

## Negocjacje w trzecim wymiarze w ujęciu harwardzkiej szkoły negocjacji

### Streszczenie

W artykule przedstawiono koncepcję negocjacji, bazującą na dwóch podejściach: harwardzkiej szkoły negocjacji w trzech wymiarach Davida Laxa i Jamesa Sebeniusa oraz strategii „szachowej” w ujęciu Rogera Perrotina i Pierra Heusschena. Istotą takiego synergicznego podejścia jest położenie akcentu na fazę przygotowania się do negocjacji i napisania scenariusza wydarzeń. W artykule zaproponowano kontrolę trzech wymiarów negocjacji: „przy stole”, przy desce kreślarskiej”, „z dala od stołu” (koncepcja Laxa i Sebeniusa). W ramach technicznych przygotowań do negocjacji zaproponowano kontrolę następujących parametrów negocjacji (zawsze dla obydwu stron): kody poszczególnych elementów negocjacyjnych, elementy podlegające negocjacjom, ważność poszczególnych elementów negocjacyjnych, cele, oferty wyjściowe, BATNA (koncepcja Perrotina i Heusschena).

### Słowa kluczowe

negocjacje, strategia negocjacji trójwymiarowych 3D, strategia „szachowa”

### Wprowadzenie

Systematycznie wzrasta konkurencja na rynku, a jej charakter przyjmuje raczej wieloaspektowe oblicze. Stąd też biznesowe problemy do rozwiązania pojawiające się w rozmowach wymagają interdyscyplinarnego podejścia. Wpływ rozmów biznesowych handlowców na wyniki operacyjne firm, potrzeba poszukiwania takich rozwiązań, które odpowiadają na złożone wymagania i satysfakcjonują wszystkie strony – to wystarczające przesłanki podkreślające znaczenie negocjacji. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie połączenia metod: harwardzkiej metody prowadzenia negocjacji w ujęciu Davida Laxa i Jamesa Sebeniusa oraz strategii „szachowej” w negocjacjach w ujęciu Rogera Perrotina i Pierra Heusschena. Zaproponowana tu synergiczna wizja prowadzenia negocjacji odpowiada wymaganiom złożonego środowiska; może dotyczyć różnego rodzaju rozmów: biznesowych, wewnątrzfirmowych, prywatnych, z udziałem partnerów biznesowych, związków zawodowych, sponsorów, inwestorów, itd. Profesjonalne negocjacje są potrzebne także w aliansach strategicznych przedsiębiorstw. Nawet jeśli jest to forma kooperacji, która ma służyć poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach gospodarki hiperkonkurencyjnej<sup>1</sup>, to jednak zawiera wiele obszarów podlegających negocjacjom.

Chociaż artykuł ma charakter teoretyczny, to opiera się na ponad dwudziestopięcioletnich doświadczeniach trenerskich autora, a zaproponowane tu synergiczne połączenie dwóch podejść było już z powodzeniem stosowane nie tylko w zajęciach warsztatowych na salach szkoleniowych, ale także w późniejszych zastosowaniach w realnych sytuacjach. Można więc na tej podstawie postawić hipotezę, że ma solidne podstawy praktyczne. W pewnym sensie gwarancji użyteczności metody dostarczają David Lax i James Sebenius<sup>2</sup> – konsultanci zajmujący się przygotowywaniem strategii negocjacyjnych. Współpracują z liderami na najwyższych szczeblach biznesu i rządów, aby osiągać lepsze wyniki w najważniejszych negocjacjach.

Negocjacje to proces polegający na komunikacji dwóch lub więcej stron, którego celem jest znalezienie optymalnego rozwiązania konfliktu lub osiągnięcie kompromisu. Współczesne, twórcze podejście do negocjacji zakłada, że nie jest to forma konfrontacji, ale wspólnego poszukiwania takich rozwiązań, które są wzajemnie akceptowane i satysfakcjonujące. Są to negocjacje, w których strony poszukują obopólnych korzyści, a nie pokonania przeciwnika i utrzymania własnego stanowiska za wszelką cenę. Na potrzeby niniejszego

<sup>1</sup> I. Wiącek, U. Widelska, Determinanty aliansu strategicznego jako formy kooperacji, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2019/1(55) s. 39–47.

<sup>2</sup> D. Lax, J. Sebenius, Negocjacje w trzech wymiarach, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 7–9

artykułu przyjęto następującą definicję negocjacji: to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do uzyskania możliwie najkorzystniejszego rozwiązania konfliktu interesów. Taka definicja podkreśla ważną rolę etapowości procesów negocjacyjnych, przy czym najważniejszy jest tu etap przygotowania. O tych właśnie fazach prowadzenia negocjacji traktuje dalsza część artykułu, zorientowana na praktyczne zastosowania.

### **Trzy wymiary negocjacji w ujęciu szkoły harwardzkiej**

Lax i Sebenius wprowadzają do procesu negocjacji trzy wymiary, w których odbywa się proces negocjacyjny:

1. „Przy stole”
2. „Przy desce kreślarskiej”
3. „Z dala od stołu”.

