



Diputació
Barcelona

Tècniques de negociació i resolució de conflictes

Manual de consulta

El Pla de formació és un instrument fonamental per a la planificació i gestió de la formació de les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació.

L'oferta formativa està definida a partir de la revisió i avaluació de la formació realitzada per la mateixa corporació i de l'anàlisi d'altres ofertes formatives que s'han desenvolupat en altres administracions públiques i és fruit de la col·laboració entre les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació amb la Direcció de Serveis de Formació.

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© del text: Carles Mendieta i Suñé

Primera edició: setembre de 2002

Primera edició digital: setembre de 2010

Disseny i producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona

Dipòsit legal: B-4463-2011



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

Direcció de Serveis de Formació

Comte d'Urgell, 187. Edifici 14

08036 Barcelona

Tel. 934 049 300 · Fax 934 049 359

ds.formació@diba.cat · www.diba.cat

SUMARI

Presentació del curs	7
Objectius	9
Continguts	11
Introducció del manual	13
1. La negociació com a procés	15
Idees clau	15
1.1. El joc de la negociació	15
1.2. El poder a les negociacions	16
1.3. Les necessitats, els desigs i les posicions a la negociació	18
1.4. Bases fonamentals dels processos de negociació	20
1.5. Com aconseguir beneficis per a totes les parts?	21
Resum del tema	25
Referències a l'annex	25
2. Les conductes dels bons negociadors	27
Idees clau	27
2.1. Com planifica el negociador capaç?	28
2.2. El comportament cara a cara	29
2.3. L'escolta activa	32
2.3.1. Comportament per facilitar l'empatia	33
Resum del tema	35
Referències a l'annex	35
3. La planificació de la negociació	37
Idees clau	37
3.1. La definició dels límits	37
3.2. On negociar i com començar	39
3.3. Les estratègies i tàctiques en la negociació	41
3.3.1. Tàctiques de negociació refusables	43
3.4. El paper del temps	44
3.5. Algunes preguntes i dades necessàries abans de negociar	45
3.6. Fases de la negociació	46
3.6.1. Fase preliminar	47
3.6.2. Fase inicial	48
3.6.3. Fase de desenvolupament i diagnòstic	48
3.6.4. Fase final	49
3.7. Un mètode de planificació de la negociació	50
Resum del tema	54
Referències a l'annex	54
Síntesi del material	55
Glossari	57
Referències bibliogràfiques	59
Bibliografia comentada	61
Annexos i material d'autoavaluació	63

INTRODUCCIÓ DEL MANUAL

Aquest manual va adreçat a totes aquelles persones que dintre de les seves tasques diàries tenen la responsabilitat de negociar en representació de la seva organització.

El programa formatiu pretén, essencialment, ajudar-lo a millorar la seva capacitat negociadora a partir de planificar més acuradament les negociacions que ha de dur a terme, d'enfortir les seves habilitats per saber arribar a acords i de saber avaluar amb més exactitud els resultats de les negociacions que dugui a terme.

Hem estructurat aquest manual en tres temes que, tot i que poden ser estudiats de manera aïllada, mantenen una estreta relació, per la qual cosa s'estableixen referències entre ells.

En el primer tema es defineixen els conceptes bàsics de la negociació com a procés encaminat a aconseguir un objectiu prefixat que no podem aconseguir sense la col·laboració de l'altra part. Es tracta de buscar l'acord que beneficiï totes les parts.

En aquest sentit, analitzarem les tipologies de la negociació i les estratègies, les necessitats, els desigs i les posicions de cada una de les parts en el procés. La recerca del terreny comú i la seva existència seran fonamentals per a l'èxit del procés, així com la negociació basada en interessos. Ens referirem, també, als costos i al valor de les concessions per a cada part.

La conducta del bon negociador és analitzada en el tema segon. Destacarem aquells aspectes que contribueixen a garantir un bon procés de negociació, com pot ser l'escolta activa, la diversitat d'alternatives o les preguntes.

En el tema tercer, presentem el procés de planificació. Saber fixar els límits, planificar les seqüències possibles i definir el terme principal és molt important. S'explica com hem de planificar i conèixer, abans, el nostre límit de partida, la nostra zona d'objectiu i el nostre límit de trencament, i no modificar-los durant la negociació. Saber escoltar forma part de tot procés comunicatiu. En aquest cas, es converteix en un dels pilars d'aquest procés.

La darrera part del manual aporta, a més d'una síntesi del material i de les referències bibliogràfiques dels autors citats, una breu bibliografia comentada on s'orienta sobre la lectura de llibres que poden resultar interessants per ampliar i/o aprofundir el contingut estudiat, així com un glossari on es poden trobar els conceptes bàsics tractats al llarg dels temes, amb la indicació concreta de l'apartat o subapartat on es poden trobar.

1. LA NEGOCIACIÓ COM A PROCÉS

IDEES CLAU:

- La negociació és un procés i un joc amb unes mínimes regles.
- La negociació només existeix si volem arribar a un acord, i l'acord només existeix si hi ha cooperació.
- A la negociació el resultat està condicionat pel poder i aquest poder només s'aconsegueix quan el reconeixen els altres.
- Durant la negociació gran part del problema o del conflicte queda amagat.
- Les necessitats són molt més valuoses que els nostres desigs.

1.1. EL JOC DE LA NEGOCIACIÓ

Abans que res és important assenyalar que, per damunt de tot, la negociació és un joc; un joc en el qual les regles sols estan escrites parcialment. Un procés de negociació implica conèixer la realitat, però no tota la realitat, significa donar i esperar rebre, establir les regles del joc a cada nova negociació i comprendre les de l'altra part, conèixer els nostres propis desigs i les necessitats de l'altre.

Malgrat això, la negociació és un joc en el qual no hi ha vencedors ni vençuts. No és un joc de competició, sinó un joc de simulació, on les normes estan per definir i les relacions entre els participants es construeixen a mesura que avança el joc.

Entenem per negociació el procés en el qual dues o més parts, amb un cert grau de poder, amb interessos comuns i en conflicte, es reuneixen per proposar i discutir propostes explícites amb l'objectiu d'arribar a un acord.

En els següents apartats analitzarem amb més detall aquesta definició; malgrat tot, és important assenyalar *dues qüestions bàsiques*:

1. La negociació és *un procés*, això implica que existeix un estudi i planificació prèvia, un desenvolupament i unes conclusions finals.
2. La negociació existeix sols quan hi ha *interès per arribar a un acord*.

Si observem que no es dona aquesta circumstància estarem davant de processos estratègics o tàctics d'una altra naturalesa amagats sota una forma de negociació.

Esquemàticament es podria representar una situació de negociació de la següent manera:

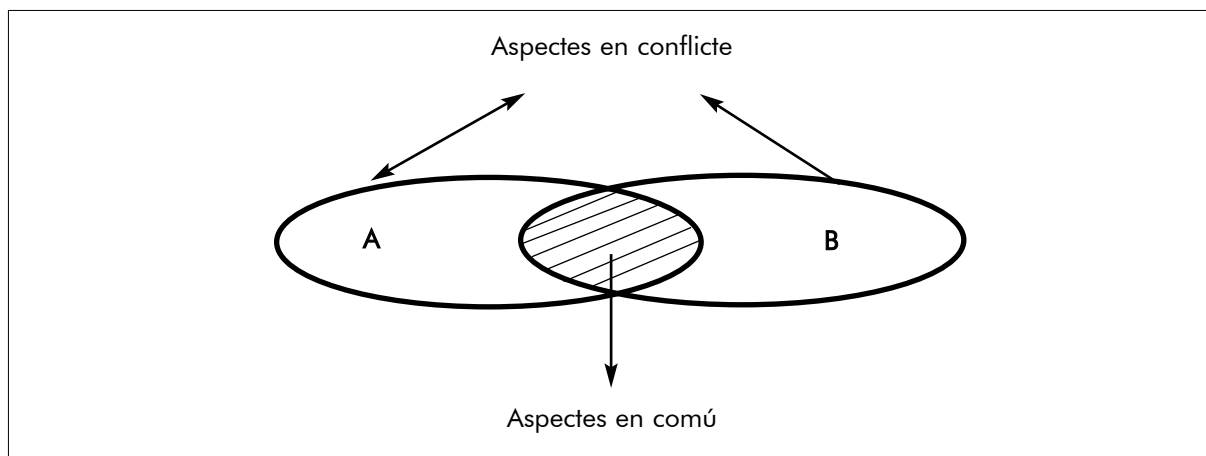


Figura 1. Relació entre les parts en una negociació.

1.2. EL PODER A LES NEGOCIACIONS

Sens dubte, una de les característiques que ha de tenir qualsevol negociador és posseir un cert grau de poder, ja que en cas contrari no existirà cap negociació. Senzillament i en el millor dels casos, una de les dues parts en conflicte ordenarà el que li interessi a l'altre sense que aquest últim pugui fer res per evitar-ho.

Però, què entenem per *poder*?

— Una primera aproximació al concepte seria enunciar-lo com mostra la figura 2:

A té poder sobre B en la mesura que fa que B faci una cosa que d'una altra manera no hauria fet.

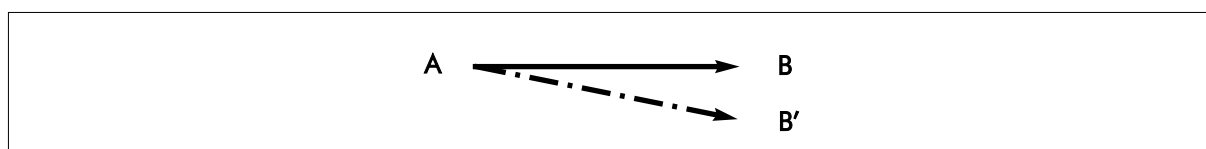


Figura 2. A té poder sobre B.

— Una altra definició més completa és la que proposa que *el poder d'un individu (o coalició d'individus) es defineix pel grau d'incertesa/imprevisibilitat que les seves conductes provoquen a altres individus o coalicions dintre d'un sistema.*

És a dir, no és necessari que A provoqui la conducta de B, sinó que la mateixa presència d'A fa que B actuï de la forma esperada.

Per exemple, no és necessari que un cotxe patrulla ens faci reduir la velocitat si conduïm a més de 120 km/h, el simple fet de veure'l fa que els conductors aixequin el peu de l'accelerador.

Conèixer el que significa el poder pot ser útil encara que, sens dubte, serà més útil saber com s'aconsegueix. Tradicionalment es considera l'existència de *set bases de poder* com a vies en què es basen les relacions de poder:

1. *Poder coercitiu*. En el qual A obeeix B pel temor als càstigs que pugui rebre en el cas contrari. Exemples de poder coercitiu són les sancions, multes, expedients disciplinaris, etc.
2. *Poder de recompensa*. Es basa en el desig d'aconseguir el premi que es rebrà en el cas d'o-beir aquell que ens recompensarà. Les recompenses rebudes són essencialment materials, encara que a vegades queden dissimulades darrere d'un altre premi, com en el cas de pro-mocions professionals.
3. *Poder d'informació*. Sovint s'ha parlat del poder que la informació té en el control dels moviments socials. En les relacions personals la possessió d'informació també pot condi-cionar el comportament dels altres.
4. *Poder legítim*. És el poder «legalitzat», aquell que és atorgat per una organització o sistema social i la seva obediència és controlada a través dels mecanismes de control de la matei-xa organització o sistema. Així els comandaments jeràrquics, els càrrecs públics o la poli-cia són exemples d'aquest ús de poder.
5. *Poder expert*. Es basa en la suposició que fa qui obeeix que aquell que indica la conducta a seguir té més coneixements i experiència, la qual cosa li permet beneficiar-se'n. Sovint actuen més com a prescriptors i consellers dels nostres comportaments que imposant les seves ordres.
6. *Poder carismàtic*. Es produeix quan aquell que obeeix se sent identificat amb la persona que li indica el que hauria de fer o amb el fruit del treball d'aquesta persona. És una base de poder essencialment emocional.
7. *Poder de relació o de referència*. En el qual la base del poder no resideix en la persona que el fa servir, sinó en persones que li són properes. Així, la seva conducta de poder serà del tipus: «*Jo no sóc expert en comunicacions, però el meu germà, que és el director de Co-municació de Fagthar S.A., m'ha dit que el que heu de fer és...*». Aquesta base de poder és especialment delicada ja que inclou totes les altres i qui la fa servir no controla totalment els mecanismes en joc.

En el marc de la negociació és necessari afegir una nova base de poder: el temps. En una negociació, la part més forçada per la limitació de temps proporciona una base de força al contrari. Si vostè no disposa de temps el seu acord esdevindrà forçat i possible-ment pitjor del que podria haver aconseguit amb més temps i paciència.

En canvi, com aconseguixo el poder? o, dit d'una altra manera, qui atorga el poder? La res-posta és sempre la mateixa: la persona que obeeix. Això és el que es tradueix de la figura 2: *A té poder sobre B perquè B permet que sigui així.*

Si apliquem aquest principi a la negociació veurem com el poder d'una de les parts és exac-tament la necessitat d'arribar a un acord de l'altra part, tal com mostra la figura 3.

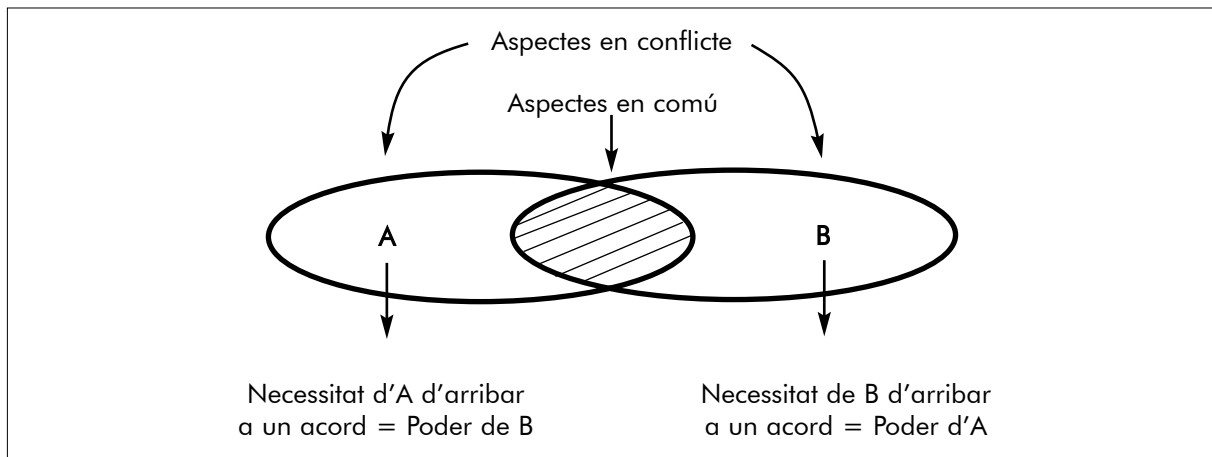


Figura 3. Relacions de poder.

La figura 4 mostra diferents relacions de poder que es poden establir en un procés de negociació entre dues parts.

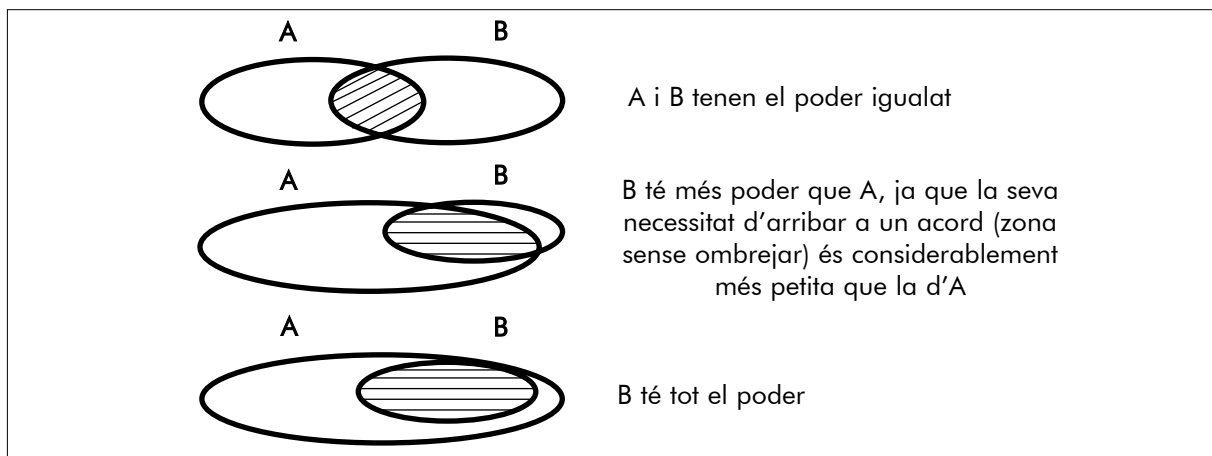


Figura 4. Situacions de poder.

1.3. LES NECESSITATS, ELS DESIGS I LES POSICIONS A LA NEGOCIACIÓ

Dèiem en la definició de negociació que en un procés de resolució de conflictes es discuteixen propostes explícites, és a dir, rars vegades les parts en conflicte expressen totalment les necessitats implícites que porten a adoptar les seves diferents posicions.

Per exemple, si vostè negocia amb un col·laborador un augment de la seva retribució, no solament està en joc el nivell econòmic. També està en joc si s'apropa o no a la seva pròpia retribució, al seu nivell de percepció de diferència entre els dos estatus; o des del punt de vista del col·laborador, si amb aquest diner podrà o no pagar la hipoteca de la casa que desitja.

Un altre exemple seria quan un director de comunicació negocia amb un altre directiu la necessitat que escrigui un article per a la revista interna de l'empresa. No només està en joc la col·laboració puntual del directiu, sinó també el suport implícit a l'equip de comunicació, el compromís amb la revista i fins i tot el precedent que es pot establir amb altres directius de l'empresa.

Podríem comparar les situacions de negociació amb un iceberg, del qual només se'ns ofereix una petita part a la vista de tots, mentre que la base es manté oculta (figura 5).

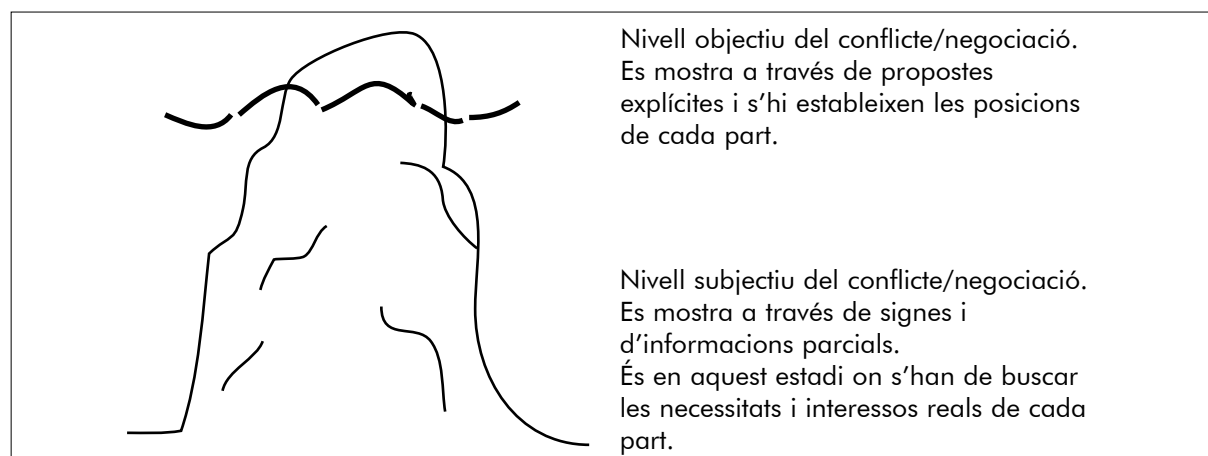


Figura 5. Iceberg de les necessitats.

És necessari, doncs, conèixer bé quines són les nostres necessitats a l'hora de negociar i distingir-les bé dels nostres desigs i objectius.

- Les *necessitats* en la negociació són aquells acords als qual hem d'arribar inevitablement i, en ocasions, a qualsevol cost. Un bon sistema per identificar les nostres necessitats és preguntar-nos *què passarà si no arribem a cap acord?* Si la conseqüència del no-acord és greu ens trobem davant una necessitat.

Per exemple, un director de màrqueting necessitarà l'aprovació del consell de direcció per al seu pla.

És important considerar tot tipus de necessitats, ja siguin econòmiques, estratègiques o psicològiques; per exemple, la necessitat de sortir reforçat davant un grup de pressió, per la qual cosa serà necessari analitzar-les totes abans de negociar qualsevol acord.

D'altra banda, no necessàriament totes les parts en conflicte en una negociació tenen necessitats, encara que sempre trobarem desigs.

- Els *desigs* són aquelles fantasies sobre acords esperats que cobririen àmpliament les nostres expectatives.
- Finalment, cal assenyalar que els *objectius* són els acords que raonablement considerem que serien acceptables. Són les posicions explícites sobre les quals es negociarà, són la plasmació concretada en demandes de les nostres necessitats i desigs; és, en definitiva, la punta de l'iceberg descrit anteriorment.

Tal com assenyalen Fisher i Ury (1991, pàg. 26): «Discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes, ya que cuando las partes negocian sobre posiciones tienden a encerrarse en esas posiciones, olvidando que esos objetivos no son más que una plasmación de unas necesidades y deseos que, posiblemente, podrían ser cubiertos de otra manera».

És necessari, doncs, *negociar segons els nostres interessos* (necessitats i desigs) i *els de l'altra part*, i no segons les posicions, ja que sovint poden generar diferències insalvables aparentment i, d'aquesta manera, separar les persones dels problemes.

Suposem, en l'exemple anterior, que el director de màrqueting no obté l'aprovació del seu pla. Per a vostè és un dels plans més ben projectats que ha realitzat i considera que donaria una empenta decisiva a la companyia i a la seva pròpia carrera professional. Vostè no entén la seva posició, ja que fins ara li havien acceptat tots els projectes i l'oposició sembla desmesurada.

Si vostè negocia segons les posicions només existeixen dues vies: realitzar el pla o no realitzar-lo. En canvi, si vostè negocia segons els interessos, és a dir, intentant descobrir quines són les seves necessitats i desigs ocults, pot descobrir que el consell directiu té dificultats per assumir un pla d'aquest tipus per la inversió i reforçament de la imatge que requereix, i la por que tenen a perjudicar la imatge pública de l'empresa si no surt bé. Ara s'obren moltes possibles alternatives per solucionar el problema amb un benefici mutu. Adapti el seu pla.

1.4. BASES FONAMENTALS DELS PROCESSOS DE NEGOCIACIÓ

Sovint observem com negociacions que es podrien haver tancat amb acords avantatjosos per a ambdues parts acaben en desacord. Què succeeix? Quins factors provoquen que les parts en conflicte no puguin resoldre la situació?

Sobretot afecta un factor clau: *la nostra relació amb l'altra part*. La desconfiança mútua, el temor a ser enganyat i sobretot el sentiment de voler guanyar la batalla.

Veiem el següent exemple. Una persona explicava que, de viatge per un país del Magrib, havia comprat uns miralls d'artesia regatejant amb èxit amb el venedor. Va aconseguir una rebaixa del 40 % del preu inicial, encara que al canvi només representaven uns 0,60 €. De tornada a l'hotel, va trobar un altre company de viatge amb els mateixos miralls comprats per uns 0,12 € més barats que ell. El comprador es va enfurismar. Durant la compra estava content per haver aconseguir una rebaixa de 0,60 € o perquè tenia la sensació d'haver guanyat? I per contra, el disgustava haver pagat 0,12 € més que l'amic o sentir-se vençut pel venedor?

En un procés de negociació, els sentiments dels negociadors no poden estar en joc, només importa si l'acord és raonable i avantatjós per a cada una de les parts. Hem d'oblidar-nos de buscar acords que ens facin sentir victoriosos davant l'altre.

Sovint no és l'ètica el que provoca que no s'arribi a acords, sinó l'estètica, és a dir, els processos que permeten que la relació entre les parts en conflicte sigui suficientment clara. Però perquè això sigui així, és necessari acceptar una sèrie de *regles del joc*:

- El poder d'una de les parts és exactament la necessitat de l'altre d'arribar a un acord.
- Negociar sobre posicions resulta ineficaç, genera nous conflictes i posa en perill les relacions personals. Negociï sobre interessos.
- Separi les persones dels problemes. La seva necessitat és arribar a un acord avantatjós, no «vèncer el seu oponent».

- Només es tanca un acord quan totes les parts l'accepten voluntàriament, i únicament s'accepta voluntàriament tancar un acord quan és acceptable per a totes les parts. Per això, no es deixi impressionar ni pressionar pels altres; si per a vostè és un mal acord no l'accepti, encara que sigui necessari reiniciar el procés negociador correctament. Més endavant es presentarà un mètode per fer-ho.
- La base dels acords es troba en la cooperació, no en la competència. Negociar no és compartir i tancar acord no és vèncer. Vèiem abans que només es tanca un acord quan totes les parts estan mínimament satisfetes i per aconseguir ajustar les posicions fins a aquest punt és necessari buscar vies de col·laboració mútua. Si entenem la negociació com una competició en la qual uns guanyen i uns altres perden, la nostra conducta provocarà que l'altra part es defensi dels nostres atacs i perdi la confiança a trobar un bon acord mutu, motiu pel qual aixecarà més barreres per defensar-se i es bloquejaran les vies que permeten entendre les necessitats i interessos d'ambdues parts.
- En una negociació no podem agafar/robar el que ens interessa, només ho aconseguirem quan l'altra part ens ho doni. Sembla absurd plantejar una regla del joc com aquesta; en canvi, moltes vegades s'oblida que per aconseguir que l'altre ens ho concedeixi (en negociació es fan concessions, no cessions) hem de concedir-li alguna cosa a canvi, si no és que té poderoses raons per actuar així. Si volem aconseguir que l'altra part ens concedeixi allò que ens convé, hem de facilitar-li les raons per fer-ho. Dit d'una altra manera, tot el mèrit del que guanyem en una negociació és de l'altra part i viceversa.
- Hem de mostrar les nostres regles del joc a l'altra part sense que les hi puguem explicar. Si tothom jugués amb les mateixes regles, el joc de la negociació seria clar, senzill i de fàcil solució. En canvi, no podem confiar que l'altra part actuï seguint les bases de negociació que mostrem en aquest capítol, i si no confia en nosaltres, no podem explicar-li que el nostre interès és beneficiar-lo al màxim, perquè ell ens beneficiï a nosaltres. Senzillament no ens creuria. Per poder mostrar el nostre estil de joc hem d'actuar planificadament, ensenyar quines són les nostres regles i fer concessions perquè observi que la nostra intenció és aconseguir el màxim benefici mutu de manera que ens vegi com a col·laboradors i no com a competidors.

1.5. COM ACONSEGUIR BENEFICIS PER A TOTES LES PARTS

En bastants llibres sobre negociació trobarem la següent tipologia de negociacions basada en els guanys i pèrdues de cada una de les parts:

		NOSALTRES	
		Guanyar	Perdre
ELLS	Guanyar	Guanyar/Guanyar	Perdre/Guanyar
	Perdre	Guanyar/Perdre	Perdre/Perdre

Taula 1. Relació guanyar/perdre.

Si analitzem la taula, observarem com les posicions de pèrdua voluntària (perdre/guanyar i perdre/perdre) només es poden donar en la realitat, si es tracta de petites pèrdues a curt termini, que ens permetin obtenir més guanys a llarg termini, per tant, seria incorrecte considerar-ho explícitament una pèrdua.

Les posicions que ens queden per negociar són les de:

- Guanyar/guanyar
- Guanyar/perdre

Òbviament, en ambdós casos, la posició de guanyar seria la nostra. En canvi, seria excessivament ingenu pensar que l'altra part està disposada a perdre en el segon dels casos, sinó que més aviat es provoca una situació similar a la de la figura 6, en què l'altra part utilitza la mateixa tàctica negociadora que nosaltres:

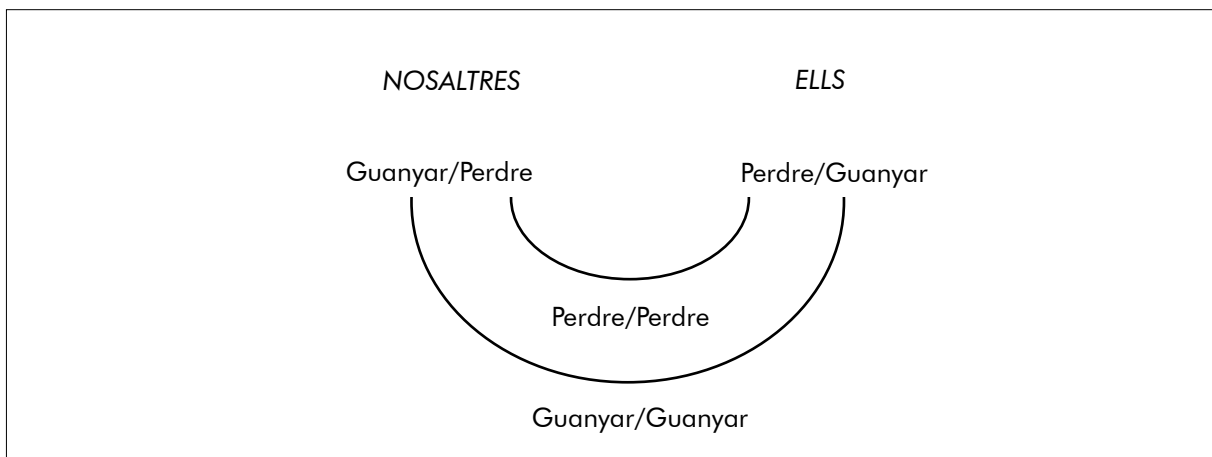


Figura 6. Resultats guanyar/perdre.

En una situació com aquesta, les dues parts estan disposades a lluitar per aconseguir els seus guanys a càrrec de les pèrdues de l'altre, motiu pel qual el més probable és que s'entri en la dinàmica de perdre/perdre que acabi trencant la negociació sota acusacions mútues de falta d'interès per arribar a acords i d'una excessiva rigidesa en les nostres posicions. Desgraciadament això passa massa vegades.

Al mateix temps, si la negociació s'inicia amb unes posicions com les presentades, és molt difícil que les parts arribin a una tàctica de guanyar/guanyar, ja que les energies deixades anar en la lluita hauran provocat una distanciació només recuperable, en certes ocasions, per la imperiosa necessitat d'arribar a un acord encara que, fins i tot en aquest cas, amb una elevada insatisfacció dels negociadors.

Però, com podem aconseguir un acord beneficiós per a totes les parts?

- Primer evitant negociar una sola variable, ja que si negociem sobre un sol paràmetre, qualsevol guany estarà provocat per la pèrdua directa de l'altre.

Per exemple, si negocia amb una impremta i l'únic que està en joc és el preu, per cada euro que aconseguixi rebaixar es produirà una pèrdua del mateix valor per a l'impressor.

Per desenvolupar una negociació guanyar/guanyar és imprescindible posar en joc com més variables millor.

En l'exemple anterior, es poden considerar, a més a més del preu, els terminis de lliurament i de pagament, les qualitats del paper i d'impressió, els serveis de recollida i lliurament, contractes futurs, etc.

