

Spis treści

Wprowadzenie	11
1. Typy negocjacji	17
<i>Wiele dróg do celu</i>	
Negocjacje pozycyjne	19
Negocjacje problemowe	22
Wielofazowość i wielostronność	28
Podsumowanie	30
2. Cztery kluczowe pojęcia	33
<i>Twoje punkty wyjścia</i>	
Poznaj swoją najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia	35
Cena brzegowa	46
ZOPA	47
Budowa wartości w procesie negocjacji	50
Podsumowanie	52
3. Przygotowanie	55
<i>Dziewięć kroków do zawarcia transakcji</i>	
Krok 1: Zastanów się, jaki rezultat może być dobry dla ciebie i dla drugiej strony	57

Krok 2: Określ potencjał budowy wartości	60
Krok 3: Poznaj BATNA i cenę brzegową swoją i drugiej strony	62
Krok 4: Wzmocnij swoją BATNA	63
Krok 5: Spróbuj oszacować zakres umocowania drugiej strony	64
Krok 6: Dowiedz się jak najwięcej o ludziach i kulturze drugiej strony, o ich celach i o tym, jakie ramy nadali negocjowanej transakcji	68
Krok 7: Bądź przygotowany na elastyczne zachowanie w tym procesie; nie przywiązuj się do sztywnych sekwencji	68
Krok 8: Poznaj zewnętrzne standardy i kryteria, istotne dla uczciwych negocjacji	69
Krok 9: Kieruj procesem tak, by rozwijał się na twoją korzyść	70
Podsumowanie	73
4. Taktyka przy stole negocjacyjnym	75
<i>Jak dobrze rozgrywać</i>	
Jak doprowadzić drugą stronę do stołu	76
Jak dobrze zacząć	78
Taktyka w negocjacjach pozycyjnych	80
Taktyka w negocjacjach problemowych	91
Taktyka generalna: ustalanie ram i bieżąca ocena	98
Podsumowanie	104
5. Najczęściej zadawane pytania taktyczne	107
<i>Odpowiedzi, których potrzebujesz</i>	
Pytania dotyczące ceny	108
Pytania dotyczące procesu	110
Pytania dotyczące problemów personalnych	114

6. Bariery na drodze do porozumienia	121
<i>Jak je rozpoznać i pokonać</i>	
Twardziele	122
Brak zaufania	125
Próżnia informacyjna i dylemat negocjatora	127
Przeszkody strukturalne	130
Destruktorzy	131
Zderzenie płci i różnice kulturowe	134
Problemy komunikacyjne	137
Siła dialogu	138
Podsumowanie	139
7. Błędy psychologiczne	143
<i>Jak je rozpoznać i jak ich unikać</i>	
Eskalacja	144
Stronniczość	147
Nieracjonalne oczekiwania	150
Zbyttna pewność siebie	153
Niekontrolowane emocje	154
Podsumowanie	158
8. Kiedy liczą się relacje	161
<i>Inne pojmowanie wygranej</i>	
Dlaczego liczą się relacje	162
W jaki sposób wartość relacji wpływa na negocjacje	164
Właściwe działania	168
Podsumowanie	173
9. Negocjowanie w imieniu innych	175
<i>Czyje interesy liczą się najbardziej</i>	
Niezależni agenci	176
Agenci powiązani z mocodawcą	178
Problemy związane z reprezentowaniem	178
Podsumowanie	183

10. Umiejętności negocjacyjne	185
<i>Budowa kompetencji negocjacyjnych w organizacji</i>	
Ciągłe doskonalenie	186
Negocjowanie jako element potencjału organizacji	190
Co czyni negocjatora mistrzem?	196
Podsumowanie	198
 Dodatek: Użyteczne narzędzia implementacyjne	 201
 Przypisy	 209
 Słowniczek	 213
 Lektura uzupełniająca	 217
 Indeks	 225
 O konsultancie przedmiotu	 231
 O autorze	 232