

Spis treści

O autorach	VII
Wstęp	1
1 Istota negocjacji	5
Kilka zdań na temat naszego stylu i podejścia	8
Joe i Sue Carterowie	10
Charakterystyka sytuacji negocjacyjnej	13
Współzależność	18
Rodzaje współzależności wpływają na wynik	22
Alternatywne wyjścia wpływają na wybór współzależności	22
Wzajemne przystosowanie	23
Wzajemne przystosowanie a ustępstwa	26
Dwa dylematy związane ze wzajemnym przystosowaniem	27
Żądanie wartości i tworzenie wartości	29
Konflikt	33
Definicje	33
Poziomy konfliktu	34
Funkcje i dysfunkcje konfliktu	35
Czynniki utrudniające lub ułatwiające zarządzanie konfliktem	37
Efektywne zarządzanie konfliktem	40
Przeгляд treści poszczególnych rozdziałów	44
Przypisy	45
2 Strategia i taktyka negocjacji konfrontacyjnych	47
Sytuacja pertraktacji konfrontacyjnych	49
Rola wyjść alternatywnych	53
Punkt porozumienia	55
Poznanie punktu oporu drugiej strony	57
Wpływanie na punkt oporu drugiej strony	57

Zadania taktyczne	59
Ocena punktu docelowego drugiej strony, jej punktu oporu i kosztów zakończenia negocjacji	60
Zarządzanie wrażeniami odbieranymi przez drugą stronę	64
Zmiana percepcji drugiej strony	67
Manipulowanie kosztami opóźnienia lub przerwania negocjacji	68
Pozycje zajmowane podczas negocjacji	70
Oferta wstępna	71
Postawa wyjściowa	72
Początkowe ustępstwa	73
Znaczenie ustępstw	75
Sposób dokonywania ustępstw	78
Oferta ostateczna	80
Zakończenie sprawy	81
Przedstaw alternatywę	81
Udawaj zakończenie negocjacji	82
Idź na kompromis	82
Gorące oferty	82
Końcowa premia	83
Bezpardonowa walka	83
Możliwości postępowania w wypadku zastosowania technik bezpardonowej walki	84
Typowe przykłady taktyki bezpardonowej walki	86
Podsumowanie	95
Przypisy	96
3 Strategia i taktyki negocjacji integrujących	99
Przegląd procesu negocjacji integrujących	101
Zagwarantowanie swobodnego przepływu informacji	101
Próba zrozumienia prawdziwych potrzeb i celów drugiego negocjatora	102
Podkreślanie podobieństw i minimalizacja różnic	102
Poszukiwanie rozwiązań gwarantujących osiągnięcie celu i zamierzeń przez obie strony	103
Najważniejsze etapy negocjacji integrujących	104
Krok 1: Określenie problemu	106
Krok 2: Pełne zrozumienie problemu – określenie interesów i potrzeb	110
Krok 3: Twórz rozwiązania alternatywne	115
Krok 4: Ocena i wybór możliwości	128
Czynniki sprzyjające negocjacjom integrującym	133
Wspólny cel lub zamierzenie	134
Wiara we własne umiejętności rozwiązania problemu	135
Przekonanie o słuszności własnego stanowiska i poglądów drugiej strony	136