Te trzy wymiary można potraktować w sensie czasowym. To, co się dzieje „przy stole” negocjacyjnym poprzedzone zostaje rozpatrzeniem i zapisaniem potencjalnych korzyści z negocjacji dla obydwu stron. Rozpisane są one „na desce kreślarskiej”, a to działanie poprzedzone jest z kolei spojrzeniem z jeszcze dalszej perspektywy czasowej – kiedy to rozpatrywane są różne scenariusze wydarzeń, uwzględniane są wejścia różnych aktorów na scenę negocjacyjną, planowane są strategie przygotowywania gruntu do rozmów.

### **Negocjacje przy „Przy stole”**

W wymiarze „przy stole” proces negocjacyjny rozgrywa się w bezpośrednim kontakcie, przy tytułowym stole. W takiej sytuacji obydwie strony mogą stosować zestaw najprzeróżniejszych technik komunikacji, taktyk i strategii negocjacyjnych. Do skuteczniejszych technik komunikacji należą w negocjacjach: zadawanie pytań, stosowanie parafraz, podsumowania dotychczasowych ustaleń (Huthwaite, materiały własne autora). Już same nazwy taktyk negocjacyjnych, definiowanych jako zachowania mające doprowadzić do osiągnięcia konkretnego celu, mogą ujawniać ich istotę: „Cena z księżycą”, „Konkurencja ma taniej”, „Nacisk trzeciej strony”, itd. Prowadzenie takich rozmów przy stole dobrze jest podzielić na trzy etapy wywierania wpływu.

Na pierwszym etapie prowadzonych „przy stole” rozmów – zorientowanym na budowanie pozytywnych emocji – strony próbują wzbudzić zainteresowanie, zdobyć zaufanie oraz sympatię.

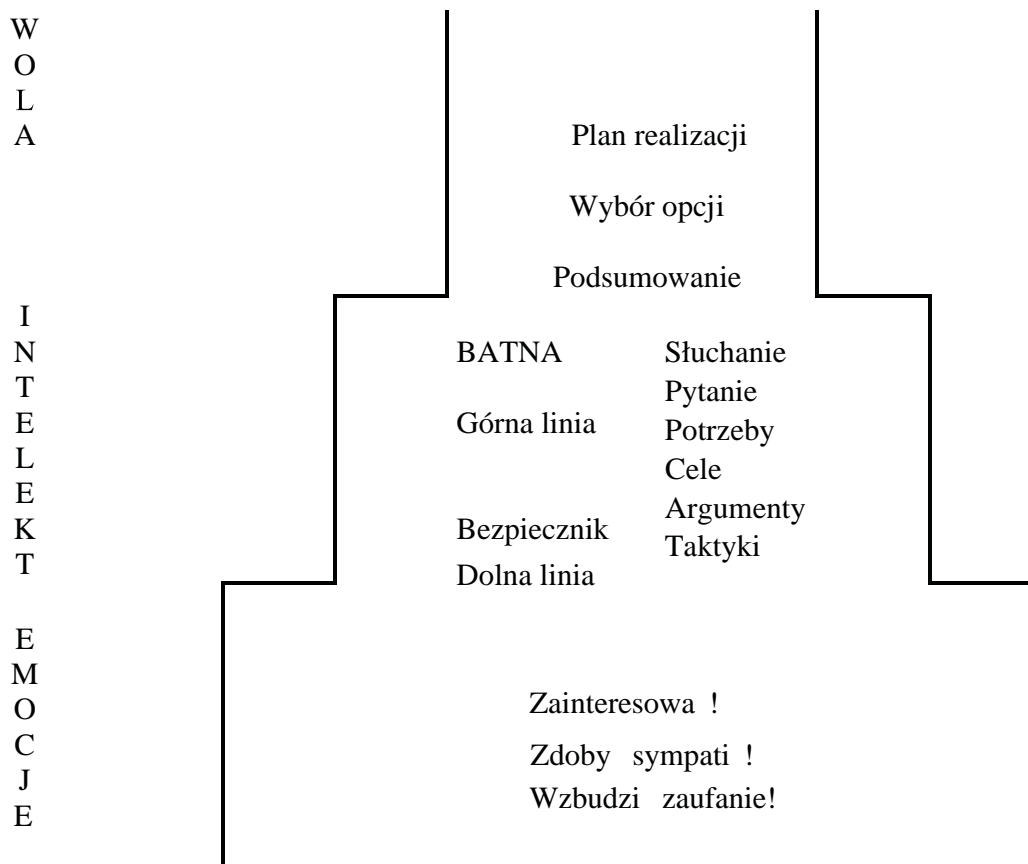
Na drugim etapie wysiłki negocjatorów zorientowane są na osiągnięcie efektów perswazyjnych, poprzez zastosowanie odpowiednich taktyk negocjacyjnych i argumentów. Ta faza negocjacji ma więc charakter bardziej intelektualny niż emocjonalny. Wysiłki skierowane są na realizację własnych celów negocjacji i odkrywania (w miarę możliwości także realizowania) celów drugiej strony. Na tym etapie ważne jest także odkrywanie potrzeb drugiej strony. Stąd niezwykle ważne jest okresowe zadawanie pytania „Dlaczego?” – „Dlaczego wam na tym tak zależy?”. Zadawanie pytań i aktywne słuchanie – to dwie bardzo ważne techniki komunikacji na tym etapie. Natomiast Gavin Kennedy uważa słowo „Jeśli” za najważniejsze w negocjacjach<sup>3</sup>, gdyż poprzedzenie wszystkich propozycji i ustępstw słowem „Jeśli” pokaże drugiej stronie jaka jest cena oferty i co za nią dostanie („JEŚLI przejmie pan odpowiedzialność, przekazemy panu ładunek”). Podczas procesu negocjacyjnego istotna jest świadomość BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement), czyli najlepszej alternatywy w stosunku do negocjowanego porozumienia. Ponieważ na tym etapie obydwie strony dążą do wzajemnych ustępstw, to ważna jest także świadomość górnej linii – maksymalnych do osiągnięcia zysków, świadomość dolnej linii – miejsc, do których jeszcze strona może ustąpić, świadomość „bezpieczników” – sygnałów ostrzegających, że negocjatorzy zbliżają się do dolnej linii.

