

## Preparing for negotiations

The pre-negotiation jigsaw puzzle by Krzysztof Sarnecki

### Practical tools

51% of negotiation actions should happen before the negotiations actually begin; this is what professional negotiations are about: PREPARATION!!! The following are two key tools that negotiators use to analyse the pre-negotiation situation (Negotiation Matrix & Analysis Table of Possible Concessions) and one tool that serves as a checklist for the preparation process (Negotiations Preparation Plan Check-List).

The process of preparing for negotiations and its significance can be summed up in the following sentence: '51 percent of the negotiation process should happen before the bargaining begins.' What contributes to this 51 percent? The basic principle for every negotiator is System Thinking and Acting (STA). We will describe this here.

The philosophy of system thinking and acting is that acting on the basis of systematics, statistics and planning, including planning for the best possible reactions to foreseen scenarios, is significantly more efficient than acting **solely** according to one's intuition (intuitive action resulting from experience). STA does not negate intuitive actions – quite the **contrary**, it treats them as a natural, important element of a decision process.

Use the potential of the entire company and its surroundings

System thinking and acting is based on the following **assumption**: STA is a process which allows you to use the potential of the entire company and its external potential (outsourcing) and is based on one fundamental principle: preparing your reactions in advance, in an environment **devoid** of stress (absence of time limits and pressure resulting from the need to react in real time). The quality of reactions resulting from such a process is relatively higher than a process with no reaction system. The reason is that STA allows for **generic** (not only creative) actions, which statistically give much better results. At the same time, creative actions are still an option.

Professional negotiators will foresee the variants of the negotiation situation – on the level of the entire strategy (the direction the talks are heading), on the tactical level (given that direction, the parties might either act to **reinforce** or weaken it, or introduce the required issues to the given strategy), and on a situational level (actions which enable the desired development of a given situation).

In order to create possible scenarios, it is necessary to make an analysis of the pre-negotiation situation and to define all the possible situations which may occur (or which we want to occur) during the bargaining.

How to perform such analysis? Below are two specific tools for negotiation analysis (time matrix and possible concessions analysis chart) and a systemising tool supporting such analysis (a preparation **template** for building the elements of the negotiation plan).

Negotiation matrix

During the negotiation process, our goal is to reach an agreement. This consists of discussing and defining the 'contract conditions', which is the goal of the negotiations. Usually, especially in business negotiations, the negotiation zone consists of many 'sub-zones', issues or details, which must be specified. Very useful tools for the preparation process are the NEGOTIATION MATRIX and POSSIBLE CONCESSIONS ANALYSIS CHART.

In practice, every contract includes elements which are particularly important to the negotiating party. There are also issues which are situated lower on the **significance scale**. The aim of negotiations is to create, together with one's **counterpart**, a universal picture

**Chcesz uczyć się z nami angielskiego?**

Nasze kursy:  
[questfe.pl/sklep](http://questfe.pl/sklep)

Bezpłatne webinary:  
[questfe.pl/webinar](http://questfe.pl/webinar)

  
 Quest for English

Grupa na fb:

ANGIELSKI  
 W 365  
 SLOW  
 DNI  
[questfe.pl/rok](http://questfe.pl/rok)

 QUEST  
 for  
 ENGLISH

from these elements. It is a picture that both parties may accept and execute in such a way that the contract will benefit both parties. Of course, this is the goal. It's not always easy, and sometimes, as experience shows, it's impossible. Well, negotiations are a challenge.

Before we **commence**, it's worth preparing an analysis based on the following questions: •

Which issues are the most important to us?

- What do we care about most?
- What can we not **'pass up'**?
- What can we not agree to?
- What do we have to obtain and what do we merely want?
- What can we pass up?
- What can we give up?
- What value can we go down to?
- What can we **'give'** to the other party?

Using the Negotiation Matrix involves entering the significant and the less significant issues which will contribute to concluding the foreseen, negotiated contract. What will we gain in this way?

First: The matrix will force us to create a list of these issues.

