

# NEGOCJACJE W TRZECH WYMIARACH – „ŚCIAGA NEGOCJATORA”

**Lax and Sebenius in „3D Negotiations” introduce a cognitive frame and a comprehensive set of steps referred to as 3 dimensional process: the setup, the deal design and "at the table tactics". It points out the "negotiator's dilemma" – creating and claiming value – as a major goal while searching for best solution to „get a deal done”. This material works as a „toolbox” for any person involved in more than simple negotiations.**

**Niniejszy artykuł jest w gruncie rzeczy streszczeniem książki „Negocjacje w trzech wymiarach” autorstwa Davida A. Laxa oraz Jamesa K. Sebeniusa. Jednocześnie, zamieszczam w nim swoje „dopełnienie” tematu wynikające, z jednej strony, z chęci odniesienia się do specyfiki naszej strefy kulturowej, z drugiej, dla wypełnienia teorii praktycznymi przykładami. Głównym celem tego artykułu jest jednak stworzenie dla Ciebie, Czytelniku, osobie często lub czasami negocjującej, prawdziwej „ŚCIAGI”, która posłuży jako praktyczna pomoc w całościowym procesie negocjacyjnym.**

## TRZY WYMIARY NEGOCJACJI

Stereotypowe wyobrażenie procesu negocjacyjnego to „stół, przy którym siedzą strony negocjacji i próbują <dogadać się>”. Oczywiście, to także okres przygotowania się do negocjacji, w czasie którego zarówno szukamy wszystkiego co racjonalizuje nasze stanowisko, jak i rozwiązań, które pozwalają stronom zakończyć proces negocjacji pomyślnie.

Koncept „NEGOCJACJE W TRZECH WYMIARACH” to nowe, poszerzone spojrzenie na proces negocjacji. Proces ten składa się z trzech obszarów:

- **TAKTYKA** – wszystko to, co ma się dzieć *przy stole negocjacyjnym*, a więc to odpowiedź na pytanie: Jak i o czym będziemy rozmawiać?
- **PROJEKTOWANIE POROZUMIENIA** – *na desce kreślarskiej*, czyli działania nakierowane na znalezienie najlepszych rozwiązań, które pozwalają – na tyle ile to możliwe – na zadowolenie obu stron po zakończeniu negocjacji
- **USTAWIENIE – z dala od stołu – TO NOWOŚĆ – jeżeli nie nowość w sensie operacyjnym, to na pewno nowy sposób świadomego definiowania niezwykle ważnego obszaru, który DECYDOWAĆ MOŻE O SKUTECZNOŚCI PROCESU NEGOCJACYJNEGO!**

Co jest celem negocjacji w sensie teoretycznym? Pytanie niby proste, ale... więc wesprzyjmy się definicją autorów „Negocjacji 3D”: **Wytworzenie i zdobycie długoterminowej wartości, poprzez opracowanie i wcielenie w życie porozumienia zadowolającego wszystkie strony.** Od razu warto dodać, że okres przygotowań do negocjacji w związku z tym, powinien mieć na celu stworzenie takich rozwiązań, aby dwa powyższe elementy zostały zrealizowane w najwyższym możliwym stopniu.

**Przjrzyjmy się teraz każdemu z wymiarów.**



**Pierwszy z nich to TAKTYKA – czyli działania „przy stole negocjacyjnym”. To najczęstsza konotacja ze słowem „negocjacje” – strony siedzą na wprost siebie i rozmawiają. Jakie są cele tego obszaru działań?**

