



## 1.1. Introducció a les tècniques de negociació



Podem dir que **la negociació és un joc** en què les regles només estan escrites parcialment. Un procés de negociació implica conèixer la realitat, però no tota la realitat; significa donar i esperar rebre, establir unes noves vies de relació a cada negociació, conèixer els nostres desigs i les necessitats de l'altra part.



### Idea principal

Hi ha una diferència qualitativa entre una persona negociadora bona i una bona persona negociadora: la primera actua correctament, la segona, a més, sap per què ho fa.

Les ciutats, de la mateixa manera que les societats i que les persones, evolucionen permanentment, i per tant es van modificant les necessitats, les responsabilitats i les habilitats necessàries per assumir amb garanties d'èxit la gestió municipal local.

**Negociar** és una activitat que les persones desenvolupen constantment i com a tal necessita d'unes habilitats que ens poden facilitar l'assoliment dels objectius que perseguim en la nostra organització.

Tenint en compte els reptes de la interadministrativitat i la transversalitat, aquest assoliment es veu afavorit de forma encara més rellevant pels reptes plantejats per les noves tecnologies i per l'augment de polítiques d'actuació transversal, en què l'ajustament de les actuacions entre administracions i institucions per oferir servei al ciutadà/ana planteja múltiples situacions de negociació.

Aquest programa pretén que les persones que hi participen puguin tenir les eines i els instruments que els faciliti la seva tasca diària, tant pel que fa als seus mecanismes de relació, com a millorar els seus processos de reflexió i anàlisi, o a aplicar els coneixements tècnics adquirits.



En definitiva, aquest programa:

- Us permetrà descobrir noves conductes que us ajudaran en els diferents processos de negociació que haureu de dur a terme en el vostre centre de treball.
- Us facilitarà observar des d'una altra perspectiva allò que succeeix cada dia a l'organització.
- Us permetrà veure amb una òptica diferent la vostra habilitat i el vostre joc com a persona negociadora.
- Per damunt de tot, us ajudarà a millorar la vostra forma de negociar.

## 1.2. Cal negociar a l'Administració Local?

El municipi és una entitat administrativa format per un territori clarament definit, per un terme municipal de límits fixats i amb una població identificada que l'habita. De fet, podríem determinar, de manera senzilla, que l'ajuntament és l'administració d'un municipi i que aquesta administració va dirigida tant a donar servei a les persones que hi viuen, com a conservar, millorar i transformar el territori que administra.

Aquest doble vessant de la gestió municipal és important en el moment de desenvolupar les dimensions de la seva responsabilitat. De manera general, podem identificar tres grans **demandes** que es fan a les administracions: **servei, garanties i transformació**.



### Activitats interactives

#### • Recorda!

[Dimensions de l'Administració local](#)

#### • Fixa coneixements!

[Competències en la negociació](#)

### Servei

Demanem a les administracions que ens ofereixi serveis. Serveis com ara:

- Manteniment del clavegueram.
- Recollida d'escombraries.
- Accés a guarderies.

- Gestió de la mobilitat, entre d'altres.

### Garanties

També li demanem a les administracions que ens garanteixi els nostres drets a:

- Gaudir d'espais públics de qualitat
- Una convivència cívica.
- No ser marginat/ada per la condicions de gènere, creença o raça.
- Viure en un habitatge segur i amb unes condicions mínimes garantides.

### Transformació

A més, demanem a les administracions que siguin el motor de transformació del municipi que, a través dels seus projectes, les seves inversions i els seus serveis impulsin un cert model de desenvolupament futur del municipi.

Aquesta darrera dimensió correspon, sempre, a l'equip de Govern polític de l'ajuntament.

Sigui com sigui, la determinació d'un territori, una població que l'habita i unes dimensions a cobrir no ens evita que hi hagi diferents sensibilitats, diferents interessos, diferents punts de vista que puguin generar tensions i, en certs casos, confrontacions i conflictes.

És, en aquest punt, en que sorgeix la necessitat de comptar amb professionals de l'Administració local capaços de negociar amb habilitat i competència.

