

Sadržaj

Predgovor	xi
1. Natjecateljsko ili surađivačko donošenje odluka	1
Što je pregovaranje?	2
Što pregovaranje nije	4
Vrste pregovaranja	5
Ispitivanje vlastitih interesa	7
Koliko je važno razlikovati interese i stajališta	8
Kako se nositi s pozicijskim pregovaračima?	10
Je li novac doista interes?	11
Primarni (temeljni) i sekundarni (derivativni) interesi	13
Razmatranje i drugih interesa osim svojih	15
Tri vrste interesa	17
Kada dođe do sukoba interesa	19
Popis za provjeru 1. poglavlja za menadžere	20
2. BATNA – Odabrati odustati ili ne	23
Donošenje izbora	23
Ravnoteža moći	24
Shvaćanje da nam BATNA nudi izbor	25
Što je naša početna BATNA?	27
Mijenja li se BATNA ikada?	27
BATNA nije vaš glavni cilj	29
Elementi BATNA-e	30
Jačanje i slabljenje BATNA-i	35
Pretpostavke	36
Popis za provjeru 2. poglavlja za menadžere	37
3. Jesmo li spremni? Cijepljenje štiti stranke	39
Sadržajno cijepljenje: Poznavanje predmeta pregovora	40

vi **Sadržaj**

U pregovorima povijest nema mjesta u budućnosti	41
Prodavanje proizvoda prodavaču	42
Ciljevi cijepjenja	43
Cijepjenje kao sredstvo unapređivanja vaše BATNA-e	43
Što moramo znati o sebi?	44
Što moramo znati o drugim stranama?	46
Samostalno pripremanje za pregovore	46
Aktivno slušanje	47
Cijepjenje se odnosi na proces kao i na sadržaj	50
Unutarnje i vanjsko cijepjenje	52
Glavna poanta	54
Kad cijepjenje nije moguće	54
Popis za provjeru 3. poglavlja za menadžere	55
4. Prirema – prvi dio: Dionici,	
 sastavne strane i interesi	57
Spontanost	57
Neplanirani pregovori	58
Iznenadenja	58
Što znači pripremljenost?	59
Introspekcija	60
Razumijevanje predmeta pregovora	61
Unutarnji pregovori	62
Pripremanje drugih strana	63
Žongliranje sukobljavajućim dnevnim redovima	65
Jačanje i slabljenje BATNA-i	66
Zašto se pripremati za pregovore	67
Popis za provjeru 4. poglavlja za menadžere	68
5. Priprema – drugi dio: Razvijanje strategije	
 korištenjem Mape interesa	70
Donošenje pretpostavki	70
Zainteresirane strane	71
Dionici	72
Izradite svoju Mapu interesa	72
Zapisujte svoje pretpostavke o interesima dionika	74
Nemojte sve raditi sami	75
Jeftina rješenja	76
Kako koristiti Mape interesa	78

Korištenje Mape interesa u pregovorima	79
Budite spremni na osjetljive teme	80
Šuplje mape interesa	80
Nakon pregovora	81
Budite pripremljeni!	82
Popis za provjeru 5. poglavlja za menadžere	82
6. Komunikacija: Ključ za učinkovito pregovaranje	84
Korist pripreme	84
Komunikacija kao sredstvo utjecaja	85
Aktivno slušanje	87
Komunikacija s teškim osobama	92
Preoblikovanje	93
Što želite reći?	94
Prenošenje informacija	94
Popis za provjeru 6. poglavlja za menadžere	95
7. Emocije: Kako se nositi s vlastitim i tuđim emocijama	96
Ima li u pregovorima mjesta za emocije?	96
Prepoznavanje emocija i određivanje njihove važnosti	97
Iznenadenje	98
Pregovarate li da biste riješili problem ili da biste se svađali?	99
Mjere za jačanje povjerenja	100
Samo se jedna osoba može ljutiti u datom trenutku	101
Reagiranje na izljeve emocija	102
Ublažavanje napetosti	103
Odnosi za zacjeljivanje rana	104
Ophođenje s teškim osobama	105
Nasilnici	105
Izražavanje emocija nije loše pregovaranje	106
Popis za provjeru 7. poglavlja za menadžere	106
8. Kako se nositi s nečime što vas uzrujava i izjednačiti odnos snaga	108
Mitovi	108

viii Sadržaj

Psihološke igre	113
Vrijedanje	114
Kontroliranje situacije	115
Fizička postava	116
Jačanje povjerenja u svojeg partnera u pregovorima	116
Razumijem vas, ali to ne znači da se slažem s vama	118
Očekivanja	119
Što osvojite u početku kasnije možete mijenjati za nešto drugo	121
Izjednačite odnos snaga	122
Popis za provjeru 8. poglavlja za menadžere	123
9. Globalizacija počinje kod kuće:	125
Kulturološka pitanja	125
Nacionalnost nije jedina razlika	125
Unutarnji pregovori	126
Zbližavanje plemena	128
Knjigu ne možete suditi prema koricama	129
Pregovaračka koreografija	130
Kad „Da” znači „Ne”	131
Uvreda kao kulturološka prepreka	132
Premošćivanje kulturoloških prepreka	132
Mogu li se osloniti na njih?	135
Nemojte se zakačiti na stil	136
Popis za provjeru 9. poglavlja za menadžere	137
10. Kreativnost i aduti za cjenkanje	138
Jednopredmetni pregovori	138
Višepredmetni pregovori	139
Krivulja stvaranja vrijednosti	140
Vrijednost naspram cijene	142
Nemojte nametati vrijednost	143
Odvajanje osoba od problema	145
Zacjeljujući odnosi	145
Provjerite privlačnost kreativnih elemenata	
– jedan po jedan	147
Nemojte grabiti sve zasluge za sebe	148

Potvrđivanje međusobnog razumijevanja	148
Otvorite svoj um i proširite mogućnosti	149
Popis za provjeru 10. poglavlja za menadžere	150
11. Pregovarački proces	152
Određivanje dnevnog reda	153
Jačanje povjerenja i ugodnog osjećaja	156
Korištenje Mape interesa	157
Cjenkanje	158
Izgradnja dugoročne posvećenosti	161
Objektivni kriteriji	162
ZOPA	163
Očekivanja i ustupci	164
Kompromis	165
Suradnja	165
Multitasking	166
Nije gotovo dok nije gotovo	167
Nije velika znanost	168
Popis za provjeru 11. poglavlja za menadžere	168
12. Sedam stupova pregovaračke mudrosti	171
Obraćanje pažnje na prioritete	171
Odnos	172
Interesi	176
BATNA	178
Kreativnost	179
Pravednost	181
Posvećenost	182
Komunikacija	184
Temelj Sedam stupova	185
Popis za provjeru 12. poglavlja za menadžere	186
Kazalo	189