



## 1.1. La definició dels límits

Repassem alguns conceptes que hem de considerar sempre que negociem.

Abans de començar a negociar heu d'establir clarament el rang en què esteu disposats a manejar-vos per a cada variable del joc, definint:

- Posició de partida (límit de sortida).
- Objectiu (zona objectiu).
- Fins on estaríeu disposats a arribar en el pitjor dels casos (límit de trencament).



### Idea principal

La preparació de la negociació, el procés d'anàlisi i la planificació de les estratègies i tàctiques constitueix una part fonamental per a l'èxit de qualsevol negociació. Si no disposeu de temps per fer-ho, s'hauria de qüestionar seriosament la conveniència o no de negociar, ja que no podreu controlar què passarà durant el procés de negociació.



### Límit de sortida

El límit de sortida és el que defineix la vostra oferta inicial. El sistema per establir-lo és poc clar, ja que gairebé sempre es tracta d'un valor allunyat de la realitat que ens permetrà fer concessions fàcilment fins a la zona objectiu.

Tanmateix, un criteri que cal utilitzar és el de plantejar ofertes inicials el més elevades o el més baixes possible (depèn de si ofereix o demaneu l'opció en joc), però que us permetin contestar racionalment a la pregunta:

- «Per què m'ofereix això?»
- «Per què em demana aquesta quantitat?»

### Zona objectiu

Són els valors entre els quals esperem que es tanqui l'acord. Si l'acord és d'un valor superior, serà clarament beneficiós, mentre que si està per sota, pot ser acceptable encara que no compleixi totes les nostres expectatives.

La zona objectiu ha de quedar definida a través de l'anàlisi de les nostres **necessitats, interessos i desigs**.

### Límit de trencament

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 farà més fàcil establir fins on estem disposats i disposades a arribar.



- Una vegada hagueu definit els límits de la negociació de cada una de les variables, no els modifiqueu.
- En l'escalfor de la negociació, les pressions i el desig d'arribar amb promptitud a un acord poden temptar-lo d'acceptar acords per sota del seu límit de trencament. No ho feu: si és necessari, demaneu un ajornament i torneu a analitzar fredament fora del marc negociador.
- Pregunteu-vos per què va definir aquest límit i analitzeu les conseqüències de modificar-lo, només d'aquesta manera podreu controlar les vostres emocions i evitareu aconseguir acords dels que més tard us podeu penedir.

## 1.2. La zona d'acord

Bàsicament, la combinació dels límits de les parts negociadores pot presentar aquestes tres situacions exposades en els punts següents:

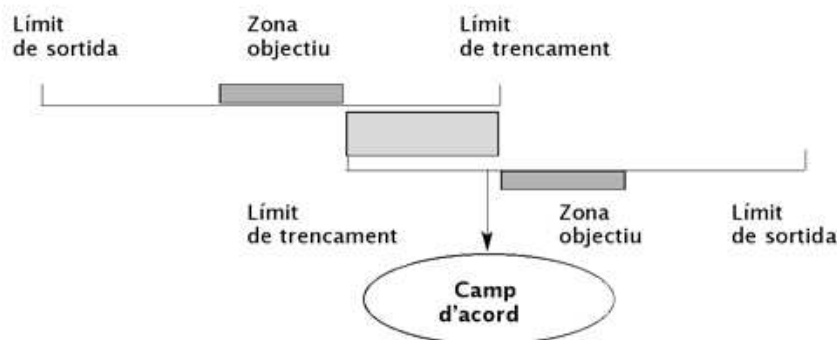
### 1. Camp d'acord

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.



#### Idea principal

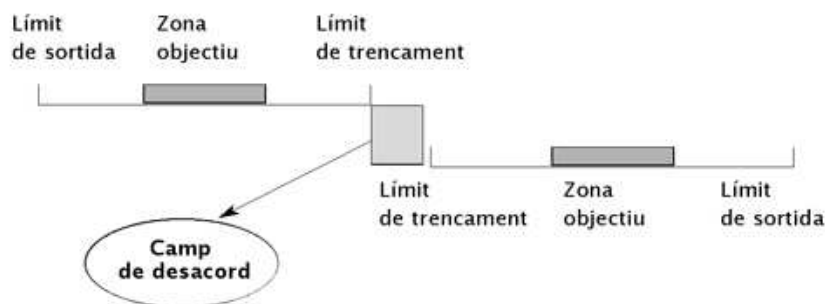
Malgrat les minves que pot produir l'establiment d'uns límits de negociació massa estrets, l'error no és greu, ja que l'acord que s'assoleixi es trobarà dins del nostre marge de satisfacció.



Suposem l'exemple següent: una empresa proveïdora té un límit de sortida de 200 i un límit de trencament de 125, mentre que vosaltres plantegeu un límit de sortida de 90 i un límit de trencament de 150. Aparentment, serà fàcil arribar a un acord entre 125 i 150, tanmateix, quan l'empresa proveïdora us planteja una oferta que supera en més del doble la vostra posició inicial és fàcil pensar que us desanimeu i que penseu que molt difícilment no arribareu a un acord, per la qual cosa renuncieu a continuar negociant.