- **Però amb quin objectiu?** D'entrada, però sobre tot, cal tenir ben clares quines són les orientacions del govern municipal que és el que té potestat de definir cap on vol orientar la dimensió de la transformació local i del servei als seus ciutadans i ciutadanes.
- **I la llei?** Doncs el que marca la llei en cap cas és negociable. La llei, com a marc de convivència social ha de ser acceptada per totes les parts i no és mai susceptible de ser negociada, ni interpretada esbiaixadament, segons els nostres interessos.

Finalment, i abans d'entrar en com millorar la nostra habilitat negociadora, caldria revisar **amb qui haurà de negociar** un/a professional de l'administració local.

Principalment, un/a professional de l'administració local haurà de negociar amb ciutadans i ciutadanes, associacions, empreses proveïdores i personal tècnic d'altres municipis o d'altres institucions.

### Ciutadans i ciutadanes

Amb els ciutadans i ciutadanes sempre haurem de negociar en termes de millora i d'adequació dels serveis que l'ajuntament els ofereix i, en cap cas, l'increment o la disminució de les garanties que l'administració atorga basant-se en les lleis.

### Associacions

És un cas similar a l'anterior, però també pot succeir que una associació vulgui fer alguna transformació, territorial o de serveis, al municipi. En aquest cas, cal sempre estar alineat amb les directrius del govern municipal.

### Empreses proveïdores

En tot moment, cal negociar amb esperit d'aconseguir els productes i els serveis més adequats, eficients i a menys cost per al municipi.

### Personal tècnic

Personal tècnic d'altres municipis o d'altres administracions. Caldrà analitzar en tot moment la situació i fer-ho de comú acord amb el govern municipal i, sempre, amb un compromís d'eficiència en el resultat.

### 1.3. Com cal negociar?

Aplicat a l'habilitat de negociació, remarcuem com a destacables les competències de:

#### 1. Compromís amb el servei al ciutadà/ana

Per damunt de tot, està el servei al nostre ciutadà/ana, sempre que aquest servei no limiti a la resta de la població i els faci perdre les garanties dels seus drets que demanen a l'ajuntament.

#### 2. Orientació a resultats

El servei no es pot fer de qualsevol manera i a qualsevol preu, ja que llavors es perdria el propi principi del que és donar servei. Cal ser excel·lent en el servei, però alhora eficient, és a dir, amb el mínim cost possible.

#### 3. Compromís amb l'organització

No cal oblidar mai que el servei que s'ofereix s'emmarca en una línia de govern municipal que ha estat democràticament atorgada, és per això que es fa imprescindible un compromís amb tota l'organització. No es tracta de donar servei i negociar en benefici d'un ciutadà/ana, sinó en benefici de tota la comunitat.

#### 4. Comunicació i comprensió interpersonal

Com veurem més endavant, la qualitat de la comunicació i de la comprensió de les necessitats dels altres són una de les claus d'èxit de les persones que són bones negociadores. Aquesta competència es pot millorar, entrenar i exercitar sempre i val la pena fer-ho.

#### 5. Orientació a la qualitat

Qualitat vol dir fer bé el que hem de fer, és a dir, comporta dues variables que han d'actuar en el mateix moment: fer el que és adequat i executar-ho correctament.

#### 6. Orientació al client/usuari o usuària /ciutadà o ciutadana

I tot plegat, per ajudar als usuaris dels nostres serveis. La dimensió de servei de l'administració municipal és, en bona mesura, la seva raó de ser i cal perseguir-la sempre.

#### 7. Persuasió i influència

No sempre serà possible que tots entenguem el mateix, tinguem els mateixos interessos o compartim les mateixes idees. És en aquests casos en què la competència de la persuasió i la nostra capacitat d'influència serà una bona eina per intentar arribar a acords.



#### Idea principal

Saber què cal negociar no ens ajuda sempre a saber com cal fer-ho. És en el com on el funcionari públic mostra la qualitat de la seva professionalitat i la seva competència.



## 2.1. El joc de la negociació

Abans que res, és important assenyalar que, per damunt de tot, la negociació és un joc en el qual les regles només estan escrites parcialment.

Un procés de negociació implica:

- Conèixer la realitat, però no tota la realitat.
- Donar i esperar rebre.
- Establir les regles de joc en cada nova negociació i comprendre les de l'altra part.
- Conèixer els nostres desigs i les necessitats de l'altra part.

No obstant 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 s'han de definir i les relacions entre les persones que hi participen es van construir a mesura que avança el joc.