Trzeci etap wreszcie poświęcony jest woli negocjatorów – ich chęci, aby dotrzymać ustalonych umów, warunków, obietnic. Na tym etapie ważne jest podsumowanie wszystkich rozmów, sporządzenie umowy, opracowanie opcji dalszej współpracy i planu realizacji postanowień.

---

<sup>3</sup> G. Kennedy, *Negocjować można wszystko*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1999, s. 184–195.

Na rysunku 1 przedstawiono praktyczny model postępowania w procesie negocjacji „przy stole”, w którym obydwie strony sukcesywnie stosują strategie zorientowane na budowanie pozytywnych emocji, pobudzenie intelektu i wzbudzenie woli realizacji dokonanych ustaleń (zob. rys. 1).



**Rys. 1. Trzy etapy procesu negocjacyjnego**

Źródło: opracowanie własne.

Jakkolwiek jednak starałyby się obydwie strony wywierać wpływ „przy stole”, to ma on ograniczony zasięg – do psychologii wywierania wpływu na ludzi, do argumentowania językiem korzyści (zgodnym z popularną techniką sprzedaży CJTBM – „Co Ja z Tego Będę Miał”, z punktu widzenia klienta). Można zatem jeszcze przed rozmowami intensywnie pracować nad rozpisaniem wzajemnych korzyści z negocjowanego porozumienia.

### Negocjacje przy „Na desce kreślarskiej”

W negocjacjach w drugim wymiarze, „na desce kreślarskiej”, należy przygotować zestaw korzyści dla obydwu stron. Korzyści te mogą być powiązane z najróżniejszymi elementami, podlegającymi negocjacom. Oto niektóre z nich:

1. Cena
2. Marże
3. Bonusy
4. Terminy płatności
5. Okres trwania umowy o współpracy
6. Oferty specjalne
7. Szkolenia dla klienta, związane z użytkowaniem produktu
8. Dodatkowy instruktaż dla pracowników klienta
9. Koszty transportu

10. Koszty składowania
11. Możliwość zwiększenia dostaw – negocjowany ich zakres, terminy dostaw
12. Bardziej ekonomiczne użytkowanie produktu (np. utylizacja produktu, konserwacja)
13. Oszczędność czasu, związana z użytkowaniem produktu, mogąca wpłynąć na cenę
14. Oszczędność siły roboczej, związana z użytkowaniem produktu, mogąca wpłynąć na cenę
15. Darmowa kontrola lub poprawa kontroli produktu lub usługi
16. Doradztwo specjalistyczne
17. Bezpieczeństwo wykonania – np. mogą wchodzić w rachubę różne poziomy zabezpieczeń
18. Wprowadzenie nowego, poszukiwanego przez klienta produktu – nowość jako atut
19. Zmiana konstrukcyjna, która daje określone, wyliczalne korzyści
20. Wprowadzana nowa technologia produktu lub usługi
21. Dodany szczególny walor jakościowy
22. Interesujące z różnych powodów rozwiązania dodatkowe
23. Usunięcie istniejących usterek dzięki nowemu rozwiązaniu
24. Zakres pomocy w rozwiązaniu znanego problemu klienta
25. Zaspokojenie szczegółowych wymagań klienta
26. Zakres zapewnienia klientowi publicity przy okazji transakcji
27. Nowa dziedzina zastosowania dla klienta, więc np. można negocjować wyższe stawki
28. Fakt, że konkurencja klienta rozwiązała już ten problem, wpływa na konieczność szybszego porozumienia w negocjacjach
29. Organizacja targów, prezentacji, spotkań informacyjnych
30. Transakcja wzajemna z klientem – barter
31. Przedłożenie próbek
32. Zmniejszenie wielkości zamówień klienta – może spowodować zmiany cen
33. Omówienie nowej umowy
34. Dodanie artykułów promocyjnych
35. Wyprzedaż towarów
36. Dostęp do specjalnych informacji
37. Sposób załatwiania reklamacji

Idee przedstawione w dwóch pierwszych wymiarach nie są nowe. Istnieje bardzo obszerna literatura dotycząca taktyk przy stole, prezentowanych stylów negocjacyjnych, orientacji na korzyści<sup>4 5 6 7 8 9 10 11 12</sup>. Lax i Sebenius<sup>13</sup> wnoszą więcej innowacyjnych idei w trzecim wymiarze.