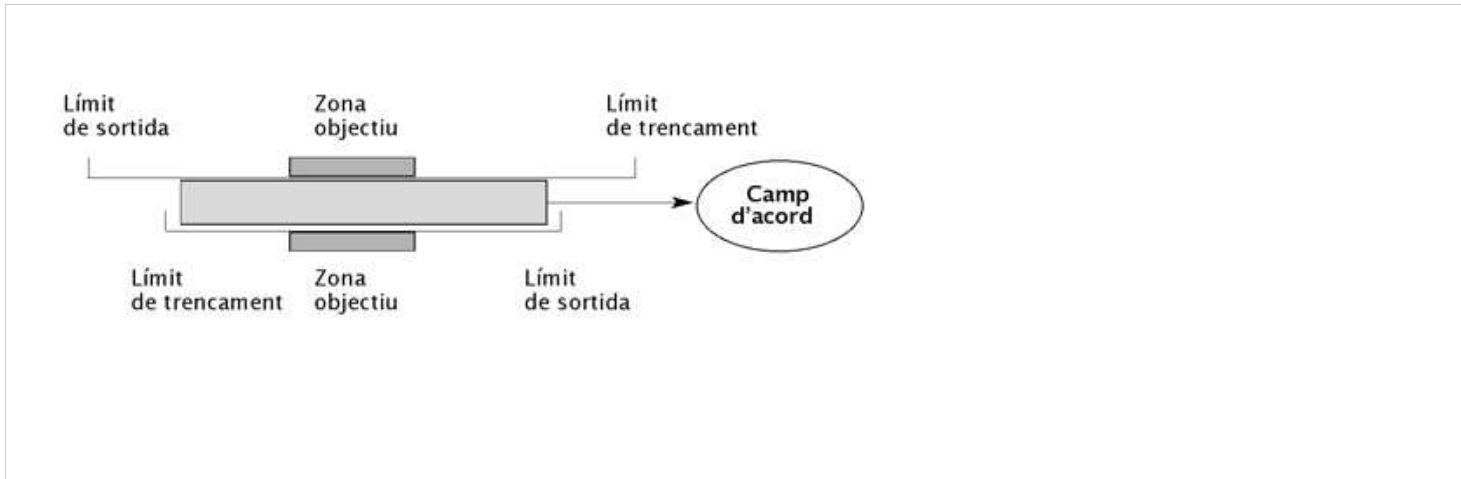
### 2. Camp de desacord

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. Límits d'una part dins dels de l'altra part

Curiosament, aquest posicionament entre les dues parts es dona amb certa regularitat en negociacions en què intervenen persones negociadores ben entrenades amb negociadores novelles, tanmateix, molt rarament sabem que els nostres límits han quedat dins dels de l'altra part, ja que en el cas que sigui així, les persones que negocien eviten informar de la situació i segueixen el joc.



## 2.1. Decidir el terreny de joc

Quan es planteja la qüestió d'on és millor negociar (si a casa nostra, en la de l'altra part 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** hi ha i quins **avantatges** suposa fer-ho en terreny de l'altra part.

### Terreny propi

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 es necessiten en qualsevol moment i obtenir el suport dels col·laboradors i col·laboradores en els moments de més tensió.



Tanmateix, negociar a casa pot resultar complicat quan la negociació es torna excessivament agra i teniu desigs d'ajornar-la o trencar-la definitivament. Llavors no podeu aixecar-vos del seu despatx i marxar.

### Terreny de l'altra part

Negociar en terreny de l'altra part no us permetrà controlar tan bé la situació com a casa vostra, tanmateix us oferirà una valuosa informació que d'una altra manera seria impossible obtenir. Trepitjar l'empresa dels 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 us proporcionarà una gran quantitat d'**informació indirecta** que us ajudarà a entendre els interessos i desigs de l'altre negociador.

### Terreny neutral.

Negociar en terreny de ningú pot ser molt valuós en negociacions especialment dures, però és poc aconsellable tret que sigui imprescindible, ja que denota mancada de confiança mútua, provoca incomoditat i incrementa la sensació de competència.



### Idea principal

Una vegada decidit el terreny de joc és important determinar si realitzaré jo la primera oferta o si esperaré a conèixer les intencions de l'altra part.

## 2.2. Iniciar l'oferta

Existeix la creença estesa que és millor esperar que no pas que l'altra part realitzi la seva oferta inicial, ja que d'aquesta manera coneixerem les seves intencions i podrem condicionar la nostra tàctica a la seva. 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'altra part negociadora.

Aquesta tàctica és, sens dubte, aconsellable quan hagueu de negociar i desconegueu els paràmetres en què s'ha de moure, encara que en aquests casos s'hauria d'informar abans de negociar. Per exemple, heu de contractar uns serveis de màrqueting a Bolívia i desconexeu quins són els preus del mercat bolivià i els mitjans més adequats per promocionar els vostres productes.