### Idea principal

Si us agrada jugar, endavant. Si us sentiu incòmodes amb aquest tipus de joc, intenteu evitar-lo, no negocieu.



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

## 2.2. El procés de la negociació

En els apartats següents, analitzarem amb més detall la definició de " **negociació** ", tanmateix és important assenyalar dues qüestions bàsiques de la negociació:

1. És un **procés**: això implica que hi ha un estudi i una planificació previs, un desenvolupament i unes conclusions finals.
2. Existeix només quan hi ha interès per arribar a un **acord**.



### Idea principal

Entendre la negociació com un procés implica que hi ha un estudi i una planificació previs, un desenvolupament i unes conclusions finals.



Si observem que no es dona aquesta circumstància, serem davant de processos estratègics o tàctics d'una altra índole, camuflats sota una forma de negociació.

De forma esquemàtica, es podria representar una **situació de negociació** de la manera següent:

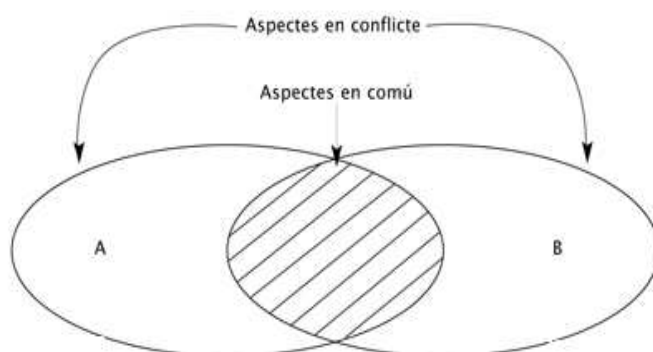


Figura 1. Situació de la negociació

### 2.3. La importància del poder en la negociació



#### Què entenem per poder?

Una primera aproximació al terme seria definir-lo com: **A té poder sobre B** en la mesura que fa que **B** faci una cosa que de cap altra manera no hauria fet.

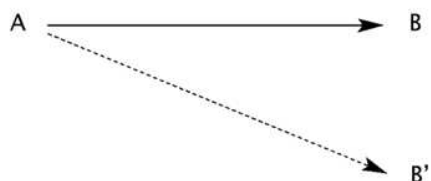


Figura 2. Poder en la negociació

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 en altres persones o en coalicions dins d'un sistema.

És a dir, no és necessari que **A** provoqui la conducta de **B**, sinó que la mateixa presència de la part **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. Només el fet de veure'l fa que els conductors aixequin el peu de l'accelerador.

Sens dubte, una de les característiques importants de la persona que portarà la negociació és que ha de tenir un cert **grau de poder**, ja que si no, no hi haurà cap negociació: simplement i en el millor dels casos, una de les dues parts en conflicte ordenarà el que li interessi a l'altra sense que pugui fer res per evitar-ho.

### 2.4. Les relacions de poder

Conèixer el que significa el **poder** pot ser útil encara que, sens dubte, serà més útil saber com s'aconsegueix aquest poder.



Tradicionalment, s'ha proposat l'existència de **7 bases de poder** com a vies en les quals se sostenen les relacions de poder:

1. Poder coercitiu.
2. Poder de recompensa.
3. Poder d'informació.
4. Poder legítim.
5. Poder expert.



#### Activitat interactiva

##### Recorda!

[Què entenc per negociació?](#)



#### Idea principal

A més de les **7 bases de poder** proposades tradicionalment (coercitiu, de recompensa, d'informació, legítim, expert, carismàtic i de relació o referència) s'ha d'afegir una nova base de poder: **el temps**.

6. Poder carismàtic.
7. Poder de relació o de referència.

A continuació diferenciem aquests 7 tipus de poders tradicionals.

### 1.Coercitiu

El poder coercitiu consisteix en què A obeeix B pel temor als càstigs que pot rebre en cas de no fer-ho.

Exemples: les sancions, les multes, els expedients disciplinaris, etc.

### 2.Recompensa

El poder de recompensa es basa en el desig d'aconseguir el premi que es rebrà en el cas d'obeir aquella persona que ens recompensarà.

Les recompenses rebudes són essencialment materials, encara que de vegades quedin dissimulades darrere d'altres premis, com en el cas de promocions professionals.