### Negocjacje „Z dała od stołu” – w trzecim wymiarze

Negocjatorzy tak zwanego „trzeciego wymiaru” powinni umiejętnie prowadzić rozmowy, pełniąc nie tylko rolę taktyków i autorów porozumienia, ale przede wszystkim rolę kreatorów całego procesu negocjacji, tworzących najkorzystniejsze dla siebie zasady gry jeszcze przed jej rozpoczęciem. Najlepsi negocjatorzy nie

---

<sup>4</sup> M. H. Bazerman, M. A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1996, s. 25–71.

<sup>5</sup> J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1990, s. 22–40.

<sup>6</sup> P. Giorgica (red.), *Negocjowanie metodą interesów*, Oficyna Wydawnicza Promocja, Warszawa 1997, s. 113–173.

<sup>7</sup> G. Kennedy, *Negocjator*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 1998a, s. 31–264.

<sup>8</sup> G. Kennedy, *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa 1999b, s. 1–4.

<sup>9</sup> G. Kennedy, *Negocjować można wszystko*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1999c, 16–25.

<sup>10</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 25–71.

<sup>11</sup> M. Szarc vel Szic, *Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych*, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2015/1(48), s. 145–155.

<sup>12</sup> R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Wamex, Poznań 1999, s. 263–286

<sup>13</sup> J. Sebenius, *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, Harvard Business Review April 2001, <http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/sixhabits.pdf> [dostęp z dnia: 02/01/2020].

tylko dobrze rozgrywają swoją partię, lecz także ustalają optymalne dla siebie reguły gry, zanim jeszcze zasiądą do stołu. Dlatego specjalny akcent kładziony jest na fazę przygotowania<sup>14</sup>. W nawiązaniu do tej właśnie idei przygotowywania negocjacji w następnym rozdziale zaprezentowana zostanie specjalna metoda – strategia „szachowa”.

Zgodnie z wieloletnimi trendami w negocjacjach autorzy zwracają też uwagę na ważność posiadania alternatywy w stosunku do aktualnie prowadzonych rozmów<sup>15</sup>. W negocjacjach na oznaczenie tej alternatywy, jeśli porozumienie nie dojdzie do skutku, stosuje się akronim BATNA: The Best Alternative to Negotiated Agreement. Można też rozumieć ten akronim w polskiej wersji, jako „BAT NA... przeciwnika”. Im silniejsza BATNA, tym silniejsza pozycja w negocjacjach.

Interesujące są trzy wymiary negocjacji, w ujęciu Laxa i Sebeniusa, reprezentantów nowej fali w harwardzkiej szkole negocjacji (zob. tab. 1).

**Tab. 1. Trzy wymiary negocjacji harwardzkiej szkoły prowadzenia negocjacji Davida Laxa i Jamesa Sebeniusa**

Wymiar	Nazwa wymiaru	Gdzie mają miejsce negocjacje	Kierunek działania	Przykładowe posunięcia
Pierwszy	Taktyki	„Przy stole negocjacyjnym”	Ludzie, proces	Poprawa komunikacji, budowanie zaufania, psychologiczne wywieranie wpływu na ludzi
Drugi	Projektowanie porozumienia	„Na desce kreślarskiej”	Wartość, istota, wyniki	Budowanie takiej struktury porozumienia, która wytwarza jak największą wartość, sprzyja osiągnięciu długotrwałych celów
Trzeci	Ustawienie	„Z dala od stołu”	Architektura	Zapewnienie jak najkorzystniejszego zakresu i sekwencji negocjacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Lax, J. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2007.

### **Strategia „szachowa” – model teoretyczny i jego zastosowanie**

Model strategii „szachowej” został zaproponowany przez francuskich badaczy negocjacji<sup>16</sup>. Model ten świetnie wkomponowuje się w idee harwardzkiej szkoły negocjacji Laxa i Sebeniusa<sup>17</sup>. Jego podstawą jest dziewięciopolowa matryca negocjacyjna, którą należy najpierw poznać, aby zaprojektować dalsze etapy negocjacji (zob. rys. 2).

<b>S - N</b>	<b>N-1</b>	<b>N-2</b>	<b>N-3</b>
<b>S-1</b>	<b>V</b>	<b>II</b>	<b>I</b>
<b>S-2</b>	<b>II</b>	<b>IV</b>	<b>II</b>
<b>S-3</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>

**Rys. 2. Matryca „szachowa”**

Źródło: opracowanie na podstawie: R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 109.

<sup>14</sup> D. Lax, J. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 15–16.

<sup>15</sup> D. Lax, J. Sebenius, *How No-Deal Options Can Drive Great Deals: Another Look at BATNAs*, Ivey Business Journal article, July/August 2004, s. 1–11, [http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/how\\_no\\_deal\\_full.pdf](http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/how_no_deal_full.pdf) [dostęp z dnia: 02/01/2020].

<sup>16</sup> R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 106–111, 137–150.

<sup>17</sup> D. Lax, J. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 119–140.