Per contra, el més habitual és que tingueu ben definits els vostres límits de negociació i els vostres objectius. En aquest cas el més aconsellable és que feu la primera oferta, d'aquesta manera, si aconsegiu que la negociació s'iniciï i tingui com a punt de referència la vostra oferta inicial obligarà l'altra part a demanar-vos que feu concessions i que modifiqueu la vostra postura, mentre que no podreu oferir-li res a canvi.



### Idea principal

Malgrat tot, si l'altra persona negociadora us planteja la seva oferta abans que vosaltres, no passa res: limiteu-vos a plantejar el vostre límit de sortida sense modificar el que teníeu pensat fer abans de començar a negociar.

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

Així mateix és molt probable que si la persona amb qui negocieu no és una negociadora experimentada en proposar la seva oferta us faci, ja d'entrada, alguna concessió sense que ho sapiguen. Així per exemple, en el cas plantejat anteriorment en el qual una empresa proveïdora establia el seu rang entre 200 i 125, mentre vosaltres ho fèieu entre 90 i 150, si avanceu i proposeu 90, l'altra part probablement ja no s'atrevirà a demanar-vos 200 (posició que sabem que està tan allunyada de la realitat com la vostra) i us faci una contraoferta inferior.



## Activitat. Cas Peris

Analitza el [Cas Peris](#) . Després de llegir-lo, reflexiona i respon les preguntes següents:

- Si fóssiu la Maria, quina contraoferta li faríeu a la Sara?
- Analitzeu l'oferta de la Sara, guanyarà o perdrà si augmenten els costos?
- És acceptable la resposta de la Sara en dir: "La meua ètica m'ho impedeix"?



### 3.1. Introducció



En el marc de negociació, entenem per **estratègia** el model general de relacions que desitgeu que es dugui a terme, mentre que les tàctiques es refereixen a les operacions que desenvoluparà per aconseguir els seus objectius.



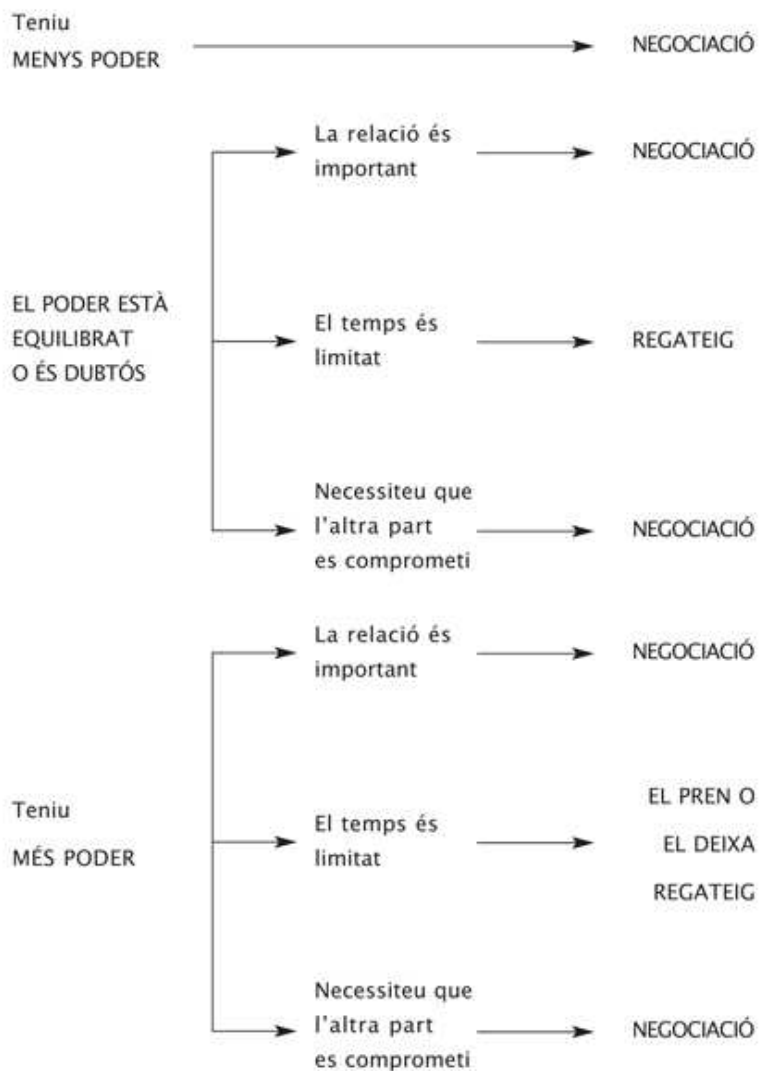
#### Idea principal

Dit d'una altra manera, l'estratègia és què fareu i les tàctiques, com es realitzarà.

Les **estratègies** que es poden donar en una negociació són:

- No començar.
- Ho pren o ho deixa (marcar una única opció possible i/o negociar).
- Regateig (discutir segons una única opció en joc).
- Negociació (buscar el màxim benefici mutu).

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



### 3.2. Relació amb l'altra part i fiabilitat de l'acord

Abans d'identificar les tàctiques concretes de negociació, és necessari establir l'**estil desitjable** per a la negociació en funció de 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/a company/a 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, en cas necessari podem usar un estil dur.