### 3.Informació

Sovint, s'ha parlat del poder que la informació té en el control dels moviments socials. En les relacions personals, la possessió del poder d'informació també pot condicionar el comportament de les altres persones.

### 4.Legítim

El poder legítim és el legalitzat. És aquell que atorga una organització o un sistema social i la seva obediència és controlada a través dels mecanismes de l'organització o del sistema mateix. Així, les direccions jeràrquiques, els càrrecs públics o la policia són exemples d'aquest ús de poder.

### 5.Expert

El poder expert es basa en la suposició que fa la persona que obeeix i creu que la persona que indica la conducta a seguir té més coneixements i experiència, la qual cosa permet a la segona beneficiar-se'n. Sovint actuen més prescrivint i aconsellant sobre els nostres comportaments que imposant les seves ordres.

### 6.Carismàtic

El poder carismàtic es produeix quan la persona que obeeix se sent identificada amb la persona que li indica el que hauria de fer o amb el fruit del seu treball. És una base de poder essencialment emocional.

### 7.Relació

La base del poder de relació (o de referència) no resideix en la persona que l'utilitza, sinó en les persones que li són properes. Així, la seva conducta de poder serà del tipus:

«Jo no sóc expert en comunicació, però el meu germà, que és el director de comunicació de Fagthar, SA, m'ha dit que el que heu de fer és...».

Aquesta base de poder és especialment delicada, ja que inclou totes les altres persones i qui l'usa 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 a la part contrària.

Si vostè no disposa de temps, el seu acord serà forçat i possiblement pitjor del que hauria aconseguit amb més temps i paciència.



### Analitza! Les bases de poder

Aquesta activitat és d'autoaprenentatge. L'objectiu és identificar els 7 tipus de poder amb situacions reals.

Analitza algunes situacions viscudes, respecte les diferents bases de poder utilitzades. Per fer-ho, pots utilitzar una taula similar a la que et presentem a continuació.

- A la **primera columna**, descriu algunes situacions en les quals vas exercir cada tipus de base de poder.
- A la **segona columna**, pensa en quines persones del teu entorn exerceixen habitualment cadascuna d'aquestes bases

(Descarrega't el [fitxer de treball](#).)

BASES DE PODER	SITUACIONS	PERSONES QUE L'EXERCEIXEN
Coercitiu		
Recompensa		
Informació		
Legítim		
Expert		
Carismàtic		
Relació		

## 2.5. Com s'aconsegueix el poder?



### Com aconseguixo el poder?

O dit d'una altra manera: *Qui atorga el poder?*

La resposta és sempre la mateixa: atorga el poder la persona que obeeix.



### Idea principal

- La persona que obeeix és la que atorga el poder.
- El **poder** d'una de les parts és exactament la **necessitat** de l'altra part d'arribar a un acord.

Recorda la **figura 2**, en la qual es mostrava la relació de poder: *A* té poder sobre *B* perquè *B* permet que sigui així.

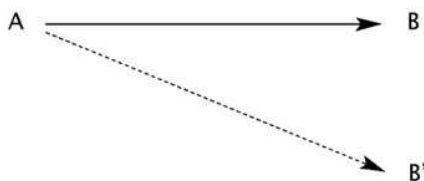


Figura 2. Poder en la negociació

Si apliquem aquest principi a la negociació, veurem com el poder d'una de les parts és exactament la **necessitat** de l'altra part d'arribar a un acord.

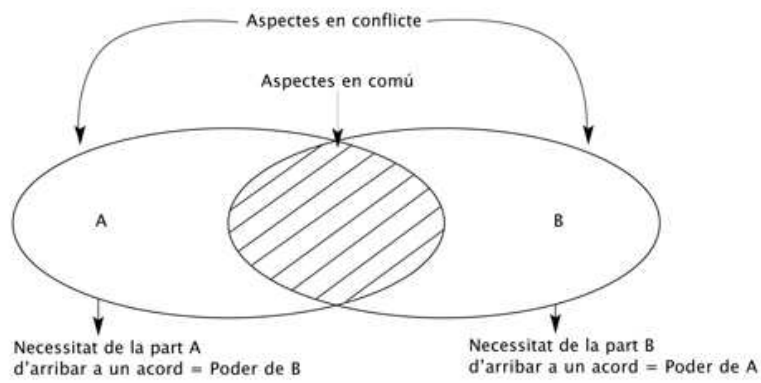


Figura 3. Poder i necessitat

A continuació, es mostren diferents **relacions de poder** que es poden establir en un procés de negociació entre dues parts.