Second: It forces us to make a hierarchy of these issues in terms of significance (must vs. can).

Third: The matrix shows us issues which we can **'give'** to the other party as a high value while knowing that they represent a relatively low cost for us – this is the best situation. At the same time, include a **reverse** situation – the matrix shows us those issues which **'cost us much'**, which we cannot just give up.

Possible concessions analysis chart

After filling in the Negotiation Matrix, it's time to use the Possible Concessions Analysis Chart. This is an easy-to-understand, simple tool that will help us obtain detailed answers to two questions:

1. What should be the starting point for a given issue, i.e. what negotiation **anchor** should it involve? (point defined by a parameter)
2. What change in the starting point can we allow? (change also specified by a parameter)

This requires a brief comment. Our decision on a concession will often depend on other issues (hence the jigsaw **'puzzle'** metaphor). Therefore this chart and the parameters included will depend on one another and on other conditions in the decision process. But filling it out makes great sense, because it creates a starting point to consider the strategy, and during the negotiations it simply lets us control our decisions, **constituting** documents with collected information which we should not forget during the emotion-filled bargaining process.

Preparation template – building the negotiation plan A proper negotiation preparation process requires the analysis of many elements, which are or will become components or variables during the bargaining. The 'Preparation template – building the negotiation plan' contained in this article is a checklist which guarantees that no important issues requiring **prior** consideration will be omitted. The list presented is universal, therefore some of these points won't apply to a given negotiation situation. At the same time, it must always be

**Chcesz uczyć się z nami angielskiego?**

Nasze kursy:  
[questfe.pl/sklep](http://questfe.pl/sklep)

Bezpłatne webinary:  
[questfe.pl/webinar](http://questfe.pl/webinar)

  
Quest for English

Grupa na fb:

ANGIELSKI  
W 365  
SLOW  
DNI  
[questfe.pl/rok](http://questfe.pl/rok)

 **QUEST**  
*for*  
**ENGLISH**

**borne in mind** that there will be points specific to a given negotiation process that are not included on the list.

*Chcesz uczyć się z nami angielskiego?*

Nasze kursy:  
[questfe.pl/sklep](http://questfe.pl/sklep)

Bezpłatne webinary:  
[questfe.pl/webinar](http://questfe.pl/webinar)

  
Quest for English

Grupa na fb:  
ANGIELSKI  
W 365  
SŁÓW  
DNI  
[questfe.pl/rok](http://questfe.pl/rok)

 QUEST  
for  
ENGLISH

## Przygotowania do negocjacji

Praktyczne narzędzia Puzzle przednegocjacyjne Krzysztof Sarnecki

### Narzędzia praktyczne

51% działań negocjacyjnych powinno nastąpić przed rozpoczęciem negocjacji; o to właśnie chodzi w profesjonalnych negocjacjach: o PRZYGOTOWANIE!!! Poniżej przedstawiono dwa kluczowe narzędzia, które negocjatorzy wykorzystują do analizy sytuacji przed negocjacją (Matryca negocjacji i tabela możliwych koncesji) oraz jedno narzędzie, które służy jako lista kontrolna procesu przygotowania (Lista kontrolna przygotowania negocjacji).

Proces przygotowania do negocjacji i jego znaczenie można podsumować w następującym zdaniu: „51 procent procesu negocjacji powinno się wydarzyć przed rozpoczęciem negocjacji”. Co przyczynia się do tego 51 procent? Podstawową zasadą każdego negocjatora jest System Myślenia i Działania (STA). Opiszemy to tutaj.

Filozofia systemu myślenia i działania polega na tym, że działanie w oparciu o systematykę, statystyki i planowanie, w tym planowanie najlepszych możliwych reakcji na przewidywane scenariusze, jest znacznie bardziej wydajne niż działanie wyłącznie według własnej intuicji (intuicyjne działanie wynikające z doświadczenia). STA nie neguje intuicyjnych działań - wręcz przeciwnie, traktuje je jako naturalny, ważny element procesu decyzyjnego.