**Tab. 2. Przygotowanie negocjacji**

1. Kod	2. Element negocjacji	3. Ważność dla pracownika	4. Ważność dla szefa	5. Cele pracownika	6. Cele szefa	7. Wstępna oferta pracownika	8. Wstępna oferta szefa	9. BATNA pracownika	10. BATNA szefa
a	Możliwość telepracy przez x dni w tygodniu roboczym	2	2	1 dzień tygodniowo	1 dzień co dwa tygodnie	6 dni w miesiącu	Nie ma możliwości telepracy	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
b	Udział pracownika w szkoleniach	1	3	3 szkolenia rocznie	2 szkolenia rocznie	4 szkolenia rocznie	1 szkolenie rocznie	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
c	Coaching prowadzony przez pracownika dla innych pracowników	3	1	2 godziny tygodniowo	5 godzin tygodniowo	1 godzina tygodniowo	8 godzin tygodniowo	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
d	Wynagrodzenie miesięczne pracownika	1	1	4.500 zł	4.000 zł	5.000 zł	3.500 zł	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
e	Premia roczna pracownika	1	2	5.000 zł	4.000 zł	7.000 zł	3.000 zł	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
f	Zakup sprzętu firmowego przez pracownika	2	3	Tak – jest to możliwe	Tak – jest to możliwe	Tak – jest to możliwe	Tylko do wartości 5.000 zł	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
g	Możliwość współpracy pracownika z wybraną uczelnią	1	2	Udział w 2 projektach badawczych	Udział w 1 projekcie	Udział w 3 projektach badawczych	Udział w projektach po godzinach pracy	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
h	Wprowadzanie przez pracownika nowych pracowników do firmy	3	3	2 godziny tygodniowo	3 godziny tygodniowo	1 godzina tygodniowo	5 godzin tygodniowo	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki
i	Dodatkowy prospecting – telefoniczne pozyskiwanie klientów przez pracownika	3	1	2 godziny tygodniowo	5 godzin tygodniowo	1 godzina tygodniowo	7 godzin tygodniowo	Inny pracodawca i ustalone z nim warunki	Inny pracownik i ustalone z nim warunki

Źródło: opracowanie własne.

Oto znaczenie poszczególnych symboli w matrycy:

Litery „S” i „N”:

S – sprzedawca; lub jedna ze stron negocjacji

N – nabywca; lub druga ze stron negocjacji.

Oczywiście przez pojęcie stron możemy rozumieć też wieloosobowe zespoły negocjacyjne.

Cyfry arabskie:

1 – ten obszar negocjacji jest dla strony bardzo ważny (w domyśle: tu danej stronie trudniej będzie ustąpić)

2 – ten obszar negocjacji jest dla strony średnio ważny (w domyśle: do dyskusji, tu danej stronie łatwiej będzie ustąpić)

3 – ten obszar negocjacji jest dla strony mniej ważny (w domyśle: tu dana strona może pójść łatwo na ustępstwa).

Cyfry rzymskie:

Przecięcie się trzech wierszy i trzech kolumn wyznacza różne obszary negocjacji, które wyznaczone są przez ważność negocjowanych elementów dla obydwu stron.

Obszar I – „Negocjacje łatwe” – jednej ze stron zależy bardziej (1), a drugiej mniej (3).

Obszar II – „Negocjacje wykonalne” – strony są blisko siebie, jeśli chodzi o ważność obszaru, ale zawsze to jednej z nich zależy bardziej (np. 2 i 3, 1 i 2).

Obszar III – „Dżoker” – obydwie strony traktują ten obszar jako mniej ważny (3), zatem łatwiej pójdą na ustępstwa.

#### **Obszar IV – „Do dyskusji” – obydwie strony mogą pójść na ustępstwa (2).**

Obszar V – „Blokada” – dla obydwu stron ten obszar jest bardzo ważny (1), zatem trudniej będzie im ustąpić w negocjacjach.

To na tym polu matrycowym toczyć się będzie dalsze postępowanie negocjacyjne. Teraz trzeba wyznaczyć następujące parametry negocjacji:

1. Jakie elementy podlegają negocjacji (np. cena, rabaty, opakowanie, sposób dostawy, użyczenie, itd.). Elementom negocjacji przypisuje się arbitralnie litery alfabetu, zaczynając od litery a.
2. Jakie są cele każdej ze stron. Własne cele każda ze stron może określić sobie wprost, jeśli zaś chodzi o cele drugiej strony, to podlegają one szacunkom lub są rozpoznawane za pomocą różnych form wywiadowczych. Oczywiście własne cele są zazwyczaj tajemnicą handlową strony.
3. Jakie będą oferty wyjściowe, złożone podczas pierwszego spotkania. Można też tu przygotować całą sekwencję kolejnych potencjalnych ustępstw. Własne oferty wyjściowe są przygotowane przed spotkaniem, oferty drugiej strony padną podczas pierwszego spotkania.
4. Przygotowanie najlepszej alternatywy w stosunku do negocjowanego porozumienia, jeśli nie dojdzie ono do skutku – BATNA.

