Comunicació, lideratge, motivació i tècniques de negociació

Joan Cornet Prat
Mercè Kirchner
Mireia Valverde Aparició

PID_00156848

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Objectius 5

1. Comunicació 7
1.1. Principis bàsics de la comunicació 11
1.2. Com podem millorar la nostra habilitat en la comunicació? 14
1.3. Què vull obtenir? 16
1.4. Què és la percepció? 17
1.5. Com podem fer diana? 17
1.6. Mirar, escoltar o sentir? 18
1.7. Quina és la meva manera de pensar? 20
1.7.1. Perfils 20
1.8. Com es poden construir interaccions eficients? 22
1.8.1. Establir relacions 22
1.8.2. El que tenim en comú 23
1.8.3. El que interessa 23
1.8.4. Tocar o no tocar 23
1.8.5. Ser respectat 24
1.8.6. Credibilitat 24
1.8.7. Mantenir-se ferm 25
1.8.8. Ser constructiu 25
1.8.9. Conèixer els altres. Conèixer-se un mateix. La finestra de Johari 26
1.9. Com em preparo? 26
1.10. Com utilitzo el llenguatge no verbal? 29
1.10.1. La importància de l'espai 30
1.10.2. Manejar la veu 31

2. Lideratge 32
2.1. Principis i valors 33
2.1.1. Valors 34
2.1.2. El nostre sistema de vida 35
2.1.3. Afrontar els canvis 36
2.1.4. Cap a on ens volem dirigir? 37
2.2. Com podem ser sempre un mateix? 38
2.2.1. Es pot ser feliç en un món en canvi constant 39
2.3. *Personal mastery* 44

3. Motivació 49
3.1. Motivació 49
3.2. Definició i concepte 49
3.3. Les teories de la motivació 50

3.4. La jerarquia de necessitats de Maslow 51
3.4.1. Aplicació i problemes de la teoria de Maslow en l'entorn laboral 52
3.5. La teoria dels dos factors de Herzberg 53
3.5.1. Aportacions i problemes de la teoria de Herzberg 55
3.6. La teoria de les expectatives de Vroom 55
3.6.1. Avaluació del model de la teoria de Vroom 56
3.6.2. Rellevància per a l'empresa 57
3.7. Motivació, satisfacció i rendiment. Porter i Lawler 57
3.7.1. Avaluació i aplicacions del model de Porter i Lawler 59
3.8. Conclusió 60

4. Tècniques de negociació..... 61
4.1. Definició, elements i factors d'èxit en una negociació 62
4.1.1. Factors de l'èxit en les negociacions 63
4.2. El procés de negociació: estratègies i tàctiques 66
4.2.1. Teoria de jocs i estratègia 67
4.2.2. El procés de negociació: aspectes previs 68
4.2.3. Desenvolupament del procés de negociació 70
4.2.4. Tipus bàsics d'estratègies negociadores 73
4.3. Preparació i estructuració de negociacions 78
4.3.1. Prenegociació o preparació prèvia 78
4.3.2. Simulació del procés de negociació (*dry run* o *prova seca* de la negociació) 79
4.3.3. Procés de negociació formal 79
4.3.4. Acord formal 79
4.3.5. Desenvolupament i revisions periòdiques de l'acord 79
4.4. Eines per a la preparació i el desenvolupament de negociacions 80
4.5. Les negociacions en un món globalitzat 81
4.5.1. Característiques del negociador. L'equip negociador 83
4.5.2. La negociació en entorns internacionals multiculturals 84
4.5.3. La comunicació verbal i gestual en les negociacions internacionals 86

Bibliografia..... 89

Objectius

Aquest mòdul us permetrà assolir els objectius següents:

1. Adonar-se de la importància de la comunicació per a assolir objectius. Analitzar el nostre estil de comunicació. Aprendre tècniques que poden millorar la nostra habilitat de comunicar.

2. Aclarir el concepte de lideratge. Fer palesa la importància dels principis i dels valors en el lideratge. Aprendre a conèixer i avaluar la nostra capacitat com a líders. Aprendre a influir autorealitzant-se. Adonar-se de la importància de la imaginació i la creativitat. Augmentar la nostra capacitat de treballar en equip. Elaborar un pla de desenvolupament de la nostra capacitat de lideratge.

3. Definir el concepte de motivació i veure'n la utilitat en l'entorn empresarial. Conèixer les teories de la motivació principals i avaluar-les críticament.