- Oczywistość – przeprowadzenie procesu rozmowy negocjacyjnej
- Budowanie zaufania – doprowadzenie do sytuacji, w której druga strona odczuwa wolę dążenia do sytuacji wygrana-wygrana
- Komunikacja dążąca do porozumienia – poprzez Komunikację Nieantagonizującą™ (i stosowanie przygotowanych wcześniej algorytmów reagowania) oraz stosowanie mechanizmu sprzedaży transformacyjnej (szukanie zarówno możliwości maksymalnego uszanowania tego, co istotne dla kontrpartniera jak i odnalezienia drogi dania kontrpartnierzowi możliwości zaspokojenia jego zasadniczych, finalnych potrzeb).
- Realizacja celów na bazie wytwarzania stałej wartości – stała wartość to takie rozwiązanie, które pozwala obu stronom na odejście od stołu negocjacyjnego ze świadomością, że wspólne zaakceptowanie go to dobra decyzja. Rozwiązanie to jest najlepsze z możliwych i jednocześnie rokujące długotrwale pozytywny rozwój lub utrzymanie dobrej relacji budującej zaufanie pomiędzy stronami.
- TWORZENIE STAŁEJ WARTOŚCI versus ZDOBYWANIE STAŁEJ WARTOŚCI: wariant rozwiązania negocjacyjnego realizującego założenie stałej wartości może nie być punktem „w którym z zadowoleniem spotykają się obie strony”, natomiast może to być „przestrzeń” możliwego porozumienia (tzw. ZOPA – Zone of Possible Agreement – obszar możliwego porozumienia), w której trzeba dopiero określić ten „punkt spotkania” obu stron. *Przykład: Dwie strony, Huta Szkła „Brzdęk” oraz firma transportowa Szklany Express, zgodziły się, że będą współpracować. Szklany Express będzie „ramieniem logistycznym” fabryki, odpowiedzialnym za całość dostaw do klientów w kraju. Umowa wstępna wyznacza maksymalny koszt dostaw na poziomie nie większym niż 16 groszy za kilo szkła dostarczonego bez względu na fluktuację cen paliwa oraz na relację euro do złotówki (z uwzględnieniem kilku innych parametrów, o których tu nie ma potrzeby wspominać). Dla huty to akceptowalny poziom kosztów transportu i bezpieczeństwa na czas trwania kontraktu. Dla firmy transportowej to akceptowalny poziom ryzyka przy tym poziomie wolumenu oraz w obliczu prognoz ekonomicznych. Umowa wstępna definiuje także cenę 11 groszy za kilo szkła dostarczonego jako najniższą możliwą – także bez względu na ewentualne zmiany ekonomiczne. Teraz pozostaje konieczność „dogadania się” w którym punkcie pomiędzy 11 a 16 groszy będzie wyznaczana cena zakładając, że ryzyko zmian cen walut oraz cen paliwa ma być podzielone. Na jakich zasadach? Kto ma przejść którą część ryzyka? Co jaki czas? Jaki ma być czas płatności faktur? Itd.*

**Drugi wymiar to PROJEKTOWANIE POROZUMIENIA, czyli nauka i sztuka kreślenia porozumień wytwarzających stałą wartość**

- Wyróżnić możemy tu dwie główne taktyki:
  - Pierwsza, to **dopasowanie różnicy** – to sytuacja, gdy porozumienie pozwala na zrealizowanie celów obu stron mimo, że wydają się one na pierwszy rzut oka wzajemnie wykluczające się. **Przykład I:** Kraj A chce odsunąć zagrożenie od swojej granicy. Kraj B chce suwerenności. Spór o kawałek ziemi przygranicznej rozwiązany zostaje w ten sposób, że kraj B staje się właścicielem pasa ziemi przygranicznej, jednocześnie jest to strefa zdemilitaryzowana. **Przykład II:** Żona chce iść do teatru, mąż chce iść do kina. **Wariant I:** Idą na cały wieczór – dwie godziny w teatrze, dwie godziny w kinie. **Wariant II:** Teraz idziemy do teatru, za trzy dni idziemy do kina. **Wariant III:** Żona idzie z koleżanką (ulubioną) do teatru, a mąż z kumplem do kina (przynajmniej oficjalnie tak oznajmiają ☺ – to żart...)
  - Druga taktyka to **powiększenie „placka netto”** – sytuacja, w której inicjalnie uwzględniany obszar negocjacyjny zostaje poszerzony do



takiego rozmiaru, aby strony znalazły na nim wystarczająco dużo uwarunkowań i zależności pozwalających na wykreowanie stałej wartości. **Przykład:** Firma transportowa zgadza się na marżę/ cenę niższą niż zakładał, gdyż zleceniodawca zaproponował zwiększenie wolumenu dostaw o 70% i dodatkowo zagwarantował realizację nowego podobnego kontraktu w następnym kwartale.