#### 2. El grau de fiabilitat de l'acord.

- Hi ha negociacions en les quals els acords queden assegurats contractualment (contractes de serveis, escriptures notaries, contractes mercantils, etc.).
- Mentre que hi ha un altre tipus d'acord en el qual no és possible garantir-ne el compliment més que per voluntat dels executors (qualitat del servei, esforç en la feina, interès per aconseguir els objectius, etc.).

En el primer cas les persones negociadores poden actuar de forma tancada. Per contra, si el grau de fiabilitat de l'acord és baix serà necessari negociar el més obertament possible.

La combinació d'aquestes variables ens dona la figura de quadre de possibilitats següent:



### Activitat. Estil de negociació en el cas Peris

Tornem al [Cas Peris](#) . Intenta identificar quin estil de negociació podria usar.

Després de respondre la pregunta, pots consultar la proposta de [solució](#) .

### 3.3. Estratègies i tàctiques



A continuació, us presentem algunes tàctiques de negociació que s'utilitzen quan es negocia de forma **dura** i **tancada**. El nostre consell és que **no** les utilitzis, ja que provoquen més tensió i dificulten arribar a acords beneficiosos per a ambdues parts



#### Idea principal

Finalment, volem emfatitzar que el coneixement d'aquestes tàctiques no implica la seva utilització i que considerem poc aconsellable utilitzar-les, encara que sí cal saber que existeixen per intentar contrarestar-les.

Malgrat això, és convenient que les conegueu i pugueu reconèixer-les en els comportaments de l'altra part negociadora:

- **El salami.** Les concessions s'han de donar de la mateixa forma en la qual se serveix aquest embotit, a talls ben fins.
- **Tinc millors ofertes.** Això es pot contestar de tres formes diferents:
  - Aconsellar-los que les acceptin (és un alt risc, però us permetrà veure si és un engany).
  - Demanar-los que les mostrin.
  - Llavors la meua oferta està bé, l'únic que voleu és que justifiqui el preu.
- **L'atractiu que s'esvaeix.** Una oferta que a primera vista semblava meravellosa va suscitar el vostre interès, però, posteriorment, quan ja està pres l'ham, va resultant menys i menys atractiu.
- **El bo i el dolent.** En negociacions en què intervé més d'una persona negociadora per banda, en un equip 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/a. Aquesta tàctica, de les més usades, té versions més complexes que quan la part negociadora va alternant els seus papers o quan es deixa el paper del dolent a «les circumstàncies, el sistema o les normes internes de funcionament».
- **Facultats limitades.** Una vegada s'ha arribat a un acord, una de les parts es declara incompetent per firmar ella mateixa l'acord i el condiona a l'aprovació del seu/de la seva superior.
- **La posició tancada.** Una de les parts fa que us resulti impossible cedir, encara que entengui que



- la seva posició és negativa, les seves actuacions prèvies us impedeixen de modificar la seva posició. Per exemple, abans de negociar ha declarat públicament que no cediran ni un mil·límetre en les seves posicions. Si ho voleu, l'agafeu, i si no, ja ho sabeu.
- **La informació caiguda del cel.** A l'acabament de la ronda de les persones negociadores, l'oponent s'oblida «per error», encara que a propòsit, notes i documents en els quals hi ha informació clau. Caieu en la temptació de llegir-los i quedeu condicionats per una informació falsa.
- **Fora dels límits.** Ens posarem d'acord sobre alguns temes que no discutirem. El que permet reduir el camp de negociació i aconseguir alguns avantatges abans de començar.



### Activitat. Concessions al Cas Peris

Quines concessions faries al [Cas Peris](#) ?

Observa en la [proposta de solució](#) algunes de les concessions que podrien ser eines en el cas Peris.

## 4.1. Introducció

La pressió del temps fa inevitable que les parts negociadores redueixin els seus objectius abans del que és necessari per a una negociació eficaç, 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 a què estem sotmesos. De fet, el temps també es pot mesurar en funció de les **prioritats** de cada situació: prioritzeu les vostres obligacions, les vostres necessitats, els vostres desigs i els vostres compromisos i observareu la vostra disponibilitat de temps.



**Prendre temps per negociar** també té un efecte psicològic: transmeteu la sensació d'estar tranquils, relaxats, sense presses i sense que us puguin donar presses, en cas d'estar al comandament de la situació.

No oblideu que la urgència per l'acord només la coneixeu vosaltres i que heu d'evitar que l'altra part la percebi.

De totes maneres, fins i tot una norma tan clara com «**no negociaràs de forma precipitada**» té les seves excepcions:

- Quan la negociació s'efectua entre persones experimentades i inexpertes, la rapidesa de la negociació sempre es posa del costat dels experts.
- Igual ocorre quan s'oposen persones que han preparat a fons la negociació amb persones que no han treballat prou la planificació.



Els **acords precipitats** tendeixen a portar **acords desequilibrats** que poden afectar el compliment de l'acord i negociacions futures que hagi de dur a terme. Un acord desequilibrat poques vegades és de gran qualitat.