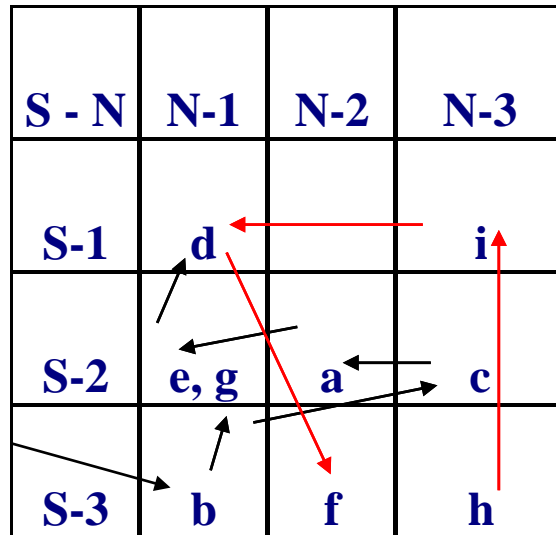
#### **Strategia „szachowa” – przykład zastosowania**

Warto przyjrzeć się konkretnemu przykładowi, zawierającemu kluczowe etapy negocjacji. Oto jak może poprowadzić negocjacje pracownik z szefem (firmy, działu), załóżmy, że podczas corocznej rozmowy rozwojowej (zob. tab. 2).

Najpierw ustalane są przez jedną lub obydwie strony te elementy, które podlegają negocjacji, wraz z kodami (kolumna 1 i 2). Pracownik wypisuje w kolumnie 2. swoje najważniejsze potrzeby (elementy negocjacji). Może też dopisać potrzeby drugiej strony, na podstawie zdobytych wcześniej informacji. W dalszej kolejności pracownik określa ważność swoich potrzeb (kolumna 3), może też szacować ważność elementów negocjacji dla drugiej strony (kolumna 4). Następnie pracownik określa swoje cele (kolumna 5); może też estymować, jakie cele może mieć druga strona (kolumna 6). Kolejnym krokiem jest opracowanie systemu ustępstw, poczynając od wyjściowej oferty (kolumna 7). Oferty drugiej strony (w tym przypadku szefa) można

szacunkowo określać przed negocjacjami, ewentualnie poznać je dopiero podczas negocjacji (kolumna 8). Trzeba jeszcze przed negocjacjami zbudować swoją BATNA – może to być inne miejsce pracy, wraz z jego warunkami (kolumna 9). Z kolei szef może stworzyć warunki do zatrudnienia innego pracownika, przygotowując pewne warunki pracy (kolumna 10).

Przygotowana kolejność podejmowania poszczególnych kroków w negocjacjach – to strategia „szachowa” (zob. rys. 3). Kolejność taką można przygotować w formie agendy spotkania.



Rys. 3. Strategia „szachowa” prowadzenia negocjacji

Źródło: opracowanie własne czy na podstawie: R. Perrotin, P. Heusschen, Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe, Poltext, Warszawa 1994, s. 110.

Przyjrzyjmy się szczegółowo uzasadnieniom dla takiej kolejności prowadzenia procesu negocjacji: b-g-c-a-e-d-h-i-d-f.

*b) Udział w szkoleniach.* Pracownik rozpoczyna negocjacje od elementu negocjacyjnego *b* ponieważ jest to element dla niego ważny (1), mniej ważny dla szefa (3). Mamy tu zatem obszar „Negocjacji łatwych”; można oczekiwać, że szef łatwiej pójdzie w tej kwestii na ustępstwa. Pracownik chciałby brać udział w szkoleniach trzy razy rocznie, szef najchętniej wydelegowałby go najwyżej dwa razy na szkolenia.

*g) Współpraca pracownika z uczelnią, w ramach godzin pracy.* To element negocjacyjny ważny dla pracownika (1), średnio ważny dla szefa (2). Mamy tu zatem obszar „Negocjacji wykonalnych”. Każda taka współpraca zabiera czas i energię pracownikowi, więc negocjacje mogą toczyć się opornie, ale odpowiednie uzasadnienie korzyści dla firmy i szefa (wywieranie wpływu przez pracownika „Przy stole” i przygotowanie korzyści wcześniej „Na desce kreślarskiej”) powinny doprowadzić do zgody na udział w dwóch projektach rocznie.

*c) Coaching dla pracowników.* To element negocjacyjny mniej ważny dla pracownika (3), ale z kolei bardzo ważny dla szefa (1). Mamy zatem znowu do czynienia z obszarem „Negocjacje łatwe”. Pracownik chciałby przeznaczyć na szkolenie innych ludzi w organizacji najwyżej dwie godziny tygodniowo, szefowi widzi się co najmniej pięć. Teraz czas na ustępstwa ze strony pracownika – coaching wybranych nowych pracowników przez 5 godzin tygodniowo zaspokoi potrzeby szefa. Obydwie strony mogą mieć na tym etapie poczucie, że negocjacje nabierają rozpędu, cele są osiągnięte.