4. Comprendre que una negociació és una activitat complexa que es desenvolupa mitjançant unes tècniques que és bàsic conèixer per a desenvolupar la negociació d'una manera satisfactòria Aprendre a negociar per a obtenir resultats satisfactoris. Comprendre que la negociació és un conjunt de tècniques dinàmiques.

5. Saber analitzar i identificar els actors, els interessos, les estratègies, les tàctiques, les influències i els aspectes que cal tenir en compte en el procés d'una negociació.

6. Saber analitzar i identificar les característiques del negociador i els factors culturals que afecten les negociacions en els entorns multiculturals de la negociació internacional des d'una perspectiva global.

7. Saber preparar i estructurar adequadament una negociació.

8. Conèixer algunes eines bàsiques per a la preparació i el desenvolupament de les negociacions.

1. Comunicació

La major part d'accions encaminades cap a un objectiu estan basades en la comunicació. Si analitzem l'ús del temps que tenim, ens adonarem que una part important de la jornada laboral està dedicada a la comunicació. Però si la comunicació és important en la nostra vida professional, ho és igual o més en la nostra vida privada.

Davant la comunicació hi ha dues actituds oposades: la primera és la que manté que les paraules se les emporta el vent, que els fets són fets i que, per tant, la comunicació és com un mal necessari, sense més importància; i la segona és la que es basa en tècniques, com si tota la comunicació es pogués reduir a uns trucs per a impressionar els altres.

És cert que els mitjans, justament anomenats *de comunicació*, de vegades ens porten a engany. Sembla com si la comunicació fos un art a les mans d'uns quants, i que fonamentalment serveixi per a manipular opinions.

Per a nosaltres, la comunicació és un element clau en la vida dels éssers humans: no és possible anar gaire lluny sense comunicar bé. Es tracta d'un saber i, com tot saber, té les seves arrels profundes en la vida humana, en les emocions, i també té les seves tècniques. És a dir, que no ens podem quedar només en l'anàlisi del que és la comunicació, sinó que també hem de saber manejar tècniques que ens ajudin i ens permetin d'assolir el que pretenem.

Comunicar és l'habilitat de proveir en el temps adequat la informació necessària als altres per a assolir un determinat objectiu. L'eficàcia de la comunicació ha de ser tant oral com escrita. La bona comunicació ajuda els altres a comunicar-se en els diferents nivells d'una organització.

Habilitats

- Parlar eficaçment[1]

(1)Parlar clar i expressar-se adequadament en grups i en les converses interpersonals.

- Conducta[2]

(2)

- Fer servir la llengua i la terminologia adequada per a cada audiència.
- Presentar les idees i les informacions de manera que els altres les puguin entendre fàcilment.
- Utilitzar activament la capacitat d'escoltar, en especial en el moment de resumir.
- Utilitzar eficaçment els instruments de comunicació (PowerPoint, gràfics, etc.).
- Comunicar les informacions tècniques en termes comprensibles.

- Comunicació oberta[3]

(3)Crear un ambient en què la informació flueixi i sigui completa.

- Interactuar amb la gent obertament i directament.
- Animar els altres a expressar els seus punts de vista discordants.
- Donar als altres la informació necessària.
- Posar al dia les informacions donades.
- Animar a compartir la informació.

Activitat

A cada qüestió podeu respondre:

A. Gairebé mai

B. Rares vegades

C. De vegades

D. Sovint

E. Gairebé sempre

Per a les preguntes 1, 3, 5, 7, 11, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 27, 29, 30, 31 i 33, els valors de les respostes són: **A = 1, B = 2, C = 3, D = 4 i E = 5**.

Per a les preguntes 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 19, 21, 24, 25, 26, 28 i 32, els valors de les respostes són: **A = 5, B = 4, C = 3, D = 2 i E = 1**.

Entre 170 i 150 Teniu una bona base per a comunicar-vos.

Entre 120 i 150 Teniu prou capacitat de comunicació.

Entre 100 i 120 No assoliu el vostre potencial vertader.

Menys de 100 Heu de millorar.

Però més que el resultat numèric, aquest exercici té com a propòsit destacar els aspectes de la comunicació i ajudar-vos a tenir la vostra pròpia avaluació.

- Escoltar[4]

(4)Tenir en compte i comprendre els comentaris i les qüestions dels altres.

- Escoltar la totalitat dels missatges.
- Saber interpretar els missatges no verbals.
- Demostrar que s'escolta atentament, aclarir, preguntar, resumir.
- Escoltar sense interrompre o jutjar.

- Estrènyer les relacions interpersonals.