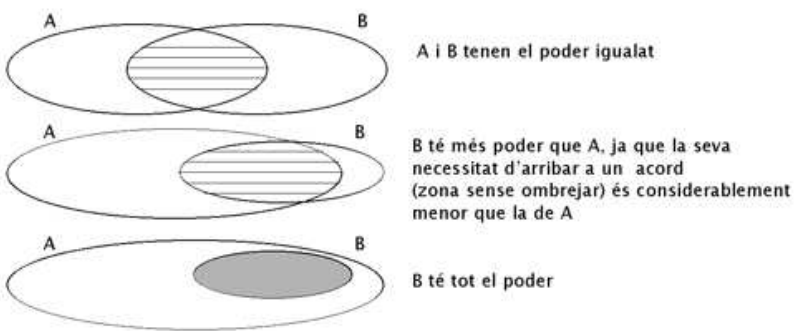


Figura 4. Relacions de poder





### 3.1. Necessitats

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



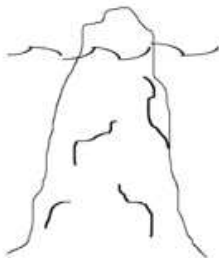
#### Idea principal

Les necessitats en la negociació són aquells **acords** als quals hem d'arribar inevitablement i, de vegades, a qualsevol preu.



Per exemple, si negociem amb personal 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 retribució d'altres llocs de treball, és a dir, a la seva percepció de diferència entre els dos estatus... Des del punt de vista del/de la col·laborador/a, també està en joc si amb aquests diners podrà o no pagar la hipoteca de la casa aparellada que vol, per exemple.

Podríem comparar les situacions de negociació amb un iceberg, en el qual només una petita part emergeix en vista de tots i totes mentre que la base roman oculta.



Nivell objectiu de conflicte/negotiació. Es mostra a través de propostes explícites i s'hi estableixen posicions de cada part.

Nivell subjectiu del conflicte/negotiació. Es mostra a través de signes i d'informacions parcials.

És en aquest estadi en què s'han de buscar les necessitats i els interessos de cada part.

Figura 5. Situacions de negociació

A l'hora de negociar, és necessari conèixer bé quines són les nostres necessitats i distingir-les dels nostres desigs i objectius. Un bon sistema per identificar-les és preguntar-nos què passarà si no arribem a cap acord? Si la conseqüència del no-acord és greu, ens trobarem davant d'una necessitat. Per exemple, un director de màrqueting necessitarà l'aprovació del consell de direcció per tirar endavant el seu pla.



És important considerar tot tipus de necessitats, ja siguin **econòmiques**, **estratègiques** o **psicològiques** (per exemple, la necessitat de sortir amb més força davant d'un grup de pressió), per tant caldrà analitzar-les totes abans de negociar qualsevol acord.

### 3.2. Desigs

No necessàriament totes les parts en conflicte en una negociació tenen necessitats, encara que sempre podem trobar desigs.



#### Idea principal

Els desigs són aquelles fantasies sobre acords esperats que cobririen àmpliament les nostres **expectatives**.



Els **desigs** són aquelles circumstàncies que ens són clarament positives, però que si no es donen tampoc representen cap pèrdua.

Sovint, aquest tipus de situacions es dona quan negociem, per exemple, amb diferents empreses proveïdores que es troben en situació de competència entre elles. Arribar a un acord més avantatjós amb

una empresa proveïdora repercutirà en les possibilitats de l'empresa, però no fer-ho tampoc perjudicarà la situació que ja s'està vivint.



### Posat en situació. Quin seria el teu desig?

Imagina la situació següent i respon la pregunta:

T'has assabentat que una important empresa proveïdora del vostre ajuntament concedeix importants descomptes, servei més eficient i millors condicions de pagament a un altre ajuntament que, a sobre, compra molta menys quantitat que vosaltres. Aquesta desigualtat de tracte, clarament discriminatòria pel vostre ajuntament, t'ha enutjat d'allò més.