*a) Możliwość telepracy.* Ważność tego tematu dla obydwu stron wynosi wartość 2 – jesteśmy w obszarze negocjacji „Do dyskusji”. Pracownik chciałby mieć możliwość telepracy raz w tygodniu, szef jest w stanie zgodzić się na wariant raz na dwa tygodnie. Ustępstwo pracownika może mieć w tej sytuacji charakter podejścia „na próbę”: może zaproponować, aby zacząć od telepracy co dwa tygodnie, a jeśli ten sposób wykonywania obowiązków się sprawdzi, to przejście na częstotliwość raz w tygodniu nie powinna już stanowić problemu.



e) Premia roczna. To już trudniejsze negocjacje, ponieważ temat jest bardzo ważny dla pracownika (1), dość ważny dla szefa (2). Ciągłe jednak pozostajemy w obszarze „Negocjacji wykonalnych”. Organizacje zazwyczaj mają też jasno sprecyzowane zasady przyznawania premii, co powinno ułatwić podejmowanie decyzji w omawianym przykładzie. Zwróćmy tylko uwagę, że pracownik może na swoją korzyść przywołać podejmowanie przez niego niestandardowe działania na rzecz firmy (coaching dla pracowników, prospecting).

d) Wynagrodzenie miesięczne. Ten element negocjacyjny jest bardzo ważny dla obydwu stron (1), jesteśmy w obszarze „Blokady”, możemy więc spodziewać się impasu.

h) „Dżoker”. Pracownik może zaoferować swoją pomoc przy wprowadzaniu nowych pracowników do firmy. Wychodząc od oferty wyjściowej 1 godzina tygodniowo może przejść do łączonej transakcji – trzy godziny tygodniowo, w zamian za ustępstwa szefa w kwestii wynagrodzenia miesięcznego. Ocieplenie relacji w tym trudnym momencie może skutkować porozumieniem stron w tej najtrudniejszej kwestii (d). Teraz można już zamykać negocjacje łatwiejszymi kwestiami.

i) Dodatkowy prospecting – telefoniczne pozyskiwanie klientów. Ten element negocjacji jest mniej ważny dla pracownika (może to robić i nawet chętnie, 3), bardzo ważny dla szefa (1). Jesteśmy znowu w obszarze „Negocjacji łatwych”, zatem strony powinny dojść szybko do porozumienia, zwłaszcza, jeżeli ten element powiąże się z kwestią wynagrodzenia (d).

d) Wynagrodzenie miesięczne – powrót do tej kwestii jest już powiązany z porozumieniem się stron w dwóch innych kwestiach. Ostateczne porozumienie jest blisko.

f) Zakup sprzętu firmowego. Dla pracownika to kwestia dość ważna (2), dla szefa mniej (3). Jesteśmy w obszarze „Negocjacje wykonalne”.

### Wnioski

Promowany w artykule model negocjacji w trzech wymiarach i zastosowanie strategii „szachowej” mogą mieć zastosowanie praktyczne w bardzo wielu obszarach. Zgodnie z poprzednim popularnym modelem negocjacji harvardzkich<sup>18 19</sup> także Lax i Sebenius widzą zastosowanie negocjacji w trzech wymiarach w negocjacjach krajowych, międzynarodowych, a nawet międzykulturowych<sup>20</sup>. Zwraca się uwagę na ważność podejmowania kontraktów społecznych w negocjacjach, w których ważna jest troska o realizowanie postanowień w praktyce<sup>21</sup>.

Negocjacje w trzech wymiarach mogą być narzędziem doskonalenia wśród negocjatorów w polskich przedsiębiorstwach, spośród których 60% stosuje taktykę kompromisu<sup>22</sup>. Wejście w trzy wymiary negocjacji i oparcie się na wzajemnych potrzebach mogłoby być krokiem w kierunku zasady wygrana-wygrana.

Czynione już są próby, aby negocjacje w trzech wymiarach promować i stosować także w sytuacjach z życia rodzinnego i osobistego<sup>23</sup>.

<sup>18</sup> R. Fisher, W. Ury, Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990, s. 110-113.

<sup>19</sup> W. Ury, Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 83, 163–165.

<sup>20</sup> D. Lax D., J. Sebenius, Negocjacje w trzech wymiarach, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 254-256.

<sup>21</sup> R. Fortgang, D. Lax, J. Sebenius, Negotiating the Spirit of the Deal, Harvard Business Review, February 01, 2003, s. 1-11, [http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating\\_spirit\\_of\\_deal.pdf](http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating_spirit_of_deal.pdf) [dostęp z dnia: 02/01/2020].

<sup>22</sup> M. Szarc vel Szic, Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2015/1(48), s. 155.

<sup>23</sup> J. Przewoźnik, A. Duda, A. Górska, R. Kaim, A. Lisewska, A. Misikonis, Ł. Modrzejewski, L. Siupka, M. Szymak, Negocjacje rodzinne w trzecim wymiarze – harwardzka szkoła prowadzenia negocjacji. Studium przypadku „Około Pedagogii”, 2/2020 (w przygotowaniu).

Uwzględniając sygnalizowane zagrożenia związane z rozwojem ery cyfrowej, a podsumowane w haśle „płytki umysł”<sup>24 25 26</sup>, promowanie wśród młodzieży negocjacji z uwzględnieniem potrzeb drugiej strony i wagi tych potrzeb może rozwinąć wrażliwość na partnera w negocjacjach, zwiększyć elastyczność w komunikacji.

