

# Spis treści

Przedmowa .....	9
Wstęp .....	11
1. Natura negocjacji .....	15
1.1. Pojęcie negocjacji – sytuacja negocjacyjna .....	16
1.2. Negocjacje a inne sposoby rozwiązania konfliktu .....	18
1.3. Charakter związku pomiędzy stronami negocjacji .....	21
1.4. Elementy negocjacji i struktura procesu negocjacyjnego .....	23
2. Przygotowanie negocjacji .....	31
2.1. Znaczenie przygotowania .....	31
2.2. Najczęstsze błędy popełniane w związku z przygotowaniem negocjacji ...	34
2.3. Zakres, przedmiot oraz czynności przygotowania negocjacji .....	35
2.3.1. Diagnozowanie sytuacji konfliktowej .....	35
2.3.2. Zdefiniowanie kwestii negocjacyjnych .....	36
2.3.3. Przygotowanie argumentów .....	38
2.3.4. Analiza drugiej strony .....	39
2.3.5. Budowa zespołu negocjacyjnego .....	41
2.4. Podsumowanie .....	43
3. Negocjacje pozycyjne .....	49
3.1. Struktura negocjacyjnego związku w negocjacjach pozycyjnych .....	49
3.2. Właściwości negocjacji pozycyjnych .....	51
3.3. Strategie negocjacji pozycyjnych .....	53
3.4. Zadania taktyczne realizowane przez strony w negocjacjach pozycyjnych ..	54
3.5. Pozycje zajmowane w trakcie negocjacji .....	57
3.5.1. Pierwsza oferta .....	58
3.5.2. Ustępstwa .....	59
3.6. Argumentowanie i perswazja .....	62
3.6.1. Zadawanie pytań i słuchanie .....	63

3.6.2. Odpieranie zarzutów .....	65
3.6.3. Zobowiązania .....	67
3.7. Podsumowanie .....	68
4. Negocjacje integracyjne .....	71
4.1. Pojęcie negocjacji integracyjnych i integracyjnego porozumienia .....	72
4.2. Czynniki utrudniające osiągnięcie integracyjnego rozwiązania .....	75
4.3. Etapy negocjacji integracyjnych .....	80
4.3.1. Tworzenie warunków wstępnych .....	81
4.3.2. Zdefiniowanie problemu .....	82
4.3.3. Opracowanie alternatywnych rozwiązań .....	83
4.3.4. Wybór rozwiązania .....	89
4.4. Taktyki negocjacji integracyjnych .....	89
4.4. Podsumowanie .....	90
5. Negocjacje wielostronne .....	93
5.1. Pojęcie negocjacji wielostronnych .....	94
5.2. Właściwości negocjacji wielostronnych .....	97
5.3. Strategie negocjacji wielostronnych .....	104
5.4. Usprawnienie procesu negocjacji wielostronnych .....	108
5.5. Podsumowanie .....	112
6. Techniki kształtowania miejsca negocjacji .....	113
6.1. Wybór miejsca negocjacji .....	113
6.1.1. Negocjacje na własnym terenie .....	114
6.1.2. Negocjacje na terenie drugiej strony .....	121
6.1.3. Negocjacje w miejscu neutralnym .....	125
6.1.4. Pośrednie sposoby komunikowania się .....	130
6.2. Przygotowanie miejsca negocjacji .....	134
6.2.1. Zasady organizacji przestrzeni .....	134
6.2.2. Atmosfera miejsca negocjacji .....	142
6.2.3. Miejsce jako wyznacznik statusu stron .....	143
6.3. Podsumowanie .....	144
7. Negocjacje międzynarodowe .....	147
7.1. Przyczyny wzrostu znaczenia negocjacji międzynarodowych .....	148
7.2. Bariery negocjacji międzynarodowych .....	151
7.3. Kulturowe zróżnicowanie stylów negocjowania .....	153
7.3.1. Stanowiska w kwestii badań kulturowych zróżnicowań zachowań negocjacyjnych .....	154
7.3.2. Teorie kultury wykorzystywane w badaniach negocjacji .....	156
7.4. Główne obszary kulturowego zróżnicowania stylów negocjacji .....	162

7.4.1. Styl negocjacji w zależności od poczucia tożsamości i dystansu władzy .....	164
7.4.2. Relacje pomiędzy stronami negocjacji .....	167
7.4.3. Czynniki czasu w negocjacjach .....	170
7.4.4. Kulturowe zróżnicowanie zachowań negocjacyjnych w zakresie metod komunikacji .....	180
7.5. Podsumowanie .....	186
8. Etyka negocjacji .....	189
8.1. Cele i główne obszary zainteresowań etyki negocjacji .....	190
8.2. Czynniki sprzyjające zachowaniom nieetycznym w negocjacjach .....	192
8.3. Etyka procesu negocjacji .....	196
8.3.1. Główne dylematy etyczne .....	197
8.3.2. Rodzaje taktyk manipulacyjnych .....	201
8.3.3. Kłamstwo w negocjacjach .....	203
8.3.4. Konsekwencje nieetycznych zachowań .....	207
8.4. Etyczna ocena wyniku negocjacji .....	209
8.5. Podsumowanie .....	211
Zakończenie .....	213
Literatura .....	215