolo připravil protistrategii.

A ještě jedna disciplína: **žádné dílčí ústupky poslu.** Ústupek v kole, které nemůže skončit dohodou, je darovaný. V dalším kole se z něj stane výchozí bod a vy jste ho vyměnili za nic. Ústupky se směňují jen za ústupky, a to u stolu, kde sedí někdo, kdo je oprávněn směňovat.

Vlastní omezený mandát jako štít

Mandát je ale zbraň se dvěma konci a ten druhý můžete držet vy. Omezený mandát, přiznaný předem a poctivě, patří k nejsilnějším obranným pozicím ve vyjednávání.

Když jednám za klienta, mívám sjednané pásmo, ve kterém se smím pohybovat. A protistraně to hned na začátku řeknu: „Mám mandát uzavřít dohodu v určitém rozsahu; pokud se dostaneme mimo něj, budu se muset vrátit ke klientovi." Každý tlak na ústupek za hranou pásma se pak nerozbíjí o moji vůli (kterou lze lámat), ale o strukturu (kterou lámat nejde). „Rád bych vám vyhověl, ale nemůžu" je neprůstřelnější věta než „nechci". Proto ostatně automobiloví prodejci „musí zavolat vedoucímu", jen to dělají jako trik. Poctivě dělaný je to tentýž mechanismus, jen udržitelný: pásmo i klient jsou skuteční a pro nový mandát se opravdu vracím, když jednání přinese informace, které to ospravedlní.

Pro majitele firem z toho plyne rada, která zní paradoxně: **nechoďte na klíčová jednání sami za sebe, i když můžete rozhodnout všechno.** Kdo u stolu může rozhodnout všechno, může tam taky všechno prohrát, ať v emoci, v únavě, nebo pod dobře mířeným tlakem. Vyjednavač s pásmem a povinností vrátit se „k principálovi" má vestavěnou pojistku proti vlastnímu okamžitému rozhodnutí. U důležitých střetů je to důvod vzít si k jednání advokáta i tehdy, když právní otázky nejsou složité. Paragrafy v tu chvíli nejsou to hlavní. Kupujete si strukturu, která vás chrání před vlastní rychlostí.

Z praxe

Příklad je anonymizovaný a zobecněný. Smírčí jednání o pohledávce v řádu stovek tisíc. Protistrana vyslala zástupce, který zjevně přijel s jediným úkolem: otestovat, za kolik jsme ochotni jít od stolu. Poznali jsme to během úvodních minut, protože na otázku, zda může dohodu na místě potvrdit, odpověděl vyhýbavě. Přepnuli jsme tedy režim. Žádná čísla ani priority, místo nich devadesát minut podrobné a doložené argumentace, proč je pozice jeho mandanta neudržitelná. Stavěli jsme ji tak, aby se dala doma přehrát. Naše číslo nepadlo ani jednou. Výsledek se dostavil v dalším kole, u stolu s rozhodovatelem, který mezitím dostal od vlastního člověka zprávu, jakou jsme mu napsali my.

Co si odnést

Před jednáním zjistěte, kdo skutečně rozhoduje, a snažte se, aby seděl u stolu. Na začátku jednání mandát zdvořile ověřte; je to otázka na dvacet vteřin. Když na druhé straně mandát chybí, komunikujte skrz posla, odkrývejte problémy, ne řešení, a nedělejte žádné ústupky. A vlastní omezený mandát neberte jako slabost. Je to štít, který jste si sami vybrali.

O protistraně, která nehraje podle žádných pravidel, píšu v S teroristy se nevyjednává: iracionální protistrana. O tom, jak se rozejít s obchodním partnerem, aniž si zničíte firmu, v Obchodní partnerství: jak se rozejít, a o tom, kdo za společnost vlastně jedná, v Společenská smlouva není formalita.

Profil rozhodovatele (kdo skutečně rozhoduje, co ho řídí a jak se k němu dostat) je první položka playbooku, který stavíme ve War Roomu.

Jdete na jednání, kde nevíte, kdo bude sedět naproti? Zjistit to předem je levnější než zjistit to po devadesáti minutách. Napište nám, nebo si přečtěte, co obsahuje příprava ve War Roomu.

Text je obecným pojednáním, nikoli právní službou; konkrétní situace vyžaduje konkrétní posouzení. Popsaný případ je anonymizovaný a zobecněný; výsledek žádné věci nelze zaručit. Právní stav k srpnu 2026.

Protistrana bez mandátu: nejdražší židle u jednacího stolu je ta prázdná

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 16. 9. 2026

https://www.iustoria.cz/blog/protistrana-bez-mandatu/

Text je dílem chráněným autorským právem. Sdílení celého dokumentu bez úprav je vítáno; přebírání částí do jiných textů jen s uvedením zdroje. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.