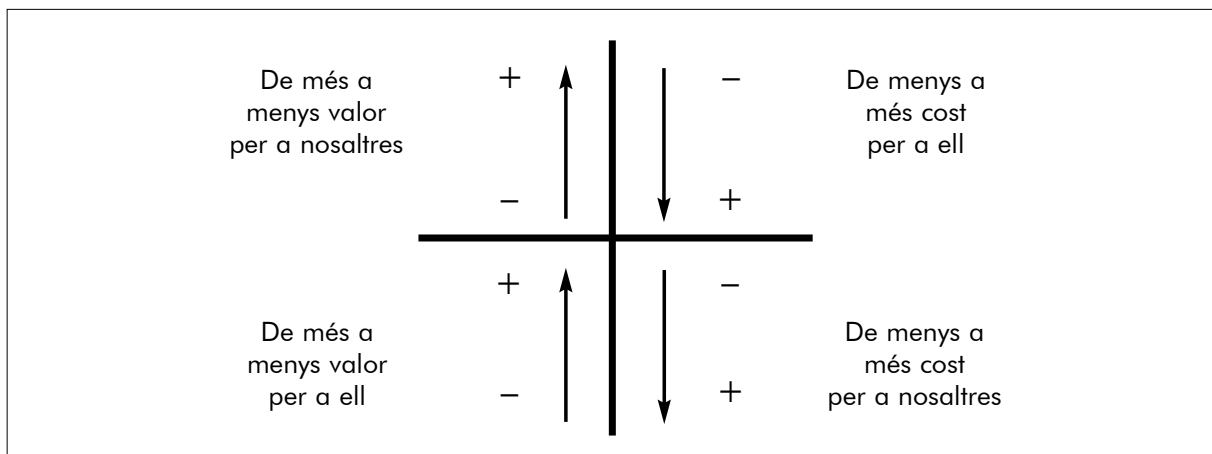
- Un cop descrites totes les variables que són susceptibles de ser intercanviades (considerant tant els valors tangibles com els intangibles), hem d'analitzar cada variable en funció del seu cost i del seu valor.

Totes les concessions que s'intercanvien en una negociació tenen costos i valors que no necessàriament coincideixen. De fet, rarament coincideixen.

Entenem per cost l'esforç que realitza cada part negociadora en el moment de fer una concessió, mentre que el valor és la valoració que fa qui es beneficia de la concessió rebuda.

Hi ha concessions de gran valor per a l'altra part, i d'escàs cost per a qui les realitza; per exemple, redactar una carta de recomanació per a un col·laborador o per a un proveïdor, mentre que en altres concessions passa el contrari.

- Una bona anàlisi de les variables en joc en cada negociació ens permetrà identificar aquelles concessions que ens costin menys i tinguin més valor per a l'altre, al temps que podrem sol·licitar aquelles que ens siguin més avantatjoses a l'altra part, tal com s'indica en la taula següent.



Taula 2. Relació necessitats/recursos.

Recordi que no totes les negociacions es realitzen per cobrir necessitats, sinó que algunes d'aquestes només volen donar compliment a desigs. D'aquesta manera, si negociem la compra d'un vehicle, possiblement la nostra necessitat sigui disposar d'un mitjà de transport, mentre que l'interès per un model en concret no és més que un desig.

En el moment d'analitzar les nostres posicions és imprescindible identificar les nostres veritables necessitats i distingir-les dels nostres desigs. Les necessitats tindran un valor molt més elevat per a nosaltres.

En realitzar aquest tipus d'anàlisi, tingui en compte que les estimacions que faci sobre les necessitats i recursos de l'altra part poden ser, en moltes ocasions, només unes conjectures, amb el consegüent marge d'error que això pot produir. Serà necessari modificar-les en la mesura que vostè vagi descobrint, durant el procés de negociació, les seves errades. Per exemple, si vostè considera erròniament que l'altra part té problemes de liquiditat i que per això desitja ajornar pagaments o obtenir altres beneficis financers, negociarà unes concessions que possiblement no tinguin cap interès per a l'altre.

Resum del tema

En aquest tema hem treballat la negociació com un procés integral. Té el seu origen en la voluntat de les parts per arribar a un acord sobre uns interessos comuns però en conflicte, i té el seu final lògic en l'acord perseguit.

Hem vist la importància dels processos de poder en la negociació i el fet que existeix poder per a la part A quan la part B l'atorga. Sabem que negociar sobre posicions no porta enlloc i que s'ha de negociar sobre interessos i segons la cooperació mútua.

També hem analitzat les diferències entre el nivell subjectiu i el nivell objectiu de la negociació, i hem fet èmfasi en la necessitat de conèixer aquesta part oculta. Hem après a analitzar les nostres necessitats i recursos i les necessitats i recursos dels nostres oponents per poder dissenyar una estratègia d'acord amb els nostres interessos que permeti també guanyar a l'altra part.

Referències a l'annex

Annex 1. En aquest annex trobarà com afecten els diferents valors existents en les negociacions en què intervenen persones de diferents cultures, i com la cultura actua com a filtre d'aquests valors.

Annex 2. En aquest annex trobarà referències a la dificultat que hi ha a l'hora de negociar entre companys que treballen junts dins una mateixa organització i com a partir de la Negociació de Funcions es poden disminuir aquestes diferències.

2. LES CONDUCTES DELS BONS NEGOCIADORS

IDEES CLAU:

- La clau no està en el que un és sinó en com s'actua, i això es pot aprendre.
- El bon negociador dedica més temps a aquells aspectes que són comuns i uneixen les dues parts.
- S'ha de practicar l'escolta activa per comprendre la posició de l'oponent.
- S'han de negociar com més aspectes millor per tenir més marge de maniobra.
- Un sol argument pot ser més eficaç que cinc.
- Per negociar és imprescindible controlar les emocions.

Tal com assenyala Samfrits Le Poole (1989, pàg. 21), «el deseo de definir al negociador ideal viene de antiguo».

Callières, en un assaig publicat en 1716 i que es titula *Sobre la manera de negociar con los príncipes; sobre los usos de la diplomacia, la elección de ministros y enviados y las cualidades personales necesarias para triunfar en las misiones extranjeras*, ofereix la següent descripció:

«El negociador ideal tiene una mente rápida, pero una paciencia sin límites; sabe cómo ser modesto y sin embargo firme, cómo despistar sin ser mentiroso, cómo inspirar confianza sin confiar él mismo en los demás, cómo encantar a los demás sin sucumbir a sus encantos, y tiene mucho dinero y una bella esposa para que pueda permanecer indiferente a todas las tentaciones de la riqueza y las mujeres».

A aquesta magnífica descripció podríem afegir algunes característiques recollides de nombrosos participants a seminaris. Així, un negociador ideal ha de ser un bon comunicador, una persona flexible en els seus plantejaments i posicions, intel·ligent i astut en les relacions, s'ha de conèixer bé i conèixer els seus objectius, ha de ser un bon estrateg i saber aconseguir la màxima informació de l'altra part sense gairebé informar sobre els seus interessos, necessitats i desitjos.

Sens dubte, una persona que cobreixi totes aquestes característiques serà un bon negociador, però, qui s'atreveix a definir-se amb tots aquests atributs? Encara més, si vostè humilment reconeix que les seves virtuts no són les descrites més amunt, significa que vostè està condemnat a ser un mal negociador de per vida? Res més lluny de la realitat, *qualsevol persona pot millorar la seva habilitat de negociador*.

El més important no és com un és, la clau està en com actua, i tots podem millorar les nostres actuacions a través d'un entrenament adequat.

De la mateixa manera que amb un entrenament adequat aconseguirem millorar la nostra marca personal en una cursa de 100 metres, sense que per això ens apropem a les marques de Carl Lewis, tots podem aprendre a negociar millor sense que deixin de tenir validesa els enunciats descrits anteriorment. Qui els tingui i s'entreni guanyarà més curses.

Els comportaments dels negociadors eficaços que es desenvolupen a continuació estan extrets, essencialment, dels estudis realitzats per Neil Rackham, del Huthwaite Research Group i enriquits amb aportacions del G. Nieremberg i S. Le Poole.

El mètode bàsic per estudiar el comportament de negociació consisteix a trobar alguns negociadors eficaços i comparar les seves conductes amb les d'altres negociadors mitjans.

Els criteris per identificar els bons negociadors són tres:

1. Les dues parts han de reconèixer que el negociador és eficaç.
2. Ha de posseir un historial anterior d'eficàcia important.
3. El negociador ha de tenir una incidència baixa de fracassos en l'aplicació dels acords.

2.1. COM PLANIFICA EL NEGOCIADOR CAPAÇ?

El bon negociador ha de tenir en compte els següents aspectes:

- El temps de planificació.
- Les opcions considerades.
- El terreny comú.
- La negociació a curt o llarg termini.
- La fixació dels límits.
- La planificació de la seqüència i del problema principal.

- *El temps de planificació.* No s'han descobert diferències significatives, encara que s'estima que no és tan important el temps dedicat a planificar com la manera en què s'utilitza aquest temps.
- *Les opcions considerades.* El bon negociador té una gamma d'opcions, tant de pròpies com de l'altra part, a negociar sensiblement més àmplia que el negociador mitjà. La imaginació i la creativitat són dues bones qualitats per al negociador eficaç. Negociï amb imaginació i aconseguirà millors resultats.
- *El terreny comú.* Si bé tots els negociadors tendeixen a centrar-se en aquells temes que estan en conflicte, els negociadors eficaços dediquen més temps relatiu a aquells aspectes que són comuns i uneixen les dues parts.
- *La negociació a curt o a llarg termini.* Avui en dia, totes les negociacions es realitzen pensant a curt termini, fet que no deixa de ser alarmant. Malgrat això, els negociadors eficaços consideren amb més intensitat les repercussions que puguin tenir els acords actuals en el futur.
- *La fixació dels límits.* Els bons negociadors, en disposar de més opcions considerades a l'hora de negociar, poden ampliar els seus límits de negociació. És a dir, si un negociador mitjà limita els camps a negociar amb A i B, mentre que un negociador eficaç pensa negociar amb A, B, C, D i E, el primer es veu obligat a aconseguir acords en una banda estreta de possibilitats, mentre que el segon pot perdre alguna cosa amb B i recuperar-ho amb D i E.
- *La planificació de la seqüència i del problema principal.* Tots els negociadors tenen la seva planificació ideal de la seqüència en què es negociaran les opcions en joc. D'aquesta

manera, per exemple, el negociador anterior pot establir que «primer plantejaré A, després analitzarem B i finalment atacaré amb C, D i E».

Tanmateix, la planificació de la seqüència no sempre coincideix en totes les parts negociadores, fet que posa en dificultats els negociadors que han condicionat les seves concessions als resultats que vagin aconseguint gradualment. Els negociadors eficaços tenen la seva seqüència ideal de negociació, però es mostren flexibles a possibles canvis, i intenten que els temes negociables siguin independents i no estiguin lligats mitjançant una seqüència.

La importància que representa negociar amb els mateixos elements de joc, essencialment les oposicions considerades i la planificació de la seqüència de negociació, obliga a establir en determinades negociacions el que s'ha anomenat plataformes de negociació, en les quals es defineixen les opcions a negociar i el seu ordre d'aparició en sessions prèvies a la negociació.

2.2. EL COMPORTAMENT CARA A CARA

S'han observat diferències significatives entre el comportament dels negociadors eficaços durant la negociació amb els mitjans. Les diferències més significatives són:

- *Escollir activament.* Els bons negociadors dediquen molt més temps a escoltar l'altra part que a argumentar les seves raons i posicions. Els negociadors eficaços busquen en la informació que els proporciona l'altra part quines són les seves necessitats i interessos reals, és a dir, el que està per sota de l'iceberg, utilitzant tècniques d'escolta activa.

Un bon sistema per escoltar eficaçment és utilitzar els següents mecanismes:

- *Parafrasejar.* Intenti repetir el que li estan dient utilitzant altres paraules. Això li permetrà entendre exactament el que li intenten transmetre.
 - *Preguntar.* Pregunti el que no entengui i demani ampliacions sobre el que sí entén; vostè necessita conèixer les necessitats de l'altra part i, per poder-ho fer, el millor és preguntar. Tendim a censurar-nos més a nosaltres a l'hora de preguntar que l'altra part en el moment de contestar. Pregunti sobre dades i coses, però també pregunti pels sentiments de l'altra part, sobre les seves opinions i expectatives; això també li donarà una informació interessant i rica. El negociador eficaç mostra un percentatge significativament superior de preguntes que el negociador mitjà.
 - *Conductes no verbals d'escolta.* Quan l'altre estigui parlant miri'l als ulls, utilitzi tot el seu cos per expressar que l'està escoltant, en lloc d'aprofitar per murmurar alguna cosa al seu company o per utilitzar la calculadora o prendre notes en un paper. Quan li estiguin parlant ha de mostrar interès; d'altra manera, l'altre percebrà que les seves paraules no tenen cap interès per a vostè i deixarà de donar-li informació.
- *Atenuar els arguments.* Sovint creiem que una sòlida argumentació farà que l'altra part ens doni la raó i ens concedeixi allò que desitgem. Res més lluny de la realitat. Pensi quantes vegades l'han convençut sobre aspectes que, per nobles que fossin, anaven en contra dels seus interessos directament. Encara més, com més arguments utilitzi, més gran és la possibilitat que un dels arguments sigui més feble i es converteixi en el seu taló d'Aquil·les. Si vostè té un sol argument sòlid limitis a ell, repeteixi'l tantes vegades com sigui necessari i

no intenti buscar més raons a les seves posicions, no li serviran per a res o poden tornar-se en contra seva.

Serveixi a títol d'exemple de l'atenuació d'arguments el cas d'una persona a la qual li urgia vendre el pis. Als pocs dies de posar-lo a la venda, un comprador es va interessar per l'immoble i li va oferir un import sensiblement inferior a l'oferta. El venedor va exclamar que era una oferta clarament insuficient; la resposta de l'ofertant, després de lliurar-li la seva targeta de visita, va ser que, en el cas que canviés d'opinió, li truqués. Al cap d'una setmana, quan el venedor va trucar a la persona interessada per convèncer-lo, a través d'arguments, de la necessitat de millorar la seva oferta, el comprador va contestar: «Bé, si vostè m'ha trucat és que està interessat en la meva oferta». Finalment, i sense cap argument entremig, l'operació es va tancar amb l'import establert pel comprador.

- *Factors irritants.* Determinades expressions que s'utilitzen comunament durant la negociació posseeixen un valor molt escàs per persuadir l'altra part i, malgrat això, causen irritació. Quan una de les parts proposa una «oferta molt generosa» és probable que iriti l'altra part, que la considera absolutament contrària als seus interessos. Quan algú diu «*com tu molt bé saps...*» i expressa opinions o dades contràries a la posició de l'altre, provoca irritació. Els negociadors eficaços eviten les expressions que puguin irritar l'altra part. Per què fer-ho? Com aconseguirà que l'altra persona vulgui col·laborar amb vostè si l'irrita?
- *Contrapropostes.* Són aquelles propostes que es realitzen immediatament després d'una proposta efectuada per l'altra part. Les investigacions han assenyalat que els negociadors eficaços les eviten, atès que:
 - Es presenten en el moment en què l'altra part és menys receptiva, ja que està pendent que analitzem la seva proposta i en aquest moment no està preparat per rebre'n una de nova.
 - Indiquem a l'altra part que no considerem la seva oferta i que no estem interessats a escoltar la seva proposta. L'altra part la percep com un bloqueig o desacord.
- *Espirals defensa/atac.* Com que la negociació implica sovint conflicte, és possible que els negociadors s'enutgin i utilitzin expressions emotives i carregades de valors i sentiments. En els moments de tensió, defensar-se dels suposats atacs de l'altre pot ser interpretat com un atac, que genera una espiral de defensa/atac que es converteix en un nou nucli de conflicte.

Així, per exemple, quan un directiu es defensa davant d'un altre amb expressions com «... *potser estàs insinuant que el meu equip no està preparat per donar una resposta ràpida i eficaç als problemes que ens plantegeu des del vostre departament...*», l'altre directiu interpreta: «... *és a dir que, en la vostra opinió, som nosaltres els que us inundem de problemes, perquè no els sabem solucionar nosaltres mateixos...*», per la qual cosa la seva resposta serà una defensa del seu equip i serà interpretada com un nou atac.

Els negociadors eficaços eviten aquest tipus d'escalades conflictives, i controlen les seves defenses o eviten entrar en discussions estèrils amb l'altra part.

- *Etiquetat dels comportaments.* Els negociadors capaços intenten donar una indicació prèvia dels tipus de comportament que utilitzaran, sempre que aquests no estiguin en desacord.

Per exemple, en lloc de preguntar directament: «*Quina experiència té la seva empresa en treballs similars a aquest...?*», dirien: «*Em permet una pregunta? Quina experiència té la seva empresa en treballs similars a aquest?*». En lloc de fer una proposta directament, indiquen: «*Li vaig a fer una proposta...*».

Aquest matís en la conducta presenta diversos avantatges:

- Prepara a qui escolta i facilita que centri l'atenció.
 - Permet disminuir el ritme de la negociació i dona temps al negociador que utilitza l'etiquetat a centrar millor els seus pensaments.
 - Elimina un cert grau de brusquedat a través de sistemes formals.
- *Verificació de la comprensió i resum.* S'ha identificat que els bons negociadors sovint recapitulen sobre els acords ja assolits, resumeixen les posicions de cada part i aquells punts que, o bé ja eren comuns abans de començar a negociar, o bé s'han aconseguit a través del procés negociador. Aquest comportament persegueix dos objectius:
- Permet aclarir malentesos i redueix les possibilitats de les males interpretacions, qüestió especialment important en negociacions complexes en què l'enunciat de l'acord pot resultar, en ocasions, confús.
 - Resumir és un bon sistema de fer referència al terreny comú i permet fer més èmfasi en els acords que s'han assolit que en les diferències que encara queden per resoldre.
- *Paciència.* La paciència és un requisit indispensable per a un negociador. Durant una negociació s'ha de saber suportar repeticions, bloquejos, digressions i, fins i tot, impertinències, i s'ha d'evitar l'impuls d'aixecar-se i renunciar a seguir buscant un acord. La paciència, juntament amb la perseverança necessària per aconseguir els objectius, són dues qualitats que els bons negociadors posen a prova en més d'una ocasió.

Contràriament, hi ha una sèrie de conductes a les quals s'ha de renunciar quan s'està negociant. S'han d'evitar els següents comportaments:

- *Mentir.* Tal com indica Callières (vegeu Le Poole, 1989) en l'assaig *El negociador ideal sap com despistar sense ser mentider*, eviti en tot moment mentir sobre dades o coses; és innecessari i es pot tornar fàcilment en contra seva. Si l'altra part negociadora esbrina que, en algun moment, vostè ha mentit, haurà perdut totes les seves armes. Per contra, vostè pot confondre a través d'opinions, interessos i sentiments. Són pensaments personals que sempre pot modificar sense que per això quedi perjudicada la seva imatge.
- *Agradar.* No es tracta d'evitar agradar a l'altra part, sinó que s'ha d'evitar l'angoixa d'agradar, de ser apreciat. En una negociació pot veure's obligat a contrariar altres persones i si busca en excés que el valorin i l'apreciïn, pot sentir-se confós.
- *Rigidesa.* Durant una negociació és necessari modificar les posicions, comprendre les raons que porten l'altre a actuar com actua, buscar creativament noves vies de solució a les situacions conflictives, etc. Si vostè es mostra excessivament rígid provocarà que se li tanquin moltes portes i dificultarà la consecució d'acords.
- *Emocions.* Si en les negociacions se sent pressionat personalment, entén que els atacs de l'altre van dirigits a la seva persona i no a allò que representa; si observa que la tensió el porta a dir coses de les quals després es penedeix, o que els acords a què arriba són més fruit de la pressió que de la seva pròpia voluntat, no negociï. Mai deixi que les seves emocions condicionin el seu comportament negociador; per evitar-ho, el millor sistema és planificar a fons les seves negociacions.

Observi que les conductes dels negociadors capaços els porten a comportar-se de manera encantadora. Són persones que saben escoltar; que eviten discutir; que no argumenten constantment; que busquen el que ens uneix i no el que ens separa; que mai menteixen; que es mostren fermes però agradables en el tracte; que entenen que la negociació no és una competició, sinó una via per a la col·laboració mútua i que, finalment, busquen el seu propi benefici a través de l'altra part. Quasi podríem dir que són perillosament encantadors.

2.3 L'ESCOLTA ACTIVA

Una dita popular diu: «Déu ens va fer amb dues orelles i una boca per escoltar el doble del que parlem». Sembla senzill, però provi de fer-ho en una negociació.

L'escolta activa és una capacitat crítica d'influència que té una importància directa en els processos de negociació. Inclou diversos comportaments que comuniquen a l'altre que se l'està escoltant i se'l comprèn, que s'aprecien i s'accepten els sentiments que estan darrere les paraules i que, tot i els seus pensaments o les seves paraules, és acceptat com a persona.

Té com a finalitat comunicar que, siguin quines siguin la qualitat de les idees, esdeveniments, actituds i valors de la persona que parla, *el que escolta no avalua* aquesta persona per les seves idees o sentiments. La persona que escolta accepta la persona que parla tal com és, sense emetre judicis morals, sense titllar-la de lògica o il·lògica.

Quan escoltem s'activen dos tipus de *mecanismes de relació*:

1. Estar d'acord o no amb l'altre, és a dir: opina el mateix que l'altre? En essència: pensa que la seva manera d'entendre el problema és correcta?, vostè faria/pensaria el mateix?
2. Posar-se en el lloc de l'altre, és a dir: entén quina és la postura de l'altre? És capaç de pensar què faria vostè en el seu lloc, com se sent, què desitja?

Si creuem les dues variables observem *quatre formes d'enfrontar-se a un procés d'escolta*:

	Estar d'acord amb l'altre	No estar d'acord amb l'altre
Posar-se en el lloc de l'altre	SIMPATIA (1)	EMPATIA (4)
No ser capaç de posar-se en el lloc de l'altre	EGOPATIA (3)	ANTIPATIA (2)

Taula 3. Models d'escolta.

1. *Simpatia*. Si està d'acord amb algú i, a més, si estigués en el seu cas vostè faria el mateix, es genera un procés d'aquest tipus. La simpatia no és mala negociació, però sigui cautelós, ja que podria caure en l'error d'identificar-se tant amb l'altra part que podria arribar a perdre els seus propis objectius.
2. *Antipatia*. En el cas que no estigui d'acord amb l'altre i, a més, sigui incapaç d'entendre la seva posició, perquè es posa en aquesta situació o, simplement, no accepta el seu punt de partida, ens trobem davant un procés d'antipatia. Compte! L'antipatia genera males relacions personals i, com els pols iguals d'un imant, provoca rebuig per part dels negociadors. L'antipatia és una bona font de desacords per la càrrega emocional que comporta.
3. *Egopatia*. Si vostè està d'acord amb l'altre però és incapaç de posar-se en el seu lloc, estem davant de la més important trampa de l'escolta, l'egopatia. Aparentment, vostè té la sen-

sació que està escoltant, però simplement s'escolta a si mateix. Reconeix alguna d'aquestes situacions?:

- «*Em trobo cansat, acabo de sortir d'una grip i...*» «*Uf! Terrible, la setmana passada a casa meva érem tres amb febre...*»
- «*... últimament tenim un treball esgotador. No hi ha manera d'acabar amb la feina, ja que...*» «*Ni m'ho expliquis, nosaltres estem aclaparats de tant anar amunt i avall. Sembla mentida que com més atur hi ha, més feina ens...*»

Observi que en els dos casos no escoltem el que l'altre intenta dir-nos, simplement ens veiem projectats i interpretem les seves paraules segons la nostra realitat. És una gran trampa que ens priva d'escoltar i que provoca que l'altre deixi de transmetre informació.

4. *Empatia*. Si vostè és capaç de posar-se en el lloc de l'altre, deixant de banda si hi està d'acord o no, és que està utilitzant l'empatia, la qual cosa és la millor fórmula per escoltar activament; permet comprendre el nostre interlocutor sense jutjar-lo, sense haver de donar-li la raó. Recordi que l'objectiu d'escoltar és comprendre, no avaluar.

2.3.1. Comportaments per facilitar l'empatia

Les capacitats d'escolta activa exigeixen esforç, però es poden aprendre. És possible que alguns dels comportaments que li suggerim a continuació li semblin feixucs o forçats al principi, però amb la pràctica li semblaran més naturals. És difícil respondre amb paciència, comprensió i empatia quan l'altre està expressant idees que a nosaltres ens semblen il·lògiques, enganyoses, fins i tot, moralment errònies. Tot i això, els comportaments que s'indiquen generaran, si es practiquen amb confiança, actituds de tolerància i comprensió que facilitaran l'empatia i l'acceptació no avaluativa dels altres.

- *Parafrasejar els continguts*. Consisteix a reformular amb diferents paraules el que l'altra persona acaba de dir amb l'objectiu de comprovar que se l'ha entès amb precisió. Es poden utilitzar frases com: «*Al meu entendre, el que dius és...*», «*vols dir que...?*», «*així que el que proposes és...?*». La clau d'aquest comportament és que s'ha d'escoltar amb veritable intenció el que diu l'altra part. Si, quan l'altre està parlant, vostè dedica el temps a pensar en el que li respondrà o a fer avaluacions mentals i observacions crítiques, probablement no escoltarà prou com per saber parafrasejar correctament.
- És útil parafrasejar sovint per adquirir el costum mental de fer-ho. A la gent no li molesta que l'interrompin alguna vegada, si el que es pretén és comprendre bé el que s'està dient.
- *Projectar o reflectir les conseqüències*. Per fer-ho és necessari anar una mica més enllà del que l'altre està dient, i indicar a la persona que parla que s'entén la direcció a què apunta el contingut d'allò que diu. Pot prendre la forma d'una ampliació o explicació de les idees de la persona que parla utilitzant frases com: «*Suposo que si fas això, podràs...*», «*això pot portar-te a una situació en què...*», «*serviria això per resoldre el problema de...?*», *com ajuda a la nostra situació el que estàs plantejant?*».

En projectar o reflectir les conseqüències és important deixar a la persona que parla el control de la discussió o de la conversa. Quan aquesta tècnica s'utilitza per modificar la direcció del pensament de la persona que parla o per demostrar que el que escolta és molt més llest, interromp la creació de confiança i passa a ser un recurs negatiu.

- *Reflectir els sentiments subjacents*. Aquesta tècnica va encara més enllà del contingut del que s'està dient, i treu a la llum alguns sentiments, actituds, creences o valors que potser estan

influint sobre la persona que parla per parlar de la manera que ho fa. Llavors, el que escolta expressa de manera temptatòria els sentiments i utilitza frases com: «Suposo que això et preocupa bastant», «si això em passés a mi, em molestaria enormement», «alguns cops, quan m'he trobat amb aquest tipus de situació, he trobat a faltar una ajuda», «si aconseguís això, crec que em sentiria realment orgullós», «això t'ha d'haver produït una gran satisfacció».

En reflectir els sentiments subjacents es necessita delicadesa per no exposar en excés la persona que parla o pressionar-la a admetre més del que voldria revelar. És important evitar de suggerir a qui parla que els sentiments que un està reflectint són els que ell hauria d'experimentar en aquesta situació. Això faria que qui parla se sentís avaluat, quan el que tractem de fer és comunicar acceptació dels sentiments que envolten les paraules de l'interlocutor.

Amb freqüència, l'acceptació o l'avaluació es comuniquen més aviat per la manera i el to de veu de la persona que escolta que per les paraules utilitzades.

- *Convidar a noves aportacions.* Fins i tot quan no s'ha sentit o entès del tot el que ens diuen per fer indicacions de comprensió, empatia o acceptació, es pot, com a mínim, comunicar interès per seguir escoltant. Són útils frases com: «*Explica'm alguna cosa més sobre això*», «*què vas sentir quan...?*», «*ajuda'm a entendre...*», «*i què va passar després?*». En aquest context les peticions obertes perquè l'altre segueixi parlant són preferibles a les preguntes precises. Les preguntes exigents poden provocar que el que parla hagi d'exposar cada vegada més, sense que pugui conèixer la manera en què el que escolta rep i avalua la comunicació. Les peticions concretes d'informació poden constituir una exigència unilateral d'obertura en la persona que parla. Per mantenir l'equilibri, no s'han d'utilitzar les preguntes de manera exclusiva, sinó que han d'anar acompanyades per la reformulació i el reflex dels sentiments subjacents.
- *Respostes no verbals d'escolta.* Amb freqüència l'escolta activa es comunica tant per les postures i els moviments no verbals com pel que es diu. Respostes com les que seguidament es detallen comuniquen interès i comprensió: mirar als ulls del qui parla, assentir amb el cap i fer murmuris receptius, inclinar-se en direcció al qui parla i estar atent.

Resum del tema

En aquest tema hem après quines són les conductes que permeten portar a terme una bona negociació. Sabem que podem aprendre-les i aplicar-les. Coneixem les característiques del bon negociador: responsable, astut, reservat, gran comunicador, bon investigador, etc. Sabem també que s'ha de negociar més d'una opció per tenir més marge de joc i trobar un terreny comú des d'on basar la discussió. A més, hem de tenir en compte les repercussions futures de les nostres negociacions i planificar la seqüència de la negociació i el problema principal que es discuteix. Hem après també que s'ha d'escollar activament l'oponent i disminuir al màxim els nostres propis arguments, no introduir factors irritants ni presentar contrapropostes amb excessiva rapidesa. Altres tècniques que també hem repassat són les de no entrar en espirals d'atac/defensa, preparar els interlocutors per a les preguntes posteriors, verificar la comprensió i seduir l'oponent.

Referències a l'annex

Annex 3: En aquest annex trobarà un test per poder fer un autodiagnòstic del seu estil de negociació. També trobarà un test sobre estils i conductes en la negociació i les pautes per interpretar aquest autodiagnòstic.

3. LA PLANIFICACIÓ DE LA NEGOCIACIÓ

IDEES CLAU:

- La planificació de la seqüència i del problema principal és essencial en les bones negociacions.
- La definició dels límits és necessària per arribar a un acord satisfactori per a ambdues parts.
- L'objectiu de tota negociació ha de ser buscar el màxim benefici mutu.
- És necessari reconèixer les nostres pròpies necessitats i diferenciar-les dels desitjos.
- És molt aconsellable usar un mètode per a la planificació adaptat a cada persona i a cada lloc de treball.

La preparació de la negociació, el procés d'anàlisi i la planificació de les estratègies i tàctiques constitueixen una part fonamental per a l'èxit de qualsevol negociació. Si no disposa de temps per fer-ho, hauria de qüestionar-se seriosament la conveniència o no de negociar, ja que no podrà controlar el que passi durant el procés de negociació.

Més endavant exposarem un mètode de planificació de les negociacions, però abans és convenient repassar alguns dels conceptes que hem de considerar sempre que negociem.

3.1. LA DEFINICIÓ DELS LÍMITS

Abans de començar a negociar, vostè ha d'establir clarament el rang en què està disposat a situar-se per a cada variable en joc, definir quina serà la seva posició de partida (*límit de sortida*), quin és el seu objectiu (*zona d'objectiu*) i fins on estaria disposat a arribar en el pitjor dels casos (*límit de ruptura*), tal com es mostra en la següent figura:

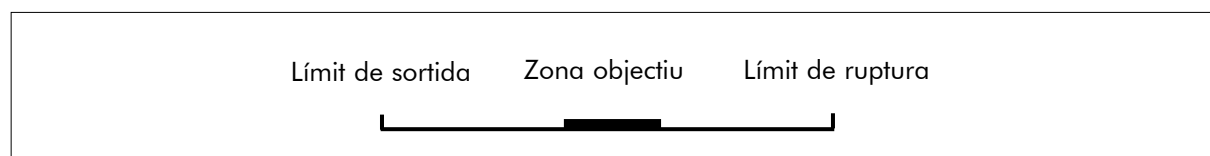


Figura 7. Límits de la negociació.

- *Límit de sortida*. És el que defineix la seva oferta inicial. El sistema per establir-lo és poc clar, ja que quasi sempre es tracta d'un valor allunyat de la realitat que ens permetrà de fer concessions fàcilment fins a la zona objectiu. Tanmateix, un criteri a utilitzar és el de plantejar ofertes inicials, al més elevades o més baixes possible (depèn de si vostè oferta o demanda l'opció en joc), però que li permetin contestar racionalment la pregunta «per què m'ofereix això?» o «per què em demana aquesta quantitat?».
- *Zona objectiu*. Són els valors entre els quals esperem que es tanqui l'acord. Si l'acord és un valor superior, serà clarament beneficiós, mentre que si és inferior, pot ser acceptable encara que no compleixi totes les nostres expectatives. La zona objectiu ha de quedar definida objectivament a través de l'anàlisi de les nostres necessitats, interessos i desitjos.