Motywacja i zaangażowanie we wspólną pracę	136
Zaufanie	140
Jasna i precyzyjna komunikacja	142
Zrozumienie dynamiki negocjacji integrujących	143
Podsumowanie	144
Przypisy	145
4 Negocjacje: strategia i planowanie	149
Cele – czynniki uruchamiające strategię negocjacji	150
Bezpośredni wpływ celów na wybór strategii	151
Pośredni wpływ celów na dobór strategii	153
Strategia a taktyka	154
Ustępstwo, rywalizacja i współpraca	154
Przygotowanie do realizacji strategii: planowanie	158
1. Zdefiniowanie celu negocjacji	161
2. Zdefiniowanie zasadniczych kwestii związanych z osiągnięciem celu	162
3. Zebranie kwestii, hierarchizacja i określenie ich zakresu	165
4. Zdefiniowanie korzyści	167
5. Określenie wyjść alternatywnych (BATNA)	169
6. Określenie własnych granic i punktu oporu	169
7. Analiza i poznanie celów, kwestii i punktów oporu drugiej strony	170
8. Ustalenie własnych celów i ofert otwarcia	173
9. Zdefiniowanie społecznego kontekstu negocjacji	177
10. Określenie sposobu przedstawienia kwestii drugiej stronie: co i jak mówić	181
Planowanie procesu i strukturyzacja kontekstu przekazu informacji	183
Podsumowanie	187
Przypisy	189
5 Etyka a negocjacje	191
Przykłady dylematów etycznych	192
Czym jest etyka i jakie ma zastosowania w negocjacjach	194
Definicja etyki	194
Etyczne rozumowanie w negocjacjach	196
Etyka – rozważa – praktyczność – legalność	196
Jakie kwestie etyczne powstają w trakcie negocjacji	200
Taktyki dwuznaczne etycznie w negocjacjach: chodzi (głównie) o mówienie prawdy	200
Typologia taktyk kłamstwa oraz postaw wobec ich użycia	204
Kłamstwo przeoczenia a kłamstwo zamierzone	207
Model podejmowania decyzji odnośnie do użycia taktyk kłamstwa	208

Dlaczego stosuje się kłamliwe taktyki? Motywy i skutki	208
Motyw władzy	208
Inne motywy zachowań nieetycznych	211
Skutki nieetycznego postępowania	213
Wyjaśnienia i uzasadnienia	216
Jak negocjatorzy mogą sobie radzić z oszustwem drugiej strony	220
Podsumowanie	226
Przypisy	227
6 Percepcja, poznanie i emocje	229
Percepcja	230
Definicja percepcji	230
Zniekształcenie percepcji w negocjacjach	231
Kadrowanie	234
Typy kadrów	236
Kadry w negocjacjach	237
Inne podejście do kadrów: korzyści, racje i władza	239
Zmiana kadru w trakcie rozwoju negocjacji	242
Uprzedzenia poznawcze w negocjacjach	246
1. Irracjonalna eskalacja zaangażowania	247
2. Fikcyjne przekonanie, że negocjowane kwestie stanowią zamkniętą całość	248
3. Kotwiczenie i dopasowanie	249
4. Kadrowanie kwestii i ryzyko	250
5. Dostępność informacji	251
6. Klątwa zwycięzcy	252
7. Zbyttnia pewność siebie	253
8. Prawo małych liczb	253
9. Dbłość o własne interesy	254
10. Efekt posiadania	255
11. Ignorowanie doznań innych osób	256
12. Proces reaktywnej dewaluacji	257
Jak radzić sobie z błędami i uprzedzeniami poznawczymi w czasie negocjacji	257
Nastrój, emocje a negocjacje	258
Podsumowanie	266
Przypisy	267
7 Komunikacja	271
Treść przekazu w czasie negocjacji	271
1. Oferty, kontroferty i motywy	272
2. Informacja o wyjściach alternatywnych	273
3. Informacja o wynikach	274