Activitat

És important adonar-se de com emprem el nostre temps i, en especial, el temps en què d'una manera o una altra establim comunicacions.

Preneu nota de les activitats que feu durant el dia i intenteu de distribuir el temps que dediqueu a les diferents activitats d'aquesta llista. Si no es correspon amb el vostre tipus d'activitats, podeu fer la vostra pròpia llista.

Activitats en un dia	hores	% temps emprat
Treballar en tasques o projectes		
Discussions amb el cap		
Converses amb els companys/es		
Discussions amb les persones a càrrec vostre		
Donar instruccions		
Donar realimentació als vostres col·laboradors		
Entrevistes		
Dirigir o prendre part en reunions		
Fer presentacions		
Redactar notes, cartes o correus electrònics		
Trucades		
Llegir		
Pensar		
Trajectes		
Altres activitats		

Totes aquestes activitats comporten comunicació. Cada persona és diferent, però la majoria se sorprenen quan s'adonen del nombre d'hores que passen en processos de comunicació. I només parlem del temps emprat a la feina; si féssim una llista amb les activitats de la nostra vida privada, també ens adonaríem de les hores que emprem a comunicar-nos.

- Escriure eficaçment[5]

(5)Capacitat de recollir informació d'una manera clara i eficaç per mitjà de documents o informes, redactar resums o informes adequadament.

- Escriure d'una manera clara i concisa.
- Utilitzar correctament la gramàtica.
- Utilitzar els termes tècnics adequadament.
- Evitar els detalls innecessaris.

- Crear tècniques de visualització adequades.

Vivim en un món on cada dia hi ha més mitjans de comunicació basats en noves tecnologies. Tenim més instruments que mai, però cada vegada hi ha més i més veus que reclamen més i millor comunicació. Alguna cosa va malament.

Comunicar és millorar la nostra capacitat d'interactuar amb els altres d'una manera constructiva.

Assistim a un canvi permanent en la manera com es dirigeixen les organitzacions. Cada vegada ens trobem amb més organitzacions amb menys nivells jeràrquics, amb més fluïdesa informativa i amb una realimentació (*feedback*) permanent entre tots els nivells.

En la gestió d'equips o d'organitzacions, del que es tracta és de generar processos de producció de resultats a partir d'altres. Això vol dir que l'èxit depèn d'altres. Per a ser un bon líder, cal ser un bon comunicador (que no és el mateix que un gran orador).

En les organitzacions les habilitats per a comunicar són clau pels motius següents:

- El temps es comprimeix. La rapidesa en tots els àmbits és indispensable.
- Hi ha més responsabilitats i estan més distribuïdes.
- Les noves tecnologies exerceixen cada vegada més pressió.

De moment sembla que tenim clar que la comunicació és important. Però, realment es pot aprendre a comunicar? Hi ha "remei" per als nostres mals?

Aquestes preguntes són totalment lògiques. La veritat és que no hi ha miracles, però sí que hi ha camins per a caminar. Es tracta que feu el següent:

1) Agafeu la responsabilitat de voler aprendre. Només vosaltres podeu millorar i aprendre.

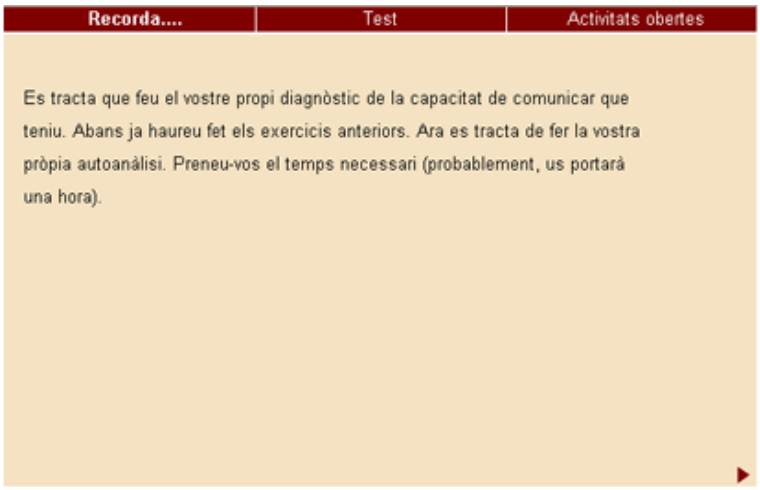
2) Preneu-vos el temps necessari i feu els exercicis que us convidem a fer.