— *Límit de ruptura.* És el punt per sota del qual és millor no tancar l'acord, ja que les conseqüències del mal acord serien pitjors que trencar la negociació. Un bon sistema per definir clarament aquest punt és preguntar-se «què passarà si no arribem a cap acord?». L'anàlisi de les conseqüències del no-acord ens facilitarà establir fins on estem disposats a arribar.

Un cop hagi definit els límits de negociació de cada una de les variables no les modifiqui. La mateixa negociació, les pressions i el desig d'arribar amb promptitud a un acord poden temptar-lo a acceptar acords per sota del seu límit de ruptura. No ho faci. Si és precís demani un ajornament i torni a analitzar fredament fora del marc negociador. Pregunti's per què va definir aquest límit i analitzi les conseqüències si el modifica. Només d'aquesta manera podrà controlar les seves emocions i evitarà aconseguir acords dels quals més tard es pot lamentar.

Bàsicament, la combinació dels límits de les parts negociadores poden presentar les següents tres situacions:

1. Existeix un camp d'acord

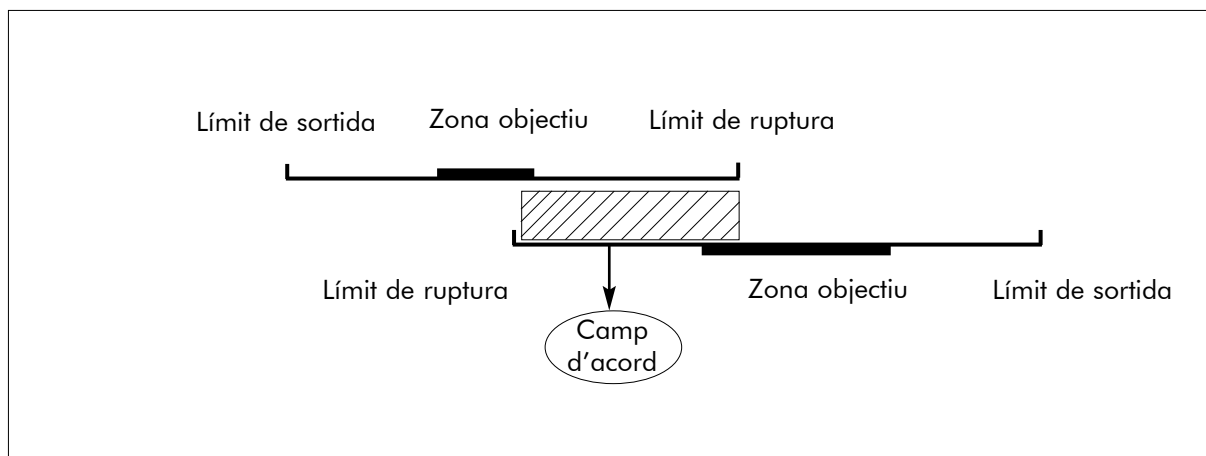


Figura 8. Límits de les dues parts.

El *camp d'acord* és la zona en la qual s'establirà l'acord final. Tanmateix, una situació com l'anterior no garanteix en cap moment arribar a acords, és a dir, es tracta d'una posició necessària però no suficient.

Suposem l'exemple següent: un proveïdor té un límit de sortida de 200 i un límit de ruptura de 125, mentre que vostè planteja un límit de sortida de 90 i un límit de ruptura de 150. Aparentment serà fàcil arribar a un acord entre 125 i 150. Tanmateix, quan el proveïdor li planteja una oferta que supera en més del doble la seva posició inicial, és fàcil pensar que vostè es desanimarà i pensarà que molt difícilment arribaran a un acord, per la qual cosa renuncia a continuar negociant.

2. No existeix camp d'acord

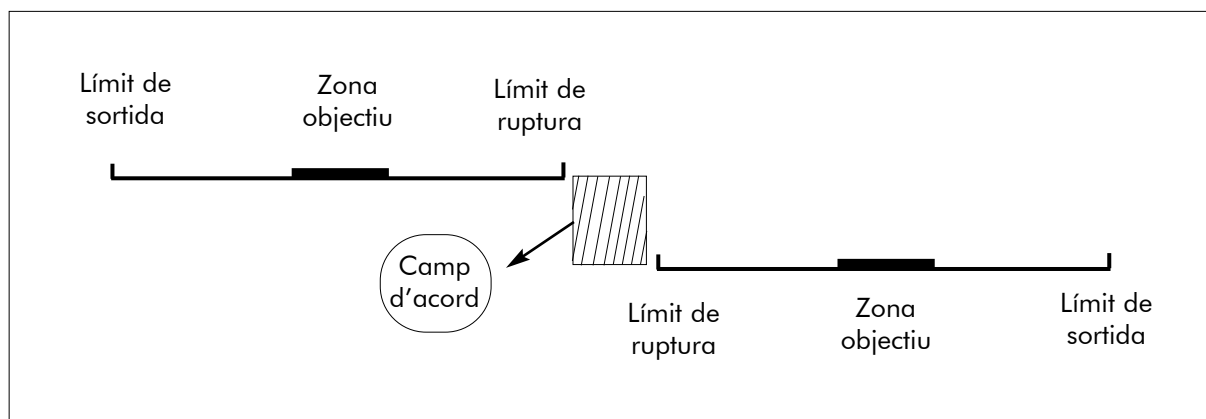


Figura 9. Límits sense camp d'acord.

En aquest cas, és impossible arribar a un acord, tret que, en una anàlisi posterior, una de les dues parts comprovi que els seus límits estaven mal definits.

3. Els límits d'una part es troben dins dels de l'altra part

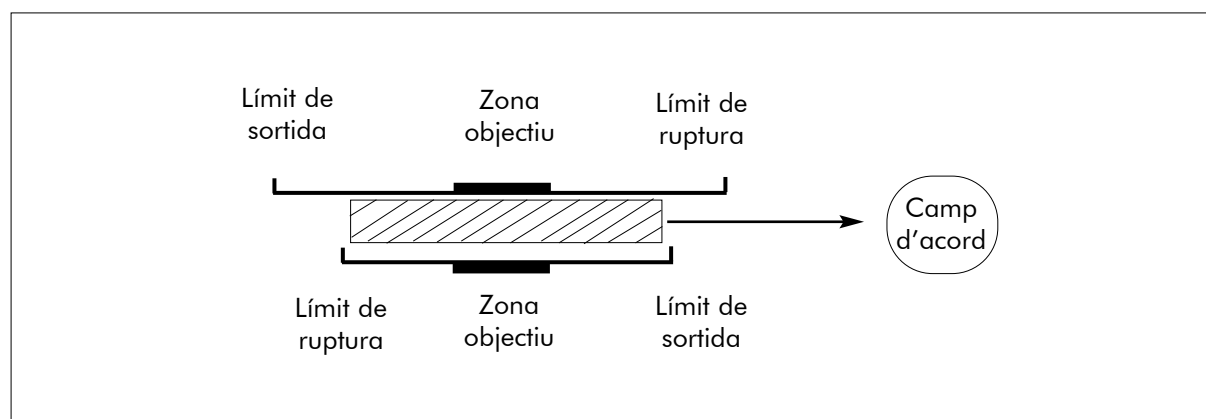


Figura 10. Límits juxtaposats.

Curiosament, aquest posicionament entre les dues parts es produeix amb certa regularitat en negociacions on intervenen negociadors ben entrenats amb negociadors novells; tanmateix, molt rarament sabem que els nostres límits han quedat dins dels de l'altra part, ja que, en el cas que sigui així, els negociadors eviten informar de l'error i segueixen el joc.

Malgrat les minves que pot produir l'establiment d'uns límits de negociació massa estrets, l'error no és greu, ja que l'acord que s'assoleixi es trobarà dins del nostre marge de satisfacció.

3.2. ON NEGOCIAR I COM COMENÇAR

Quan es planteja la qüestió d'on és millor negociar, si a casa seva, a la de l'altre o en un terreny neutral, moltes persones indiquen que sempre és preferible negociar a casa. Sens

dubte, negociar a casa comporta grans avantatges, encara que és bo analitzar també quins problemes associats té i quins avantatges suposa fer-ho en terreny de l'altre.

- *Negociar en terreny propi* permet controlar la distribució de l'espai, afavoreix la possibilitat de crear ambients adequats a cada tipus de negociació, garanteix tenir a mà les dades que necessiti en qualsevol moment i obtenir el suport dels seus col·laboradors en els moments de més tensió. Tanmateix, negociar a casa pot resultar complicat quan la negociació es torna excessivament agra i vostè té desitjos d'ajornar-la o trencar-la definitivament. Vostè no pot aixecar-se del seu despatx i anar-se'n.
- *Negociar en terreny de l'altre* no li permetrà de controlar tan bé la situació com a casa seva, tot i que li oferirà una informació valuosa que d'una altra manera seria impossible d'obtenir. Trepitjar l'empresa dels seus proveïdors o clients, conèixer els seus sistemes interns de relació, observar els indicadors d'estatus de l'altra part i captar l'estil i els signes externs dels altres li proporcionarà una gran quantitat d'informació indirecta que l'ajudarà a entendre els interessos i desitjos de l'altre negociador.
- *Negociar en terreny de ningú* pot ser molt valuós en negociacions especialment dures, però és poc aconsellable, tret que sigui imprescindible, ja que denota manca de confiança mútua, provoca incomoditat i incrementa la sensació de competència.

Una vegada decidit el terreny de joc, és important determinar si vostè realitzarà la primera oferta o si s'esperarà a conèixer les intencions de l'altre.

Existeix la creença estesa que és millor *esperar que l'altra part realitzi la seva oferta inicial*, ja que d'aquesta manera vostè coneixerà les seves intencions i podrà condicionar la seva tàctica a la de l'altra part. De fet, aquesta creença intenta evitar el tercer supòsit descrit en les relacions en els límits de negociació, en el qual un dels rangs de negociació està inclòs en el de l'altre negociador.

Aquesta tàctica és, sens dubte, aconsellable quan vostè hagi de negociar i desconegui els paràmetres entre els quals s'ha de moure, encara que en aquests casos s'hauria d'informar de tot abans de negociar.

Per exemple, vostè ha de contractar uns serveis de publicitat a Bolívia i desconeix quins són els preus del mercat bolivià i els mitjans més adequats per promocionar els seus productes.

Per contra, el més habitual és que vostè tingui ben definits els límits de negociació i els seus objectius. En aquest cas el més aconsellable és que *vostè realitzi la primera oferta*. D'aquesta manera, si vostè aconsegueix que la negociació s'iniciï i tingui com a punt de referència la seva oferta inicial, obligarà l'altra part a demanar que faci concessions i que modifiqui vostè la seva actitud, mentre que ell no podrà oferir-li res a canvi.

De la mateixa manera que la quantitat de força que s'ha d'utilitzar per evitar moure's en ser empès és menor que la que utilitza el qui empeny, el negociador que aconsegueix convertir la seva posició en el punt central de negociació tindrà un menor desgast.

Així mateix, és molt probable que si la persona amb qui vostè negocia no és un experimentat negociador, en proposar la seva oferta, faci ja d'entrada alguna concessió sense que vostè ho sàpiga.

Així, per exemple, en el cas plantejat anteriorment en el qual un proveïdor estableix el seu rang entre 200 i 125, mentre que vostè ho feia entre 90 i 150, si vostè s'avança i li proposa 90, molt probablement ja no s'atrevirà a demanar-li 200 (posició que ell sap que està tan allunyada de la realitat com la seva) i li farà una contraoferta per un valor inferior.

Malgrat tot, si l'altre negociador planteja la seva oferta abans que vostè, limitis a plantejar el límit de sortida sense modificar el que tenia pensat fer abans de començar a negociar.

3.3. LES ESTRATÈGIES I TÀCTIQUES EN LA NEGOCIACIÓ

En el marc de la negociació, entenem per estratègia el model general de relacions que desitja que es duguin a terme, mentre que les tàctiques es refereixen a les operacions que desenvoluparà per aconseguir els seus objectius. Dit d'una altra manera, l'estratègia és el que farà i les tàctiques com ho realitzarà.

Les estratègies possibles que es poden portar a terme en una negociació són:

1. No començar.
2. El pren o el deixa (marcar una única opció possible i/o negociar).
3. Regateig (discutir partint d'una única opció en joc).
4. Negociació (buscar el màxim benefici mutu).

Per poder definir correctament l'estratègia a utilitzar és necessari conèixer les posicions de poder i, el temps del qual es disposa per arribar a un acord, i valorar la importància de les relacions personals per al futur. La combinació d'aquestes variables presenta el quadre d'estratègies aconsellables següent:

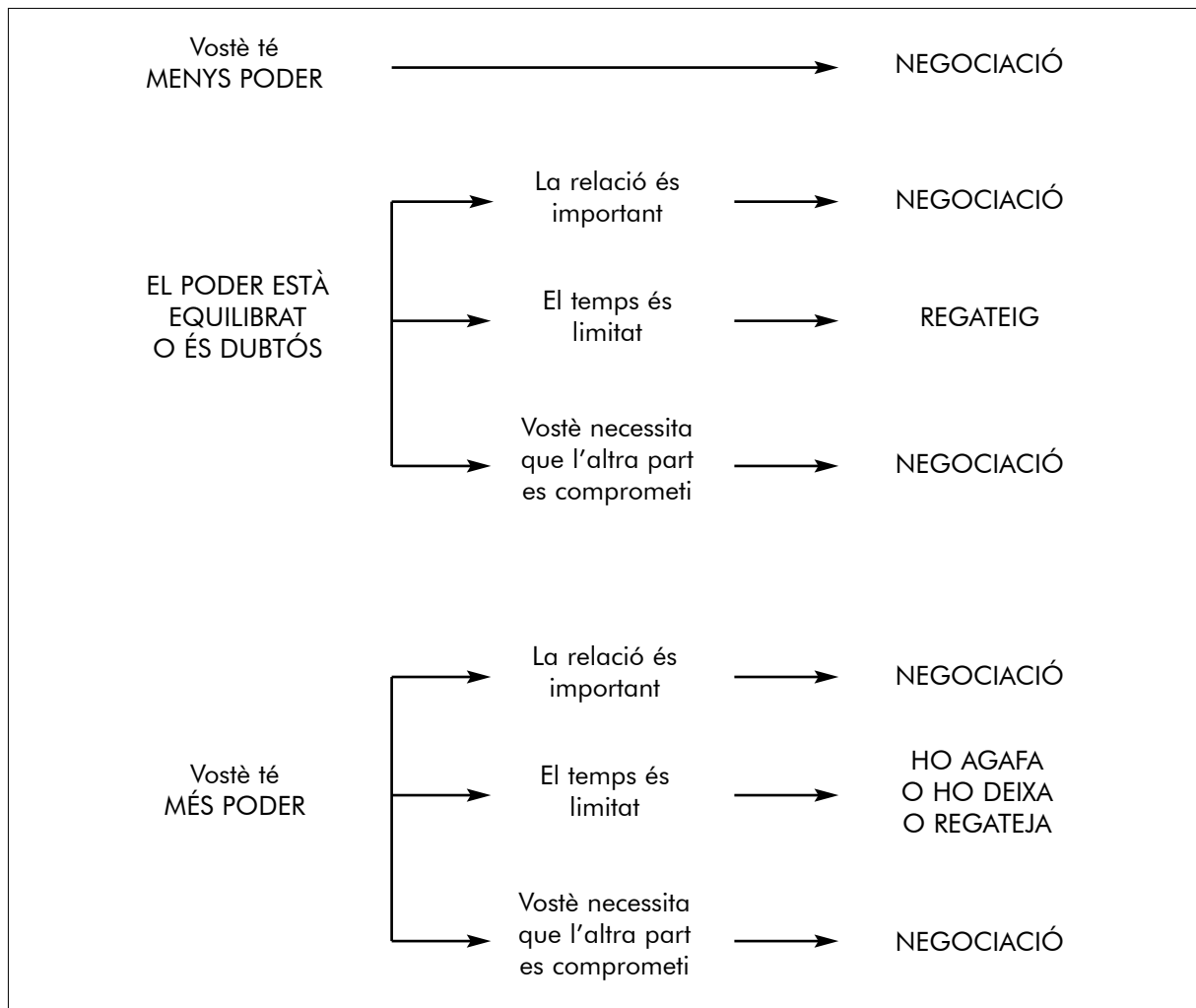


Figura 11. Tàctiques en funció del poder.

Abans d'identificar les tàctiques de negociació és necessari establir l'estil desitjable per a la negociació d'acord amb dues variables:

1. *El grau de relació amb l'altra part.* Si la relació futura és important, és convenient negociar de forma suau, evitant especialment les posicions tancades, els factors irritants i la pressió excessiva.

Així, per exemple, amb un company de feina és aconsellable negociar amb un estil suau.

Per contra, si les relacions futures no són importants, no significa que haguem de negociar amb duresa, sinó que si és necessari poguem utilitzar un estil dur.

2. *El grau de fiabilitat de l'acord.* Hi ha negociacions en les quals els acords queden assegurats contractualment (contractes de servei, escriptures notarials, contractes mercantils, etc.), mentre que hi ha un altre tipus d'acord en el qual no és possible garantir-ne el compliment si no és per pròpia voluntat dels executors (qualitat de servei, esforç en la feina, interès per aconseguir els objectius, etc.). En el primer cas, els negociadors poden actuar de forma tancada, intentar despistar l'altre i ocultar certa informació. Per contra, si el grau de fiabilitat de l'acord és baix, serà necessari negociar al més obertament possible.

La combinació d'aquestes variables ofereix les següents possibilitats:

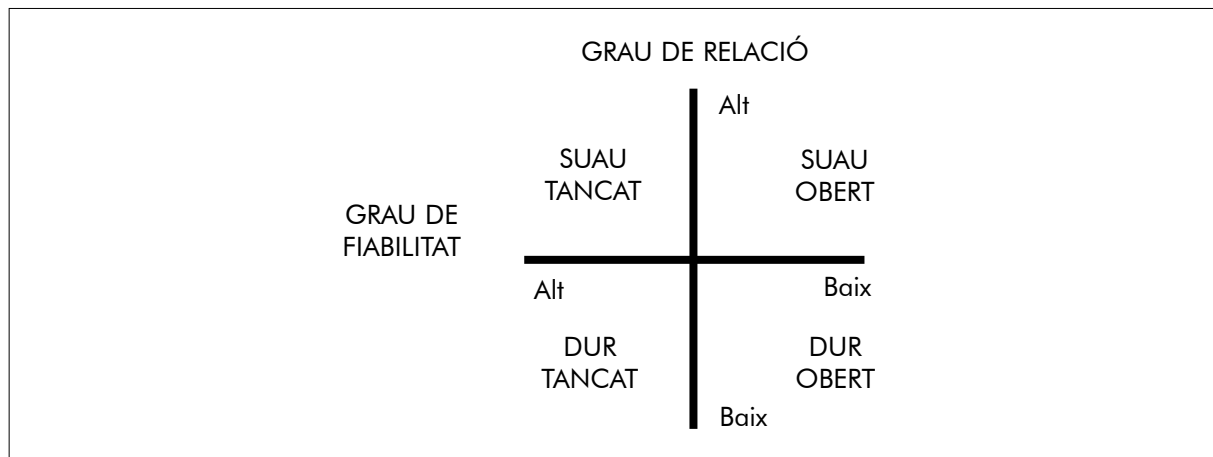


Figura 12. Tècniques de negociació.

Una vegada establert l'estil tàctic, és necessari mantenir-lo durant tota la negociació, tret que l'altra part hagi escollit clarament un estil de més enfrontament que el seu i la seva pròpia tàctica pugui resultar-li contraproduent.

3.3.1. Tàctiques de negociació refusables

Existeixen algunes *tàctiques de negociació* que s'utilitzen quan es negocia de forma *dura i tancada*. A continuació n'hi presentem algunes, encara que el nostre consell és que *no les utilitzi*, ja que provoquen més tensió i dificulten arribar a acords beneficiosos per a ambdues parts. Malgrat això, és convenient que vostè les conegui i pugui reconèixer-les en els comportaments dels altres negociadors:

- *El salami*. Les concessions les ha de donar de la mateixa forma que se serveix aquest embotit, a talls ben fins.
- *Tinc millors ofertes*. Això es pot respondre de tres formes diferents:
 - Aconsellar-los que les acceptin (és un alt risc, però li permetrà de veure si és un «farol»).
 - «Deixi'm veure-les».
 - «Llavors la meua oferta està bé, l'únic que vol és que justifiqui el preu».
- *L'atractiu que s'esvaeix*. Una oferta que a primera vista semblava meravellosa suscita el seu interès, però, posteriorment, quan ja està enganxat a l'ham, va resultant menys i menys atractiva.
- *El bo i el dolent*. En negociacions on intervé més d'un negociador per banda, s'observa que una de les persones és terriblement dura, rígida i obstinada, mentre que l'altra es mostra oberta i raonable, encara que incapaç de convèncer el seu company. Aquesta tàctica, una de les més usades, té versions més complexes quan els negociadors van alternant els seus papers o quan es deixa el paper del dolent a «les circumstàncies, al sistema o a les normes internes de funcionament».
- *Facultats limitades*. Una vegada arribat a un acord, una de les parts es declara incompetent per firmar ell mateix l'acord i el condiona a l'aprovació del seu superior.

- *La posició tancada.* Una de les parts fa que li resulti impossible cedir, encara que entengui que la seva posició és negativa; les seves actuacions prèvies li impedeixen modificar la seva posició. Per exemple, abans de negociar ha declarat públicament que no cediran ni un mil·límetre en les seves posicions.
- *La informació caiguda del cel.* En finalitzar la ronda de negociacions, els seu oponent s'oblida «per error», encara que expressament, notes i documents en els quals hi ha informació clau. Vostè cau en la temptació de llegir-los i queda condicionat per una informació falsa.
- *Fora dels límits.* «*Ens posarem d'acord sobre alguns temes que no discutirem*». La qual cosa permet de reduir el camp de negociació i aconseguir alguns avantatges abans de començar.

Finalment, volem emfasitzar que el coneixement d'aquestes tàctiques no n'implica la utilització i que considerem poc aconsellable el seu ús, encara que és útil saber que existeixen per intentar contrarestar-les.

3.4. EL PAPER DEL TEMPS

El temps ocupa un paper important i sovint decisiu en les negociacions. Per als negociadors, el temps és poder. Quan algú té pressa s'enfronta a un desavantatge evident. Eviti per tots els mitjans negociar en aquestes circumstàncies i, en el pitjor dels casos, amagui aquesta pressa als seus oponents.

La pressió del temps fa inevitable que els negociadors redueixin els seus objectius enfront del que és necessari, rebaixin les seves exigències i incrementin les seves concessions, i, a més, poden arribar a fer-ho de forma inconscient.

És important abans de començar a negociar conèixer realment quina és la pressió de temps que té. De fet, el temps també pot mesurar-se en funció de les prioritats de cada situació. Prioritzi les seves obligacions, les necessitats, els desitjos i els compromisos, i observarà la disponibilitat de temps de què disposa.

Prendre's temps per negociar també té el seu efecte psicològic. Vostè transmet la sensació d'estar tranquil, relaxat, sense presses i sense que el puguin apressar, controlant la situació.

No oblidí que la urgència per l'acord només la coneix vostè i que ha d'evitar que l'altra part la percebi.

De totes maneres, fins i tot una norma tan clara com «no negociaràs de manera apressada» té les seves excepcions. Quan la negociació s'efectua entre negociadors experimentats i inexperts, la rapidesa de la negociació sempre es posa al costat dels experts. Igual passa quan s'oposen negociadors que s'han preparat a fons la negociació amb persones que no han treballat suficientment la planificació. De totes maneres, hem d'indicar que els acords precipitats sovint porten a acords desequilibrats que poden afectar el compliment de l'acord i a

negociacions futures que hagi de portar a terme. Un acord desequilibrat rares vegades és de gran qualitat.

Analitzem a continuació algunes de les *situacions* en què el temps acostuma a jugar un paper important:

- *Data límit.* Què passa quan vostè està totalment decidit a posar a la seva disposició tot el temps necessari per a les negociacions, però ha de cenyir-se a una data límit? En primer lloc, és bo recordar que les dates límits tendeixen a ser autoimposades. Potser va començar massa tard a negociar. En segon lloc, estableixi la diferència entre les dates límit objectives i les arbitràries. Les dates límit objectives vénen determinades per les circumstàncies, com per exemple, el final d'un contracte, una citació judicial, la caducitat d'una garantia, etc. Les dates límit determinades arbitràriament per una de les parts entren dins d'una categoria diferent i tenen diferents implicacions. Si el seu oponent li diu que les negociacions queden trencades tret que accepti les seves condicions abans de determinada data, si un comprador potencial d'una casa li diu que n'adquirirà una altra llevat que accepti la seva oferta, etc., vostè es troba davant una data límit que és negociable.

La pressió de l'altra part pot ser certa, mitjanament certa o falsa. La majoria dels casos acostumen a ser mitjanament certs. No es tracta que el seu oponent el vulgui enganyar en aquesta qüestió, però possiblement veu que és bo pressionar-lo i que pot treure'n algun avantatge si ho fa. No s'alarmi; els límits arbitraris vénen i se'n van si es tracten amb cura, sense pressionar l'altra part i intentant esbrinar, a partir de preguntes i tècniques d'escolta activa, la veracitat de la pressió.

- *Les negociacions fora de la nostra pròpia ciutat.* El temps constitueix un factor especialment influent quan es negocia en una altra ciutat i, sobretot, a l'estranger. Si, en una negociació, una de les parts ha volat des d'una ciutat llunyana i ha de tornar a una hora concreta per poder agafar l'avió, la inevitabilitat de la tornada planteja, a ambdues parts, una data límit estricta i objectiva.

Sigui com sigui, en aquests casos, qui rep major pressió és qui viatja, tot i que, de vegades, la pressió juga en sentit contrari, depenent del grau de necessitat d'arribar a un acord, tal com descrivíem en el primer capítol d'aquest curs.

3.5. ALGUNES PREGUNTES I DADES NECESSÀRIES ABANS DE NEGOCIAR

Un bon mètode per preparar una negociació és tenir sempre a mà una llista de preguntes que l'ajudin a centrar la planificació. És possible que cada negociació necessiti una informació diferent, i sens dubte, cada negociador hauria de crear la seva pròpia *bateria de preguntes*. A títol orientatiu en presentem algunes que poden resultar útils:

- Quines són les seves necessitats?
- Quins són els seus objectius i desigs?
- Quina és la relació de poder entre les dues parts?
- Té definits els límits de la negociació?
- Quines han de ser les necessitats i desigs de l'altra part?

- És obligatori arribar a un acord?
- Què passarà si no s'arriba a un acord?
- Poden provocar precedent?
- Es podrà fer complir l'acord?
- De quant temps disposa per negociar?
- Quin serà el paper de l'altre negociador en l'execució de l'acord?
- La relació personal futura serà important?
- La fiabilitat de l'acord és alta o baixa?
- Quina estratègia és la més adequada per a aquesta negociació?
- En quin escenari negociaran?

Paral·lelament a la formulació d'aquestes preguntes, és necessari recollir la informació necessària per desenvolupar amb èxit la negociació. Alguns camps a definir són:

- *Recerca d'informació sobre la situació de l'altra part.* Informació financera, compliment de compromisos previs, historial negociador, situació actual, etc.
- *Qüestions que negociarà.* Prioritats i ordenació en el temps. És aconsellable començar pels temes fàcils, seguir pels difícils i deixar per al final els complexos; d'aquesta manera, s'ampliarà el terreny comú i facilitarà la consecució d'acords en els temes més complexos.
- *Arguments.* Encara que hem assenyalat que s'ha d'atenuar la quantitat d'arguments que defensin la seva actitud, és necessari poder raonar les seves posicions. Analitzi els arguments que defensin la seva posició i esculli aquells que siguin realment sòlids, encara que només en sigui un.
- *Concessions.* Quines concessions pensa realitzar i en quin ordre? Analitzi-ho d'acord amb el cost que suposen per a vostè i el valor que els donarà l'altra part.
- *Punts forts i punts febles seus i de l'altra part.* Convé que vostè reconegui les seves virtuts i defectes, que conegui la seva situació en la negociació i intenti esbrinar la de l'altre. Aquesta informació li permetrà escollir l'estratègia i les tàctiques adequades.
- *El punt de vista de l'oponent.* Ha de posar-se en el lloc de l'altre. D'aquesta manera, no només podrà preveure el seu comportament i les seves reaccions, sinó que podrà obtenir informació que li permetrà identificar les necessitats i interessos de l'altre, fet que li facilitarà trobar punts d'acord beneficiosos per a ambdós.
- *L'entrenament.* Quan hagi de dur a terme negociacions especialment complexes, és aconsellable que s'entreni abans. Demani a un company que faci de part contrària i negociï amb ell. Aquesta simulació li permetrà analitzar la seva conducta i reconèixer els seus punts dèbils, i l'entrenarà per a superar amb més èxit els moments de tensió.

3.6. FASES DE LA NEGOCIACIÓ

Tota negociació té unes fases que sempre es repeteixen, i que seguidament analitzarem, fent especial èmfasi a la primera fase, ja que les altres s'extremen del que hem analitzat fins al moment.

Les fases de la negociació són:

1. Fase preliminar.
2. Fase inicial.
3. Fase de desenvolupament i diagnòstic.
4. Fase final.

3.6.1. Fase preliminar

Els objectius bàsics d'aquesta fase són construir un clima positiu i definir la situació i establir les regles del joc.

Per portar-ho a terme, prèviament, és important definir algunes qüestions de tipus eminentment pràctic:

1. *El local i la situació física dels negociadors.* Ja hem vist que és possible negociar tant a casa seva com a casa de l'altre o en terreny neutral. En tots els casos hi haurà avantatges i inconvenients. Per aquest motiu, és important que consideri els següents aspectes que poden afavorir la consecució d'un clima de treball agradable i de confiança.

— *Quan negociï a casa seva:*

- No faci esperar les seves visites, ja que, a més de ser un clar signe de mala educació, provocarà que se sentin incòmodes abans de començar a negociar i això no l'ajudarà.
- Eviti les interrupcions: telèfons, gent que entra al seu despatx, etc.
- Procuri que els convidats estiguin còmodes, i eviti l'excessiva comoditat (butaques, sofàs). Es tracta de treballar, no de visites de cortesia.
- Intenti que l'espai sigui al més neutral possible: eviti taules de despatx que provoquin gran distanciament, butaques sensiblement més altes. Si pot, utilitzi taules de reunió i eviti la del despatx.
- Procuri que les condicions ambientals siguin correctes, sense excés de llum, sense sorolls molestos, amb una temperatura agradable. Vigili que aquestes condicions siguin correctes per als visitants, ja que sovint, amb el temps i el costum, un deixa de ser sensible a les incomoditats d'un espai. A més, és fàcil observar com les condicions de llum, temperatura o so són diferents en funció del lloc que utilitzem d'un despatx. Intenti ser al més equilibrat possible i oferir les màximes comoditats.

— *Quan negociï a casa de l'altre o en terreny neutral:*

- Intenti que reunexi totes les condicions exposades en el punt anterior. En el cas que no es compleixin, sol·liciti-les sense cap vergonya. Vostè té el mateix dret a sentir-se còmode i en igualtat de condicions que el seu oponent. Tingui sempre present que és millor ser considerat excessivament primmirat en les formes, que caure en la ingenuïtat d'acceptar incomoditats que poden afectar la seva capacitat de negociar amb confiança.

2. *Definir les regles del joc.* En el moment d'iniciar una negociació és bo plantejar quins són els objectius bàsics que cada una de les parts vol assolir. En aquest punt és aconsellable

definir la plataforma de negociació, és a dir, pactar quins temes seran negociats i quin ordre se seguirà per fer-ho. Fins i tot, en alguns casos, és bo presentar quina és la posició de sortida de cada una de les parts per a cada un dels elements en joc.