### Wykorzystaj potencjał całej firmy i jej otoczenia

System myślenia i działania opiera się na następującym założeniu: STA jest procesem, który pozwala Ci na wykorzystanie potencjału całej firmy i jej potencjału zewnętrznego (outsourcing) i opiera się na jednej podstawowej zasadzie: przygotowanie reakcji z wyprzedzeniem, w środowisku pozbawionym stresu (brak ograniczeń czasowych i ciśnienia wynikający z potrzeby reagowania w czasie rzeczywistym). Jakość reakcji wynikających z takiego procesu jest stosunkowo wyższa niż proces bez układu reakcyjnego. Po wodem jest to, że STA pozwala na ogólne (nie tylko twórcze) działania, które statystycznie dają znacznie lepsze wyniki. Jednocześnie kreatywne działania są nadal opcją.

Profesjonalni negocjatorzy przewidują warianty sytuacji negocjacyjnej - na poziomie całej strategii (kierunek, w którym zmierzają rozmowy), na poziomie taktycznym (biorąc pod uwagę ten kierunek, strony mogą albo działać, aby je wzmocnić, albo osłabić, albo wprowadzić wymagane zagadnienia do danej strategii) oraz na poziomie sytuacyjnym (działania umożliwiające pożądany rozwój danej sytuacji).

Aby stworzyć możliwe scenariusze, konieczne jest przeanalizowanie sytuacji sprzed negocjacji i zdefiniowanie wszystkich możliwych sytuacji, które mogą wystąpić (lub które chcemy, aby wystąpiły) podczas negocjacji.

Jak wykonać taką analizę? Poniżej znajdują się dwa konkretne narzędzia do analizy negocjacji (matryca czasowa i wykres analizy możliwych koncesji) oraz narzędzie systematyzujące wspierające taką analizę (szablon przygotowania do budowy elementów planu negocjacji).

### Matryca negocjacyjna

Podczas procesu negocjacji naszym celem jest osiągnięcie porozumienia. Polega to na omówieniu i określeniu „warunków umowy”, co jest celem negocjacji. Zazwyczaj, zwłaszcza w negocjacjach biznesowych, strefa negocjacji składa się z wielu „podstref”, kwestii lub szczegółów, które muszą zostać określone. Bardzo przydatnymi narzędziami w procesie przygotowania są MATRYCA NEGOCJACYJNA i TABELA MOŻLIWYCH KONCESJI.

**Chcesz uczyć się z nami angielskiego?**

Nasze kursy:  
[questfe.pl/sklep](http://questfe.pl/sklep)

Bezpłatne webinary:  
[questfe.pl/webinar](http://questfe.pl/webinar)

  
 Quest for English

Grupa na fb:

ANGIELSKI  
 W 365  
SŁÓW  
 DNI  
[questfe.pl/rok](http://questfe.pl/rok)

 QUEST  
 for ENGLISH

W praktyce każda umowa zawiera elementy, które są szczególnie ważne dla strony negocjującej. Istnieją również problemy, które znajdują się niżej na skali istotności. Celem negocjacji jest stworzenie tych elementów, wraz ze swoim odpowiednikiem po stronie przeciwnej, uniwersalnego obrazu. Jest to obraz, który obie strony mogą zaakceptować i wykonać w taki sposób, że umowa przyniesie korzyści obu stronom. Oczywiście taki jest właśnie cel. Nie zawsze jest to łatwe, a czasami, jak pokazuje doświadczenie, jest to niemożliwe. Cóż, negocjacje są wyzwaniem. Zanim zaczniemy, warto przygotować analizę opartą na następujących pytaniach:

- Które kwestie są dla nas najważniejsze? • Na czym najbardziej nam zależy?
- Czego nie możemy „odpuścić”?
- Na co nie możemy się zgodzić?
- Co musimy osiągnąć, a co jedynie chcemy? • Co możemy sobie odpuścić?
- Z czego możemy zrezygnować?
- Do jakiej wartości możemy zejść?
- Co możemy „dać” drugiej stronie?