3) Compreneu que la comunicació és una disciplina "global" (és a dir, que engloba diferents parts i components) i que, al cap i a la fi, sou vosaltres els qui us comuniqueu, no unes tècniques aïllades o uns mètodes fàcils.

4) Sapigueu que no hi ha bons remeis sense bons diagnòstics.

5) Només amb pràctica podreu millorar les vostres habilitats (si feu esport com tennis o golf, sabeu molt bé que l'única manera de millorar les vostres habilitats és practicant).

Activitat



1.1. Principis bàsics de la comunicació

Per a poder fer progressos reals, hi ha quinze principis que són bàsics. Potser no estareu d'acord amb alguns: si és el cas, intenteu de reflexionar i veure on és el desacord, de manera que pugueu distingir el que pot ser una opinió del que només és un prejudici.

- Tota conducta té una intenció positiva[6].

(6)No volem dir que "tothom és bo" però, en general, les accions de les persones tenen, encara que sigui per a si mateixes, una intenció positiva. Fins i tot en la majoria de conductes que podem denominar *criminals* hi ha, en un punt o un altre, la voluntat d'aconseguir una cosa positiva. Dit d'una altra manera, quan ens hem d'enfrontar a una cosa que és inacceptable per a nosaltres, potser l'altre té les seves raons per a actuar d'aquesta manera.

- La gent en general tria la millor opció dins d'una situació[7].

(7)En general, encara que es cometin errors, ningú no decideix una cosa pensant que és un error. Cada opció que es pren és la millor en un context determinat. Darrere de cada opció hi ha una raó, malgrat que no sigui la correcta o l'encertada segons el nostre punt de vista.

- El mapa no és el territori que representa, les paraules no són les coses que descriuen, els símbols no són les coses que representen[8].

(8)No ho podem conèixer tot sobre tot. Tenim uns límits perceptuals i conceptuals que de vegades ens porten a disputes a pesar que en el fons hi estem d'acord. No podem avançar en la comunicació si no tenim aquest principi present, especialment quan estem en ambients multiculturals.

- Si continueu fent el que feu, és molt probable que obtingueu els mateixos resultats que obteniu actualment[9].

(9)Sempre tenim opcions. Sempre. En qualsevol situació. I, encara que no tinguem el control del que passa al món o al nostre voltant, sí que podem "controlar" les nostres respostes o les nostres opcions. De nosaltres depèn la manera com reaccionem.

- Si voleu una cosa diferent, heu de fer una cosa diferent, i continuar canviant la vostra conducta fins que obtingueu el resultat que espereu[10].

(10)Sempre tenim opcions. Sempre. En qualsevol situació. I, encara que no tinguem control del que passa al món o al nostre voltant, sí que podem "controlar" les nostres respostes o les nostres opcions. De nosaltres depèn la manera com reaccionem.

Hi ha una solució per a cada situació si estem preparats per a buscar-la fins a trobar-la. Si volem un canvi, s'ha de fer un canvi genuí, real. Ens trobem freqüentment en el que s'ha anomenat l'*habilitat per ser incompetent*, que és aplicar mètodes antics per a afrontar els canvis.

En general, és millor tenir diverses opcions davant dels canvis. Com més opcions tinguem, més probable és que aconseguim el que volem.

- Canvi produeix canvi[11].

(11)Hi ha qui diu que l'única persona que pot canviar és un mateix. Hem d'anar més enllà, i pels principis de cibernètica savem que un canvi en un element provoca canvis en els altres.

- Un no pot no comunicar[12].

(12)Estar en una reunió callat també és una manera de comunicar-se. Atès que sempre comuniquem, és millor "controlar" que no pas "abandonar" pensant que la nostra actitud no té cap impacte.

- El significat de la vostra comunicació és la resposta que obteniu[13].

(13)L'única manera de poder saber si ens han entès és amb la resposta dels altres. Necessitem constantment ser conscients de la seva resposta, més que assumir que ens han comprès *per se*.

- Cadascú té els recursos que necessita[14].

(14)Hem de saber el que tenim i, sobretot, com ho hem de fer servir. Encara que sempre hi pot haver situacions límit, l'experiència demostra que tenim més recursos del que ens sembla.

- Cada conducta és apropiada en algun context[15].

(15)Quan hi ha una conducta és que en algun moment ha produït els resultats desitjats. El problema està en la circumstància que amb el pas del temps aquesta mateixa conducta, des del punt de vista extern, pot no resultar apropiada.

En un canvi de context, s'hauran de trobar alternatives a aquesta conducta, més que perdre el temps en lamentacions i queixes.