És igualment necessari definir quin serà l'esquema bàsic de la negociació, qui hi participarà i quin format preveiem seguir (nombre de reunions, llocs, etc.). No pateixi per ser excessivament formal, aquests petits pactes li poden ser de gran utilitat per planificar i li permetran relaxar-se i no tenir la necessitat d'haver de controlar constantment el marc de la negociació.

3. *Nivell d'autoritat.* Al principi d'aquest curs hem tractat del poder a la negociació, terme que no hem de confondre amb el d'autoritat. En aquest punt, definim nivell d'autoritat com la possibilitat de prendre decisions i arribar a acords per part dels participants en una negociació.

És molt important que el seu nivell d'autoritat sigui igual o inferior al dels representants de l'altra part. Mai negociï amb algú que tingui menys autoritat que vostè per prendre decisions, ja que aquesta posició beneficia clarament el seu homòleg, que no assisteix a la negociació. En aquest cas, el més aconsellable és que vostè es tregui el nivell d'autoritat aparent amb frases com: *«Jo també hauré de consultar amb el meu superior el principi d'acord que obtinguem»* o *«en aquest cas preferiria no prendre sol la decisió i comentar-la abans amb el meu equip»*.

3.6.2. Fase inicial

Els objectius bàsics d'aquesta fase són plantejar la posició inicial i comprovar la posició inicial de l'altre.

Ja hem parlat anteriorment dels límits i de com establir-los. En aquest moment només volem insistir en la conveniència de plantejar primer la posició inicial.

Tingui en compte que la vertadera negociació no arranca fins que no es posen les posicions inicials sobre la taula; fins a aquell moment tot el que hagi pogut fer pertany a la fase preliminar: crear un clima de confiança, plantejar els objectius bàsics, etc.

No es bloquegi en aquest moment; qualsevol posicionament per part de l'altra part negociadora és possible. Només li estan plantejant la posició inicial. A partir d'aquest moment vostè haurà d'analitzar quina és la distància entre tots els implicats, recordar fins on està disposat a arribar i, sobretot, començar a escoltar activament: pregunti, busqui les veritables necessitats de l'altre, esbrini que hi ha darrere les seves demandes i mostri's ferm sense arribar a ser rígid.

3.6.3. Fase de desenvolupament i diagnòstic

Els objectius inherents a aquesta fase són:

- Identificar les necessitats ocultes de l'altra part.
- Comprovar els recursos propis com a elements que realment poden satisfer les necessitats de l'altre.
- Comprovar el valor dels nostres recursos i avaluar el grau d'encert de les suposades necessitats que teníem de l'altre.

No és casualitat que aquesta fase s'anomeni, sovint, simplement fase de diagnòstic. De fet, la clau de qualsevol negociació és, essencialment, diagnosticar quines són les necessitats reals de l'altra part i quines les pròpies, per poder descobrir on està el punt d'acord vàlid per als dos.

Ja hem dit abans, però volem insistir-hi de nou, que no es tracta de guanyar res, sinó que es tracta de cobrir les nostres necessitats alhora que cobrim les de l'altre, ja que d'una altra manera difícilment ens donaran allò que necessitem.

En aquesta fase ja s'ha de començar a donar passos cap a un acord concret, s'han de fer concessions que permetin fer-ne també a l'altre, però, sobretot, s'han d'explorar les necessitats que hi ha darrere el posicionament de cada un. Preguntes del tipus, *què farà amb el que jo li doni?* o *amb qui parlarà de l'acord a què arribem?*, el poden orientar sobre les necessitats ocultes, que potser sense ser primordials poden estar condicionant l'acord.

En aquest punt és bo recordar la frase de Callières (vegeu Le Poole, 1989): «Tener una mente rápida pero una paciencia sin límite, ser modesto y sin embargo firme, favorecer que el otro confíe en nosotros, mostrarse encantador y, no lo olvide jamás, nunca mienta».

3.6.4. Fase final

Els objectius d'aquesta fase són:

- *Equiparar recursos i necessitats.* Vostè ha d'estar preparat per tancar acords que siguin diferents dels que havia previst, però que cobreixin igualment les seves necessitats. Recordi que el seu objectiu és cobrir allò que necessita i no aconseguir allò que està demanant: no sempre coincideix del tot.
- *Arribar a un acord i concretar.* De fet, ja hem vist que s'han d'anar revisant constantment els acords parcials a què s'arriba. Això serveix tant per comprovar que ambdues parts entenen el mateix com per anar creant un clima de confiança basat en l'avenç i el terreny comú que es va construint.

Arribar a un acord no sempre és fàcil, ja que sovint tenim la sensació que oferir una última concessió que permeti tancar l'acord és quasi com si es perdés una batalla. Res d'això, vostè no està lluitant per res, vostè intenta arribar a un acord amb una altra persona. Si fer la concessió final permet obtenir un acord que li és positiu, faci-la; si fer-la significa arribar a un acord que és pitjor que la falta d'acord, no la faci.

Finalment, no obli aclarir tots els aspectes referits al contracte que estiguin negociant. Tingui present que no tot el que negociem acaba escrit en forma de contracte formal, però tot el que pactem s'ha de complir i ha de tenir les garanties mínimes que l'altra part ho complirà. *No deixi per després els detalls de forma; són importants i poden bloquejar l'execució d'un acord tancat.*

- *Gestionar les tensions.* Tot i el que hem vist del significat real de les negociacions, seria ingenu pensar que una negociació no genera tensions, i aquestes poden afectar greument la relació de futur de les parts que estan negociant.

Un cop tancat l'acord és bo deixar de banda el rol negociador per tornar a un posicionament més personal. Ara ja no està negociant i pot permetre's una relació més amistosa que li permeti valorar obertament l'altra part negociadora. Les relacions de futur es construeixen a partir de les persones que estan negociant.

S'han de despersonalitzar els processos de negociació i entendre l'altre en el rol que representa, però també s'ha de ser capaç de construir positivament el futur un cop tancat l'acord.

3.7. UN MÈTODE DE PLANIFICACIÓ DE LA NEGOCIACIÓ

Indicàvem en un apartat anterior la conveniència que cada negociador dissenyi la seva pròpia bateria de preguntes d'anàlisi que l'ajudin a analitzar les negociacions, en funció de les seves pròpies característiques personals i dels tipus de negociació que hagi de portar a terme.

El mateix passa amb el mètode de planificació de les negociacions, mètode que ha de permetre, en l'espai més petit possible, resumir els punts clau a tenir en compte en qualsevol negociació.

A continuació presentem un *model*, però desitgem puntualitzar que es tracta únicament d'un possible model que hauria de servir de pauta perquè vostè dissenyi el seu propi esquema d'anàlisi/resum de la planificació.

— *Resultats esperats.* Anoti els resultats que desitgi aconseguir amb aquesta negociació. Anoti les coses que *ha d'aconseguir* i les coses que *li agradaria assolir*. Inclogui resultats «intangibles» si creu que són importants en aquest cas.

Ordenei el que ha d'aconseguir per ordre d'importància. Destaquï sobretot dos o tres punts clau.

— *Anàlisi de necessitats i recursos.* Seguint l'esquema presentat en el punt 1.5. d'aquest curs, completi tots els quadrants segons els costos i valors coneguts o, simplement, suposats.

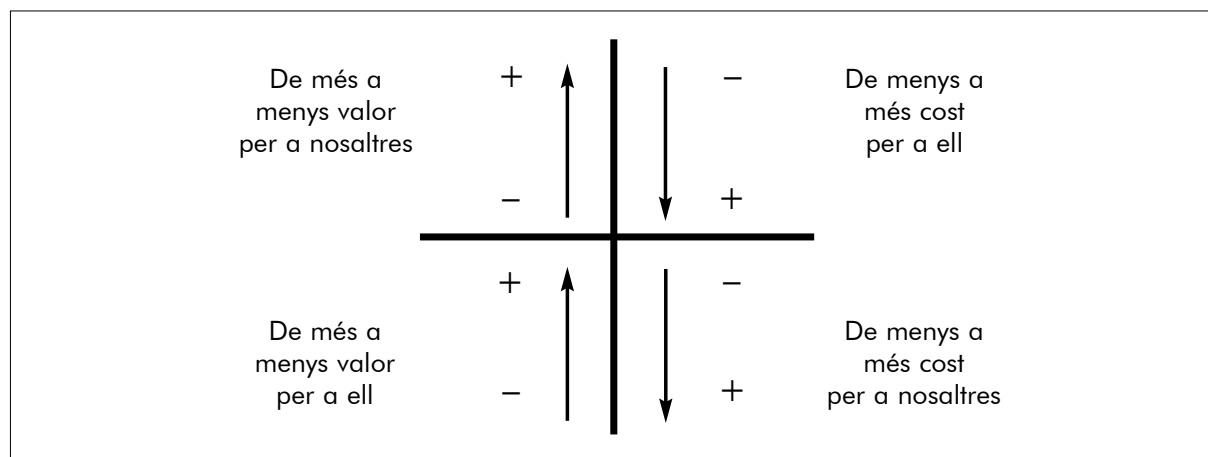


Figura 13. Relació necessitats/recursos.

— *Equilibri de poder.* El seu poder en la negociació depèn de la dependència relativa amb l'altra part i de les alternatives de què disposa o que pugui crear per aconseguir un acord.

D'acord amb l'anàlisi de necessitats i recursos, situï en la línia la seva posició de poder:

Tinc un gran poder

El poder està equilibrat

Tinc poc poder

- *Elecció d'estratègia.* Segons l'anàlisi anterior del poder, i considerant el temps del qual disposa i la importància de la relació de futur que hagi de mantenir amb l'altra part, defineixi la seva estratègia bàsica i intenti identificar la de l'altre.

La meua estratègia		L'estratègia de l'altre
	No començar	
	Ho agafa o ho deixa	
	Regateig	
	Negociació	

Taula 4. Elecció d'estratègies.

- *Orientació tàctica.* Una estratègia pot posar-se en pràctica de moltes maneres, depenent de les tàctiques que utilitzi. En aquest pas es tracta que esculli les tàctiques que utilitzarà, tal com s'ha assenyalat en el punt 3.3.

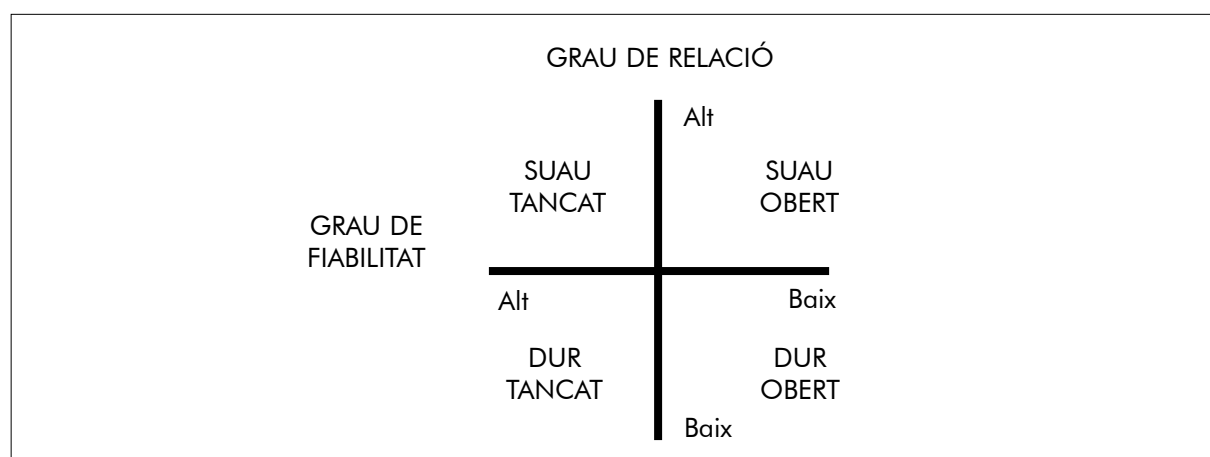


Figura 14. Tàctiques de negociació.

- *Anàlisi dels límits i de la posició inicial.* En aquest punt serà necessari identificar els límits i les posicions de sortida de cada un dels elements que es negociaran.

— *Planificació en funció de les fases.* La taula següent l'ajudarà a concretar i a preveure les diferents fases de què es compon tota negociació:

Fases de la negociació i els seus principals objectius	Aspectes a tenir en compte
<p>Preliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> — Construir un clima positiu — Definir la situació i establir les regles 	<ul style="list-style-type: none"> — Local — Situació física dels negociadors — Autoritat per decidir — Horari del termini final — Ordre del dia
<p>Inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> — Plantejar la posició inicial — Comprovar la posició inicial de l'altre 	<ul style="list-style-type: none"> — Posició inicial <ul style="list-style-type: none"> • Elevada? • Ferma? • Quan? — Respondre a peticions no raonables previsibles — Preveure la resposta a pressions — Gestió de la tensió
<p>De desenvolupament i diagnòstic</p> <ul style="list-style-type: none"> — Identificació de les necessitats ocultes — Comprovar els recursos com a satisfacció de necessitats — Comprovar el valor dels recursos 	<ul style="list-style-type: none"> — Què revelem i quan? <ul style="list-style-type: none"> • Necessitats • Recursos • Ofertes — Construir fiabilitat i confiança — Distribució de les concessions
<p>Final</p> <ul style="list-style-type: none"> — Equiparar recursos i necessitats — Arribar a un acord — Contractar 	<ul style="list-style-type: none"> — Termini de temps final — Concessions — Comprovació de comprensió terminològica i d'acords — Gestió de possibles tensions — Termini final i endarreriments — Forma d'acord

Taula 5. Fases de la negociació.

Finalment, presentem la següent *taula resum* que li pot permetre, en un mínim espai, identificar els elements clau de la negociació:

<p style="text-align: center;">ANÀLISI DE NECESSITATS I RECURSOS</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Les meves necessitats</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Els seus recursos</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">En funció dels valors</td> <td style="padding: 5px;">En funció dels costos</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Les seves necessitats</td> <td style="padding: 5px;">Els meus recursos</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">En funció dels valors</td> <td style="padding: 5px;">En funció dels costos</td> </tr> </table>	Les meves necessitats	Els seus recursos	En funció dels valors	En funció dels costos	Les seves necessitats	Els meus recursos	En funció dels valors	En funció dels costos	<p style="text-align: center;">POSICIONS DE PODER</p> <p style="text-align: center;">ALTA MITJANA BAIXA</p> <p style="text-align: center;">┌──────────────────┴──────────────────┐</p> <hr/> <p>DEFINICIÓ DELS LÍMITS</p> <p>OPCIÓ A</p> <p style="text-align: center;">L. Sortida <u>Z. Objectiu</u> L. Ruptura</p> <p style="text-align: center;">┌──────────────────┴──────────────────┐</p> <p>OPCIÓ B</p> <p style="text-align: center;">L. Sortida <u>Z. Objectiu</u> L. Ruptura</p> <p style="text-align: center;">┌──────────────────┴──────────────────┐</p>								
Les meves necessitats	Els seus recursos																
En funció dels valors	En funció dels costos																
Les seves necessitats	Els meus recursos																
En funció dels valors	En funció dels costos																
<p style="text-align: center;">PRINCIPALS ARGUMENTS</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">A favor</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">En contra</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">*</td> <td style="padding: 5px;">*</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">*</td> <td style="padding: 5px;">*</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">*</td> <td style="padding: 5px;">*</td> </tr> </table>	A favor	En contra	*	*	*	*	*	*	<p style="text-align: center;">EL PUNT DE VISTA DE L'OPONENT</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Punts forts</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Punts febles</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">*</td> <td style="padding: 5px;">*</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">*</td> <td style="padding: 5px;">*</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">*</td> <td style="padding: 5px;">*</td> </tr> </table>	Punts forts	Punts febles	*	*	*	*	*	*
A favor	En contra																
*	*																
*	*																
*	*																
Punts forts	Punts febles																
*	*																
*	*																
*	*																
<p style="text-align: center;">ORDENACIÓ DELS TEMES A TRACTAR</p> <p style="text-align: center;">Fàcils</p> <p style="text-align: center;">Difícils</p> <p style="text-align: center;">Complexos</p>	<p style="text-align: center;">ESTIL TÀCTIC</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="padding: 10px;">SUAU TANCAT</td> <td style="padding: 10px;">SUAU OBERT</td> </tr> <tr> <td style="padding: 10px;">DUR TANCAT</td> <td style="padding: 10px;">DUR OBERT</td> </tr> </table>	SUAU TANCAT	SUAU OBERT	DUR TANCAT	DUR OBERT												
SUAU TANCAT	SUAU OBERT																
DUR TANCAT	DUR OBERT																
<p>LLISTA DE PREGUNTES I CONSIDERACIONS CLAU</p>																	

Taula 6. Model de planificació de la negociació.

Resum del tema

Pel que fa a la planificació de la negociació, tema que hem tractat, observem que és la clau per garantir la consecució dels objectius. La imaginació, la creativitat, la rapidesa i flexibilitat de pensament són components necessaris per al bon negociador. Saber fixar els límits, planificar les seqüències possibles i definir el tema principal també és important. Hem de planificar i conèixer per endavant el nostre límit de sortida, la nostra zona objectiu i el nostre límit de ruptura, i no modificar-los durant la negociació.

També s'ha analitzat la necessitat de controlar els sentiments i les emocions en tot el procés, separar les persones dels fets objectius i aprendre la importància dels processos d'escolta activa durant la negociació.

Finalment, s'ha tractat el tema de la importància de l'estratègia, les tàctiques i l'estil en la comunicació, així com la necessitat de no modificar-los durant la negociació i dels mecanismes que permeten reanalitzar les posicions personals en funció del desenvolupament del procés i de les aportacions de l'altra part.

Referències a l'annex

Annex 4: Errors més comuns en les negociacions.

SÍNTESI DEL MATERIAL

En aquest curs hem fet una presentació dels diferents aspectes de la negociació. La noció més important que cal recordar és que la negociació és un procés encaminat a aconseguir un objectiu prefixat, i que aquest objectiu no el podrem aconseguir sense la col·laboració del nostre oponent.

La tipologia fonamental on haurem d'enquadrar la nostra negociació és la coneguda com a guanyar/guanyar. És a dir, nosaltres guanyem però els nostres oponents també. Sense aquest joc la negociació pot fer-se àrdua, lenta i costosa per a ambdues parts. En canvi, si cada una de les parts reconeix la bona voluntat de l'oponent i analitza fredament les necessitats i recursos manifestats en el procés, la negociació pot ser avantatjosa per a totes dues parts.

També ens hem referit als costos i als valors de les concessions. Per a una part, aconseguir un objectiu o una concessió pot tenir molt de valor; no obstant això, per a l'altra, la concessió pot tenir poc cost. Si aquest és el cas i ambdues parts se n'adonen, l'acord és molt fàcil. Si per contra, el que per a nosaltres és una concessió de poc valor per a l'oponent és de gran cost, la negociació difícilment es tancarà amb acord. El més aconsellable és identificar aquelles concessions que siguin de poc cost per a nosaltres i de gran valor per als nostres oponents i a la inversa: les que siguin de gran valor per a nosaltres i de poc cost per a ells.

En una negociació també intervé el poder. El poder influeix sobre la negociació en el sentit d'afavorir una part en detriment de l'altra. Tanmateix, el poder d'una part només existeix si l'altra el reconeix. És a dir, si una part no s'adona o no vol adonar-se de la posició d'avantatge de l'altra, de la pressió que pot exercir sobre l'acord, i no ho manifesta, la part amb el presumpte poder no el té.

Pel que fa a la planificació de la negociació, hem afirmat que és imprescindible que es dugui a terme per aconseguir un bon procés de negociació. La imaginació, la creativitat, la rapidesa i flexibilitat de pensament són components necessaris per al bon negociador. Saber fixar els límits, planificar les seqüències possibles i definir el tema principal també és important. Hem de planificar i conèixer per endavant el nostre límit de sortida, la nostra zona objectiu i el nostre límit de ruptura, i no modificar-los durant la negociació. Saber escoltar forma part de tot procés comunicatiu. En el cas de la negociació es converteix en un dels pilars del procés.

També hem comentat la necessitat de controlar els sentiments i emocions en tot el procés. Distingir les persones dels fets objectius. Finalment, cal comentar la importància de l'estratègia i l'estil en la comunicació, la necessitat de no modificar-los durant la negociació llevat de rectificacions obligades per les circumstàncies.

Ja ho apuntàvem a l'inici d'aquest curs, però volem insistir-hi. Possiblement no hi ha res del que s'hagi dit que vostè no sabés a partir de la seva pròpia experiència personal i de les seves reflexions sobre la negociació. Tanmateix, voldríem fer-li algunes consideracions:

- No és suficient fer les coses bé, hem de saber també per què les estem fent bé.
- Les experiències acumulades no sempre es tradueixen en aprenentatge real. Perquè així sigui és necessari que, a més, l'experiència i la reflexió estiguin estructurades de tal mane-

ra que siguin fàcilment utilitzables. Això és el que hem intentat fer en aquest curs: ajudar-lo a aprendre el que, possiblement, ja sap.

- Saber com es negocia i ser conscient de quines són les conductes més avantatjoses en una negociació no es tradueix, necessàriament, en una bona execució. La nostra experiència ens indica que no és fàcil traslladar la reflexió a la conducta. Sovint observem negociadors experimentats, conscients de la necessitat d'escoltar, de mostrar-se flexibles i de buscar un acord avantatjós per a ambdues parts que, davant situacions de negociació, es converteixen, inconscientment, en argumentadors sords, rígids en els seus plantejaments, que perden de vista, fins i tot, els seus propis objectius.

Recordi: tota la informació que li ha proporcionat aquest curs no li servirà de res si ho oblidat per la pressió dels resultats i les emocions de les negociacions enfrontades.

El llibre de Fischer i Ury (*Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Ed. CECSA, 1991) ofereix un exemple i una reflexió del que hauria de significar un procés de negociació.

«En 1964 un padre americano y su hijo de doce años estaban disfrutando un hermoso sábado en Hyde Park, Londres, jugando a atrapar un platillo volador. Pocos en Inglaterra habían visto un platillo volador en aquel tiempo y un grupo de paseantes se reunieron a presenciar ese extraño deporte. Finalmente, uno de los paseantes se acercó al padre: "Disculpe que le moleste. He estado observándolos durante un cuarto de hora. ¿Quién está ganando?"

»En la mayoría de los casos el preguntar a un negociador "¿quién está ganando?" es tan inapropiado como el preguntar quién está ganando en un matrimonio. Si usted se hace esta pregunta acerca de su matrimonio, usted habrá perdido ya la negociación más importante —la negociación sobre qué tipo de juego ha de jugar—, acerca de la forma en que ustedes se tratan el uno al otro y sus intereses, tanto los compartidos como los diferentes.»

En la majoria de seminaris que hem realitzat sobre negociació comencem sol·licitant als participants què esperen del curs. Les respostes, sovint, són del tipus:

- Com guanyar més en les meves negociacions.
- Tècniques per convèncer els altres.
- Tècniques per treure més avantatges de les meves posicions.
- Etc.

El principal aprenentatge que s'aconsegueix en un curs de negociació és descobrir que aquestes preguntes/necessitats no són les necessàries. El principal aprenentatge és canviar l'enfocament de la negociació i deixar de percebre-la com un enfrontament entre dues parts per ser capaços d'enfocar-la com un procés de col·laboració en què no només és possible, sinó absolutament necessari, que totes les parts implicades obtinguin algun avantatge.

Esperem que aquest curs li permeti arribar a la mateixa conclusió.

GLOSSARI

Concessió: Actuar de certa manera cedint als interessos aliens. (1.5.)

Conflicte: Manifestació d'interessos contraposats. (2.1.)

Cost: El que significa per a un negociador concedir. El que «perd». Si el nostre cost és mínim en fer una concessió i, en canvi, el valor és màxim per al nostre oponent, estem davant d'una bona negociació. (3.5.)

Escolta activa: És una capacitat crítica d'influència que té una importància directa en els processos de negociació. Inclou diversos comportaments que comuniquen a l'altre que se l'està escoltant i comprenent, que s'aprecien i s'accepten els sentiments que hi ha darrere les paraules i que, tot i els seus pensaments, és acceptat com a persona. (2.3.)

Estratègia: Pla per aconseguir els nostres objectius. L'estratègia pot incloure diverses tàctiques. És el pla general. (3.3.)

Límit de sortida: És el que defineix l'oferta inicial d'una persona dins una negociació. És la posició de sortida. (3.1.)

Límit de ruptura: És el punt per sota del qual és millor no tancar l'acord, ja que les conseqüències del mal acord seran pitjors que el trencament de la negociació. (3.1.)

Necessitats: Les nostres necessitats són les que donen el poder als nostres oponents. Es corresponen amb el que no tenim i volem aconseguir. És un concepte relacionat amb el de recursos. A més necessitat nostra i més recursos del nostre oponent, aquest tindrà una posició de poder sobre nosaltres. (3.5.)

Negociació: Procés mitjançant el qual aconseguim tenir alguna cosa més del que teníem al principi. Es basa en unes regles i principis. (3.6.)

Poder: Estat a partir del qual podem fer que els altres actuïn o se sentin de la manera que nosaltres volem. Ho conforma el nivell de necessitats que tinguem davant el nostre oponent i el nivell de resposta que ell tingui davant les nostres necessitats i a la inversa (si el meu nivell de necessitat és baix i els recursos del meu oponent són alts, estarem en una posició de poder davant d'ell). (1.1.)

Valor: Qualitat o conjunt de qualitats que fan que una determinada cosa sigui preuada. És l'antítesi del cost. Si alguna cosa té valor per a nosaltres en la negociació, serà difícil que la concedim. (1.5.)

Zona objectiu: Són els valors entre els quals esperem que es tanqui l'acord. (3.1.)

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- CAMPÉL, S. (1990): *Cómo resolver las discrepancias en el trabajo y en la vida diaria*. Bilbao. Deusto.
- FAST, J. (1988): *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona. Kairós.
- FISHER, R.; URY, W. (1991): *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Buenos Aires. CECSA.
- LE POOLE, S. (1989): *Nunca aceptes un «no» por respuesta*. Bilbao. Deusto.
- NIERENBERG, G.I. (1991): *El negociador completo*. Madrid. Espasa Calpe, S.A.
- SALA, T. (1990): *La negociación colectiva y los convenios colectivos*. Bilbao. Deusto.
- STEFANIC-ALLMAYER, K. (1980): *Técnicas de decisión*. Barcelona. Hispano Europea.
- RICHARDS, I. (1990): *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa*. Bilbao. Deusto.

BIBLIOGRAFIA COMENTADA

FISHER, R.; URI, W. (1991): *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Buenos Aires. CECSA.

Aquest llibre va néixer després d'una investigació sobre negociació que es va desenvolupar a Harvard i, des de la seva aparició, s'ha convertit en un dels principals referents en la teoria de la negociació. No en destacarem cap capítol en especial, sinó l'enfocament que donen a l'anàlisi de les negociacions i a l'enfocament, nou en el seu dia, que va suposar. El llibre és amè i farcit d'exemples, motiu pel qual en recomanem la lectura com a complement d'aquest curs.

LE POOLE, S. (1989): *Nunca aceptes un «no» por respuesta*. Bilbao. Deusto.

L'autor és un consultor especialitzat en negociació. El seu treball consisteix a assessorar i donar suport a empreses i administracions públiques en les seves negociacions, siguin del tipus que siguin. El llibre el recomanem pel seu caràcter eminentment pràctic, basat en l'experiència personal. Tot i que possiblement no es tracti d'un llibre que permeti tenir una visió global de la negociació, li poden ser molt útils els capítols dedicats a la planificació i a les tàctiques de negociació.

NIERENBERG, G.I. (1991): *El negociador completo*. Madrid. Espasa-Calpe, S.A.

Es tracta d'un manual molt complet sobre la negociació. De plantejament i contingut més clàssic que el llibre de Fisher i Ury, ofereix una visió molt completa de tots els aspectes que giren entorn de la negociació. Del llibre en volem destacar, especialment, els capítols referits a la preparació de la negociació i a l'ús de les preguntes.

ANNEXOS I MATERIAL D'AUTOAVALUACIÓ

Dins d'aquest document vostè trobarà:

- Els documents annexos que amplien la informació del seu manual, els quals es troben referenciats al final de cada tema del manual de consulta.
- Un qüestionari d'autoavaluació final que vol servir com a eina per saber quin ha estat el seu grau d'aprenentatge.
- Pautes per a la correcció de l'autoavaluació.

SUMARI

Annex 1: Gestió de les diferències culturals.	67
Annex 2: La necessitat de negociar amb els col·legues.	73
Annex 3:	
1. Autodiagnòstic de l'estil de negociador.	83
2. Estils i conductes en la negociació. Pautes per interpretar l'autodiagnòstic.	89
Annex 4: Errors més comuns en les negociacions.	107
Qüestionari d'autoavaluació final	109
Pautes per a la correcció de l'autoavaluació	113

ANNEX 1

GESTIÓ DE LES DIFERÈNCIES CULTURALS

Què és cultura? I què volem dir quan parlem de diferències culturals? Mitjançant la comprensió de les respostes a aquestes preguntes, qualsevol persona pot arribar a ser un millor negociador.

A la nostra societat compartim cultura. Aquesta cultura es compon de nombroses actituds i creences que afecten el nostre comportament diari. Si estudiem aquest comportament veurem que té unes pautes. Quan entrem en contacte amb els membres d'una altra cultura, sentim que a vegades actuen de manera «estranya» o «diferent». El que realment captem és que les seves pautes de comportament són diferents a les nostres, i per aquest motiu les percebem. El que no notem és la nostra pròpia cultura.

Igual que Colom, que es va embarcar creient que la Terra era rodona, nosaltres actuem d'acord amb les nostres creences. Tots donem per suposat la forma esfèrica de la Terra, i certament ens sorprendria trobar una cultura que cregués que és plana. La forma de la Terra mai no constitueix un problema perquè aquesta creença fa molt de temps que ha estat acceptada i s'actua d'acord amb ella. És una creença que travessa diverses cultures. Algunes d'elles han existit durant centenars d'anys i, per tant, les actituds, creences i valors subjacents no sempre són evidents per a nosaltres o conscients en l'individu que estem observant.

Algunes diferències en els valors que afecten les negociacions internacionals

Valor	Exemples (*)
Acceptació de riscos	Deliberacions cautes en l'economia socialista planificada, contra acceptació de forts riscos dels empresaris capitalistes.
Adopció de decisions	De dalt a baix a les companyies americanes i de baix a dalt al Japó.
Temps	Estats Units: el temps és or. Àfrica: el temps són relacions.
Pautes de pensament	Els francesos conceben el tot per passar, després, a les parts; als Estats Units es passa de les parts al tot.
Qualitat de vida	Valors espirituals a Àsia contra valors materials a Occident.

(*) És possible que els trets culturals generals no s'adaptin a cada un dels individus de les cultures que es descriuen.

Una de les coses que un nord-americà dona per suposada és la puntualitat. Per exemple, quan un negociador nord-americà prepara una entrevista amb un altre negociador llatinoamericà, no el veu com a llatinoamericà, el veu com un altre home de negocis nord-americà, amb les mateixes metes i amb el mateixos valors i estils de comunicació. Suposa que l'altre negociador se sent còmode amb els mateixos comportaments amb els que ell se sent còmode, i que un d'aquests comportaments és la puntualitat. Prescindint del problema de transport o d'altres impre-

vistos, el nord-americà arribarà a una cita en el moment establert. Però un llatinoamericà no valora de la mateixa manera «l'arribar a temps». Mentre que el nord-americà estarà nerviós si s'ha d'esperar quinze minuts, o es preguntarà si el seu rellotge funciona bé i si és el dia o l'hotel acordats, el llatinoamericà se sentirà segur en el coneixement que una hora o dues de retard a una cita de negocis és un comportament acceptable segons les seves normes.

Naturalment, no totes les persones d'una determinada cultura comparteixen els mateixos valors, ni tan sols els mateixos valors en el mateix grau. Probablement diríem que la majoria de persones valoren l'honradesa. Tot i això, en una mateixa cultura tenim persones que roben, treballadors que s'enduen a casa seva materials d'oficina de l'empresa, o samaritans que tornen al seu propietari fins a l'última pesseta que s'han trobat.