Korzystanie z Matrycy Negocjacyjnej obejmuje wprowadzenie istotnych i mniej istotnych kwestii, które przyczynią się do zawarcia przewidywanej, wynegocjowanej umowy. Co zyskamy w ten sposób?

Po pierwsze: matryca zmusi nas do stworzenia listy tych problemów.

Po drugie: zmusza nas ona do stworzenia hierarchii tych zagadnień pod względem znaczenia (musisz kontra możesz).

Po trzecie: matryca pokazuje nam problemy, które możemy „przekazać” drugiej stronie jako wysoką wartość, jednocześnie wiedząc, że stanowią dla nas relatywnie niski koszt - jest to najlepsza sytuacja. Jednocześnie należy uwzględnić sytuację odwrotną - matryca pokazuje nam te kwestie, które „kosztują nas wiele”, z których nie możemy po prostu zrezygnować.

### Tabela możliwych koncesji

Po wypełnieniu matrycy negocjacyjnej czas użyć wykresu analizy możliwych koncesji. Jest to łatwe do zrozumienia, proste narzędzie, które pomoże nam uzyskać szczegółowe odpowiedzi na dwa pytania:

1. Jaki powinien być punkt wyjścia dla danego zagadnienia, tj. jaką kotwicę negocjacyjną powinna ona obejmować? (punkt zdefiniowany przez parametr)
2. Na jaką zmianę w punkcie początkowym możemy pozwolić? (zmiana również określona przez parametr)

Powyższe stwierdzenia wymagają krótkiego komentarza. Nasza decyzja o ustępstwie często zależy od innych kwestii (stąd metafora „puzli”). W ten sposób tabela ta i zawarte w niej parametry będą w procesie decyzyjnym zależeć od siebie i od innych warunków. Ale wypełnienie jej ma sens, ponieważ tworzy punkt wyjścia do rozważenia strategii, a podczas negocjacji po prostu pozwala nam kontrolować nasze decyzje, dzięki czemu powstają dokumenty z zebranymi informacjami, których nie powinniśmy zapominać podczas wypełnionego emocjami procesu negocjacji.

### Szablon przygotowania - budowanie planu negocjacji

Właściwy proces przygotowania negocjacji wymaga analizy wielu elementów, które są lub staną się składnikami lub zmiennymi podczas negocjacji. „Szablon przygotowania - budowanie planu negocjacji” zawarty w tym artykule jest listą kontrolną, która gwarantuje, że żadne ważne kwestie wymagające wcześniejszego rozpatrzenia nie zostaną pominięte.

**Chcesz uczyć się z nami angielskiego?**

Nasze kursy:  
[questfe.pl/sklep](http://questfe.pl/sklep)

Bezpłatne webinary:  
[questfe.pl/webinar](http://questfe.pl/webinar)



Quest for English

Grupa na fb:

ANGIELSKI  
W 365  
SŁÓW  
DNI

[questfe.pl/rok](http://questfe.pl/rok)



QUEST  
for  
ENGLISH

Przedstawiona lista jest uniwersalna, dlatego też niektóre z tych przygotowania - budowanie planu negocjacji" zawarty w tym artykule jest listą kontrolną, która gwarantuje, że żadne ważne kwestie wymagające wcześniejszego rozpatrzenia nie zostaną pominięte. Przedstawiona lista jest uniwersalna, dlatego też niektóre z tych punktów nie będą miały zastosowania w danej sytuacji negocjacyjnej. Jednocześnie należy zawsze mieć na uwadze, że znajdują się i takie punkty specyficzne dla danego procesu negocjacji, które nie są uwzględnione na liście.

***Chcesz uczyć się z nami angielskiego?***

Nasze kursy:  
[questfe.pl/sklep](http://questfe.pl/sklep)

Bezpłatne webinary:  
[questfe.pl/webinar](http://questfe.pl/webinar)

  
Quest for English

Grupa na fb:

ANGIELSKI  
W 365  
SŁÓW  
DNI  
[questfe.pl/rok](http://questfe.pl/rok)

  
QUEST  
for  
ENGLISH