**Trzeci wymiar negocjacji – to USTAWIENIE. Czym jest? To** działania podejmowane daleko od stołu negocjacyjnego, zmierzające do ukształtowania najbardziej obiecującej sytuacji w chwili pojawienia się przy stole. UWAGA!: Ponieważ kulturowo nie jesteśmy przyzwyczajeni do bardzo żmudnej pracy nad procesem przygotowania do negocjacji, sprawia nam zazwyczaj trudność bardzo czasochłonne i drobiazgowe analizowanie wszystkich możliwych obszarów/ możliwości przygotowania „środowiska zewnętrznego” w taki sposób, aby sam proces negocjacji PRZY STOLE był ułatwiony. Pojęcie „inżynierii” przygotowania się do negocjacji jest kulturowo nam obce. Dlatego większość z nas ma tendencję do IGNOROWANIA TEJ ANALIZY (słowa: „i tak nic się nie da zrobić”; „to i tak nic nie da, bo przecież...”, itp.). Działania „ustawiające” kulturowo kojarzyć się często mogą z łapówką. USTAWIENIE to jednak drobiazgowa analiza wszystkich obszarów mogących mieć wpływ na wynik negocjacji, a następnie decyzja i jej zrealizowanie w kwestii rodzaju i kolejności działań PODNOSZĄCYCH PRAWDOPODOBIENSTWO SUKCESU NEGOCJACYJNEGO. Tego typu działanie (strategia) nie tylko podnosi prawdopodobieństwo skutecznego działania negocjacyjnego, ale także powoduje zdecydowanie wyższy poziom przygotowania się do negocjacji, wzmacnia pewność działania zespołu negocjacyjnego – co ma zazwyczaj bardzo silny i pozytywny wpływ na proces negocjacyjny.

**Przy analizie możliwego USTAWIENIA warto wziąć pod uwagę 3 następujące obszary codzienności negocjacyjnej:**

- Kwestie – to, co wyklada się na stół i poddaje dyskusji – cele, zmiany, różnice (np. firma spedycyjna Trans-coma chce rozmawiać o możliwości przedpłaty za transport w okresie styczeń-luty, a druga strona chce dostarczać swoje produkty w konwencji 30 procent FTL, 70- % LTL, dodatkowo ważną kwestią jest ubezpieczenie ładunków i strat spowodowanych opóźnieniami, a także waluta rozliczeniowa)
- Stanowiska (pozycje negocjacyjne) – poglądy stron w tych kwestiach. Tu szczególnie istotne jest zdefiniowanie różnic pomiędzy stanowiskami, skwantyfikowanie ich. (np. nie akceptujemy usług dostawczych przy użyciu ciężarówek starszych niż 3 lata, termin płatności ma być 60 dni – druga strona nie będzie akceptować układu 30% FTL/ 70% LTL przy obecnym układzie cen – proponuje układ 50/50)
- Interesy – wszystko, na czym zależy stronom negocjacji, a co może znaleźć się na szali. Tu pojawia się ogromna odpowiedzialność procesu przygotowania się do negocjacji. Odpowiadamy sobie na pytania: Co dla każdej strony negocjacyjnej jest ważne, co najważniejsze? Na czym każdej stronie zależy, na czym najbardziej? (od tematu: chcemy gwarancje bankowe dla bezpieczeństwa, po temat: nie będziemy oddawać jednemu dostawcy więcej niż 40% wolumenu dostaw ze względu bezpieczeństwa)

**Wyzwanie pod tytułem „ODPOWIEDNIE USTAWIENIE NEGOCJACJI” to żmudna i wymagająca systematyczności praca. Poniższe 4 punkty mogą pomóc w tym procesie i służyć jako kanwa analizy możliwych obszarów/ miejsc potencjalnie umożliwiających ustawienie.**

- **Odpowiednie określenie (nazwanie, zdefiniowanie) wszystkich stron** – interesariusze negocjacji, biorący udział w procesie negocjacji, osoby wpływające na ten proces (pośrednio i bezpośrednio) – tu nie chodzi tylko o określenie stron, ale także osób i ich rodzaju wpływu
- **Odpowiednie określenie wszystkich interesów** – tak jak wymienione to jest w punkcie powyżej.



- **Odpowiednie określenie BATNY, czyli najlepszej alternatywy**, gdyby negocjacje skończyły się fiaskiem. BATNA jest także nazywana opcją braku porozumienia (czyli opcją, gdyby zabrakło porozumienia). Warto także zastanowić się nad innymi alternatywami, nie tylko nad najlepszą, gdyż w procesie negocjacji może tak się zdarzyć, że następuje taka zmiana uwarunkowań, że alternatywne możliwości się przewartościowują.
- **Odpowiednie określenie sekwencji i decyzje w sprawie podstawowego procesu negocjacji** – kwestią najczęściej kluczową jest nie tylko określenie działań negocjacyjnych, ale także ich kolejność. Skrupulatność w tym obszarze jest szczególnie istotna!