Anàlogament, en una mateixa cultura les persones mantenen actituds i valors diferents respecte a la política, la religió i la moralitat. Fins i tot a les mateixes famílies els valors poden diferir enormement. La longitud del cabell d'un noi, l'edat que ha de tenir una noia per començar a sortir amb nois, l'hora que ha de tornar a casa a la nit un noi de setze anys o la decisió d'assistir o no a la universitat són qüestions sobre les quals tots els membres d'una família tindran opinions diferents. En créixer, comprenem i donem per suposades aquestes diferències i els individus que les mantenen. Pot ser que no hi estiguem d'acord, però en podem preveure els comportaments sobre la base del que sabem per l'experiència passada.

Enfrontar-se a aquests tipus de diferències en un context internacional és més difícil, precisament perquè ens podem veure sorpresos. L'àmplia experiència d'una altra cultura, inclòs el coneixement de la seva llengua i dels seus costums, ens permetrà sentir-nos més còmodes. Tot i ser irrealitzable per la quantitat de temps que es necessita, el negociador internacional ha d'aprendre a esperar i a tractar efectivament amb comportaments arrelats en sistemes de valors que potser difereixen enormement del seu.

El filtre cultural

Una manera senzilla de comprendre com els diferents valors culturals afecten el procés de negociació consisteix a pensar en la cultura com un filtre a través del qual expressem les nostres necessitats humanes bàsiques. Si un xinès té gana, el seu filtre —valors, actituds i creences culturals relatives a l'aliment— el predisposaran a demanar una tassa d'arròs. D'altra banda, el nord-americà que visqui a la Xina desitjarà sovint una hamburguesa, patates fregides i una coca-cola.

En una negociació internacional és molt possible que ambdues parts tinguin necessitats compatibles, i tot i això poden produir-se malentesos o punts morts perquè aquestes necessitats s'expressen a través d'un filtre cultural. Per exemple, quan un negociador occidental que tracta amb un país de l'Est ofereix el que ell creu que és una concessió generosa sobre el preu d'un producte, probablement espera que l'altra part faci immediatament un gest similar de bona fe. Si això no es produeix, hi ha la possibilitat que l'occidental experimenti frustració o ira davant la tossudesia del seu col·lega de l'Est. Tanmateix, si conegués més a fons el sistema econòmic dels països del l'Est, sabria que l'altra part no té autoritat per negociar ni fer contraofertes immediatament. El procés d'adopció de decisions està estructurat jeràrquicament. Les instruccions per negociar li han estat donades per l'autoritat superior, i per desviar-se d'aquestes instruccions s'ha de consultar primer aquestes mateixes autoritats. Per la diferència bàsica en la manera com cada negociador porta a terme la seva funció comercial, poden produir-se malentesos o interpretacions errònies. Ambdues parts no haurien fet res més que actuar a través dels seus propis filtres culturals.

Examinem més a poc a poc les diferències culturals concretes que actuen en aquesta negociació i que poden influir en els resultats. Hi ha diferències implícites que fan referència a la planificació, acceptació de riscos i autoritat decisòria, així com diferències referents al temps i a la rendibilitat. Agafant com a exemple la planificació, examinarem les diferències que existeixen entre soviètics i nord-americans i representarem gràficament els resultats per veure on se situa cada país. Una millor comprensió d'aquestes diferències permetrà a ambdues parts arribar a un acord mútuament satisfactori sense xocs en els valors culturals.

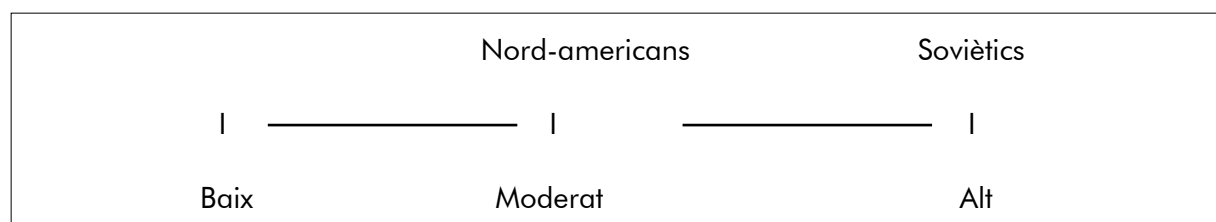
Planificació soviètica

Els soviètics planifiquen molt a fons les negociacions internacionals. Mantenen amplis registres sobre la tecnologia que desitgen comprar, registres que es conserven en una oficina central anomenada Licensintorg, l'agència general de compres en el país. Abans de negociar amb qualsevol companyia estrangera, els negociadors de Licensintorg s'informen sobre el producte, la companyia, la competència i els negociadors individuals de cada una de les parts. Es preparen instruccions abans que comenci la negociació, que són aprovades preliminarment a nombrosos nivells de la burocràcia estatal. La desviació d'aquest pla constitueix un comportament inacceptable.

Planificació empresarial nord-americana

Tot i que les companyies nord-americanes planifiquen les negociacions internacionals, en general manquen de l'amplitud de coneixements que tenen els soviètics sobre l'altra part amb la que han de negociar. Això és degut, per una banda, al fet que l'empresa privada no disposa dels mateixos recursos que un govern estatal. Però també és cert que, tot i que és important, molts negociadors americans creuen que per a aquest tipus de planificació s'ha d'invertir massa temps. El negociador té autoritat per adoptar decisions dins de certes directrius generals previstes prèviament.

Si examinem aquest fet de manera gràfica, veurem que els soviètics se situen a l'extrem alt, mentre que la majoria de les companyies nord-americanes se situarien més aviat a la gamma mitjana.



La comprovació del filtre

Molts de vostès pensaran que tot això és evident. Ens consta que les persones d'altres cultures tenen valors diferents als nostres. Per què cal insistir en aquest punt? Tot i que molts de nosaltres som conscients de les diferències culturals de manera intel·lectual, sense una experiència real i adequada en el tracte amb les persones d'altres cultures es cometem nombrosos errors de judici durant les trobades internacionals. Un cop percebut el comportament dels altres a través del nostre filtre cultural, sovint no ens adonem que aquests judicis previs —les nostres interpretacions— ens impedeixen veure la realitat de la situació.

Fent referència a l'exemple anterior, podem imaginar-nos un nord-americà que creu sincerament que el seu col·lega llatinoamericà és poc educat o que no té cap mena d'interès quan és capaç d'arribar una hora tard a una reunió. Aquest nord-americà assigna un significat (manca d'educació, manca d'interès) a un comportament (arribar tard) sobre la base d'una interpretació que ell fa a través del seu propi filtre cultural. El manteniment d'aquestes opinions sobre el seu col·lega durant la negociació subsegüent probablement afectarà el seu propi comportament i el seu paper d'home de negocis. Potser ho intentarà per tots els mitjans i farà més concessions de les necessàries perquè creu que l'altra part està mancada d'interès o bé, enfurismat, potser arribarà a abandonar la negociació.

Psicològicament, el que succeeix és que el negociador nord-americà pateix pressions internes, degudes als seus judicis previs negatius, sobre el que realment està esdevenint. No capta la realitat d'una manera adequada. La interacció subsegüent en la negociació es basa en una informació defectuosa. És possible que passi per alt els senyals positius, que haurien resultat evidents si hagués interpretat la situació de la manera idònia. Presta més atenció a les seves pròpies reaccions internes que al que està passant a l'altra banda de la taula.

Què està passant en el seu interior? Per què no capta el que un altre home de negocis consideraria claus positives? El nord-americà està sota una determinada forma de pressió mental o emotiva. Els símptomes de pressió que experimenta poden tenir dues formes: missatges mentals i/o símptomes físics. Alguns dels *missatges mentals* característics que els negociadors han notat que experimenten en aquest tipus de circumstàncies són els següents:

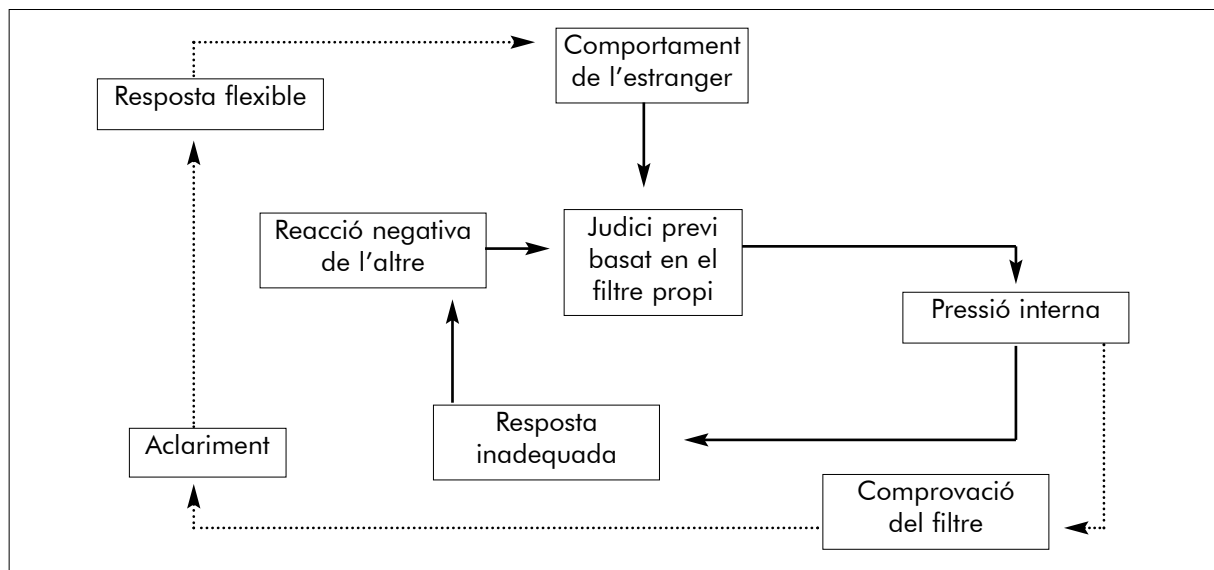
- D'on ve aquest home?
- Qui es creu que sóc?
- Estic perplex; no sé què està passant.
- No puc entendre aquesta gent.
- Per què són incapaços de comportar-se com persones normals?
- Per què demana tant de temps tot el que fem aquí?
- Aquesta gent és incapaç de veure un bon negoci quan el tenen davant els ulls.

Alguns *símptomes físics* experimentats són els següents:

- Pressió nerviosa a l'estómac.
- Envermelliment del color de la cara.
- Mans suades.
- Impaciència i agitació.
- Avorriment.
- Cansament.
- Nervis i inquietud.

El coneixement d'aquests símptomes de pressió pot dotar el negociador internacional d'un major control del seu comportament. La pressió és la manera en què el nostre cos ens fa saber que les coses no van de la manera que esperàvem. Aquest ha de ser el primer senyal per atu-

rar-nos i examinar les nostres expectatives inicials. Si som capaços d'identificar els nostres símptomes exclusius de pressió, podrem utilitzar-los com a senyal d'avís per modificar el nostre comportament posterior. Aquesta experiència pot descriure's com el procés circular que es mostra en el diagrama següent:



Com ja hem dit anteriorment, les persones s'inclinen a jutjar el comportament dels altres a través del seu propi filtre cultural, és a dir, segons el que les seves pròpies actituds, valors i creences els diu que significa un determinat comportament. Per falta de comprensió de l'altra cultura, aquest judici previ és la causa que el negociador experimenti pressió interna. Aquesta pressió, ja sigui física o mental, produirà amb gran probabilitat una resposta inadequada que, a la vegada, suscitarà una reacció negativa en l'altre negociador. Aquesta reacció negativa confirmarà la interpretació original inexacta de la situació. D'aquesta manera, la totalitat del procés es troba en un curtcircuit.

Per trencar aquest cercle hem d'adonar-nos de la nostra pròpia pressió i emprar-la com a senyal que ens indueixi a verificar el nostre comportament. Aquest procés s'anomena comprovació del filtre. El que fem és aturar-nos per considerar quin comportament concret ens preocupa i quin significat li atribuïm. Per fer-ho hem de conèixer en grau suficient els nostres propis símptomes de pressió exclusius, amb l'objectiu de desenvolupar un mecanisme personal que faci que impedeixi una resposta inadequada. Després podem buscar l'aclariment. L'aclariment suposa que se sap quan s'ha de parlar i el que s'ha de dir. Si vostè sent que li estan demanant que s'afanyi, pot al·ludir al seu propi pla de temps per al projecte que estan discutint. Això farà que l'altra part s'obri en referència amb el seu propi pla de temps. Quan un conflicte de valors ha sortit a la llum i s'ha tractat de manera adequada, les negociacions poden passar a qüestions més substancials.

També existeix la possibilitat que vostè senti que no pot dirigir-se directament a l'altre negociador, o que no pot definir realment el problema, tot i que s'adona que alguna cosa no funciona. Prengui nota i busqui ajuda d'algú que conegui millor aquella cultura. La comprovació del filtre no és una capacitat fàcil d'aprendre, però és essencial per a una comunicació normal i fluida, i per aconseguir els objectius en les negociacions internacionals.

El contingut d'aquest annex està basat en les següents fonts:
Raider, Ellen (1981): *Internacional and Situational Management Systems, Inc.*

ANNEX 2

LA NECESSITAT DE NEGOCIAR AMB ELS COL·LEGUES

La dificultat més generalitzada i greu que experimenten els directius és la negociació amb els col·legues, les relacions «laterals».

A les organitzacions, es produeixen canvis importants que exigeixen que els directius adquireixin capacitats que mai fins ara no havien necessitat. La diversitat dels productes i l'especialització tècnica divideixen les organitzacions en parts cada cop més petites, fet que dificulta cada vegada més la coordinació i la integració.

Les noves i més complexes estructures de les organitzacions exigeixen als directius una coordinació de les activitats de cada una de les persones que hi contribueixen i de les unitats de treball sobre les quals posseeixen molt poca o cap autoritat formal. L'adopció de decisions s'impulsa en sentit descendent amb la finalitat de fer les organitzacions més flexibles i incrementar la seva capacitat de resposta, cosa que implica que els col·legues d'un mateix nivell hagin de resoldre diferències i treballin junts de manera normal, amb freqüència i sense recórrer a un superior comú. Els directors de tots els nivells han de tractar amb grups especials d'interès, de dins i de fora de l'organització, en lloc de referir-se senzillament a un Departament de Personal. En gran mesura, no ens hem adonat que havíem de preparar els directors per resoldre aquestes modificacions de la gestió de les relacions laborals. Hem centrat la nostra atenció a proporcionar-los instruments analítics i mètodes de planificació actualitzats i a mantenir-los en l'avantguarda dels canvis tecnològics. Pel que fa als fonaments de la supervisió i la gestió, i a la solució racional de problemes i adopció de decisions, se segueixen impartint de la mateixa manera que en el decenni de 1960 i principis de 1970.

Algunes organitzacions atribueixen ara menys importància a la direcció participativa i prefereixen la direcció situacional, sobre la base del principi que no existeix un enfocament universal òptim i que les situacions diferents requereixen estils de direcció diferents. Però les relacions entre superior i subordinat encara són el centre en la direcció situacional.

La deficiència de capacitats més comuna i greu entre els directius d'avui se situa en la gestió i la direcció de les relacions laterals amb els seus iguals, sobre els quals no tenen autoritat directa ni un superior comú.

Aquestes relacions adquireixen una importància summament gran quan directors «independents» depenen entre ells per realitzar les tasques assignades a les seves unitats separades. Aquestes interaccions fan molt difícil gestionar i dirigir quan es planteja un conflicte de metes o prioritats, per exemple, quan la maximització de la productivitat o eficiència d'un dels grups redueix les d'un altre. Tot i que els experts en disseny de les organitzacions despleguen els seus millors esforços, aquest tipus de conflicte estructural persisteix.

La mala gestió de les relacions laterals apareix de diverses maneres:

- Les reunions proliferen i s'allarguen, impliquen un nombre superior de persones clau i produeixen menys resultats.
- Les persones tracten amb els seus col·legues com si fossin competidors de l'exterior.

- Les qüestions no resoltes es passen als supervisors que han de dedicar un temps valuós a familiaritzar-se suficientment amb els detalls del problema, per prendre una decisió que s'hauria d'haver pres a un nivell inferior.
- Els acords es concerten però no s'apliquen.
- Les unitats que han de coordinar els seus esforços competeixen o actuen de manera independent.
- Els comitès de coordinació no aconsegueixen res més que la frustració dels qui hi participen amb bona voluntat.

La clau per a unes relacions laterals eficaces radica en la capacitat dels directius per negociar. El potencial de la negociació com a instrument poderós per millorar la coordinació i resoldre els conflictes dins de les organitzacions ja no és reconegut. La majoria dels directius considera la negociació com alguna cosa que es fa amb els competidors i no amb els col·legues, amb l'únic objectiu d'obtenir tot el que es pugui concedint el menys possible.

De fet, la negociació, si es realitza de manera positiva i creativa, és el procés més eficaç que es coneix fins ara per resoldre les diferències i arribar a acords de qualitat d'una manera que crea, més que no pas destrueix, relacions de treball.

No obstant això, per aconseguir aquests resultats, els directius han d'aprendre a negociar positivament i descobrir com poden utilitzar-se les negociacions per portar endavant relacions de treball difícils i importants.

Sovint, el que ens falta senzillament és arribar a reconèixer la importància de la negociació quan tractem situacions problemàtiques dins de la nostra organització. Això pot ser a causa de la visió que tradicionalment tenim de la negociació. També pot ser el resultat que no arribem a reconèixer les bases estructurals de les prioritats conflictives i dels interessos manifestats dins les organitzacions. Com a conseqüència d'això es produeixen intents de resoldre els conflictes mitjançant un procés relacional de solució de problemes o a partir d'ordres unilaterals de la direcció. En qualsevol dels casos, no negociar quan existeixen interessos conflictius i comuns a la vegada incrementa la probabilitat que els compromisos per portar a terme una decisió siguin dèbils i es pertorbin les relacions de treball.

Pocs directius ajudaran a fer que un altre aconsegueixi les seves pròpies metes a compte d'aconseguir ells les seves pròpies, tot i que s'apel·li a l'amistat i a la lleialtat, i fins i tot a ordres directes d'un superior comú. Les persones no treballen contra els seus propis interessos, o com a mínim no treballen així durant molt de temps. No obstant això molts faran esforços considerables per ajudar un col·lega a aconseguir les seves metes si aquest fa el mateix respecte a ells. La negociació positiva facilita aquest tipus d'intercanvi.

Molts de nosaltres estem tan preocupats per aconseguir el que necessitem que no arribem a explorar curiosament les necessitats de l'altre. En una negociació, la major part del nostre poder procedeix del que l'altre percep que nosaltres podem satisfer de les seves necessitats. Si creiem que necessitem quelcom que una altra persona pot donar-nos (un recurs), i que ho necessitem més del que ell necessita i del que nosaltres podem donar-li, ens haurem situat en una posició de poder inferior. El nostre poder i la possibilitat d'un resultat positiu augmenta quan arribem a descobrir altres necessitats que potser té l'altre i quan identifiquen recursos nostres que poden satisfer aquestes necessitats.

Existeixen tres estratègies bàsiques per tractar situacions que impliquen interessos comuns i conflictius alhora. Aquestes estratègies són les següents:

- *Inflexibilitat*: Una de les parts estableix unilateralment les condicions i imposa a l'altra que les accepti o que busqui una solució en una altra banda.

Exemple. Un director d'operacions demana al director de manteniment que faci una previsió de mil hores de manteniment el proper mes per tal que la seva maquinària segueixi funcionant. El director de manteniment respon: «*El meu personal és insuficient. El màxim que puc oferir-li aquest mes són vuit-centes hores, ni una més ni una menys*».

- *Regateig*. Aquesta estratègia implica l'intercanvi d'un recurs, o com a molt dos.

Exemple. En la mateixa situació, ambdós directors s'expliquen mútuament els seus problemes. Després d'una breu discussió es posen d'acord en nou-centes hores de manteniment.

- *Negociació*. Aquesta estratègia implica l'intercanvi de nombrosos recursos.

Exemple. Aquests dos mateixos directors conversen amb detall sobre els problemes que tenen i el que han de resoldre. El director d'operacions comprèn que el director de manteniment té més personal disponible durant els torns de dia, quan s'usen més les màquines, però que disposa de menys personal a la nit, quan poden realitzar el manteniment.

Comprèn al seu torn que, d'acord amb les normes sindicals, el director de manteniment ha de designar per a determinades feines dos mecànics capacitats, quan un d'aquests l'única cosa que fa és pitjar una palanca per tal que la màquina arrenqui o pari.

Per la seva banda, el director de manteniment entén que el director d'operacions disposa d'aprenents d'operadors de màquina que no estan plenament ocupats i que necessiten saber tot el possible sobre la maquinària de la qual han d'encarregar-se.

Sobre la base d'aquesta informació, els dos directors arriben a un acord a partir del qual el director d'operacions replanifica la seva producció per tal que durant els torns de dia pugui fer-se el manteniment d'un nombre de màquines més gran, i proporciona un aprenent perquè pitgi la palanca de marxa i de parada de les màquines mentre els mecànics hi treballen.

D'aquesta manera, el director d'operacions aconsegueix que es realitzi tot el manteniment que es necessita (mil hores) i el director de manteniment pot realitzar la feina en vuit-centes.

En l'exemple de la inflexibilitat, ha quedat palesa una bona quantitat de mala voluntat, i el conflicte s'ha resolt de manera estrictament unilateral. El director d'operacions probablement aprofitarà una oportunitat futura per venjar-se'n. En l'exemple del regateig, ambdues parts han quedat satisfetes amb l'acord. Però, si no és que aquestes representen malament les seves necessitats i recursos disponibles, ambdues obtindran menys del que en realitat necessiten. L'intercanvi ha contribuït ben poc a enfortir la seva relació de treball; el més probable és que hagi disminuït. Segurament el compromís de complir l'acord és petit. Si el director de manteniment pot escapar-se amb menys de nou-centes hores per poder servir sectors en els quals està endarrerit, probablement ho farà. A conseqüència de la negociació, ambdós directors se sen-

tiran compromesos per complir l'acord que han concertat, i la relació de treball probablement s'enfortirà. Han aconseguit aquesta solució més creativa i positiva explorant necessitats múltiples i identificant recursos alternatius que poden intercanviar i utilitzar per satisfer mútuament les seves necessitats.

S'ha d'assenyalar que els directors segurament hauran trigat un temps considerablement més gran a negociar que a regatejar. Si la diferència hagués estat de deu hores de manteniment i no de centenars com és el cas, potser hauria estat prudent recórrer al regateig per resoldre aquesta qüestió tan ràpida.

El personal de vendes rep formació per explorar les necessitats i relacionar-les amb el producte. En canvi, els directors tenen poques possibilitats de desenvolupar aquestes capacitats. Aquesta part del procés de negociació positiva és, per tant, un comportament no espontani per a la majoria dels directors fins que n'arriben a comprendre la importància i adquireixen les capacitats per aplicar-lo.

El fet de no arribar a distingir clarament entre necessitats i objectius bloqueja la creativitat i contribueix en gran mesura a fer que les negociacions arribin a un punt mort. Utilitzem un senzill exemple per il·lustrar aquesta qüestió:

Jordi Martí i Samuel Sala són caps de secció del departament de procés de dades d'una gran empresa. Els dos havien demanat al director del departament que contractés un supervisor addicional. Per justificar la seva petició, ambdós han dit que la càrrega de treball ha augmentat i que la competència del personal eventual ha disminuït perquè els programadors experimentats estan molt buscats en el mercat laboral.

Una setmana més tard, el director del departament comunica als senyors Martí i Sala que, per limitacions pressupostàries, només pot autoritzar la contractació d'un nou supervisor. Com que ells són les persones més properes al problema, el director desitja que siguin ells els que decideixin quina serà la millor manera de cobrir aquesta vacant.

Els dos caps de secció es reuneixen amb la intenció d'aconseguir que el nou supervisor depengui d'ells. Després d'algunes hores de reunió abandonen, recorren al director del departament i li demanen que sigui ell qui prengui la decisió.

La visió popular de la negociació ha de canviar

Seguint amb l'exemple anterior, tant el Sr. Martí com el Sr. Sala inicien una reunió amb el convenciment que cada un ha d'aconseguir el nou supervisor. Ho han classificat com una necessitat. Les necessitats no canvien ni desapareixen fins que no són satisfetes. Només un d'ells podia obtenir satisfacció a aquesta necessitat, per tant, no és sorprenent que acabin en punt mort.

No obstant això, en aquest exemple, com en la majoria dels casos, el que per a una de les parts era una solució evident, resulta inacceptable per a l'altra. El Sr. Martí i el Sr. Sala hauran de trobar alternatives per solucionar el problema. Això significa que han de trobar formes diferents d'augmentar la capacitat de supervisors o de reduir la necessitat de supervisió.

Per exemple, el Sr. Martí pot convenir de deixar al Sr. Sala el nou supervisor i diversos programadors sense experiència a canvi d'altres programadors més experimentats que necessiten

menys supervisió. O bé el Sr. Sala pot deixar que el nou supervisor depengui del Sr. Martí, si aquest últim s'encarrega de formar els nous contractats en les dues seccions.

També és molt possible que el Sr. Sala o el Sr. Martí decideixin posposar aquest problema de supervisió per satisfer alguna altra necessitat prioritària. Això podria succeir, per exemple, si el Sr. Sala deixa al Sr. Martí el nou supervisor a canvi d'una part del temps d'ordinador que correspon al Sr. Martí.

Aclarir amb cura les necessitats i objectius abans de començar una negociació, i considerar que els objectius de la negociació són només una manera de satisfer necessitats prioritàries, impedirà que la negociació arribi a un punt mort. Això pot contribuir a desbloquejar la creativitat necessària per arribar a un acord de gran qualitat que puguin subscriure les dues parts.

Un criteri important per seleccionar les tàctiques d'una negociació és el grau en què es confia en l'altra part.

Quan el nivell de confiança és molt elevat, la negociació es converteix en un tipus de solució de problemes. Difereix de la solució de problemes normals únicament en el fet que implica un intercanvi de recursos. Si, en el nostre exemple, els senyors Martí i Sala haguessin tingut confiança mútua i capacitats de negociació positiva, haurien explorat necessitats alternatives i identificat recursos que podrien haver-se intercanviat per arribar a una solució mútuament satisfactòria.

Si el grau de confiança és moderat, en general és aconsellable establir els objectius de negociació com a solucions preferides per a la satisfacció de les nostres necessitats. Això mostra una disposició a negociar sobre els objectius.

Haurien de revelar-se les pròpies necessitats, però només en el cas que l'altra part també ho faci. La raó d'això és que revelar les pròpies necessitats quan els altres no ho fan dona lloc a la percepció que nosaltres necessitem més a l'altre del que ell ens necessita. Això fa que l'equilibri del poder s'inclini a favor de l'altre. Com a mínim, això incrementarà les seves expectatives de solució i, si creuen que poden vèncer, aquest fet pot, fins i tot, conduir-los a comportaments competitius.

Quan el nivell de confiança és baix la precaució és essencial, fins i tot dins de la mateixa organització. Pot preveure's que els col·legues negociadors exposaran els seus objectius de manera categòrica, que les seves exigències inicials seran considerablement superiors al nivell a què esperen arribar a una solució, que es mostraran poc inclinats a revelar les seves necessitats subjacents, i que poden amenaçar amb un punt mort i tractar de sotmetre'ns a les pressions d'un termini.

A aquestes tàctiques es pot respondre de dues maneres. Es pot contraatacar amb les mateixes tàctiques, tot i que sense reaccionar en excés davant les tàctiques que ells han plantejat. O es pot assenyalar que estem copsant el que succeeix, afirmar que preferim negociar sobre la base d'un nivell de confiança més elevat, perquè creiem que això conduirà a una solució més satisfactòria per a tots.

S'ha de modificar la visió popular de la negociació com alguna cosa que fan les persones dures i intel·ligents en situacions adverses. Els directors han d'arribar a comprendre la mane-

ra amb què pot utilitzar-se el procés de negociació com a instrument important per resoldre problemes del dia a dia. Més encara, han de dominar la gamma de capacitats necessàries per aplicar una estratègia de negociació positiva.

Establiment d'una relació de treball a través de la Negociació de Funcions

La tècnica coneguda com a Negociació de Funcions pot emprar-se per establir un «contracte» o conjunt d'expectatives, mútuament acordades i beneficioses sobre la manera com dues o més persones treballaran juntes. L'elaboració d'aquest contracte abans de començar realment a treballar junts pot incrementar, en gran mesura, la realització eficaç de les tasques i ajudar els individus a satisfer les seves necessitats personals legítimes.

La següent tècnica es fonamenta en diversos *supòsits* que són importants d'entendre abans de continuar. Són els següents:

- *Claredat de les necessitats i expectatives.* Poden aconseguir-se certes millores de l'eficàcia únicament intercanviant declaracions explícites, sobre la manera com cada una de les parts desitja que actuï l'altra. Si l'altra part entén clarament el que vostè desitja, vostè tindrà més probabilitats d'aconseguir-ho. Mai no és segur suposar que l'altre comparteix les seves expectatives o que satisfarà les seves necessitats, fins que vostè les hagi comprovades.
- *La funció de l'autoritat.* Tot i que un superior dins l'organització pugui tenir més poder o influència que el seu subordinat, aquest poder és suficient per obligar a un compliment superficial. Si l'ús de l'autoritat pogués aconseguir bons rendiments i realitzacions, la majoria dels caps serien més eficaços del que són. El compromís voluntari a la tasca comuna val la pena negociar-lo. Les dues parts tenen un poder real per ajudar-se o posar-se obstacles mútuament. En la mesura que tant el superior com el subordinat reconeixen obertament aquest fet, és possible un procés de contractació o transacció.
- *La importància del quid pro quo.* Tot i que les persones poden convenir satisfer les expectatives dels altres, per educació o per evitar conflictes, és poc probable que el contracte es respecti a la pràctica llevat que ambdues parts percebin que obtenen d'aquest un avantatge important. Els contractes o transaccions viables suposen sempre l'obtenció d'alguna cosa de valor a canvi de l'esforç o del sacrifici que un fa (un *quid pro quo* = alguna cosa per alguna cosa).

Suposant que vostè accepti aquests supòsits, o que estigui preparat per assajar-los honradament, vostè està disposat per a la Negociació de Funcions. Així és com es comença:

1. *Identificació de les tasques i de responsabilitats de tasques recíproques.* Agafi un full de paper per a cada persona amb qui vostè ha de negociar, i descriu les seves *pròpies responsabilitats i relacions de tasca recíproques* respecte a cada una de les funcions de treball importants en les quals ambdós estan involucrats d'alguna manera. Pot agafar el següent exemple:

Funció de la tasca	La meva responsabilitat	La seva responsabilitat
Recollida de dades	Determinar les dades que han de recollir-se i convenir amb ell/a el pla i les prioritats	Convenir amb mi el pla i les prioritats, i reunir dades segons les especificacions. Informar-me aviat de qualsevol desviació del pla que s'hagi previst
Anàlisi de les dades	Parlar amb ell per tenir interpretacions d'aquelles dades que portin a conclusions aproximades. Acabar aquestes interpretacions i escriure l'informe. Revisar el projecte amb ell abans de presentar-lo	Preparar hipòtesis i conclusions aproximades segons el que suggereixin les dades i comunicar-me-les. Aconsellar sobre la preparació de l'informe final, comentar el projecte abans de la presentació
Etc.		

Completi aquest document en la mesura que cregui que s'ha de realitzar, però asseguri's que inclou qualsevol funció sobre la qual vostè o l'altra persona puguin tenir dubtes, o sobre les quals vostè sospiti que hi ha la possibilitat que l'altra persona no estigui d'acord amb vostè.

