

Obsah

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

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

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

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

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

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

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