**W procesie negocjacyjnym proces komunikacji prowadzić powinien do momentu, w którym nastąpi: PROJEKTOWANIE POROZUMIEŃ WYTWARZAJĄCYCH WARTOŚĆ. Poniżej opisane są cztery obszary, których uwzględnienie jest albo konieczne, albo potrzebne, aby znaleźć porozumienie przynoszące obu stronom długoterminowe korzyści:**

- **Iść na północny wschód** – pojęcie to oznacza sytuację, w której kierunek na „północny wschód” oznacza założenie, że są możliwe rozwiązania, które w sposób satysfakcjonujący adresują wymagania/ potrzeby obydwu stron naraz. Jeżeli założymy, że jedna ze stron oznaczana jest na osi rzędnych (kierunek na północ), a druga strona na osi odciętych (kierunek na wschód) – to kierunek na północny wschód jest wypadkową tych dwóch osi. Czyli, w procesie negocjacyjnym powinniśmy starać się tworzyć jak najwięcej rozwiązań umiejscowionych wzdłuż tej wypadkowej.
- **Dopasowywanie różnic** – opisane zostało w punkcie powyżej: „**Drugi wymiar: PROJEKTOWANIE POROZUMIENIA**”
- **Osiąganie trwałego porozumienia** – pokusa, aby osiągnąć porozumienie szybko i na teraz jest bardzo często silna. Szczególnie, gdy jedna ze stron posiada sporą przewagę siłową w procesie negocjacyjnym (tzw. silna pozycja negocjacyjna). Dlatego też NIEZWYKLE ISTOTNYM ELEMENTEM NEGOCJACJI powinna być świadomość, że umowy nie dające trwałego, długodystansowego porozumienia są BARDZO KOSZTOWNE i właściwie prawie zawsze w związku z tym niekorzystne dla WSZYSTKICH STRON. Chwilowe wykorzystanie swojej silnej pozycji (tzw. skimming w negocjacjach) to rozpoczęcie procesu budowania mechanizmu albo odwetu w przyszłości, albo atmosfery, która w procesie realizacji wyniku porozumienia/ umowy będzie negatywnie oddziaływała na współpracę, przynosząc w ten sposób wymierne straty (brak synergii działań, „polowanie” na błędy wykonawcze/ realizacyjne, bezwzględne wymaganie realizacji zobowiązań według kontraktu, itp.) Dlatego zawodowy negocjator to osoba, która myśli kategorią inwestycji w negocjacjach i stara się poszukiwać tak długo rozwiązań, aż one będą rokować trwałość porozumienia na dłuższy, pożądany okres.
- **Negocjowanie ducha porozumienia – kontrakt społeczny.** Ten obszar zawiera w sobie odpowiedzialność za dwa elementy. Pierwszy, wspomniany i opisany w punkcie poprzedzającym (**Osiąganie trwałego porozumienia**). Drugi – to założenie, że zanim strony zaczną negocjować porozumienie, najpierw warto ustalić wszystko, co pozwoli na otwartość komunikacyjną i poszanowanie zasad kultury negocjacji, a także warto ustalić zasady przebiegu procesu negocjacyjnego, które ułatwią przebieg procesu.

**Powyższe wskazania i sugestie będą służyć jako mapa oraz ustawione na niej drogowskazy. Jak w każdej podróży, warto także wiedzieć gdzie mogą czekać na nas przeszkody. Poniższe informacje opisują te obszary procesu negocjacyjnego, które mogą potencjalnie blokować lub hamować proces negocjacyjny.**