- 2. Aclariment de les necessitats.** Agafi un full de paper per a cada persona amb qui vostè haurà de negociar, i faci una llista de les expectatives, necessitats i desigs que té vostè. Faci una llista al més completa possible, i escrigui tot el que cregui que és important per a vostè. No ho tindrà tot, però l'ajudarà a aclarir tot el que vol.
- 3. Planificació de la negociació.** Consideri les notes que ha pres per negociar. Tracti de preveure les possibles respostes de l'altre a cada un dels desigs i necessitats que vol satisfer. A quins es resistirà i quins no podrà complir? Pot pensar de quina manera valdria la pena donar satisfacció a les seves expectatives? Què pot oferir com a *quid pro quo*? Com pot ajudar l'altre per satisfer les expectatives i necessitats de vostè?

Tracti d'establir un ordre de prioritats a la seva llista. Tingui les idees clares del que realment és important i del que pot permetre's cedir o abandonar.

Pensi a fons sobre quin dels seus desigs i expectatives està disposat a mostrar-se obert. En general les persones no confien totalment entre elles, i potser hi ha, en la seva llista, punts que no està segur si és convenient o no revelar, com a mínim des del principi. Assenyali aquells en què pot mostrar-se totalment obert, i assenyali també els que desitja mantenir en reserva. Però no s'inhibeixi perquè pensi que no val la pena tenir les condicions que necessita per treballar i créixer. Si no creu en la seva pròpia vàlua, no obtindrà gran cosa.

4. *Desenvolupament de la negociació.* Tracti de recordar, a mesura que avança en els assumptes que té amb el seu col·lega, que tant l'un com l'altre guanyaran més si arriben a un acord just i negociat que si es queden en un estat de conflicte sense resoldre. Un acord equitatiu es defineix aquí com aquell que cap de vostès sentirà posteriorment com a unilateral o explotador. No està negociant la venda d'un cotxe o d'una casa, negociació que es fa una sola vegada; vostè i el seu col·lega hauran de viure junts i, si és necessari, tornar a negociar la qüestió. Tractin, per tant, d'aconseguir aquesta primera vegada un acord al més viable possible. Arribi a un equilibri entre la duresa i la concessió. Tracti de trobar solucions que suposin la victòria d'ambdós. Si hi ha punts que no puguin resoldre's ara, planifiqui una reunió per a més endavant. Hi poden haver alguns assumptes que vostè desitgi observar durant un temps abans de resoldre'ls definitivament. Això està bé, mentre es posin de mutu acord.

Consideri les següents generalitzacions dels efectes que tenen els diversos tipus de comportament de negociació.

L'estil de fermesa consisteix a exposar les expectatives i aplicar incentius i pressions, comportaments efectius i adequats a les negociacions.

Tot i això, l'ús de comportaments avaluatius, moralistes o que impliquin judicis (és a dir, avaluació negativa) serveixen per irritar l'altre, posar-lo a la defensiva i incrementar el conflicte. Per tant, procuri fer declaracions clares del que vostè necessita i espera, i indiqui el que vostè no està disposat a concedir a canvi del que vostè desitja. Eviti observacions que puguin implicar que l'altra persona està equivocada, o que és desraonada, gasiva o dolenta. Mostri la seva pròpia fortalesa afirmant les seves necessitats i desigs, i no atacant l'altre.

L'estil de conciliació és summament eficaç per convertir una negociació en una solució conjunta de problemes i reduir la competitivitat.

Tracti de mostrar un veritable interès per les necessitats i punts de vista de l'altre. Faci nombroses preguntes per aclarir les seves respectives posicions i necessitats. Resumeixi i comprovï la comprensió, parafrasegi la posició de l'altre en les seves pròpies paraules. Tracti de no mostrar-se a la defensiva. Quan pugui, concedeixi i accepti la solidesa dels arguments de l'altre, i la justícia de la seva posició. Deixi's influenciar per establir un ambient de confiança i solució mútua de problemes. Això no vol dir cedir; només significa deixar que l'altre vegi que vostè està interessat per les seves necessitats, que el preocupa, i és equilibrat o influenciable.

L'estil d'atracció pot ser útil per generar el compromís cap a metes comunes i per trobar sectors d'avantatge o valor mutu.

Busqui un terreny comú i busqui també les diferències (no per suavitzar-les, sinó per establir una base de cooperació). No deixi d'articular de manera convincent els avantatges mutus que resultaran d'un acord.

L'estil de persuasió és un instrument important per convèncer l'altre de la lògica i de les propostes raonables d'un mateix.

Tot i això, tracti d'evitar els «contracops» —presentar immediatament, després de qualsevol proposta de l'altre, una contraproposta o una expressió forta de desacord—. Reconeixi el que hi ha de valor en la resposta de l'altre, abans d'articular les inquietuds o seves alternatives. Si tracta amb respecte les contribucions de l'altre, les seves seran més ben escoltades. Els atacs constants a la lògica de l'altre tendiran a provocar una resposta recíproca,

si no és que provoquen la seva retirada. Tracti de mantenir el caràcter recíproc en la discussió. Quan un de vostès estigui parlant més que l'altre, és probable que s'estiguin reduint les possibilitats d'arribar a un acord veritablement viable.

En arribar al tancament de la Negociació de Funcions, accepti la responsabilitat de resumir els sectors acordats i els sectors que encara no s'han tractat de manera satisfactòria. Comprovi, per cerciorar-se, que la seva comprensió coincideix amb la de l'altre. En el desig de concloure una negociació amb cert sentiment d'èxit, les persones eviten freqüentment comprovar la seva comprensió de l'acord, per por (no sempre totalment conscient) que es trenqui l'acord aparent. Si es trenqués ara, en comprovar-ho, vostè pot estar segur que no era viable.

Comprovi també, per assegurar-se, que en cada un dels seus acords hi ha un clar *quid pro quo*. Quedi satisfet de saber el que l'altre considera que ha obtingut a canvi del que ha donat. Si no existeix un sòlid *quid pro quo*, és possible que no existeixi motivació per dedicar energia i esforços a l'execució de l'acord. Els acords en què no existeix un *quid pro quo* són viables generalment només quan exigeixen escàs esforç o sacrifici per part de l'altre, o si es basen en un poder indiscutible de part d'una de les persones que es beneficien de l'acord. No es deixi enganyar per la seva disposició o la de l'altre per arribar a un acord, per mostrar-se conciliadors o evitar el conflicte. Lluiti per un contracte o una transacció honesta, o com a mínim reconegui que no s'ha aconseguit una transacció o un contracte viable.

Cal que es posi d'acord sobre qui resumirà per escrit els resultats de la discussió, i sobre quan ho farà (quan abans millor). Si ha valgut la pena dur a terme aquest treball, també val la pena que sigui escrit i comprovar-lo un cop més per veure si es comprèn i s'hi està d'acord. Això li proporcionarà una base per a una revisió i renegociació posteriors.

De tot el que s'ha comentat fins ara pot semblar que el procés de Negociació de Funcions és difícil i lent, i que no s'ha d'abordar a la lleugera. De fet, és possible que vostè i el seu col·lega obtinguin profit de qualsevol intent seriós de discutir i resoldre les seves expectatives i necessitats mútues. Hem tractat de suggerir diversos instruments i conceptes que pot utilitzar per millorar el procés o resoldre les dificultats que sorgeixin. Ha de sentir-se lliure per escollir-les i utilitzar-les segons les seves necessitats i la confiança que tingui en la seva capacitat per dirigir el procés. Molts directors han utilitzat la Negociació de Funcions per millorar les seves relacions de treball, i la majoria d'ells han aconseguit millores importants quan es van dedicar a aquest procés amb veritable energia i compromís. Si vostè s'hi embarca amb un desig real d'obtenir avantatges tant per a vostè com per a l'altre, també li resultarà útil.

El contingut d'aquest annex està basat en les següents fonts:
«La negociació en les relacions laterals a les organitzacions» *Management*, vol. 36, núm. 2, febrer, p. 26-31.

ANNEX 3

1. AUTODIAGNÒSTIC DE L'ESTIL DE NEGOCIADOR

Qüestionaris d'estil d'influència (CEI, V)

Si us plau, contesti aquestes preguntes tal com vostè creu que actua quan es relaciona amb els altres. Basi les seves respostes en les seves accions de negociació típiques. Sigui tan sincer com pugui. Aquest qüestionari tindrà cap o poc valor llevat que vostè proporcioni una descripció objectiva i precisa del seu comportament.

Per a cada pregunta esculli la puntuació que vostè creu més adequada i apunti-la en el full de qualificacions que trobarà més endavant:

1. Si vostè *quasi mai* actua de la forma que es descriu.
2. Si vostè actua *alguna vegada, ocasionalment*, de la forma que es descriu.
3. Si vostè actua d'una forma similar a com actuen els altres.
4. Si vostè actua *amb freqüència* de la forma que es descriu.
5. Si vostè actua *quasi sempre* de la forma que es descriu.

- | | |
|---|-------|
| 1. Els seus suggeriments i propostes són de gran qualitat. | - - - |
| 2. Quan fa propostes, les raona o justifica amb arguments de pes. | - - - |
| 3. És ràpid a comunicar els seus desigs als altres. | - - - |
| 4. Corregeix els errors dels altres. | - - - |
| 5. Pressiona els altres amb la finalitat d'assolir els seus objectius. | - - - |
| 6. Sol·licita activament les opinions i suggeriments dels altres. | - - - |
| 7. Escolta atentament quan els altres exposen punts de vista que són diferents als seus. | - - - |
| 8. Fa tot el possible per aconseguir que la informació que vostè té estigui disponible per als altres. | - - - |
| 9. Aconsegueix que els altres vegin els avantatges d'una situació; encomana el seu optimisme i entusiasme. | - - - |
| 10. Ajuda els altres a examinar els objectius i valors que tenen en comú. | - - - |
| 11. En una situació urgent, es pren el temps necessari per endreçar els seus pensaments i planificar els següents passos. | - - - |
| 12. Prefereix modificar la seva posició abans que córrer el risc d'un conflicte o una confrontació. | - - - |
| 13. Presenta propostes i suggeriments que vostè considera bons, tot i que siguin impopulars. | - - - |

14. Dóna suport a les seves propostes amb una lògica sòlida i un raonament clar. - - -
15. Formula clarament els nivells d'actuació i objectius que considera que han de ser assolits pels altres. - - -
16. Fa la impressió de considerar-se més raonable, generós, objectiu i just que els altres amb qui vostè tracta. - - -
17. Aconsegueix que els altres avalin les seves propostes oferint-los algun tipus d'ajut. - - -
18. Fa tot el possible per reconèixer el mèrit de les idees i contribucions dels altres. - - -
19. Comprova que ha tingut el que els altres li han dit. - - -
20. És clar i obert amb tota la informació que posseeix, no la manté oculta. - - -
21. El seu optimisme i entusiasme són contagiosos. - - -
22. Mostra als altres com es pot aconseguir un resultat millor treballant plegats. - - -
23. Si sorgeix una discussió inútil, no la segueix i canvia de tema. - - -
24. En una discussió animada, se'n manté al marge. - - -
25. Presenta les idees i propostes de forma persuasiva. - - -
26. Defineix les seves propostes i suggeriments amb energia. - - -
27. Fa saber als altres quins són els nivells d'actuació i objectius pels quals seran jutjats. - - -
28. Quan algú no aconsegueix les seves exigències i expectatives, li ho diu clarament. - - -
29. Utilitza el poder de la seva posició per fer que els altres estiguin d'acord amb vostè. - - -
30. És receptiu als problemes i preocupacions dels altres. - - -
31. Repeteix amb les seves pròpies paraules el que els altres diuen per assegurar-se que ho ha entès bé. - - -
32. Si se sent insegur o confós, ho reconeix. - - -
33. Expressa amb paraules els desigs i aspiracions dels altres. - - -
34. Ajuda les persones amb qui treballa a trobar valors i objectius comuns. - - -
35. Resol les situacions conflictives utilitzant el sentit de l'humor o canviant de tema. - - -
36. Si en una conversa es toquen temes personals, canvia de tema. - - -
37. Els seus suggeriments sobre els problemes són incisius i rellevants. - - -

38. S'enfronta a les idees i/o suggeriments amb els quals no està d'acord o no acaba de veure clars. - - -
39. Diu als altres exactament què és el que vostè espera d'ells. - - -
40. És ràpid a demostrar la seva aprovació i el reconeixement quan algú fa quelcom que a vostè li agrada. - - -
41. Es manté en la seva postura fins que els altres es mostren oberts a la negociació. - - -
42. Si algú no participa, fa tot el possible per aconseguir que ho faci. - - -
43. Escolta atentament el que els altres proposen. - - -
44. Quan és justament criticat, reconeix ràpidament els seus errors i oblits. - - -
45. Encomana als altres l'entusiasme pel treball que pot realitzar en equip. - - -
46. Busca punts en comú, fins i tot en situacions en què existeixen diferències evidents. - - -
47. Present quan ha de sorgir un conflicte, i el desvia amb comentaris encertats i en el moment oportú. - - -
48. Si se'l pressiona, modifica la seva postura. - - -
49. Suggereix possibles solucions a quasi tots els problemes que sorgeixen. - - -
50. Quan els altres no estan d'acord amb les seves idees, utilitza una nova línia de raonament per convèncer-los. - - -
51. Diu als altres el que han i no han de fer. - - -
52. Utilitza l'elogi amb encert per aconseguir que els altres canviïn o millorin el seu rendiment. - - -
53. Intercanvia favors amb l'objectiu d'aconseguir que les coses es facin. - - -
54. Mostra preocupació i empatia quan els altres tenen problemes. - - -
55. Vetlla pel que els altres estan sentint a més del que li estan dient. - - -
56. És clar en els seus motius i intencions. - - -
57. Té una idea molt clara del resultat final que desitja. - - -
58. Quan sorgeixen diferències, busca àrees d'entesa. - - -
59. És pacient i manté la calma en situacions tenses. - - -
60. Evita parlar de temes controvertits. - - -
61. Presenta les seves idees amb energia. - - -
62. Utilitza amb eficàcia el sentit de l'humor o les anècdotes per explicar millor un tema. - - -

- | | |
|--|-------|
| 63. Fa saber les seves expectatives i requisits amb fermesa, de manera que no siguin oblidats o ignorats. | - - - |
| 64. Dóna informació de retorn (<i>feedback</i>) de manera que sigui útil per als altres. | - - - |
| 65. Negocia per obtenir el que vol. | - - - |
| 66. Expressa el seu respecte pels altres i els seus punts de vista, tot i que no estigui d'acord amb ells. | - - - |
| 67. Dóna als altres el temps i atenció que necessiten per expressar clarament els seus punts de vista. | - - - |
| 68. Demana ajuda. | - - - |
| 69. Ajuda els altres a sentir-se més forts i segurs, en mostrar-los la seva confiança. | - - - |
| 70. Genera un sentiment d'equip «d'estar al mateix vaixell» a les persones que treballen amb vostè. | - - - |
| 71. Suggereix solucions de compromís per resoldre diferències o «carrerons sense sortida». | - - - |
| 72. Suavitza les diferències. | - - - |

Instruccions

1. Anoti les seves puntuacions al *Full de qualificacions*.
2. Sumi després les qualificacions de cada filera i anoti el total a la casella que trobarà a la dreta (V. gr. 1. 13. 25. 37. 49. 61, correspon a la primera filera, el valor de la qual serà la qualificació de «Proposar»).

La suma de la qualificació de la segona filera (2, 14, 26, 38, 50, 62) correspon a la qualificació de «Raonar». I així successivament fins a completar la suma de les 12 fileres.

Al final vostè ha de tenir una columna de dotze totals.

3. Cada filera del seu full de qualificacions es correspon amb una de les columnes (escales) del full de *Perfil d'estils d'influències*.

La clau de qualificació és la següent:

Marqui la puntuació total que ha obtingut a «Proposar» en la columna del mateix nom. Agafi com a referència la columna de nombres que es troba a l'esquerra i a la dreta d'aquesta.

I així successivament fins a completar les dotze columnes.

Procedeixi a unir els punts i obtindrà el seu perfil.

Qüestionari d'estils d'influències

Full de qualificacions

Per favor, escrigui la qualificació (1, 2, 3, 4, 5) de cada pregunta en l'espai corresponent.
Respongui a totes les preguntes.

1. ____	13. ____	25. ____	37. ____	49. ____	61. ____	Proposar
2. ____	14. ____	26. ____	38. ____	50. ____	62. ____	Raonar
3. ____	15. ____	27. ____	39. ____	51. ____	63. ____	Exposar expectatives
4. ____	16. ____	28. ____	40. ____	52. ____	64. ____	Avaluar
5. ____	17. ____	29. ____	41. ____	53. ____	65. ____	Incentius i pressions
6. ____	18. ____	30. ____	42. ____	54. ____	66. ____	Implicar i recolzar
7. ____	19. ____	31. ____	43. ____	55. ____	67. ____	Escoltar
8. ____	20. ____	32. ____	44. ____	56. ____	68. ____	Obrir-se
9. ____	21. ____	33. ____	45. ____	57. ____	69. ____	Revelar, «visionar»
10. ____	22. ____	34. ____	46. ____	58. ____	70. ____	Trobar terreny comú
11. ____	23. ____	35. ____	47. ____	59. ____	71. ____	Eludir
12. ____	24. ____	36. ____	48. ____	60. ____	72. ____	Evitar

Perfil d'estils d'influències

Qualificacions de ----- Qualificat per ----- \triangle
 Data ----- ----- \square
 ----- $*$
 ----- $+$

	Persuasió		Fermesa (asserció)			Conciliació (estendre ponts)			Captació		Evasió		
28	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	28	
27	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	27	
26	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	26	
25	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	25	
24	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	24	
23	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	23	
22	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	22	
21	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	21	
20	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	20	
19	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	19	
18	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	18	
17	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	17	
16	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	16	
15	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	15	
14	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	14	
13	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	13	
12	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	12	
11	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	11	
10	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	10	
	Proposar	Raonar	Exposar expect.	Avaluar	Incentius i pressions	Implicar i recolzar	Escoltar	Obrir-se	Revelar, «visionar»	Trobar terreny comú	Eludir	Evitar	

2. ESTILS I CONDUCTES EN LA NEGOCIACIÓ. PAUTES PER INTERPRETAR L'AUTODIAGNÒSTIC

2.1. Notes sobre l'ús de l'energia en la negociació

Aquest document pretén estimular la discussió i ser una referència per planificar l'ús de la seva energia en la gestió de les negociacions en què participi. Hem tractat de reunir les dades que aporten les investigacions i el sentit comú referents a l'alineació del Model d'Influència Situacional.

En abordar aquesta tasca, la primera dificultat que es presenta és la trivialitat que la decisió del que és un comportament adequat i efectiu depèn de la situació, dels objectius d'un i de les disposicions i tendències de les altres persones amb les quals s'està treballant. Un cop que tots aquests factors s'han ponderat i considerat degudament, s'actua en general segons el costum i les preferències. Per tant, qualsevol generalització que es vulgui fer no només està subjecta a tot tipus de matisacions i condicions, sinó que es planteja en certa manera la qüestió de si tal informació influeix, en alguna mesura, en el comportament d'algú.

En els nostres seminaris i cursos de formació, tractem d'encoratjar les persones a pensar a fons en l'ús dels seus estils, capacitats i formes habituals de treballar amb els altres, i a considerar si no els resultaria útil un ventall més ampli i flexible de comportaments. Per tant, li oferim aquestes generalitzacions com a ajuda per pensar en situacions en què pot tendir a actuar de manera més aviat automàtica; algunes vegades obtindrà els resultats desitjats i d'altres no, però sense estar massa segur de per què les coses resulten com resulten. En revisar el seu propi ús de l'energia en el tracte de determinades relacions i en la planificació per enfocar situacions difícils, les observacions que aquí es fan poden ajudar-lo a veure noves maneres que valen la pena de comprovar i, en cas d'èxit, posar en pràctica. No s'ofereixen com a directrius, sinó més aviat com a estimulants del pensament i com a ajuda per a una acceptació intel·ligent de riscos en l'aplicació de nous comportaments a situacions de transició i negociació en què vostè es troba.

En llegir el present document, recordi clarament els elements del Model d'Influència Situacional:

ESTILS D'EMPENTA	ESTILS D'ATRACCIÓ	EVASIÓ
Fermesa Persuasió	Conciliació Captació	

2.2. L'ús dels comportaments d'empenta

1. La *persuasió* generarà resistència i conflicte molt menys freqüentment que la *fermesa*. La primera apel·la a la raó, mentre que la segona implica que la voluntat i determinació d'un s'imposa a la de l'altre. És, doncs, molt més probable que la *fermesa* s'experimenti com un comportament amenaçant, agressiu i negatiu.
2. La *persuasió* adquireix la seva màxima eficàcia quan tenim o podem crear credibilitat davant l'altre. La seva credibilitat o acceptació de la competència, coneixement i capacitats es pot formar per:

- El fet acceptat que vostè tingui un elevat prestigi i competència en el camp de la discussió, i l'altre s'identifiqui amb menys coneixements i competència, o pel fet que vostè porti experts.
 - L'altre confia en els motius que vostè té en tractar d'exercir influència. És més probable que això succeeixi quan vostè, personalment, no té res a guanyar amb el resultat, i està clarament desinteressat en aquest. No és probable que això succeeixi en una negociació, sobretot quan es recorri a experts que es considerin neutrals.
 - Vostè és l'única font d'informació sobre l'assumpte que es debat a la qual es té accés immediat.
 - Altres fonts independents d'informació avalen la seva postura (per exemple, informes, estadística, experts de l'exterior).
 - L'altre considera que els seus interessos i objectius són compatibles amb els d'ell. Això pot succeir si es desenvolupa una orientació de solució al problema entre les dues parts que negocien —tot i que això succeeix en poques ocasions—.
3. La *persuasió* disminueix en eficàcia quan s'introdueix qualsevol element que estableixi un caire negatiu per part dels altres, cap a vostè o cap al seu missatge, per exemple:
 - Si l'altre percep que vostè i ell es troben en una relació competitiva o conflictiva, o que el seu intent d'influir amaga algun altre motiu.
 - L'altre té fortes conviccions i opinions sobre la matèria que es tracta, opinions que vostè està tractant de minar i destruir.
 4. La *persuasió* adquireix la màxima eficàcia amb persones obertes als fets i a la lògica, i amb persones fortament motivades i «orientades cap a la feina», que valoren la racionalitat i l'eficàcia.
 5. S'ha comprovat que en la negociació i el regateig respondre a les propostes i arguments amb desacord i/o contrapropostes immediates és menys eficaç que quan s'espera un temps (potser utilitzant aquest temps entremig per explorar la proposta de l'altre o mostrar comprensió dels punts de l'altre). El «contracop» immediat és percebut per l'altre com a bloquejador i competitiu, i crea resistència en l'acceptació de la seva proposta.
 6. És menys eficaç utilitzar nombrosos arguments i raons, uns de forts i uns altres de dèbils, que utilitzar, únicament, uns pocs arguments forts. La posició d'un tendeix a debilitar-se quan s'inclouen arguments dèbils que es converteixen en el focus d'atac de l'altre.
 7. És més eficaç presentar ambdues cares d'un assumpte, ja que això indueix a creure que qui ho fa és una persona equitativa i desinteressada.
 8. Quan es debaten els pros i els contres d'un assumpte, és millor presentar en últim lloc el punt de vista que es prefereix.
 9. Les persones que escolten es recorden del principi i del final d'una presentació, més que no pas del contingut que hi ha pel mig: a l'hora de fer qualsevol tipus de presentació ofereixi els seus punts més forts al principi i al final.
 10. Sobretot quan es desconeix la discussió, qui escolta recorda el final millor que el principi d'una presentació.
 11. Exposar les nostres pròpies conclusions de manera explícita és més eficaç que deixar que els que ens escolten decideixin per si mateixos.

12. La repetició d'un missatge condueix a l'aprenentatge i a l'acceptació (sempre que no es repeteixi fins a l'avorriment).
13. El missatge que millor es recorda és el que primerament suscita la consciència de l'altre cap a una necessitat, i després assenyalava la manera de satisfer-la. És encara més eficaç quan el missatge relatiu a la manera de satisfer la necessitat ve immediatament després de l'exposició que l'altre ha fet de la seva pròpia necessitat. La probabilitat d'acceptació és màxima quan les afirmacions relatives a una oferta o proposta es vinculen directament i explícitament amb la necessitat expressada per l'altre.
14. Quan s'han de comunicar dos missatges, un de favorable i un de desfavorable, el més favorable s'ha de comunicar l'últim, atès que la seva situació al final, augmenta el seu impacte.
15. La *persuasió* (com qualsevol intent d'influir) té més probabilitats d'eficàcia quan s'empra en un moment en què l'altre es compromet a actuar, especialment si aquest compromís s'adquireix en presència de tercers. El no obtenir una declaració explícita de l'acord i compromís és una de les causes principals del fracàs en l'aplicació i l'execució dels acords i transaccions.
16. La *persuasió* és més eficaç quan convé que la qüestió es basi en fets i coneixements que es poden aportar. És menys eficaç quan estan involucrats valors i emocions i quan existeix un conflicte sobre els valors i els objectius.
17. Hi ha una important diferència entre els efectes de l'avaluació i els efectes de l'exposició d'*expectatives, incentius i pressions*. L'avaluació es refereix al passat, al que ha precedit; si l'avaluació és favorable, tendeix a reforçar el comportament anterior, però si és negativa, crea una considerable resistència. Quan es rep una *avaluació* desfavorable, només queda la possibilitat d'acceptar-la i sentir-se en mal lloc (inadequat, culpable, injust, etc.) o rebutjar l'avaluació i, possiblement, a l'avaluador també. Com que l'avaluació es refereix al passat, la persona avaluada no té la possibilitat de fer quelcom actiu per reduir-ne la tensió. En canvi, quan es pressiona una persona perquè faci quelcom, recorrent a l'exposició d'*expectatives, incentius i pressions*, l'accent es posa en el futur, no en el passat. La tensió es pot alleugerir cedint o negociant algun tipus de compromís. Existeix la possibilitat que s'actui per mantenir el sentit que s'està a l'alçada (que un és adequat, virtuós, etc.). Així doncs, l'ús de l'exposició d'*expectatives, incentius i pressions* és molt més probable que resulti constructiu i tingui menys probabilitat de conduir al conflicte i al punt mort de l'avaluació.
18. L'ús de l'exposició d'*expectatives, incentius i pressions* (per exemple, formular exigències, oferir transaccions, exercir pressió) és particularment acceptable en la negociació formal, perquè està legitimat pel costum.
19. L'ús del comportament de *fermesa* per controlar el programa o ordre del dia, o per impedir que l'altra part estableixi un programa o ordre del dia que l'afavoreixi, demostra prudència i resolució en les primeres fases de la negociació.
20. Seguir un curs d'acció ferma com si s'hagués arribat ja a un acord (per exemple, suggerir que vostè comença, redactar un memoràndum d'acord, especificar els passos següents, donar-se la mà, etc.) portarà cap a la concertació a un oponent insegur.
21. Establir terminis o incidir en ells força l'altra part, si és que els accepta, a arribar a un acord sota la pressió del temps. Sentir la pressió del temps normalment redueix l'eficàcia. Desafiar o ignorar els terminis establerts per l'altra part pot augmentar la seva eficàcia negociadora, però també pot resultar costós si un termini, que és real, no es compleix.

22. Amençar o causar un punt mort serveix per comprovar la fortalesa i la resolució d'un oponent. La majoria de les persones s'espanten davant el punt mort i fan concessions per evitar-lo. És una tàctica poderosa que pot resultar contraproductiu si s'utilitza de manera inadequada o amb excessiva freqüència (l'engany es pot descobrir i, llavors, serà vostè el que haurà de fer concessions per mantenir la negociació).
23. Exposar les exigències amb confiança i de manera repetitiva exerceix gran pressió sobre l'oponent.
24. Presentar determinades exigències com a no negociables, perquè estan relacionades amb valors o creences decidides, serveix per rebaixar les expectatives de l'altra part, que potser està més disposada a comprometre's que a arriscar-se a una confrontació de valors. Recordi, tot i això, que les exigències no negociables es negocien algunes vegades per no haver de pagar un preu massa car per mantenir uns principis.
25. No accepti una exigència massa elevada sense atacar-la o sense fer una contraproposta. Insisteixi perquè l'exigència es rebaixi o, si això és possible, faci una contraproposta extremadament baixa.
26. La utilització de l'avaluació en petites dosis és freqüentment un «element irritant» que condueix a «espirals de defensa i atac», els quals redueixen la probabilitat de cooperació i d'acord, i són una de les raons importants de la ruptura del diàleg i de la negociació (investigació de Neil Rackham).
27. En general, quan es fan demandes o ofertes en el regateig i en la negociació, com més es demana més s'aconsegueix. Això també és veritat quan s'utilitza la *persuasió*, procediment pel qual es demanen modificacions de l'opinió més grans o més petites. Malgrat això, la relació de «com més es demana més s'aconsegueix» s'inverteix en el moment en què es percep que una de les parts traspassa els límits del raonament i de la credibilitat. Si bé una exigència elevada pot conduir a una solució molt favorable, una altra exigència lleugerament superior pot desembocar en un rebuig total i en el punt mort.
28. En la negociació, és positiva una demostració de força: per aquest motiu, els negociadors eficaços tendeixen a no fer la primera concessió, i concedeixen en petites dosis i més lentament que els negociadors menys eficaços.
29. La utilització de les tàctiques de forta pressió, de convenciment explotador i de regateig són menys eficaces si la relació és a curt termini. Les persones que es perceben com a perdedores tendeixen a resistir-se o a venjar-se en la pròxima ocasió.
30. En general, totes les formes d'*empenta* són menys eficaces amb persones que senten una forta necessitat d'independència i autodirecció. Aquestes persones es poden resistir a intents de control i *persuasió*, i aquesta resistència serà especialment forta a la coerció i a l'avaluació negativa.
31. El tema de dir «no». La majoria de les persones senten aquesta por. Si vostè diu «no» bastants cops, l'altra part el creurà.
32. Resumint, les situacions en què el comportament d'*empenta* pot ser eficaç i apropiat són:
 - Quan es requereix una solució molt ràpida a un problema, i no hi ha temps per a llargues discussions o alternatives.
 - Quan vostè té en la situació poder suficient per imposar la seva voluntat a l'altra part, i poder vigilar l'execució o el compliment, i en cas necessari, imposar-la.

- Quan no és important una relació a llarg termini, i el que interessa és el resultat immediat.
- Quan els interessos i els objectius es troben en conflicte, i el resultat vindrà determinat, en una mesura important, per la força i les decisions relatives de les parts. En general, les situacions de regateig i negociació exigeixen cert grau d'*empenta* (cosa que no vol dir que l'*atracció* no sigui una modalitat necessària i eficaç en aquesta situació).

2.3. L'exemple dels comportaments d'atracció

1. En les negociacions, els negociadors eficaços tendeixen a utilitzar determinats comportaments de *conciliació* (estendre ponts) amb una freqüència superior que els negociadors menys eficaços (les següents conclusions procedeixen de la investigació realitzada per Neil Rackham):
 - Pregunten més.
 - Comproven més sovint la comprensió.
 - Resumeixen més freqüentment.
 - Donen més informació sobre els seus pensaments i sentiments interiors.
2. En planificar, els negociadors eficaços dediquen més temps a considerar sectors de terreny comú entre ells i els seus oponents (*captació*).
3. En la negociació i en la *persuasió*, es milloren l'aprenentatge i l'acceptació si es posa l'accent en les semblances de les posicions més que no pas en les diferències (*captació*).
4. L'acord es facilita quan les parts incideixen i expressen el seu desig d'arribar a un acord (*captació*).
5. L'acord en les qüestions difícils es facilita si es creen enllaços o annexos amb assumptes sobre els quals s'arribi fàcilment a un acord (*captació*). A les negociacions és convenient arribar a un acord, primerament en els assumptes sobre els quals les parts no difereixen gaire, o en els que s'hi juguen massa.
6. És difícil tractar amb persones a les quals no creiem o en qui no confiem. Una de les maneres d'augmentar la credibilitat és revelar més de nosaltres mateixos: els nostres motius, els suposats, la informació particular (*obrir-se*). No obstant això, quan la situació és especialment competitiva, l'ús indiscriminat d'*obrir-se* pot conduir a fer que l'altra part tracti d'exploitar la nostra aparent debilitat.
7. Per evitar o trencar un punt mort, tracti de passar del regateig a la solució de problemes en col·laboració, intercanviï informació, analitzi dades o tracti de comprendre la solució de l'altre. Una ampliació lògica d'aquest punt és implicar experts en solució de problemes o establir un comitè conjunt d'estudi.
8. Reforçar el compromís de «mantenir-se en la claredat i l'honradesa», mentre es desenvolupa la negociació, accentuar valors com la integritat, equitat, obertura, etc., que vostè creu (o almenys espera) que comparteix amb l'altre (*captació*).
9. L'*escolta* proporciona dades sobre la posició, les expectatives o intencions de l'altre; també és la concessió menys àmplia que vostè pot fer. Ser escoltat és una necessitat que tots compartim.
10. La insistència en la negociació o regateig dur (*comportaments d'empenta*) pot resultar guanyadora a curt termini, però dificulta la celebració de futures negociacions. L'equilibri

en l'empenta i l'atracció augmenta la probabilitat que cap de les parts se senti perdedor i eviti, amb això, que en futures negociacions tracti de venjar-se.