Avui et reuniràs amb el director d'aquesta empresa proveïdora, a qui has convocat per parlar sobre l'assumpte, tot i que no li has dit clarament quin és el motiu de la reunió.

#### Quin seria el teu desig davant d'aquesta situació?

Després de reflexionar sobre els desigs en la negociació, pots consultar una [possible resposta](#).

### 3.3. Posicions

Cal assenyalar que els objectius són els acords que raonablement considerem que serien acceptables. Són les posicions explícites sobre les quals es negociarà i la plasmació concretada en demandes de les nostres necessitats i els nostres desigs. És, en definitiva, la punta de l'iceberg descrita anteriorment.



#### Per saber-ne més

Tal com assenyalen Fisher i Ur i (1991), discutir sobre posicions no porta a acords intel·ligents, ja que quan les parts negocien sobre posicions tendeixen a tancar-s'hi, i s'obliden que aquests objectius no són més que una plasmació d'unes necessitats i desigs que, possiblement, podrien ser coberts d'altres maneres.



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, per exemple, que un director de màrqueting no obté l'aprovació per tirar endavant el seu pla. Considera que és un dels plans més ben projectats que ha realitzat i que seria una empenta decisiva per a la companyia i per a la seva carrera professional.

Per aquest motiu, no entén l'actitud: fins ara li havien acceptat tots els seus projectes i l'oposició a aquest projecte sembla desmesurada.

- Si es negocia basant-se en **posicions** només, hi ha dues vies: es porta a terme el pla o no es fa.
- Tanmateix, si es negocia basant-se en **interessos**, s'intentarà descobrir quines són les necessitats i quins són els desigs ocults. Es pot descobrir que el consell directiu té dificultats per assumir un pla d'aquest tipus (per la inversió i pel reforç d'imatge que requereix, per la por que tenen de perjudicar la imatge pública de l'empresa si no surt bé...). Sabent això, s'obren moltes alternatives per solucionar el problema amb un benefici mutu: adaptar el pla.



## 4.1. La relació amb l'altra part

Sovint observem com negociacions que es podrien haver tancat amb acords avantatjosos per ambdues parts acaben en desacord:

- Què succeeix?
- Quins factors provoquen que les parts en conflicte no puguin resoldre la seva situació?

Abans que res afecta un factor clau: la nostra relació amb l'altra part. La desconfiança mútua, el temor a que ens enganyin i, sobretot, el sentiment de desitjar guanyar la batalla.

Una persona m'explicava que, de viatge per un país del Magrib, havia comprat uns miralls d'artesanía regatejant amb èxit amb el venedor: va aconseguir una rebaixa del 40% del preu inicial, encara que al canvi només representaven uns 60 cèntims. De tornada a l'hotel, va trobar un altre company de viatge amb els mateixos miralls comprats uns 20 cèntims més barats que ell. El comprador es va enfurismar:

- Abans estava content per haver aconseguit una rebaixa de 60 cèntims o perquè tenia la sensació d'haver guanyat?
- Per contra el disgustava haver pagat 20 cèntims més que el seu amic o sentir-se vençut pel venedor?



### Idea principal

Ens hem d'oblidar de buscar acords que ens facin sentir victoriosos davant l'altra part.



En un procés de negociació, els sentiments de les persones que duen a terme la negociació no poden estar en joc: només importa si l'acord és **raonable i avantatjós** per a cada una de les parts.

## 4.2. Les regles del joc



Sovint no és l'ètica sinó l' **estètica** la que provoca que no s'arribi a acords, és a dir: els processos que permeten que la relació entre les parts en conflicte siguin prou clars.



### Activitat interactiva

- **Integra conceptes!**

[Bases fonamentals dels processos de negociació](#)

Però perquè això sigui així, cal acceptar una sèrie de **regles** del joc:

- El poder d'una de les parts és exactament la necessitat de l'altra d'arribar a un acord.
- Negociar sobre posicions resulta ineficaç, genera nous conflictes i posa en perill les relacions personals. Negocieu sobre interessos.
- Separeu les persones dels problemes. La vostra necessitat és arribar a un acord avantatjós, no vèncer a la part oponent.
- Només es tanca un acord quan totes les parts l'accepten voluntàriament. Per això, no us deixeu impressionar ni pressionar per les altres persones: si per a vosaltres és un mal acord no l'accepteu, encara que per a això serà necessari que hagueu analitzat correctament la vostra situació. Més endavant, es presentarà un mètode per poder fer-ho.
- La base dels acords es troba en la **cooperació**, no en la competició.
- En una negociació, no podem agafar (robar) el que ens interessa, només ho aconseguirem quan **l'altra part ens ho concedeixi**.
- Hem de la **mostrar les nostres regles del joc** a l'altra part sense explicar-se-les.