4. Korzyści społeczne	275
5. Komunikacja dotycząca procesu	275
Czy negocjatorzy są konsekwentni, czy elastyczni?	276
Czy znaczenie ma komunikacja na wstępnym etapie negocjacji?	276
Czy nadmiar informacji jest zawsze korzystny?	277
Sposób komunikacji podczas negocjacji	277
Charakterystyka języka	278
Wykorzystanie komunikacji niewerbalnej	280
Wybór kanału komunikacji	282
Doskonalenie komunikacji w negocjacjach	287
Wykorzystanie pytań	287
Słuchanie	290
Odwrócenie ról	291
Szczególne uwagi dotyczące komunikacji pod koniec negocjacji	292
Unikanie fatalnych błędów	292
Zakończenie negocjacji	293
Podsumowanie	293
Przypisy	294
8 Poszukiwanie i wykorzystanie środków perswazji	297
Dlaczego władza jest ważna w pertraktacjach	298
Definicja władzy	301
Źródła władzy – jak zdobywa się władzę	303
Władza oparta na informacjach	305
Władza oparta na osobowości i zróżnicowaniu jednostek	307
Władza oparta na miejscu w strukturze organizacji	310
Władza wynikająca ze źródeł opartych na relacjach	319
Kontekstowe źródła władzy	321
Jak postępować z silniejszymi	324
Podsumowanie	326
Przypisy	327
9 Relacje w negocjacjach	329
Przydatność teorii negocjacji do zrozumienia tego procesu wzbogaconego o problem relacji	330
Negocjacje w ramach relacji wspólnotowych	336
Kluczowe elementy w zarządzaniu negocjacjami w ramach relacji	338
Reputacja	339
Zaufanie	341
Sprawiedliwość	346
Relacje w kontekście reputacji, zaufania i sprawiedliwości	351
Odbudowa relacji	352

Podsumowanie	353
Przypisy	353
10 Negocjacje wielostronne	357
Istota negocjacji wielostronnych	357
Różnice pomiędzy negocjacjami dwustronnymi a wielostronnymi	359
Jakie czynniki wpływają na efektywność negocjacji wielostronnych?	366
Zarządzanie negocjacjami wielostronnymi	369
Etap wstępny	370
Etap negocjacji właściwych – zarządzanie procesem grupowym i wynikami	373
Etap porozumienia	384
Podsumowanie	388
Przypisy	390
11 Negocjacje międzynarodowe i międzykulturowe	391
Co wyróżnia negocjacje międzynarodowe	394
Kontekst otoczenia	394
Kontekst bezpośredni	399
Konceptualizacja kultury a negocjacje	402
Kultura jako zachowania nabyte	403
Kultura jako wspólne wartości	405
Kultura jako dialektyka	409
Kultura w kontekście	410
Wpływ różnic kulturowych na negocjacje: perspektywa kierownictwa	411
Definicja negocjacji	412
Szanse negocjowania	412
Wybór negocjatorów	413
Protokół	413
Komunikacja	414
Czas	414
Skłonność do ryzyka	416
Grupa a jednostka	416
Forma porozumienia	417
Emocjonalność	417
Wpływ różnic kulturowych na negocjacje: perspektywa naukowców	418
Wpływ kultury na wyniki negocjacji	418
Wpływ kultury na negocjacje i wymianę informacji	422
Wpływ kultury na poznanie negocjatora	425
Wpływ kultury na etykę i taktykę negocjatora	427
Strategie negocjacji podatne na wpływy kultury	428
Strategie podatne na wpływy kultury według Weissa	431
Niski stopień znajomości	432

Umiarkowany stopień znajomości	433
Wysoki stopień znajomości	434
Podsumowanie	435
Przypisy	437
12 Najlepsze praktyki w negocjacjach	441
1. Bądź przygotowany	441
2. Rozpoznaj zasadniczą strukturę negocjacji	443
3. Określ i wykorzystaj BATNĘ	444
4. Bądź gotów do rezygnacji	445
5. Opanuj najważniejsze paradoksy negocjacji	446
Żądanie wartości a tworzenie wartości	447
Trzymanie się własnych zasad a odporność na przebieg procesu	447
Strategia a oportunistyczna pogoń za nowymi opcjami	448
Szczerość i otwartość a zamknięcie i brak przejrzystości	449
Zaufanie a nieufność	449
6. Pamiętaj o czynnikach abstrakcyjnych	450
7. Aktywnie zarządzaj koalicjami – zwalczającymi ciebie, wspierającymi ciebie i zupełnie nieznanymi	452
8. Pielęgnuj i chroń swoją reputację	453
9. Pamiętaj, że racjonalność i sprawiedliwość to pojęcia względne	454
10. Korzystaj z doświadczeń	455
Przypisy	456
Bibliografia	457
Indeks	501