11. La *captació* és més eficaç quan l'altra part pot identificar-se amb vostè, quan vostè incorpora qualitats que l'altre desitjaria tenir, o quan en acceptar la seva influència considera que s'assembla més a vostè.
12. Charles Karrass anomena la paciència com la supertàctica de les negociacions. Aprengui a ser pacient. Això ajuda a centrar-se en la *conciliació* i *captació*.
13. La millor font de poder en les negociacions és la capacitat d'una part per satisfer les necessitats de l'altra. Utilitzi l'*escolta* per aprendre quines són les necessitats menys òbvies per al seu oponent, algunes de les quals potser pugui sacrificar amb un cost mínim o nul (per exemple, la necessitat de ser escoltat, respectat, percebut com a vencedor, necessitat de reconeixement, etc.). En aquest ambient de solució de problemes, el seu oponent pot trobar necessitats seves que vostè no sabia que podien ser satisfetes per l'altre.
14. No sempre resulta clar saber el que està passant en una negociació. Alguns negociadors introdueixen la confusió com a tàctica. Tingui la valentia de dir «no ho entenc» (obrir-se) fins que vostè ho compregui plenament.
15. Sempre que sigui possible mostri's més aviat favorable que al contrari. Trobi quelcom que li agradi o que pugui acceptar en el punt de vista de l'altre.
16. Recordi que ni vostè ni l'altra part estarien negociant si no fos cert que ambdós tenen quelcom a guanyar. La dificultat consisteix a trobar la manera de satisfer una quantitat suficient de les necessitats de l'altre per arribar a un acord (*captació*).
17. No confii en els seus propis supòsits del que l'altra part desitja o del que donarà. Utilitzi la *conciliació* per obtenir més informació i comprovi els seus supòsits.
18. Admeti que ha comès un error (obrir-se) si creu què no podrà respectar l'acord final. És millor deixar que aquest sentiment aflori aviat que salvar la cara i haver d'acceptar durant molt de temps un resultat deficient.

MODEL SITUACIONAL D'INFLUÈNCIA

Energia usada per:	Estils i comportaments d'influència	Observacions
EMPÈNYER	<p>PERSUASIÓ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lògica - Raó - Fets 	<p>* PROPOSAR Idees: Suggestiments Recomanacions: Preguntes que plantegen una postura</p> <hr/> <p>* RAONAR Dades i raons a favor de la nostra pròpia postura; arguments contraris a la posició de l'altre</p>
EMPÈNYER	<p>FERMESA (asserció)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demanar - Dictar 	<p>* EXPOSAR EXPECTATIVES Exigències, necessitats, requisits, normes</p> <hr/> <p>* AVALUAR Judici positiu o negatiu basat en criteris personals o intuïtius</p> <hr/> <p>* INCENTIVS I PRESSIONS Recompenses i «càstigs» tangibles o intangibles</p>
ATREURE	<p>CONCILIACIÓ (estendre ponts)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arrossegar - Implicar - Comprendre 	<p>* IMPLICAR I RECOLZAR Sol·licitar opinions diferents; animar; respondre a preguntes i a inquietuds de l'altre</p> <hr/> <p>* ESCOLTAR Parafrasejar o resumir; reflectir sentiments; demanar aclariments</p> <hr/> <p>* OBRIR-SE Compartir informació exclusiva; admetre errors; mostrar incertesa; demanar ajuda</p>
ATREURE	<p>CAPTACIÓ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspirar - Motivar 	<p>* REVELAR - «VISIONAR» Imatges o resultats; apel·lar a valors comuns; articular possibilitats interessants</p> <hr/> <p>* TROBAR UN TERRENY COMÚ Posar en relleu un punt d'acord; assenyalar objectius i interessos comuns</p>

(continua)

(continuació)

Energia usada per:	Estils i comportaments d'influència	Observacions
DIFUMINAR	<p>EVASIÓ</p> <ul style="list-style-type: none">- Desviar- Reenfocar- Retirar-se	<p>* ELUDIR</p> <p>Endarrerir o planificar de nou; reenfocar; mantenir-se fred; difuminar amb humor; reduir tensions mentre es persisteix en la persecució dels objectius</p>
		<p>* EVITAR</p> <p>Retrocedir; retirar-se; canviar de postura; desestimar diferències; escapament burocràtic</p>

L'ÚS DE LES CAPACITATS D'INFLUÈNCIA EN LA NEGOCIACIÓ

Fases de la negociació	Pas de la negociació	Capacitats d'influència més importants
<i>Preliminar:</i> Establir la relació, compartir valors i resultats ideals, i identificar objectius i interessos comuns.	1. Entaular una relació personal. Establir un clima de negociació positiva.	* Mostrar interès, preocupació, implicació personal (<i>conciliació</i>).
	2. Definir la situació i establir les regles de joc.	* Compartir valors, esperances i intencions personals (<i>captació</i>). * Descobrir resultats ideals en termes d'objectius i valors compartits (<i>captació</i>). * Definir regles i procediments (<i>persuasió</i>).
<i>Inicial:</i> Establir la posició inicial, posar-se d'acord a treballar per trobar la solució.	3. Plantejar exigències i establir expectatives, influir en les expectatives de l'altre.	* Exposar les exigències i les ofertes (<i>fermesa</i>).
	4. Comprovar les exigències i les expectatives. Comprovar la <i>fermesa</i> i flexibilitat de l'altra part	* Fer i justificar les propostes (<i>persuasió</i>). * Identificar objectius comuns (<i>captació</i>). * Mostrar desacord amb la proposta de l'altre (<i>persuasió</i>).

(continua)

(continuació)

Fases de la negociació	Pas de la negociació	Capacitats d'influència més importants
		<ul style="list-style-type: none">* Atreure l'altra persona (<i>conciliació</i>).* Ajornar la negociació (<i>evasió</i>).* Imposar un termini o amenaçar de retirar-se (<i>fermesa</i>).
<i>De desenvolupament i diagnòstic:</i> Identificar necessitats addicionals i recursos alternatius per «apropar» les posicions oposades.	5. Identificar necessitats i objectius. 6. Explorar recursos alternatius.	<ul style="list-style-type: none">* Atreure l'altra persona (<i>conciliació</i>).* Revelar les nostres pròpies necessitats (<i>conciliació</i>).* Revelar els nostres propis objectius alternatius (<i>conciliació</i>).* Suggestir recursos alternatius (<i>persuasió</i>).
<i>Final:</i> Estructurar un acord que resolgui el conflicte, utilitzant els recursos primaris i els alternatius.	7. Equiparar els recursos amb les necessitats. 8. Contracte acord.	<ul style="list-style-type: none">* Proposar transaccions sobre nombrosos recursos (<i>persuasió</i>).* Oferir intercanvis o concessions mútues (<i>fermesa</i>).* Forçar el tancament (<i>fermesa o persuasió</i>).* Resumir i comprovar la comprensió (<i>conciliació</i>).

2.4. L'exemple dels comportaments d'evasió

1. En les situacions difícils de negociació, la capacitat per descarregar la tensió mitjançant l'humor, canviar de tema, imposar una pausa o introduir procediments formals de reducció de conflicte poden ser preludeis útils per a una solució eficaç de problemes.
2. Tots tenim un cert grau de tolerància per a la pressió, provinguí aquesta d'una implicació molt personal amb els problemes d'altres o de qüestions que produeixen conflicte. Si la pressió és massa elevada, és possible que les persones es paralitzin per ansietat o que no funcionin bé intel·lectualment. L'ús de l'evasió pot limitar aquesta pressió. Al mateix temps, quan la pressió és massa petita, les persones no apliquen els seus majors esforços a la solució dels problemes, i per això és important no abusar dels comportaments d'evasió. Adquireixen més

eficàcia quan s'utilitzen per mantenir la tensió dins d'una gamma en què les persones estan atentes i alertes, però no se senten debilitades per la pressió que experimenten.

3. La investigació ha demostrat que la solució de diferències es facilita mitjançant la confrontació i la solució de problemes, i que es frena quan s'introdueix la suavització i l'evitació (*evitar*). El millor antídoto contra una confrontació i els conflictes excessius sembla ser l'*atracció* o l'*eludir*, més que no pas l'*evitar*.
4. No és necessari *empènyer* contra una exigència no raonable. També es pot ignorar deliberadament, canviant de tema. Si l'altra part sospita o coneix que l'exigència no és raonable, o no té la valentia d'insistir-hi, és possible que l'oblidi senzillament.
5. Si bé és útil mantenir la pressió en les negociacions, en general resulta improductiu provocar l'altra part o lluitar amb ella. S'han d'evitar:
 - Els elements irritants: paraules o frases de valor insignificant per persuadir l'altre, però que causen irritació. Per exemple, *oferta generosa, equitativa o raonable* utilitzades per descriure la proposta o la posició d'un mateix. És injust o no raonable. La investigació de Rackham demostra que els negociadors capaços utilitzen els elements irritants menys que els negociadors mitjans.
 - Afirmacions fortes: ús de paraules com *certament* i *sens cap dubte...*
 - Contradiccions brusques.
 - Assenyalar com és d'absurda la posició o oferta de l'altre.
6. No tingui por a dir que no està preparat per discutir un determinat problema o per arribar a una discussió. És millor retirar-se o ajornar-ho, que ser agafat per sorpresa o arribar a una decisió dolenta.
7. Demani pausa o interrupció quan necessiti temps per pensar o dialogar amb els seus associats. Poc es guanya en una negociació quan s'avança potinejant, i amb freqüència es pot guanyar molt interrompent sovint l'acció.

2.5. Bloqueig al desenvolupament de noves capacitats

En condicions ideals, el desenvolupament de noves capacitats és un subproducte normal de l'experiència, del tracte de noves situacions o de l'esforç per afrontar les situacions normals amb més eficàcia. De petit ha adquirit noves capacitats de manera natural. Va aprendre a caminar, a anar amb bicicleta i a pujar als arbres intentant-ho una vegada i una altra fins a aconseguir-ho. Va aprendre a comunicar i a influir observant altres persones, assajant diferents enfocaments i adonant-se dels que no li eren favorables.

Com a adult segueix també un procés d'aprenentatge. Primerament, identifica allò que necessita o que li agradaria fer. Després, practica la capacitat o el comportament necessari fins que aconseguix un nivell de domini d'acord amb la seva motivació o habilitat natural. Per exemple, quan aprenen una capacitat física, com navegar a vela o esquiar, o capacitats interpersonals o de direcció, com ara els Estils d'Influència.

De petit, no es posava tens o nerviós ni li preocupava semblar ridícul, ni pensava gaire sovint en tècniques. Tot i això, d'adult, sovint ha deixat que els seus pensaments interfereixin en la seva habilitat natural per adquirir noves capacitats i per rendir, al màxim, tot el seu potencial. Vostè té una imatge pròpia i una imatge pública que ha de protegir, no li agrada sentir-se o

semblar barroer. Per aquest motiu, molt sovint té la sensació d'incapacitat o de pressió quan practica noves capacitats.

Una certa tensió facilita el seu rendiment. Centra la seva atenció, reclama tots els seus recursos i, si la situació ho exigeix, dóna lloc a la secreció d'adrenalina. Tanmateix, hi ha un punt en què la pressió comença a interferir en el rendiment. Fins i tot els atletes professionals sovint s'engarroten i rendeixen de manera deficient durant els primers minuts d'una confrontació important.

Un elevat nivell de tensió pot bloquejar el desenvolupament de noves capacitats per diverses raons:

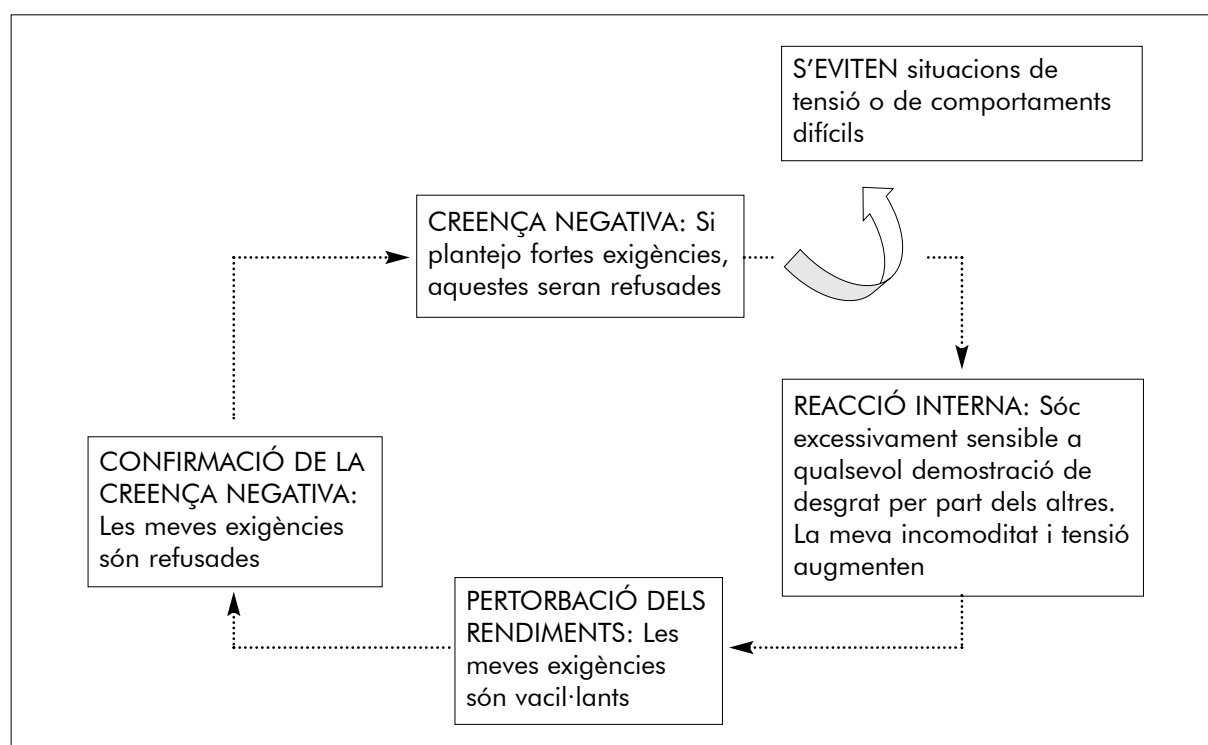
1. Quan evita situacions que requereixen l'ús de nous comportaments.
2. Quan recorre a comportaments o capacitats més habituals (però probablement menys adequades) per tractar una situació, més que a les noves capacitats que tracta de dominar.
3. Quan l'elevada tensió el pot conduir a una pertorbació dels rendiments.

Tant el primer com el segon punt són formes d'«evitar»; redueixen la tensió però eliminen tota possibilitat de desenvolupament de capacitats.

La pertorbació del rendiment causada per la incomoditat o tensió poden considerar-se com un procés circular. L'anàlisi de la causa de la incomoditat del procés circular que en resulta poden fer-li entendre la manera de superar el bloqueig.

En l'aprenentatge de noves capacitats interpersonals, la causa de la incomoditat o la tensió és generalment una creença negativa sobre vostè mateix o de les conseqüències del seu comportament. Per exemple, és possible que vostè cregui que: «Si plantejo fortes exigències, aquestes seran refusades». Aquesta creença negativa pot conduir al procés que s'exposa en la següent figura:

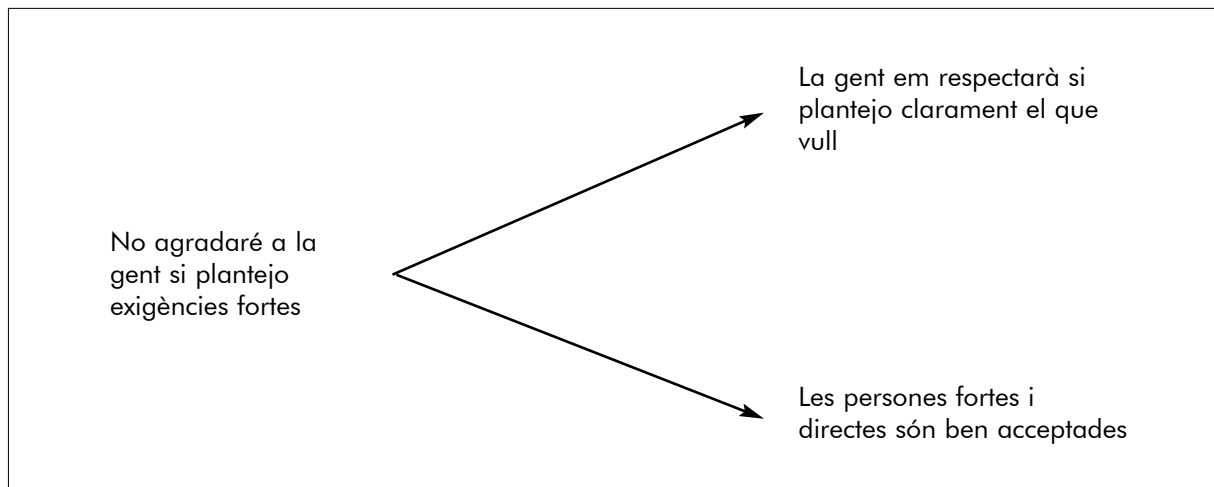
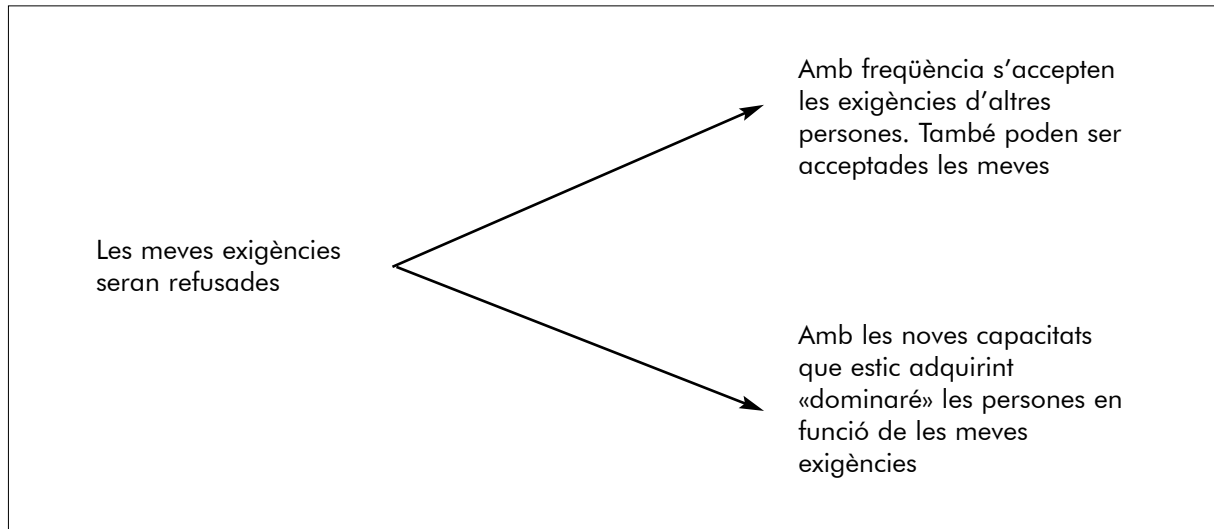
Figura A. Exemple de procés circular



Cada un dels passos o quadres del procés circular proporcionen un possible punt de suport per superar el bloqueig:

Creença negativa. Fer que aquestes creences aflorin a la consciència i combatre-les amb arguments contraris lògics.

Per exemple:



— *Reacció interna.* Sigui conscient que serà excessivament sensible a les dades que confirmen la seva creença negativa. Busqui deliberadament indicacions que les persones es mostren receptives a les seves exigències. Recordi que tendirà a distorsionar les claus ambigües de manera que confirmen la seva creença negativa.

Per exemple, si algú envermelleix, vostè donarà per suposat que és perquè està furiós. De fet, pot ser que aquesta persona estigui experimentant incomoditat i pressió.

— *Pertorbació dels rendiments.* Practiqui la nova capacitat fins que pugui obtenir bons resultats, fins i tot amb tensió. Tracti de dominar-la completament. Amb el temps, vostè començarà a dir-se a si mateix «puc aconseguir-ho». Un seminari és el lloc ideal per practicar noves capacitats, perquè no hi ha «penalització» per rendiment deficient.

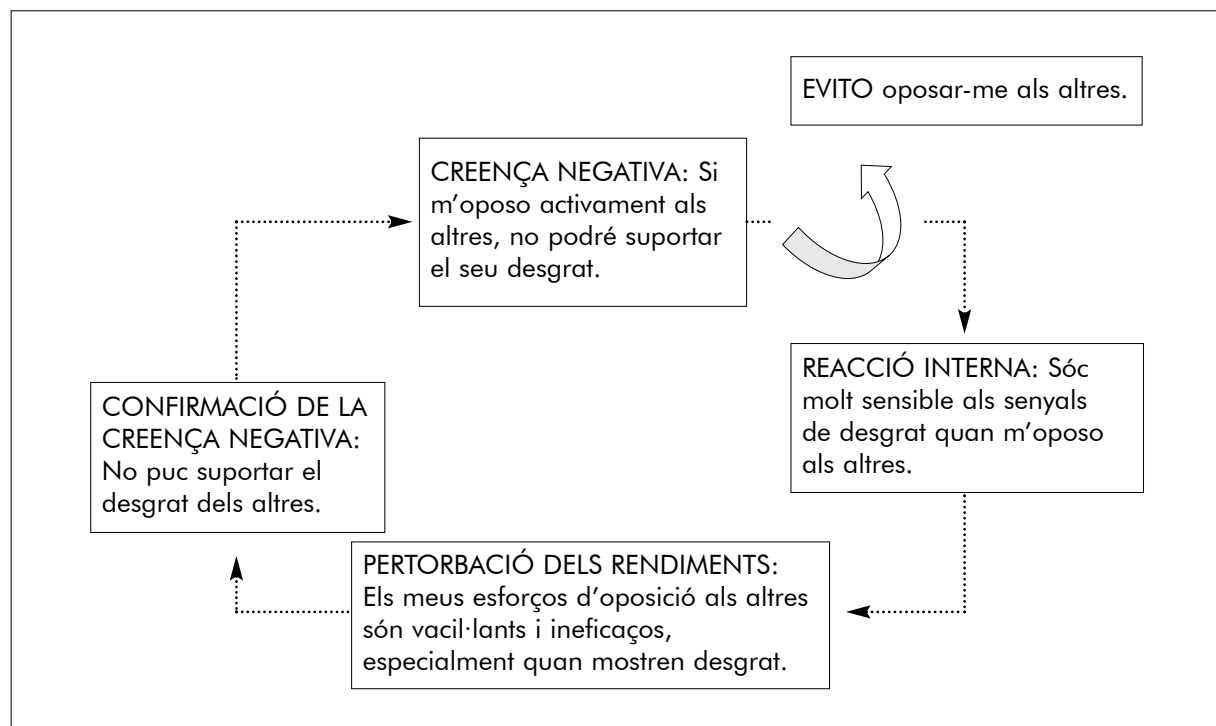
— *Confirmació de creença negativa.* Comenci a utilitzar la nova capacitat en situacions relativament fàcils i sense riscos, en què les situacions d'èxit siguin elevades.

Per exemple, comenci per esperar i exigir un bon servei al restaurant abans de demanar més autonomia al seu cap. D'aquesta manera, debilitarà i arribarà a suprimir la creença negativa i la substituirà, com ara «si plantejo exigències fortes, obtinc el que vull».

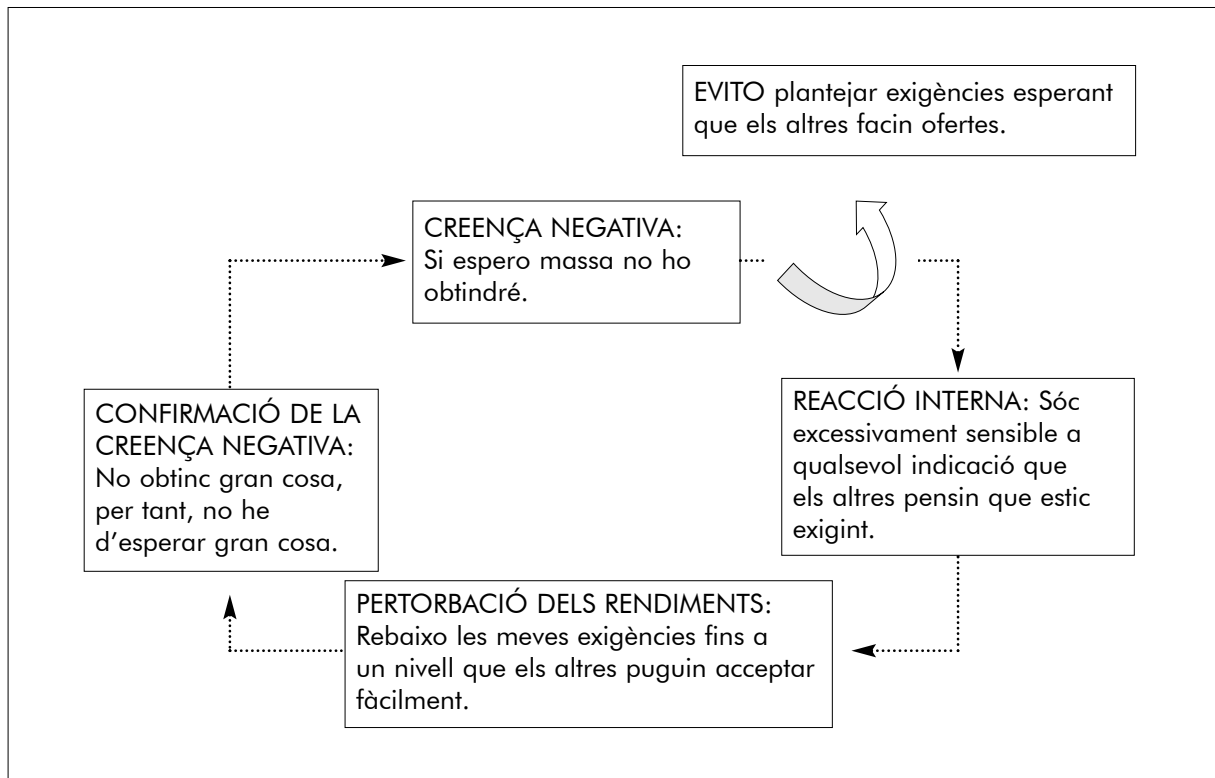
Un pas útil per al desenvolupament de noves capacitats és comprendre el procés circular que estabilitza el seu comportament habitual, per poder identificar les actituds o comportaments que podrà canviar més fàcilment. Un cop es trenca el cercle, comença a desaparèixer el bloqueig de l'aprenentatge de la nova capacitat. Com a ajuda per identificar el seu propi procés circular, a continuació li donem una sèrie d'exemples. Llegeixi'ls i identifiqui el que pot autoaplicar-se. Seguidament, faci un diagrama del procés circular que està bloquejant l'aprenentatge de noves capacitats.

