

# Obsah

- Úvodní slovo autora ..... 15
  - Vyjednává každý ..... 15
  - Vyjednávání je věda ..... 16
  - Buďte partnerem místo soupeřem ..... 17
  - Zvládněte sami sebe ..... 17
- Jak jsem se stal vyjednávačem ..... 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        |
| <b>Kapitola druhá – Příprava .....</b>   | <b>45</b> |
| 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 neznamena 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         |
| Buďte reciproční .....                    | 89         |
| Ackermanovo pravidlo .....                | 89         |
| Potřeba reciprocity .....                 | 91         |
| Princip kontrastu .....                   | 91         |
| <b>Kapitola třetí – Analýza .....</b>     | <b>95</b>  |
| 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        |
| <b>Kapitola čtvrtá – Otevření .....</b>   | <b>119</b> |
| 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        |
| <b>Kapitola pátá – Prvních 180 vteřin .....</b>        | <b>149</b> |
| 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        |



|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>Kapitola šestá – Vyjednávání .....</b>             | <b>167</b> |
| 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 vyjednavací ..... | 190        |
| Připravte si alternativní scénáře .....               | 192        |
| Rozbijte velké projekty na části .....                | 194        |
| Vedení vyjednávání .....                              | 196        |



|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Nenechte se vlákat do pastí .....     | 196 |
| Když se nehýbete z místa .....        | 197 |
| Nikdy nevyjednávajte 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 |
| Nevyjednávajte 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 |
| Vyjednávajte 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 |
| Nevyjednávajte 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        |
| <b>Kapitola sedmá – Eskalace konfliktu .....</b>      | <b>241</b> |
| 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        |
| <b>Kapitola osmá – Výsledky výzkumu taktik .....</b> | <b>257</b> |
| Všechno musím otestovat .....                        | 257        |
| Vyjednaváči 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        |
| <b>Test – Profilování vyjednaváčů .....</b>          | <b>265</b> |
| Jaký typ vyjednaváče jsem? .....                     | 265        |
| Jak s testem pracovat .....                          | 265        |
| Klíčové oblasti testu .....                          | 266        |
| Otázky a odpovědi .....                              | 266        |
| <b>Seznam literatury .....</b>                       | <b>270</b> |
| <b>O autorovi .....</b>                              | <b>272</b> |