**Co może przeszkadzać nam w osiągnięciu porozumienia?**



- Niewłaściwe strony? (negocjują osoby np. bez prawa do negocjacji, niedecyzyjne lub osoby niekompetentne)
- Niewłaściwe interesy? (np. jedna ze stron chce jedynie udowodnić swoją przewagę sytuacyjną lub przestraszyć drugą stronę – a nie „dogadać się” lub np. negocjuje tylko po to, aby „przetrzymać” drugą stronę w procesie negocjacyjnym jednocześnie dogadując się z kimś innym, a nas trzymając w ten sposób z dala od możliwości współpracy z osoby/firmy z którą teraz negocjujemy)
- Niewłaściwe opcje braku porozumienia (lub brak BATNY)? (tak ustawione alternatywy działania jako zabezpieczenie na sytuację „gdybyśmy się nie dogadali”, że nie pozwalają na domknięcie transakcji – przykładowo: wierzę, że znajdę firmę, która przewiezie mi ładunek za 600 euro, więc jako zleceniodawca nie zgodzę się na sumę wyższą niż ta właśnie – choć to nie daje szans na rentowność usługi czyli nie jest to sensowne rynkowo)
- Niewłaściwa sekwencja działań negocjacyjnych? (np. rozmawiamy z przełożonym osoby, która jest odpowiedzialna za podjęcie decyzji w czasie negocjacji – co powoduje jej zrytowanie i odrzucenie nas jako partnera w negocjacjach, gdyż próbowaliśmy „obejść” tę osobę)
- Niewłaściwe decyzje w sprawie podstawowego procesu? (np. umówienie się w miejscu niekomfortowym dla drugiej strony lub wyznaczenie do negocjacji z sześćdziesięcioletnim prezesem firmy naszego pracownika liniowego w wieku 24 lat)
- Niewłaściwy projekt porozumienia? (np. założenie, że firma transportowa nie będzie miała ani jednego spóźnienia w czasie rocznego kontraktu – jednocześnie ustalając zasadę, że w razie spóźnienia kara wyniesie ekwiwalent półrocznego zysku z transakcji, lub np. wymaganie, że każdy z 30 kierowców z Polski będzie znał 2 języki: angielski i holenderski)
- Wrogie taktyki lub relacje interpersonalne? (np. celem jednej ze stron jest jedynie zdobycie jak największej ilości informacji o nas, a nie „dogadanie się” lub ktoś nie chce się dogadać z nami, gdyż my jesteśmy z Kielc, a gdyż nie lubi Kielczan)

**Trójwymiarowy audyt barier utrudniających porozumienie – to metoda analizy sytuacji negocjacyjnej prowadząca do zidentyfikowania barier utrudniających porozumienie i do ich zniwelowania/ likwidacji / ominięcia, etc.**

**Pierwszy etap takiego audytu dotyczy szukania barier i dróg ich niwelowania w wymiarze ustawienia. Jak go przeprowadzić? Oto pytania i sugestie działań:**

- Stwórz mapę stron – i ich charakterystykę – zadaj pytanie: czy masz wystarczającą wiedzę, aby ją stworzyć? Czy masz wystarczające informacje na temat stron i ich charakterystykę?
- Zrób listę interesów – zadaj pytanie: czy masz wystarczającą wiedzę, aby taką listę stworzyć? Czy jest duże prawdopodobieństwo, że lista ta będzie pełna?
- Sporządź BATNY stron – zadaj pytanie: czy masz wystarczające informacje, aby przewidzieć BATNĘ drugiej strony?
- Sprawdź sekwencję działań i decyzje dotyczące podstawowego procesu – zadaj sobie pytanie: czy masz wystarczającą wiedzę, aby sekwencja działań negocjacyjnych była optymalna?

**Drugi etap identyfikowania barier – tym razem w wymiarze projektowania porozumienia**

- Czy proponowane porozumienie wytwarza możliwie największą wartość?
- Czy spełnia wymagania stron i odpowiada ich celom?

**Trzeci etap audytu to definiowanie ewentualnych barier taktycznych i interpersonalnych. Oto pomocne pytania na tym etapie:**



- Czy pojawiają się wrogie taktyki – z czego wynikają?
- Czy występują problemy:
  - z komunikacją?
  - z zaufaniem?
  - z osobowościami?
  - ze stylem?
  - z kwestiami międzykulturowymi?

Podkreślę ponownie – nie mamy we krwi tak precyzyjnego przygotowywania się do czegokolwiek – tym bardziej do rozmowy czy do negocjacji. Działając na rynkach międzynarodowych i w czasie, gdy nasz rynek krajowy ulega wpływom globalizacji – uczymy się systemowości czyli Myślenia i Działania Systemowego <sup>TM</sup> (MiDS). Chcąc konkurować skutecznie musimy się tego uczyć. Cały ten materiał w moim założeniu powinien Tobie, szanowny Czytelniku, służyć jako „ściąga” (kanwa/szablon) do korzystania w procesie przygotowania do negocjacji i w czasie samych negocjacji.

Szerzej opisany jest ten proces w książce „Negocjacje w trzech wymiarach” – autorzy: David A. Lax oraz James K. Sebenius. Dla tych, którzy chcą tę wiedzę zgłębić bardzo solidnie.