Ex. 1. Processos circulars típics que bloquegen el desenvolupament dels estils d'empenta

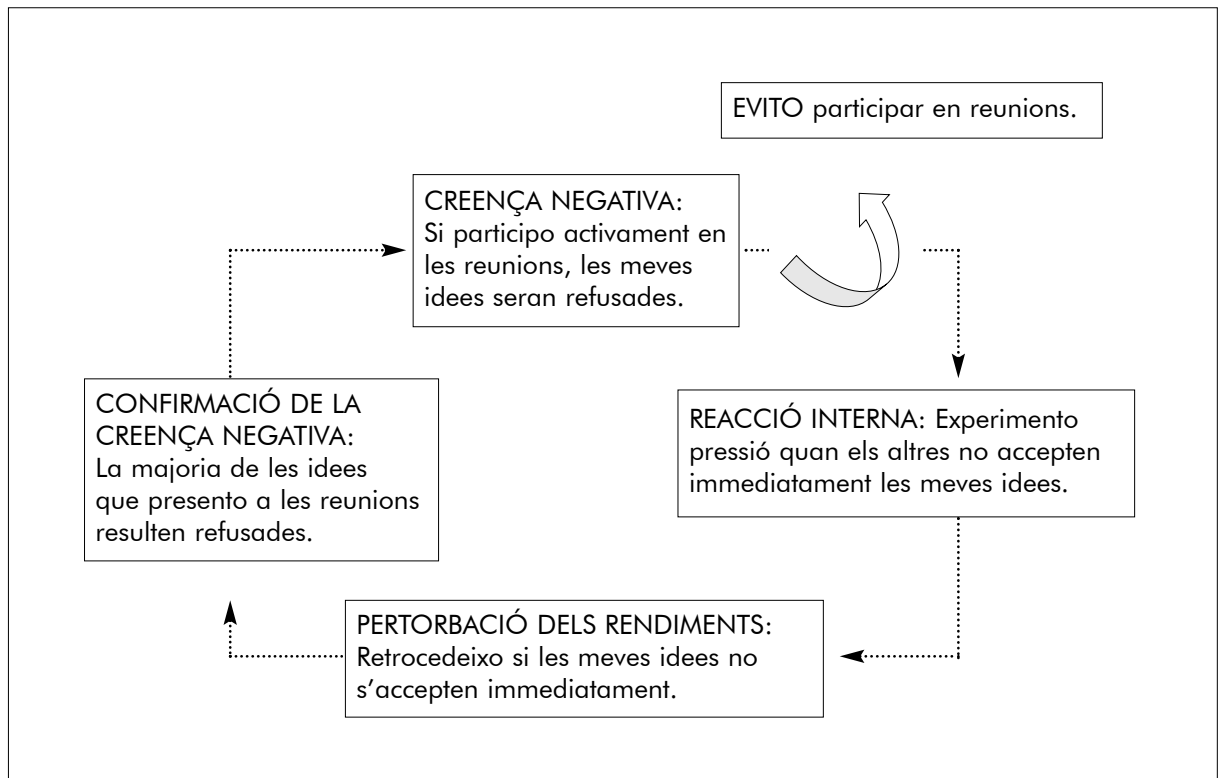
Evitació de conflictes



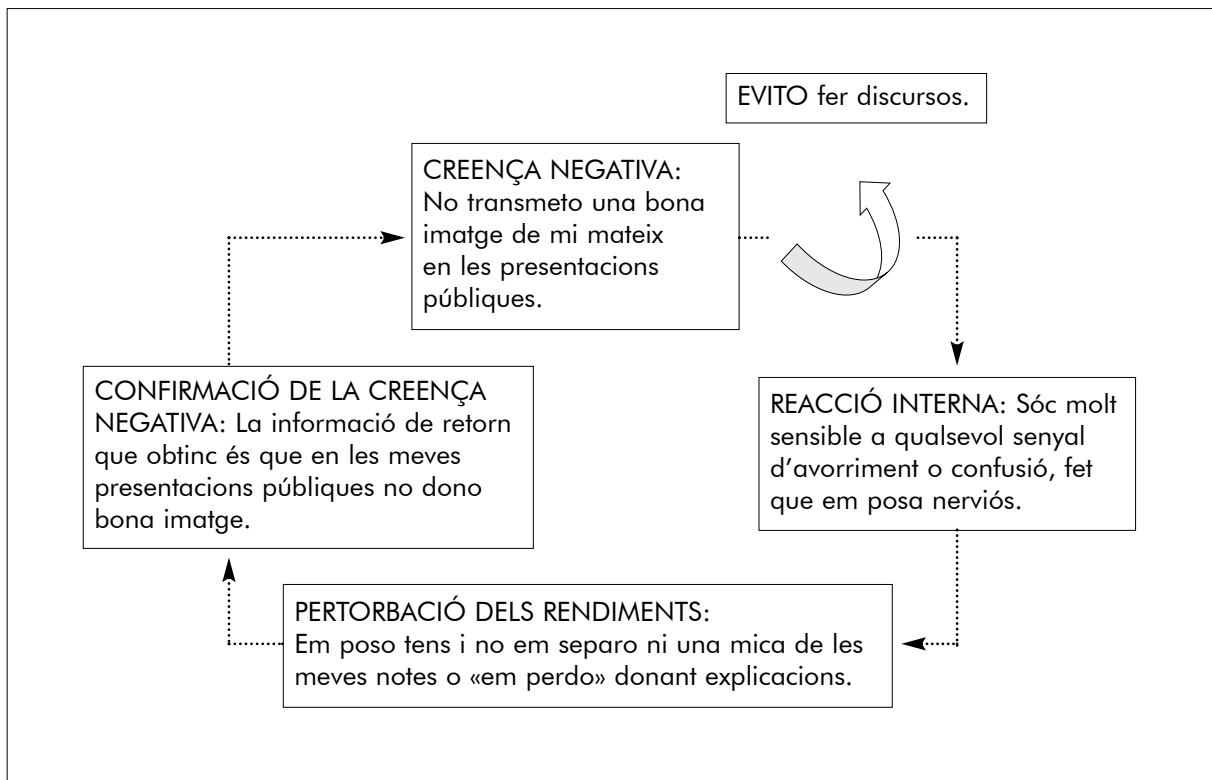
Baix nivell d'aspiracions



Escassa participació en reunions

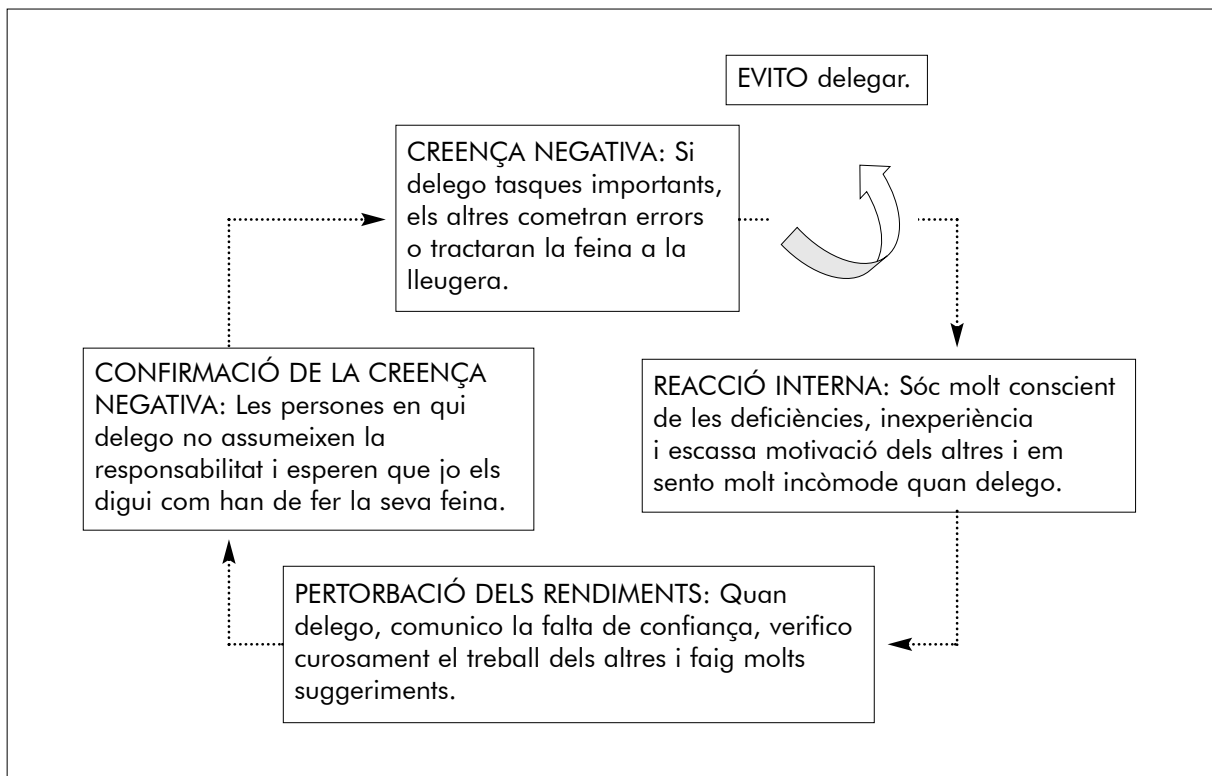


Presentacions públiques

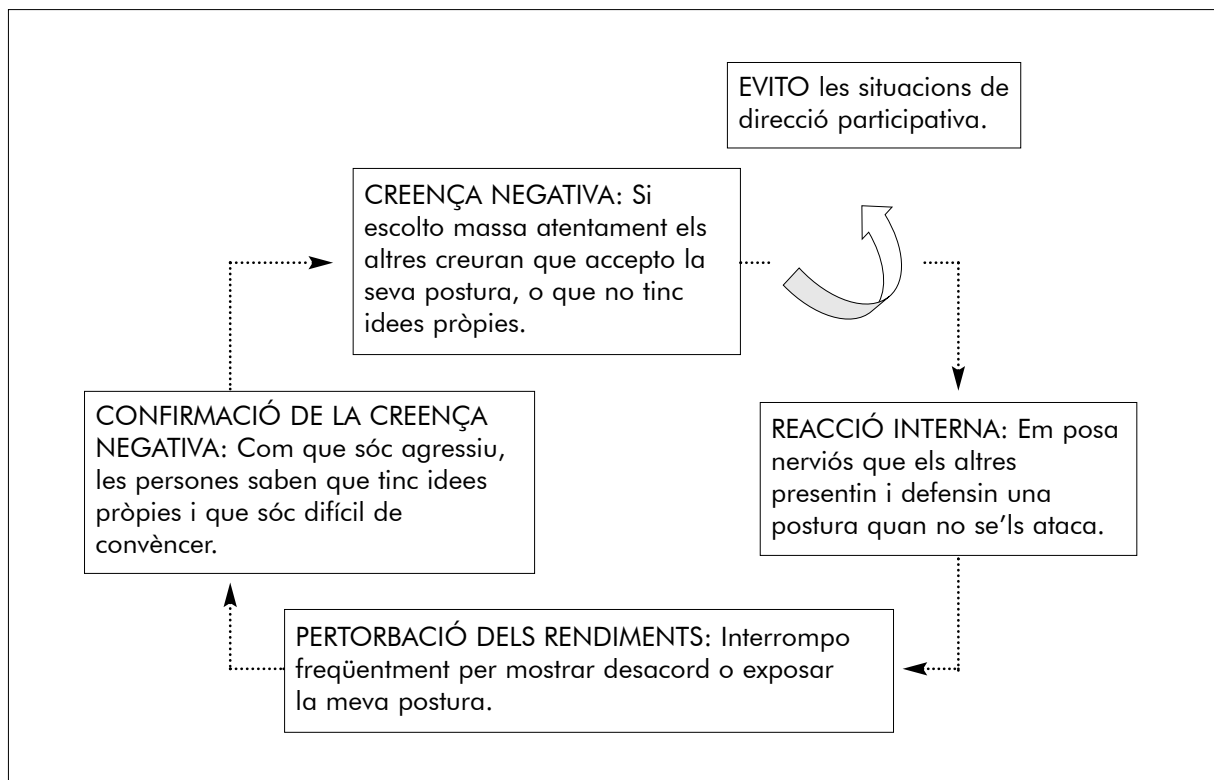


Ex. 2. Procés circular característic que bloqueja el desenvolupament dels estils d'atracció

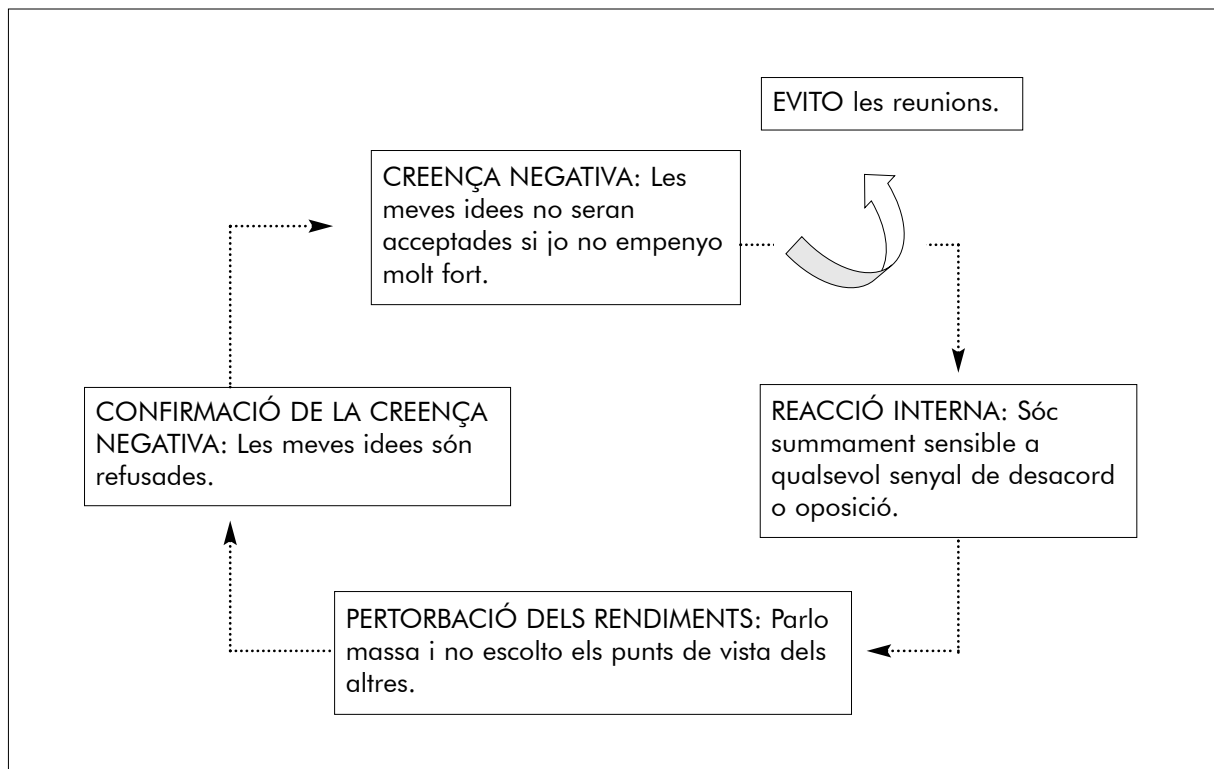
Renuncia a delegar



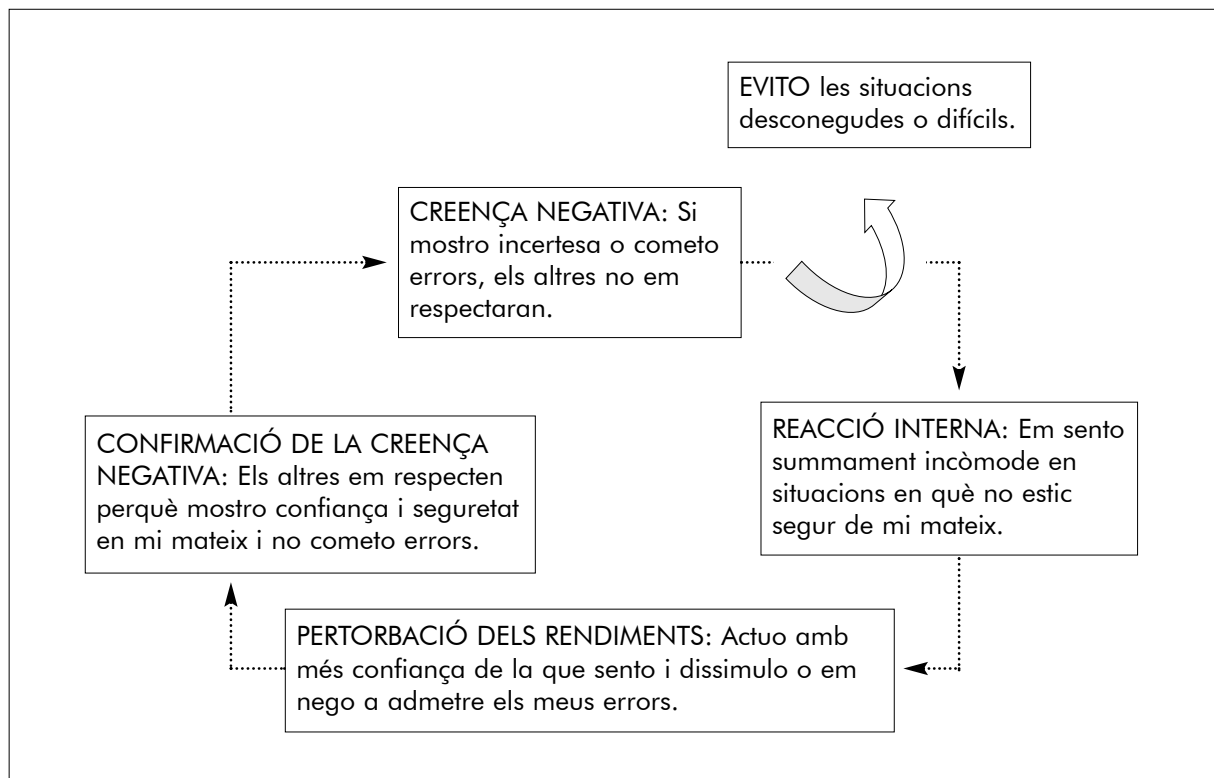
Incapacitat per escoltar



Ús excessiu de la pressió



Escassa obertura de si mateix



— *Bloqueig.* Ja hem analitzat les maneres en què les persones es bloquegen en l'adquisició de les noves capacitats o en l'ús de determinats estils i comportaments. L'anàlisi dels bloqueigs influeix directament sobre les fites personals d'aprenentatge que s'hagin fixat, perquè el bloqueig pot augmentar la quantitat d'esforç necessari per afegir un nou estil al seu «repertori actiu».

Potser haurà adquirit alguna idea sobre la manera d'eliminar o reduir l'impacte d'un bloqueig. És important identificar els bloqueigs i ser-ne conscient, perquè llavors podrà avaluar la seva importància i decidir si es tracta realment d'un obstacle o d'una petita dificultat. Sabent això pot decidir:

1. Respectar el bloqueig i treballar-hi al voltant.

Més que treballar sobre un estil bloquejat, pot fixar fites per desenvolupar o millorar altres estils.

2. Ignorar el bloqueig.

Pot fixar-se com a meta exercitar l'estil bloquejat i acceptar el fet que farà falta energia i esforç.

3. Tractar de trobar una manera de «treballar» sobre el bloqueig.

Potser ha rebut algunes idees sobre la manera de fer-ho durant la discussió de la tensió i el procés circular.

El contingut d'aquest annex està basat en les següents fonts:

Chester L. Karras (1974): *Give and Take: the Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*. Nova York. Thomas Y. Croweell Co.

Rackham, N. *The Behavior of Successful Negotiators*.

ANNEX 4

ERRORS MÉS COMUNS EN LES NEGOCIACIONS

- Utilitzar diversos arguments dèbils
- No buscar informació
- Canviar constantment d'estil
- Introduir elements irritants
- Involucrar les persones amb els problemes
- No definir el tema de la negociació
- Negociar una sola opció
- No prioritzar
- No escoltar activament
- Desconèixer el grau de relació futura
- Desconèixer la importància de l'acord
- Establir diferents estratègies en una mateixa negociació
- Desconèixer les posicions de poder en joc
- No haver planificat els arguments
- No haver prioritzat els arguments
- Ignorar el punt de vista de l'oponent
- Començar la negociació pels punts més complexos
- Iniciar la negociació per les concessions que signifiquen més cost per al nostre oponent i menys valor per a nosaltres
- Començar per les concessions de més valor per a nosaltres i més cost per als nostres oponents
- No diferenciar entre necessitats i desigs
- Discutir sobre posicions
- Competir per guanyar
- Voler guanyar a compte que perdi l'oponent
- No fer concessions
- Proposar contrapropostes massa ràpidament
- Entrar en espirals de defensa i atac
- Mentir
- Ser rígid
- No tenir en compte el factor temps

Qüestionari d'autoavaluació final

Per saber en quin grau ha assimilat els conceptes treballats en el manual es recomana respondre i raonar les afirmacions següents. Per respondre aquest qüestionari ha de tenir en compte que només hi ha una resposta correcta o dues, depenent de l'enunciat. Mai no hi ha més de dues respostes correctes.

1. La negociació és:
 - a) Un joc.
 - b) Un procés.
 - c) Un concepte eteri.
 - d) Una relació vinculant.

2. Quan existeix la negociació?
 - a) Quan seiem a discutir.
 - b) Quan hi ha voluntat d'acord.
 - c) Quan existeix un conflicte.
 - d) Quan existeix una estratègia.

3. Què significa poder?
 - a) La influència sobre l'acord.
 - b) Dirigir un procés.
 - c) Que B faci una cosa que d'una altra manera no hauria fet per la influència d'A.
 - d) La possibilitat d'una sanció.

4. Què significa tenir una posició de poder?
 - a) La necessitat de l'altre per arribar a un acord.
 - b) Tenir més temps que els altres.
 - c) Conèixer millor el procés de la negociació.
 - d) Poder encaminar l'acord cap al nostre objectiu sense tenir en compte els nostres oponents.

5. Quina diferència hi ha entre necessitats/desigs i objectius?
 - a) La necessitat és prescindible, el que és important són els desigs i els objectius.
 - b) La necessitat és l'obligació d'arribar a un acord, costi el que costi, els desigs són el que voldríem obtenir i els objectius el que raonablement podem obtenir.
 - c) La necessitat és el més important; els objectius i els desigs formen la part prescindible de la negociació.
 - d) La necessitat és l'obligació d'arribar a un acord, els desigs són el que aconseguixo i els objectius existeixen en previsió de les negociacions futures.

6. La bona negociació és:
 - a) Negociar sobre posicions.
 - b) Negociar sobre necessitats.
 - c) Negociar un sol punt.
 - d) Negociar sobre interessos.

7. Quina de les següents regles no procedeix en la negociació?
 - a) El poder d'una de les parts és exactament la necessitat de l'altra d'arribar a un acord.
 - b) Negociar sobre posicions és ineficient.
 - c) Les persones sempre van unides als problemes.
 - d) La base de l'acord es troba en la cooperació.

8. Com aconseguir beneficis per a totes les parts?
 - a) Negociant una sola variable.
 - b) Analitzant el cost i el valor que cada variable té per a nosaltres i per a ells.
 - c) Concedint tot el que es demana.
 - d) Establint conductes respectuoses.

9. Què significa conèixer les necessitats i els recursos en la negociació?
 - a) Conèixer les meves pròpies necessitats i els recursos de què dispo per a un eventual fracàs de la negociació.
 - b) Conèixer les necessitats de l'oponent i els meus recursos per oposar-hi.
 - c) Conèixer les nostres pròpies necessitats, els recursos que posseeix l'oponent per satisfer-les, conèixer les seves necessitats i els meus recursos per satisfer-les.
 - d) Conèixer les meves necessitats i els recursos de l'oponent per oposar-s'hi.

10. El bon negociador actua de la següent manera:
 - a) No parafraseja mai.
 - b) Estableix punts de contacte i un terreny comú.
 - c) Pregunta amb freqüència.
 - d) Utilitza molts arguments.

11. Què hem d'evitar en la negociació?
 - a) Introduir factors irritants.
 - b) Preguntar.
 - c) Etiquetar els comportaments.
 - d) Mentir.

12. Definir els límits significa:
- Definir els punts pels quals no passarà el nostre oponent.
 - Definir els punts pels quals no ens deixarà passar el nostre oponent.
 - Definir la zona objectiu i el límit de ruptura.
 - Definir la línia de partida, la zona objectiu de l'acord i el límit de ruptura.
13. Què succeeix quan els límits d'una part d'A es troben en els de l'altra, B?
- Que s'arriba ràpidament a un acord.
 - Existeix un conflicte greu d'interessos que impedeix qualsevol negociació.
 - Les expectatives de la part A es troben frustrades.
 - Les expectatives d'A podrien haver estat millors, però l'acord està en el seu marge de satisfacció.
14. Les estratègies que es poden portar a terme en una negociació positiva són:
- Buscar el màxim benefici entre les parts i fer concessions.
 - Deixar que l'altra part parli primer i aprofitar l'avantatge.
 - Regatejar una sola variable i ser taxatiu en la postura manifestada.
 - Imposar una única opció i fer una concessió.
15. L'estil tàctic es basa en la combinació de dos factors, el grau de relació futura i el grau de fiabilitat de l'acord.
- És necessari canviar l'estil de la negociació.
 - Convé passar de l'estil suau tancat al dur obert.
 - Es recomana utilitzar l'estil *salami*.
 - Convé mantenir el mateix estil llevat que sigui contraproductiu.
16. El mètode de planificació de negociacions serveix per:
- Treballar més en la preparació que en la mateixa negociació.
 - Tenir més seguretat per negociar.
 - Reflexionar sobre l'oponent, les seves necessitats i els seus recursos.
 - Controlar la quantitat més gran de variables que poden intervenir en una negociació amb l'objectiu d'arribar a un acord amb la part oponent a partir de la cooperació.

Compara les seves respostes amb les que li proposem a les «Pautes per a la correcció de l'autoavaluació».

Pautes per a la correcció de l'autoavaluació

Les respostes correctes s'indiquen en negreta. Al costat de cada resposta hi ha una breu explicació.

1. La negociació és:
 - a) **Un joc. (És correcte però també és un procés).**
 - b) **Un procés. (Exacte, és un procés en el qual dues o més parts es reuneixen per intentar arribar a un acord).**
 - c) Un concepte eteri. (És un procés basat en relacions interpersonals, no pas eteri).
 - d) Una relació vinculant. (L'acord és vinculant, la negociació no).

2. Quan existeix la negociació?
 - a) Quan seiem a discutir. (No és suficient l'acció de discutir, és imprescindible que existeixi al mateix temps la voluntat d'arribar a acords).
 - b) **Quan hi ha voluntat d'acord. (Correcte. L'acord no sempre és possible però sempre s'ha d'intentar).**
 - c) Quan existeix un conflicte. (Un conflicte no implica que existeixi un procés de negociació).
 - d) Quan existeix una estratègia. (Una negociació implica que existeix una estratègia, però a la inversa no necessàriament ha de ser així).

3. Què significa poder?
 - a) La influència sobre l'acord. (La influència es veu a l'acord, no podem dir que és l'acord en si mateix).
 - b) Dirigir un procés. (El poder no rau en el procés, sinó en el condicionament de l'actuació de l'altre).
 - c) **Que B faci una cosa que d'una altra manera no hauria fet per la influència d'A. (Correcte. Aquesta és la definició clàssica de poder).**
 - d) La possibilitat d'una sanció. (No tot el poder és coercitiu).

4. Què significa tenir una posició de poder?
 - a) **La necessitat de l'altre per arribar a un acord. (El poder d'un mateix es mesura per la necessitat de l'altre d'arribar a un acord i s'ha de comparar amb la nostra necessitat d'arribar a acords).**
 - b) Tenir més temps que els altres. (El temps és sempre un element del poder en joc, però n'hi ha més).
 - c) Conèixer millor el procés de la negociació. (Conèixer el procés ens ajuda a planificar, però no ens dona més poder).
 - d) Poder encaminar l'acord cap al nostre objectiu sense tenir en compte els nostres oponents. (Tenir poder no és fer el que vols, sinó aconseguir fer que l'altre condicioni la seva conducta a les nostres necessitats).

5. Quina diferència hi ha entre necessitats/desigs i objectius?
- a) La necessitat és prescindible, el que és important són els desigs i els objectius. (La necessitat d'arribar a un acord és clau per poder establir els límits de la nostra posició).
 - b) La necessitat és l'obligació d'arribar a un acord, costi el que costi, els desigs són el que voldríem obtenir i els objectius el que raonablement podem obtenir. (Correcte. La necessitat és el que és imprescindible aconseguir).**
 - c) La necessitat és el més important; els objectius i els desigs formen la part prescindible de la negociació. (Correcte, tot i que la definició anterior és més acurada).
 - d) La necessitat és l'obligació d'arribar a un acord, els desigs són el que aconseguixo i els objectius existeixen en previsió de les negociacions futures. (No és exactament així, caldria revisar el punt 1.3.).
6. La bona negociació és:
- a) Negociar sobre posicions. (Negociar sobre posicions és negociar només a la punta de l'iceberg).
 - b) Negociar sobre necessitats. (Les necessitats són imprescindibles, però els objectius són desitjables i no cal oblidar-los).
 - c) Negociar un sol punt. (Negociar un sol punt és regatejar).
 - d) Negociar sobre interessos. (Correcte. Els interessos inclouen necessitats, objectius i desigs).**
7. Quina de les següents regles no procedeix en la negociació?
- a) El poder d'una de les parts és exactament la necessitat de l'altra d'arribar a un acord. (Correcte, el poder no és el que tenim sinó el que l'altre necessita).**
 - b) Negociar sobre posicions és ineficaç. (Correcte, és negociar a la punta de l'iceberg).**
 - c) Les persones sempre van unides als problemes. (Cal diferenciar sempre les persones dels problemes en els processos de negociació).
 - d) La base de l'acord es troba en la cooperació. (Sense voluntat de col·laborar és molt difícil poder arribar a acords).
8. Com aconseguir beneficis per a totes les parts?
- a) Negociant una sola variable. (Regatejar poques vegades és un bon mètode de negociació).
 - b) Analitzant el cost i el valor que cada variable té per a nosaltres i per a ells. (Correcte. El balanç de necessitats i recursos ens donarà les concessions de més valor que cost).**
 - c) Concedint tot el que es demana. (La negociació és intercanvi, no regal).
 - d) Establint conductes respectuoses. (Sempre hi ha d'haver respecte, cosa que no implica fer concessions excessives).
9. Què significa conèixer les necessitats i els recursos en la negociació?
- a) Conèixer les meves pròpies necessitats i els recursos de què dispenso per a un eventual fracàs de la negociació. (Cal afegir valorar les necessitats i recursos de l'altra part).

- b) Conèixer les necessitats de l'oponent i els meus recursos per oposar-m'hi. (Cal afegir el balanç dels meus recursos i necessitats).
- c) **Conèixer les meves necessitats, els recursos que posseeix l'oponent per satisfer-les, conèixer les seves necessitats i els meus recursos per satisfer-les. (Correcte. Tot està en joc, els recursos i les necessitats de les dues parts).**
- d) Conèixer les meves necessitats i els recursos de l'oponent per oposar-s'hi. (Negociar és buscar un acord, no pas un enfrontament).
10. El bon negociador actua de la següent manera:
- a) No parafraseja mai. (Parafrasejar és un bon recurs de l'escolta activa).
- b) **Estableix punts de contacte i un terreny comú. (Correcte. L'acord arriba a partir del que compartim, no a partir del que ens separa).**
- c) **Pregunta amb freqüència. (Correcte. Preguntar és un bon recurs de l'escolta activa).**
- d) Utilitza molts arguments. (Argumentar no ens ajuda a arribar a l'acord).
11. Què hem d'evitar en la negociació?
- a) **Introduir factors irritants. (Correcte. Irritar provoca enfrontaments, no acords).**
- b) Preguntar. (Cal preguntar, sense por i de manera constant i oberta).
- c) Etiquetar els comportaments. (Ajuda a fer la relació més còmoda).
- d) **Mentir. (Correcte. No s'ha de mentir mai en una negociació).**
12. Definir els límits significa:
- a) Definir els punts pels quals no passarà el nostre oponent. (No podem establir la conducta del nostre oponent i no és bo bloquejar cap camí de ningú cap a l'acord).
- b) Definir els punts pels quals no ens deixarà passar el nostre oponent. (No hauríem de planificar d'acord amb el que l'altre vol, sinó segons les nostres necessitats i recursos).
- c) Definir la zona objectiu i el límit de ruptura. (És necessari també establir el punt de partida).
- d) **Definir la línia de partida, la zona objectiu de l'acord i el límit de ruptura. (Correcte. Cal definir els tres punts: partida, objectius i ruptura).**
13. Què succeeix quan els límits d'una part d'A es troben en els de l'altra, B?
- a) Que s'arriba ràpidament a un acord. (No necessàriament és així. Recordi que la negociació és un joc que cal jugar).
- b) Existeix un conflicte greu d'interessos que impedeix qualsevol negociació. (Quan els límits d'un i l'altre s'inclouen significa que no hi ha conflictes d'interessos).
- c) Les expectatives de la part A es troben frustrades. (Al contrari, les expectatives de les dues parts estan cobertes totalment o parcialment).
- d) **Les expectatives d'A podrien haver estat millors, però l'acord està en el seu marge de satisfacció. (Correcte, però no hem de planificar en funció del que es pot aconseguir sinó en funció del que necessitem i desitgem).**

14. Les estratègies que es poden portar a terme en una negociació positiva són:
- a) **Buscar el màxim benefici entre les parts i fer concessions. (Correcte. L'objectiu és arribar a un acord i només s'assoleix si s'arriben a cobrir les necessitats de les dues parts).**
 - b) Deixar que l'altra part parli primer i aprofitar l'avantatge. (Tal com s'apunta al punt 3.2., sempre és més aconsellable començar un mateix).
 - c) Regatejar una sola variable i ser taxatiu en la postura manifestada. (Negociar no és regatejar i aquesta estratègia pot portar fàcilment al bloqueig i no a l'acord).
 - d) Imposar una única opció i fer una concessió. (Imposar no és un bon sistema de negociació. Possiblement bloquejarà la possibilitat d'assolir un acord).
15. L'estil tàctic es basa en la combinació de dos factors, el grau de relació futura i el grau de fiabilitat de l'acord.
- a) És necessari canviar l'estil de la negociació. (Cal evitar-ho, només es canviarà quan la tàctica de l'altre ens hi obligui).
 - b) Convé passar de l'estil suau tancat al dur obert. (Cal definir quin estil aplicarem per endavant i només canviar-lo si la tàctica de l'altre ens hi obliga).
 - c) Es recomana utilitzar l'estil *salami*. (La tàctica del *salami* és útil i honesta, però cal no abusar-ne i no és ni l'única ni la més important).
 - d) **Convé mantenir el mateix estil llevat que sigui contraproductiu. (Correcte. Només cal canviar si ens hi obliga la tàctica de l'altre).**
16. El mètode de planificació de negociacions serveix per:
- a) Treballar més en la preparació que en la mateixa negociació. (És cert que s'inverteix més temps en la planificació que en la negociació, però la planificació no serveix per a això).
 - b) Tenir més seguretat per negociar. (La planificació ens dona més seguretat durant la negociació, però aquest no és el seu principal objectiu).
 - c) Reflexionar sobre l'oponent, les seves necessitats i els seus recursos. (És correcte però incomplet, també cal analitzar les nostres pròpies necessitats i posicions).
 - d) **Controlar la quantitat més gran de variables que poden intervenir en una negociació amb l'objectiu d'arribar a un acord amb la part oponent a partir de la cooperació. (Correcte. Una bona planificació és un gran ajut per a les negociacions).**