En els punts següents, analitzarem algunes de les situacions en les quals el temps acostuma a tenir un paper important.



### Idea principal

El temps exerceix un paper important i sovint decisiu en les negociacions. Per a les persones que negocien, el temps és poder. Quan algú té pressa, s'enfronta a un desavantatge evident. Eviteu per tots els mitjans negociar en aquestes circumstàncies i, en el pitjor dels casos, oculteu aquesta pressa als vostres oponents.

## 4.2. Dates límit



**Què passa quan esteu totalment decidits a posar en la seva disposició tot el temps necessari per a les negociacions, però us heu de cenyir a una data límit?**



### Idea principal

Les persones que negocien i que no tenen experiència tendeixen a estar massa pendents de les seves dates límit i a subestimar aquelles amb les quals s'enfronta el seu oponent. Quan hagueu de cenyir-vos a les que no estan establertes obertament pel vostre oponent, pregunteu-vos abans que res si és possible allargar-les i, a continuació, si el vostre oponent hi està o no al corrent.

En primer lloc, és bo recordar que les dates límit tendeixen a ser autoimposades, potser és que vau començar massa tard a negociar. En segon lloc, establiu la diferència entre les dates límit:

- **Objectives:** vénen determinades per les circumstàncies, com per exemple l'acabament d'un contracte, una citació judicial, la caducitat d'una garantia, etc.

- **Arbitràries:** determinades arbitràriament per una de les parts, entren dins d'una categoria diferent i tenen diferents implicacions. Si el vostre oponent us diu que les negociacions queden trencades, tret que accepti les vostres condicions abans d'una determinada data, si un comprador potencial d'una casa us diu que n'adquirirà una altra tret que accepteu la seva oferta, etc., us trobeu davant d'una data límit que és negociable.



La pressió de l'altra part pot ser certa, mitjanament certa, o falsa. En la majoria dels casos, acostumen a ser mitjanament certes.

No es tracta que el vostre oponent fanfarronegi, però possiblement veu que és bo pressionar-vos i que pot treure un avantatge de fer-ho. No us alarmeu, els límits arbitraris vénen i se'n van si es tracten amb compte, sense pressionar l'altra part i intentant esbrinar, mitjançant preguntes i tècniques de l'escolta activa, la **veracitat de la pressió**.

### 4.3. Negociacions fora de la nostra ciutat

El temps constitueix un factor especialment influent quan es negocia en una altra ciutat i, sobretot, a l'estranger.



Per exemple, si en unes negociacions 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 partida planteja a ambdues parts una data límit **estricta i objectiva**.

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

### 4.4. Preparació de la negociació



Una bona metodologia per preparar una negociació és tenir sempre a mà **una llista de preguntes** que ens ajudi a centrar la planificació. És possible que cada negociació necessiti d'una informació diferent, i sens dubte, cada negociador/a hauria de crear la seva bateria de preguntes.



A títol orientatiu, en presentem algunes que poden resultar-vos útils:

- Quines són les meves necessitats?
- Quins els meus objectius i desigs?
- Quina és la relació de poder entre les dues parts?
- Tinc definits els límits de negociació?
- Quines han de ser les necessitats i quins han de ser els desigs de l'altra part?
- És obligatori arribar a un acord?
- Què passarà si no s'arriba a un acord?
- Es podrà fer complir l'acord?
- De quant temps dispeno per negociar?
- Quin serà el paper de l'altra persona negociadora 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 negociarem?



- Poden establir-se precedents?



Paral·lelament, a la formulació d'aquestes preguntes cal recollir la **informació** necessària per desenvolupar amb èxit la negociació.

Alguns dels 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 es facilitarà la consecució d'acords en els temes més complexos.

- Arguments.** Encara que hem assenyalat que cal atenuar la quantitat d'arguments que defensin la vostra postura, és necessari poder raonar les vostres posicions. Analitzeu els arguments que defensin la vostra posició i esculliu-ne aquells que siguin realment sòlids, encara que només sigui un:

- Concessions.** Quines concessions pensa fer i en quin ordre? Analitzi-ho en funció del cost que suposen per a vosaltres i del valor que els donarà l'altra part.
- Punts forts i punts febles vostres i de l'altra part.** Convé que reconegueu les vostres virtuts i els defectes, que conegueu la vostra situació en la negociació i intenteu esbrinar la de l'altra part. Aquesta informació us permetrà escollir l'estratègia i les tàctiques adequades.
- El punt de vista de l'oponent.** Evitant caure en la síndrome d'Estocolm, us heu de posar al lloc de l'altra part, d'aquesta manera, no solament podreu preveure els seus comportaments i reaccions, sinó que podreu obtenir informació que us permetrà identificar les necessitats i els interessos de l'altra part, cosa que us facilitarà trobar punts d'acord beneficiosos per a ambdós.
- L'entrenament.** Quan hagueu de dur a terme negociacions especialment complexes, és aconsellable que us entreneu abans. Demaneu a un/a company/a que faci de part contrària i negocieu amb ell/a. Aquesta simulació us permetrà analitzar la vostra conducta, reconèixer els vostres punts febles i us entrenarà per superar amb majors possibilitats els moments de tensió.