- La comprensió vertadera només apareix quan va acompanyada de l'experiència[16].

(16)Un pot parlar i explicar tot el que vulgui, però entendre de debò una cosa només és possible quan un mateix l'experimenta.

Aquest és un dels principis bàsics de l'aprenentatge.

- La gent no està "trencada" i, per tant, no necessita ser reparada[17].

(17)Comparem erròniament el metge i trencar-se un braç o una cama, amb comunicació i conducta. Com si la gent pogués estar trencada mentalment i l'haguéssim "d'arreglar".

Si les persones no funcionen, no intentis arreglar les persones, arregla el procés.

(Edwards Deming)

- La vostra ment i el vostre cos són informes indivisibles del mateix sistema[18].

(18)Tant les investigacions científiques com la pràctica psicoterapèutica de les últimes dècades insisteixen en la unicitat de ment i cos.

- No hi ha fracassos, hi ha realimentació[19].

(19)Quan una cosa no surt com estava planejada parlem de fracàs i, per tant, sorgeixen la irritació, l'enuig, el sentiment de culpa i la depressió.

La qüestió és canviar el plantejament. La pràctica ens ensenya. El que hem experimentat, si surt malament, ens mostra que ho hem d'intentar d'una altra manera.

Exemple

Thomas Edison mai no va dir que abans d'aconseguir una bombeta elèctrica que funcionés va tenir mil fracassos, sinó que deia que havia identificat mil materials que no eren adequats com a filament de la bombeta.

- El que una persona pot fer, altres persones ho poden aprendre a fer[20] .

(20)Tenint les aptituds mínimes i la voluntat necessària, cada persona pot aprendre el que d'altres saben fer. Dir "jo no podria" no val. L'experiència demostra que les diferències entre les persones no impedeixen que puguin fer les mateixes coses.

Mentre estiguis fragmentat i insegur, l'índole de les teves decisions no té cap importància.

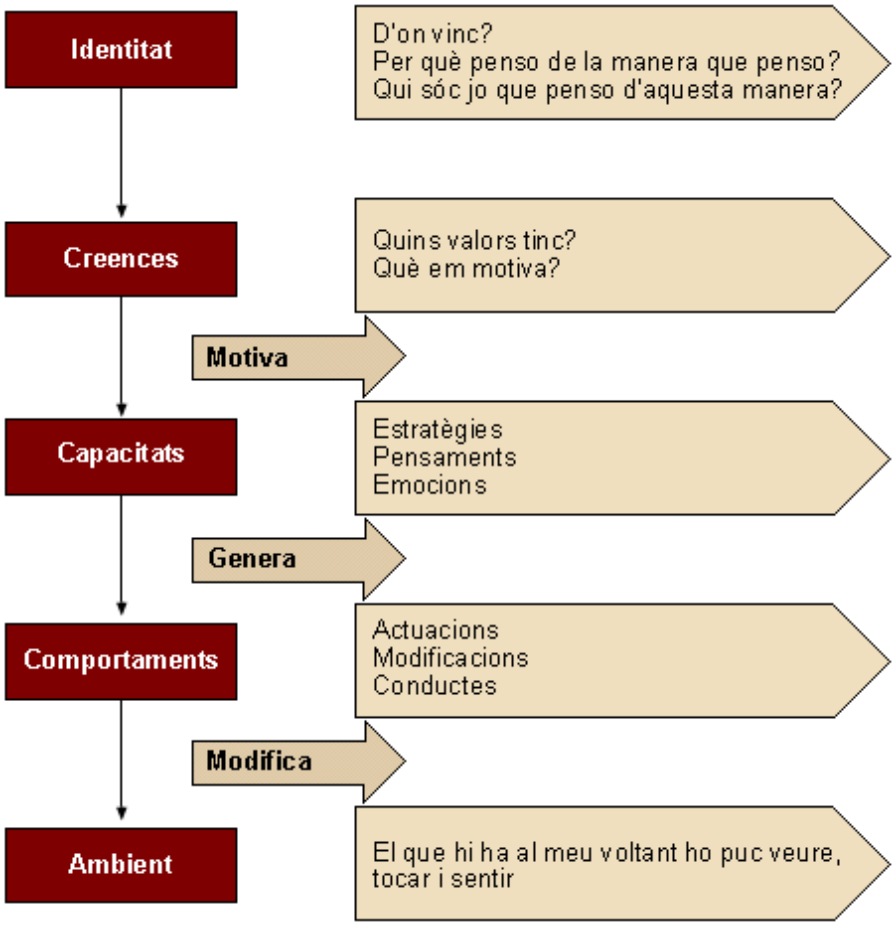
(Hakim Sanai)

L'única via per a millorar la comunicació és decidir-se a fer-ho. Sense una decisió ferma, tots els nostres esforços són debades. La intencionalitat és bàsica en l'aprenentatge de la comunicació, especialment perquè es tracta de canviar els nostres hàbits (amb els quals fins ara havíem funcionat, més o menys).