Per poder mostrar el nostre estil de joc, hem d'actuar planificadament, ensenyant a l'altra part

quines són les nostres regles, fent concessions perquè observi que la nostra intenció és aconseguir el màxim benefici mutu i ajudant l'altra part perquè ens vegi com a persones col·laboradores i no com a competidores.



## 5.1. Tipologia de les negociacions

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

		Nosaltres	
		Guanyar	Perdre
Els	Guanyar	Guanyar/Guanyar	Perdre /Guanyar
	Perdre	Guanyar/Perdre	Perdre /Perdre



### Idea principal

Alhora, 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 desencadenades en la lluita hauran provocat un distanciament només recuperable, de vegades, per la imperiosa necessitat d'arribar a un acord, encara que fins i tot en aquest cas amb una insatisfacció elevada de les parts negociadores.

Figura 6. Tipologia de negociacions.

Si analitzem la figura 6, 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 uns guanys majors a llarg termini, per la qual cosa 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. Tanmateix, seria excessivament ingenu pensar que l'altra part està disposada a perdre en el segon dels casos. Més aviat, es provoca una situació similar a la següent, en la qual l'altra part utilitza la mateixa tàctica negociadora que nosaltres.

En una situació com la mostrada a la figura 7, les dues parts estan disposades a lluitar per aconseguir els seus guanys a costa de les pèrdues de l'altra part, per la qual cosa el més probable és que s'entri en una dinàmica de perdre/perdre que acabi trencant la negociació sota acusacions mútues de falta d'interès per arribar a acords i sota una rigidesa excessiva en les posicions pròpies. Desgraciadament, això ocorre massa vegades.

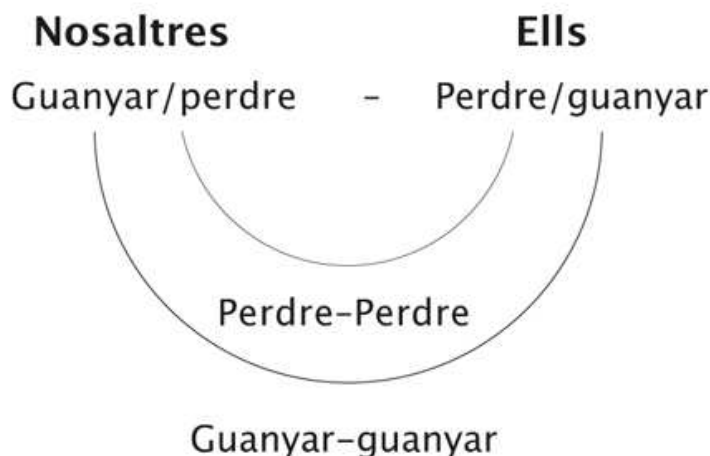


Figura 7. Tàctiques negociadores.

## 5.2. El benefici per a ambdues parts



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



### Idea principal

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

Primer, cal evitar negociar únicament una variable, ja que, si negociem sobre un paràmetre només, qualsevol guany estarà provocat per la pèrdua directa de l'altre. Per exemple, si negociem amb una impremta i l'únic que està en joc és el preu, per cada euro que s'aconsegueixi rebaixar es produirà una pèrdua del mateix valor per a l'impressor.

És imprescindible per desenvolupar una negociació de guanyar/guanyar posar en joc com més variables, millor. En l'exemple anterior, es poden considerar a més del preu, els terminis de lliurament i de pagament, les qualitats de paper i d'impressió, els serveis de recollida i de lliurament, contractes futurs, etc.

Una vegada 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: esforç que realitza cada part negociadora en el moment de fer una concessió.
- Valor: valoració que fa qui es beneficia de la concessió rebuda.