## 5.1. Fase preliminar



Els objectius bàsics de la **fase preliminar** són:

- Construir un clima positiu.
- Definir la situació.
- Establir les regles del joc.



### Idea principal

Qualsevol negociació té unes fases que es repeteixen sempre: preliminar, inicial, diagnòstic i desenvolupament i final.

Per a això, és important definir i establir algunes qüestions de tipus eminentment pràctic: el local i la situació física de les persones negociadores, definir les regles del joc i el nivell d'autoritat.

### Local i situació física

Ja hem vist que és possible negociar tant a casa vostra com a casa de l'altra part o en un terreny neutral. En tots els casos, tindrà avantatges i inconvenients. De totes maneres, és important que considereu els aspectes següents, que us poden ajudar en la consecució d'un **clima de treball agradable i de confiança**.

#### Quan negociieu a casa vostra

- No feu esperar les seves visites. A més de ser un clar signe de mala educació, provocarà que se sentin incòmodes abans de començar a negociar i això no us ajuda mai en res.
- Eviteu les interrupcions: telèfons, persones que entrin al vostre despatx, etc.
- Procureu que els vostres convidats se sentin còmodes; però eviteu el mobiliari excessivament còmode (butaques, sofàs, etc.). Es tracta de treballar, no de rebre visites de cortesia.
- Intenteu que el vostre espai sigui el més neutral possible: eviteu taules de despatx que provoquin gran distanciament, butaques sensiblement més altes del normal, etc. Si podeu, utilitzeu taules de reunions i eviteu la de despatx.
- Procureu que les condicions ambientals siguin correctes, sense excés de llum, sense sons molestos, amb una temperatura agradable. Vigileu que aquestes condicions siguin correctes per als vostres visitants. Sovint, amb el temps i el costum, un deixa de ser sensible a les incomoditats d'un espai, però els visitants poden notar-les; d'altra banda, és fàcil observar com les condicions de llum, temperatura o so són diferents en funció del lloc que utilitzem en un despatx. Intenteu ser el més equilibrat possible i oferir les màximes comoditats.

#### Quan negociieu a casa de l'altra part o en terreny neutral

- Intenteu que es donin totes les condicions exposades en el punt anterior. En el cas que no es donin, sol·liciteu-les sense cap rubor. Teniu dret a sentir-vos còmodes i en igualtat de condicions amb l'altra persona. Tingueu sempre present que és millor ser considerat excessivament picallós en les formes que caure en la ingenuïtat d'acceptar incomoditats que poden afectar la vostra capacitat per negociar amb confiança.

### Les regles del joc



En el moment d'iniciar una negociació, és bo plantejar quins són els objectius bàsics que perseguirà cada una de les parts. En aquest punt, és aconsellable definir la **plataforma de negociació**, és a dir, pactar quins temes es negociaran i quin ordre se seguirà. Fins i tot, en algun cas, 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 temeu ser excessivament formal, aquests petits pactes us poden ser molt útils per planificar i us relaxaran de la necessitat d'haver de controlar constantment el marc de la negociació.

## El nivell d'autoritat



Al principi del curs parlem del poder en la negociació, terme que no hem de confondre amb el d'autoritat. En aquest punt, definim **nivell d'autoritat** com la possibilitat que tenen les persones que participen en la negociació de prendre decisions i arribar a acords.

És molt important que el vostre **nivell d'autoritat sigui igual o inferior** al dels representants de l'altra part.

Mai no negocieu amb algú que tingui **menys autoritat** per prendre decisions que vosaltres, ja que aquesta posició beneficia clarament el vostre homòleg, que no està assistint a les sessions. En aquest cas, el més aconsellable és que us tragueu de sobre 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 només la decisió i comentar-ho abans amb el meu equip».

## 5.2. Fase inicial



Els objectius bàsics de la fase inicial són:

- Plantejar la posició inicial.
- Comprovar la posició inicial de l'altra part.



### Idea principal

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

Tingueu en compte que la verdadera negociació no arrenca fins que no es posen les posicions inicials a sobre de la taula; fins llavors tot el que s'ha fet pertany a la fase preliminar: crear un clima de confiança, plantejar els objectius bàsics, etc.

No us bloquegeu en aquest moment, qualsevol posicionament per part de l'altra part negociadora és possible: només li esteu plantejant la posició inicial.

A partir d'aquest moment, haureu d'analitzar com esteu de distants, recordar fins on esteu disposats a arribar i, sobretot, comenceu a **escoltar activament**: pregunteu, busqueu les verdaderes necessitats de l'altra persona, esbrineu què hi ha darrere de les seves demandes i mostreu-vos fermes sense ser rígid.

## 5.3. 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 elements que realment poden satisfer les necessitats de l'altra part.
- Comprovar el valor dels nostres recursos i avaluar el grau d'incert de les nostres suposicions sobre les necessitats de l'altra part.