Adquirir una bona comunicació no és solament una qüestió de tècniques, és un canvi important en la nostra conducta.

Per a poder millorar realment la comunicació, s'ha de seguir un procés que comença en la pròpia identitat.

1.2. Com podem millorar la nostra habilitat en la comunicació?



- Cada àmbit repercuteix en el següent[21].

(21)És un fet que, quan una persona té problemes d'identitat (per exemple, no se sent segura d'ella mateixa o té un complex d'inferioritat), això repercuteix en tots els àmbits, en les seves creences sobre la vida (potser serà pessimista), disminuirà les seves capacitats, influirà en el seu comportament i, probablement, li crearà dificultats per modificar o influir sobre el seu ambient.

- La manera de fer canvis difereix en cada àmbit[22].

(22)Canviar les creences o els valors es fa d'una manera diferent que canviar les capacitats. Aquest és el motiu pel qual generalment els "mètodes ràpids" per a aprendre una tècnica rarament funcionen.

Exemple

Una persona amb un complex d'inferioritat marcat no en tindrà prou d'aprendre's de memòria un manual de parlar bé en públic. Sens dubte el pot ajudar, però no canviarà substancialment la seva capacitat de comunicació.

- Cada canvi en un àmbit afecta d'una manera o altra els altres àmbits[23].

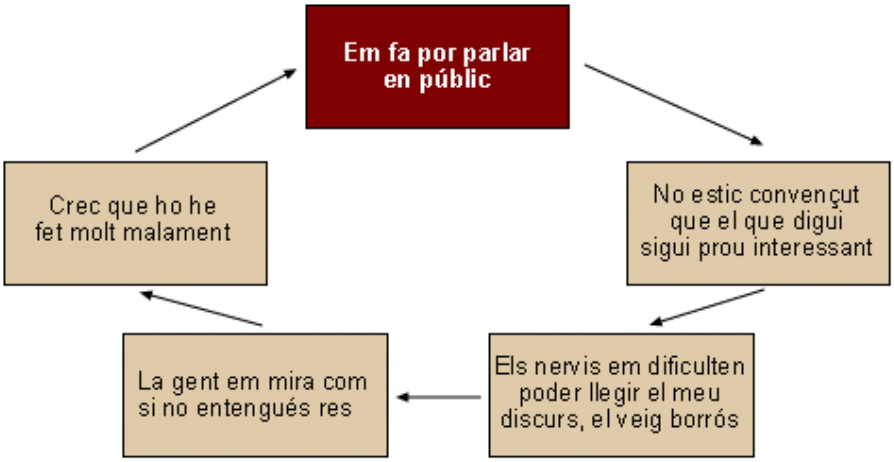
(23)Una persona que està en contra de les noves tecnologies, pel motiu que sigui, el dia que pensi que són realment útils i apropiades malgrat els aspectes negatius, experimentarà un canvi positiu en la capacitat de comunicar-se per correu electrònic (*e-mail*).

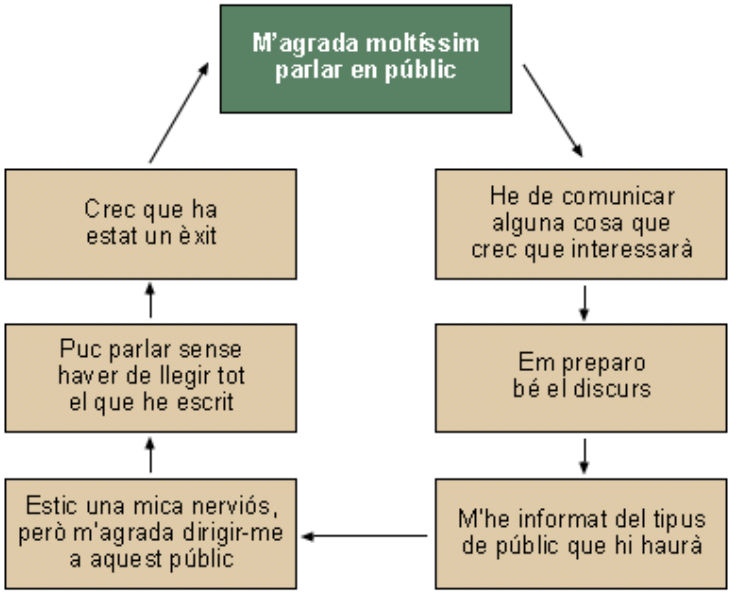
- Els canvis només són possibles si hi ha un cert grau de flexibilitat[24].