Niezależnie od wybranych zastosowań, jednym z ważniejszych praktycznych problemów do rozwiązania jest nabycie umiejętności negocjowania powiązanych ze sobą elementów negocjacji. Np.: „Jeśli wy nam ustąpicie w kwestii x, to my jesteśmy gotowi przystać na wasze warunki w kwestii y. Negocjowanie elementów w powiązaniu zaciemnia nieco zastosowanie strategii, w której podejmuje się kolejne tematy liniowo. I w ten sposób powracamy do wspomnianego na wstępie wyzwania, jakie stawia współczesny świat – człowiek ma działać wieloaspektowo, interdyscyplinarnie, z poszanowaniem wszystkich zainteresowanych stron.

### Bibliografia

- Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1996.
- Carr N., *Płytki umysł. Jak Internet wpływa na nasz mózg*, Helion Wydawnictwo, Gliwice 2012.
- Carr N., *Does the Internet Make You Dumber?*, 2013, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704025304575284981644790098.html> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Carr N., *Is Google Making Us Stupid? What the Internet is doing to our brains*, 2013 <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Dawson, R., *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Wamex, Poznań 1999.
- Dąbrowski P. J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1990.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
- Fortgang R., Lax D., Sebenius J., *Negotiating the Spirit of the Deal*, Harvard Business Review, February 01, 2003, [http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating\\_spirit\\_of\\_deal.pdf](http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating_spirit_of_deal.pdf) [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- *Negocjowanie metodą interesów*, (red) P. Giorgica, Oficyna Wydawnicza Promocja. Warszawa 1997.
- Kennedy G., *Negocjator*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 1998.
- Kennedy G., *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa 1999.
- Kennedy G., *Negocjować można wszystko*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1999.
- Koselka R., *Professor Lax buys his dream house*, FORBES Magazine – June 17, 1996, [http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/dream\\_house.pdf](http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/dream_house.pdf) [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Lax D., Sebenius J., *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Lax D., Sebenius J., *Negotiating in Three Dimensions*, Harvard Business School Working Knowledge, Q&A, <https://hbswk.hbs.edu/item/negotiating-in-three-dimensions> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Lax D., Sebenius J., *Negotiating in a Three-Dimensional World*, Top-Consultant, adaptation from 3D Negotiation, <http://thought-leadership.top-consultant.com/UK/1458.html> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Lax D., Sebenius J., *How No-Deal Options Can Drive Great Deals: Another Look at BATNAs*, Ivey Business Journal article, July/August 2004, [http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/how\\_no\\_deal\\_full.pdf](http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/how_no_deal_full.pdf) [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Lax D., Sebenius J., *3D Negotiation: Playing the Whole Game*, Harvard Business Review, November 01, 2003, [http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/3d\\_negotiation\\_whole\\_game\\_hbr.pdf](http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/3d_negotiation_whole_game_hbr.pdf) [dostęp z dnia: 02/01/2020].

<sup>24</sup> N. Carr, *Płytki umysł. Jak Internet wpływa na nasz mózg*, Helion Wydawnictwo, Gliwice 2012a, s. 15-28.

<sup>25</sup> N. Carr, *Does the Internet Make You Dumber?*, 2013b, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704025304575284981644790098.html> [dostęp z dnia: 02/01/2020].

<sup>26</sup> N. Carr, *Is Google Making Us Stupid? What the Internet is doing to our brains*, 2013c <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/> [dostęp z dnia: 02/01/2020].

- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Perrotin R., Heusschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994.
- Przewoźnik J., Duda A., Górską A., Kaim R., Lisewska A., Misikonis A., Modrzejewski Ł., Siupka L., Szymak M., *Negocjacje rodzinne w trzecim wymiarze – harwardzka szkoła prowadzenia negocjacji. Studium przypadku „Okolo Pedagogii”*, 2/2020.
- Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Sebenius, J., *Negotiating Cross-Border Acquisitions*, Sloan Management Review, Winter 1998, [http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating\\_cross\\_border.pdf](http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/negotiating_cross_border.pdf) [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Sebenius J., *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, Harvard Business Review April 2001, <http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/sixhabits.pdf> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Sebenius J., *The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations*, Harvard Business Review, March 01, 2002, <http://www.negotiate.com/sites/default/files/articles/hiddenchallenge.pdf> [dostęp z dnia: 02/01/2020].
- Szarc vel Szic M., *Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych*, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2015/1(48).
- Ury W., *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Wiącek M., Widelska, U., *Determinanty aliansu strategicznego jako formy kooperacji*, „Zeszyty Naukowe ZPSB, Firma i Rynek”, 2019/1 (55).

### 3-D Negotiations in Terms of the Harvard School of Negotiations

#### Summary

The article presents the concept of negotiations, based on two approaches: the Harvard School of Negotiations in three dimensions by David Lax and James Sebenius and the strategy of “chess” in the view of Roger Perrotin and Pierre Heusschen. The essence of such a synergistic approach is to underline the phase of preparation for negotiations and writing a scenario of events. The article proposes to control three dimensions of negotiations: *Negotiating at the table* (process), *negotiating on the drawing board* (substance), and *negotiating away from the table* (scope, sequence and process choices) (Lax and Sebenius concept). As part of the technical preparations for negotiations, it was proposed to control the following negotiation parameters (always for both sides): codes of individual negotiating elements, elements of negotiations, importance of individual negotiating elements, objectives, initial offers, BATNA (Perrotin and Heusschen concept).

#### Keywords

negotiations, 3-D negotiations strategy, “chess” strategy