### Idea principal

No és casualitat que a aquesta fase se la denomini moltes vegades simplement fase de diagnòstic. De fet, la clau de qualsevol negociació és, essencialment, diagnosticar quins són les necessitats reals de l'altra part i les pròpies per poder descobrir on es pot trobar el **punt d'acord** vàlid per a les dues.

Ja s'ha dit abans, però volem insistir-hi: no es tracta de guanyar res, es tracta de cobrir les nostres necessitats cobrint alhora les de l'altra part, ja que de cap altra manera difícilment no ens donarà allò que nosaltres necessitem.

En aquesta fase, cal que:

- Fem passos concrets cap a l'acord.
- Fem concessions que permetin a l'altra persona fer-les també.
- Sobretot, explorem les necessitats que són darrere del posicionament de cada part.



**Què farà ell/a amb el que jo li doni? O, amb qui parlarà de l'acord al qual arribem?**

Aquestes són preguntes tipus que us 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, citada a l'inici de l'apartat 2. “Tenir una ment ràpida, però una paciència sense límit, ser modest/a i ferm/a, afavorir que l'altra part confii en nosaltres, mostrar-se encantador/a i, no ho oblideu mai, no mentiu mai.”

## 5.4. Fase final



Els objectius d'aquesta fase són:

- Equiparar recursos i necessitats.
- Arribar a un acord i concretar.
- Gestionar les tensions.



### Idea principal

S'han de despersonalitzar els processos de negociació i entendre l'altra persona en el rol que representa; però també cal ser capaç de, una vegada tancat l'acord, construir positivament el futur.

### Equiparar recursos i necessitats

Heu d'estar preparats per tancar acords que siguin diferents als que havíeu previst, però que cobreixin igualment les vostres necessitats. Recordeu que el vostre objectiu és cobrir allò que necessiteu i no aconseguir allò que esteu demanant: no sempre coincideix del tot.

### Arribar a un acord i concretar

De fet, ja hem vist que cal anar revisant constantment els **acords parcials** als quals es van arribant. 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 l'acord no sempre és fàcil, ja que moltes vegades sentim que oferir una última concessió que permeti tancar és una mica així com perdre una batalla. No és veritat, no esteu lluitant per res, esteu intentant arribar a un acord amb una altra persona. Si fer la concessió final us permet obtenir un acord que és positiu, feu-la, si fer-la significa arribar a un acord que és pitjor que la falta d'acord, no la feu.

Finalment, no oblideu aclarir tots els aspectes referits al contracte que estigui negociant. Tingueu present que no tot el que negociem acaba escrit en forma de contracte formal; però tot el que pactem cal complir-lo i ha de tenir les garanties mínimes que l'altra part el complirà. No deixeu per després els detalls de forma, són importants i poden bloquejar l'execució d'un acord tancat.

### Gestionar les tensions

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

Una vegada tancat l'acord, és bo deixar de costat el rol negociador per tornar a un posicionament més personal. Ara ja no està negociant i pot permetre's una relació més amistosa que us deixarà valorar obertament a l'altra part negociadora. Les relacions de futur es munten a partir de les persones, les negociacions es realitzen al marge de les persones que estan negociant.



## 6.1. Anàlisi de les necessitats i recursos



A l'apartat anterior, indicàvem la conveniència que cada persona que negocia dissenyi la seva bateria de preguntes d'anàlisi que l'ajudi a analitzar les negociacions, en funció de les seves característiques personals i dels tipus de negociació que hagi de dur a terme. El mateix ocorre amb el **mètode de planificació de negociacions**, mètode que ha de permetre resumir els punts clau a tenir presents en qualsevol negociació en el menor espai possible.

Per dissenyar el mètode de planificació de negociacions, cada persona negociadora pot, per exemple, tenir en compte els resultats esperats, la seva prioritat de resultats i la seva anàlisi de necessitats i recursos.



### Documents

[model per planificar una negociació](#)  
[Format PDF, 36 Kb]

A continuació, presentem un model, però amb la consideració que és només un mètode que pot servir de pauta perquè us dissenyeu el vostre sistema d'anàlisi/resum.

#### 1. Resultats esperats

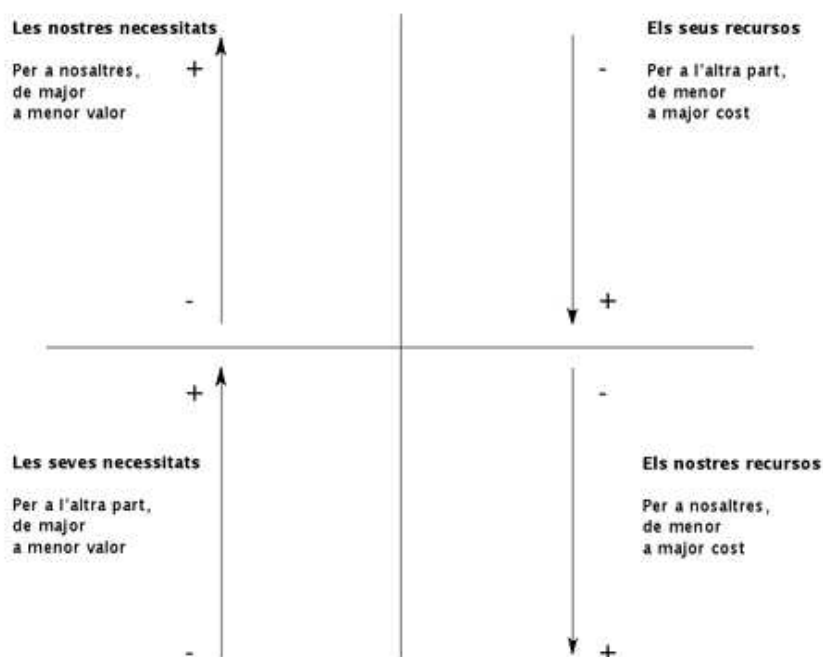
- Anoteu els resultats que voleu aconseguir en aquesta negociació.
- Anoteu les coses que heu d'aconseguir i les coses que us agradaria aconseguir.
- Inclogueu resultats «intangibles» si creieu que són importants en aquest cas.