## 5.3. Les variables del joc

Hi ha concessions de gran valor per a l'altra part i un cost mínim per a qui les realitza (per exemple, redactar una carta de recomanació per a un/a col·laborador/a o per a un proveïdor/a), mentre que en altres concessions ocorre tot 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'altra part, mentre podrem sol·licitar les que ens siguin més avantatjoses.



### Idea principal

És per això que 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.

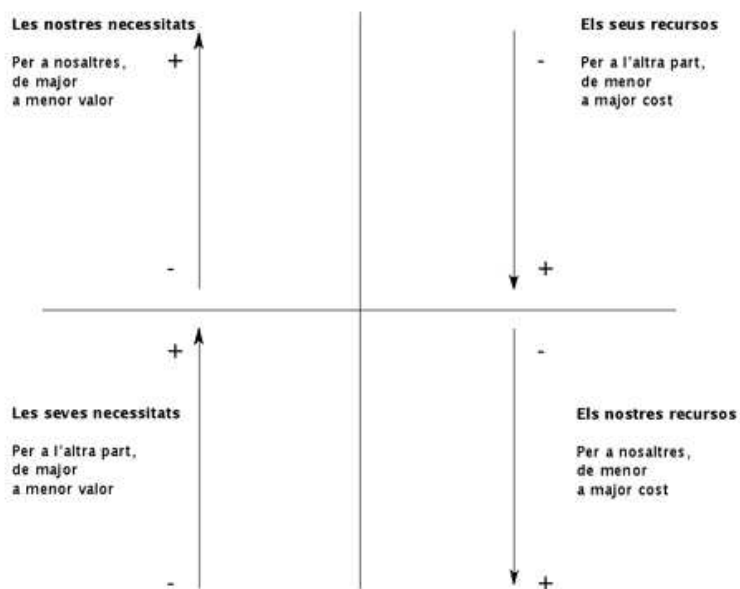


Figura 8. Necessitats i recursos.



### Activitat. Les variables del joc

Recorda l' **exemple** utilitzat en l'activitat anterior, en el qual una empresa proveïdora concedia uns importants avantatges a un altre ajuntament.

A partir d'aquest exemple, i tenint en compte el quadre de la figura 8, assenyala les necessitats i els recursos d'ambdues parts.

T'has assabentat que una important empresa proveïdora del vostre ajuntament concedeix importants descomptes, servei més eficient i millors condicions de pagament a un altre ajuntament que, a sobre, compra molta menys quantitat que vosaltres. Aquesta desigualtat de tracte, clarament discriminatòria pel vostre ajuntament, t'ha enutjat d'allò més.

Avui et reuniràs amb el director d'aquesta empresa proveïdora, a qui has convocat per parlar sobre l'assumpte, tot i que no li has dit clarament quin és el motiu de la reunió

Per poder resoldre l'activitat, et proposem a continuació algunes [consideracions a tenir en compte](#) .

Recordeu que no totes les negociacions es realitzen per cobrir necessitats, sinó que algunes només volen complir desigs. Així, si negociem la compra d'un vehicle, possiblement la nostra necessitat sigui disposar d'un mitjà de transport, mentre que l'interès per aquest model concret no és més que un desig.

En realitzar aquest tipus d'anàlisi, heu de tenir en compte que les estimacions que feu sobre les necessitats i recursos de l'altra part poden ser, moltes vegades, només unes conjeitures, amb el consegüent marge d'error que això pot tenir. Serà necessari modificar aquestes necessitats en la mesura que aneu descobrint els vostres errors durant el procés de negociació. Per exemple, si considereu equivocadament que l'altra part té problemes de liquiditat i que per això vol ajornar pagaments o obtenir altres beneficis financers, oferireu unes concessions que potser no tinguin cap interès per a l'altra part.

## 5.4. Reflexió sobre el procés de negociació

Finalitzem la unitat amb una activitat de reflexió global amb l'objectiu d'integrar coneixements de la unitat.



### Reflexiona

Reflexiona breument sobre el procés de negociació:

- Què significa negociar sobre interessos? I sobre posicions?
- Com es pot conèixer la part oculta d'una negociació?
- Com influeix el poder en la negociació?
- Quina diferència hi ha entre necessitats i recursos?
- Què significa guanyar/guanyar?

Consulta la [proposta de solució](#) després de reflexionar sobre aquestes qüestions. T'ajuden a conèixer el teu nivell d'assimilació dels continguts treballats.