(24)Les persones que fàcilment diuen "jo mai..." ho tenen més difícil. Tot i que cal tenir unes creences i uns valors, no poden romandre inflexibles, com passa amb les nostres tècniques d'afrontar els problemes, entre altres situacions.

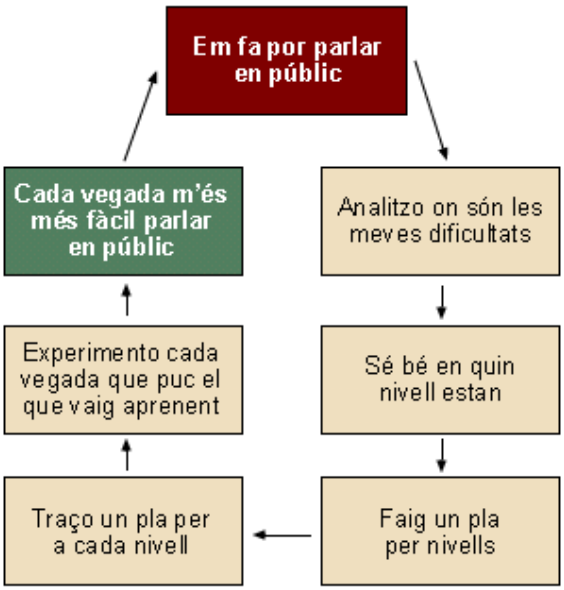
Insistim en la dinàmica dels canvis, en el fet que la visió causa-efecte és ineficaç. Hi ha diferents factors que s'associen i que s'han de tenir en compte.

A continuació teniu dos exemples de reforç de conductes negatives en un cas i positives en l'altre.





Podríem observar l'esquema següent com a exemple senzill:



Heu fet una primera anàlisi de la vostra manera de comunicar-vos, un diagnòstic d'on resideixen les principals dificultats i un esbós d'on voleu arribar o dels objectius que us proposeu.

Resum

La comunicació és clau per al lideratge i és l'habilitat més important en la vida.

Emprem molt de temps en processos de comunicació.

Hem de comprendre que la comunicació és més que una tècnica.

Millorar la comunicació representa un canvi d'una certa profunditat. Per a canviar hem de saber què és el que no funciona.

Hi ha una sèrie de principis sobre la manera en què ens comportem i ens comuniquem i les conseqüències que té.

La nostra capacitat de comunicació és conseqüència del que succeeix en diferents àmbits (identitat, creences, capacitats, comportament i ambient).

En la comunicació influeixen diversos factors, cosa que provoca cercles negatius o positius.

1.3. Què vull obtenir?

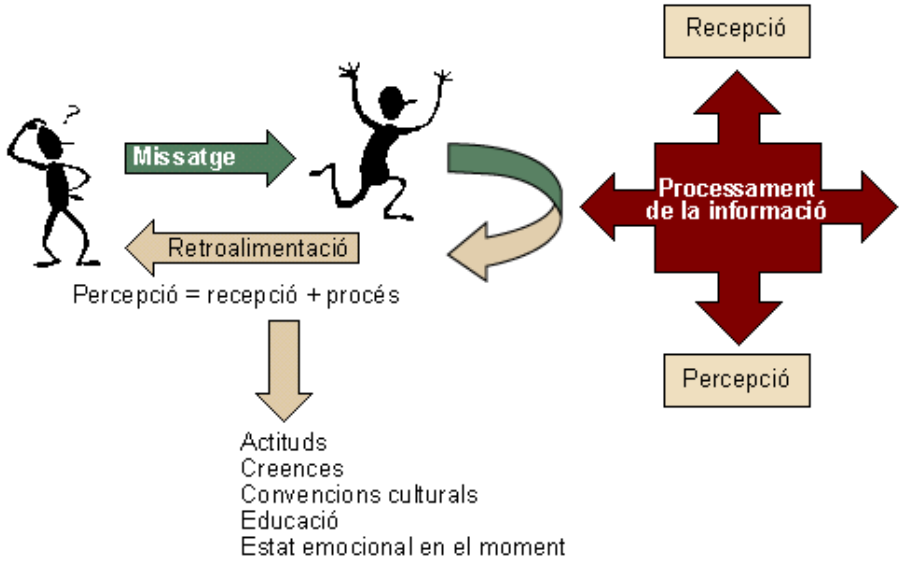
Els resultats que obtenim en la nostra vida són sovint autogenerats. Per a triomfar és important assumir que triomfarem. Hi ha un munt d'exemples que confirmen la importància d'assumir l'èxit. És un estat mental indispensable.