#### 2. Prioritat dels resultats

- Ordeneu el que heu d'aconseguir per ordre d'importància. Destaqueu, sobretot, dos o tres punts clau.

#### 3. Anàlisi de necessitats i recursos

- Seguint el quadre de necessitats i recursos, completeu tots els quadrants segons els costos i valors coneguts o, simplement, presumpes.



## 6.2. Posicions de poder



El vostre poder en la negociació depèn de la vostra dependència relativa de l'altra part i de les alternatives que disposeu o pugueu crear per aconseguir un acord.



**Documents**

Descarrega't el [model per planificar una negociació](#) [Format PDF, 36 Kb]

Basat en l'anàlisi de necessitats i recursos, situeu en la línia la vostra posició de poder:

+ - Tinc un gran poder +++++ El poder està equilibrat +++ Tinc poc poder - -.

**1. Elecció d'estratègies**

Basat en l'anàlisi anterior del poder i considerant el temps disponible i la importància de la futura relació que hagueu de mantenir amb l'altra part, definiu la vostra **estratègia bàsica** i intenteu identificar la de l'altra part.

LA MEVA ESTRATÈGIA		L'ESTRATÈGIA DE L'ALTRA PART
.....	No començar	.....
.....	Ho pren o ho deixa	.....
.....	Regateig	.....
.....	Negociació	.....

**2. Orientació tàctica**

Una estratègia es pot posar en pràctica de moltes maneres, depenent de les tàctiques que s'utilitzin. En aquest pas, es tracta de triar les **tàctiques** que s'empraran tal com s'ha assenyalat en seccions anteriors a la figura 14.



**3. 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.

**4. Planificació en funció de les fases**

El quadre següent us ajudarà a concretar i preveure les diferents **fases** de què es compon qualsevol negociació.

Finalment, us presentem un quadre a tall de resum que us pot permetre, en un mínim espai, identificar els **elements clau de la vostra negociació**.

<p><i>Anàlisi de les necessitats i dels recursos</i></p> <table border="1"> <tr> <td><i>Les meves necessitats</i> En funció dels valors</td> <td><i>Els seus recursos</i> En funció dels costos</td> </tr> <tr> <td><i>Les seves necessitats</i> En funció dels valors</td> <td><i>Els meus recursos</i> En funció dels costos</td> </tr> </table>		<i>Les meves necessitats</i> En funció dels valors	<i>Els seus recursos</i> En funció dels costos	<i>Les seves necessitats</i> En funció dels valors	<i>Els meus recursos</i> En funció dels costos	<p><i>Posicions de poder</i></p> <p>Alta                      Mitjana                      Baixa</p> <hr/> <p><i>Definició dels límits</i></p> <p>L. Sortida    Z. Objectiu    L. Trencament</p> <p>Opció A      ┌──────────────────┐</p> <p>L. Sortida    Z. Objectiu    L. Trencament</p> <p>Opció B      ┌──────────────────┐</p>							
<i>Les meves necessitats</i> En funció dels valors	<i>Els seus recursos</i> En funció dels costos												
<i>Les seves necessitats</i> En funció dels valors	<i>Els meus recursos</i> En funció dels costos												
<p><i>Arguments principals</i></p> <p>A Favor:                      En Contra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		<p><i>El punt de vista de l'oponent</i></p> <p>Punts forts:                      Punts febles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>											
<p><i>Ordenació dels temes a tractar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fàcils.</li> <li>- Difícils.</li> <li>- Complexos.</li> </ul>		<p><i>Estil tàctic</i></p> <table border="1"> <tr> <td>Suau</td> <td>Obert</td> </tr> <tr> <td>Tancat</td> <td>Dur</td> </tr> <tr> <td>Dur</td> <td>Obert</td> </tr> <tr> <td>Tancat</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Suau</td> <td></td> </tr> </table>		Suau	Obert	Tancat	Dur	Dur	Obert	Tancat		Suau	
Suau	Obert												
Tancat	Dur												
Dur	Obert												
Tancat													
Suau													
<p>Llistat de preguntes i consideracions clau</p>													