Per a comunicar, el pitjor és pensar que tot sortirà malament, perquè sortirà malament.

Les vostres percepcions i els vostres pensaments són interactius; percebre el que volem és bàsic per a assolir-ho. La majoria de gent que es lamenta de la seva sort no ha decidit realment què és el que vol.

1.4. Què és la percepció?

Percepció es pot definir amb la frase "el món és del color del vidre amb què es mira". D'altra banda, té un poder molt gran en la comunicació.



Quan comuniquem, la percepció actua en cada part del procés.

La percepció és més important que els fets.

1.5. Com podem fer diana?

- **Comunicar a temps és clau**
  El temps en la comunicació és molt important. Un bon missatge a deshora pot provocar una crisi, i per això s'ha de planejar bé, ni abans ni després. Cal destacar que és important quan hi ha conflictes.

- **Tenir perspectiva**
  Tenir en compte el conjunt dels problemes o de decisions que s'han de prendre, saber analitzar les situacions des de punts de vista diferents i posar-se a la pell de l'altre.

- **Tenir en compte els factors culturals**
  Tenir en compte que som diferents, no solament per la nostra base cultural, sinó també per la manera com ens hem desenvolupat. Per exemple, parlar amb un economista no és igual que parlar amb un advocat (davant d'un mateix problema tindran punts de vista diferents), i parlar amb tècnics no és el mateix que parlar amb profans.

La percepció és tot. Gestiona-la!

(Tom Peters)

Activitat

Imagineu-vos que heu de fer una presentació d'un tema a un auditori determinat. Busqueu un tema i un auditori que corresponguin a la realitat.

No feu res. Millor si us podeu ajeure o si podeu seure en una butaca relaxats. Tanqueu els ulls i intenteu d'imaginar la seqüència següent:

1) La gent que va arribant. Algunes cares conegudes, d'altres no.
2) La gent va seient. Vosaltres sou al vostre seient. Esperant.
3) El presentador us introdueix. Aplaudiments.
4) Us aixequeu i aneu cap a la taula de l'orador.
5) Mireu la gent que és davant vostre. Reconeixeu algunes cares.
6) Feu el vostre discurs. Teniu els vostres gràfics a punt.
7) Comenceu a parlar. Us sentiu segurs. Parleu amb el to adequat.
8) El vostre discurs segueix un ordre absolutament lògic. No us repetiu. Feu pauses.
9) Acabeu el vostre discurs, en resumiu les idees clau i el propòsit.
10) La gent aplaudeix.
11) Comencen les preguntes.
12) Anoteu les preguntes. Feu una pausa i responeu. L'audiència assenteix en sentir les vostres respostes.
13) Acaba la sessió. Mireu el públic amb comoditat i amb complicitat.

Ara, com us sentiu? Com està el vostre cos? Tens, relaxat....

Penseu que en realitat aquesta seqüència és possible o no?

En cas que no creieu que sigui possible, escriviu en un full com creieu que es desenvoluparia aquesta sessió en realitat. Destaqueu els problemes. Intenteu de descriure el vostre possible estat d'ànim.

1.6. Mirar, escoltar o sentir?

Percebre és mirar, escoltar i sentir, a més de comprendre el llenguatge de l'altra persona.

Cada persona té una certa tendència envers una d'aquestes accions: hi ha persones que són "visuals" (és a dir, la seva percepció es basa més en el que veuen), d'altres que es basen més en el que escolten i d'altres, en el que senten.

En general, tots tenim una barreja de tendències, amb una o una altra de predominant.

Activitat

En un full de paper, escriviu el que recordeu:

1) L'última vegada que vau anar al cine, què és el que més us va impactar de la pel·lícula?

- La veu dels actors i la manera en què parlaven.
- La imatge.
- Els sentiments que va despertar en tu.

2) Si heu tingut cap conflicte amb alguna persona les últimes setmanes, tracteu de recordar què és el que més us va ferir.

- Les seves paraules.
- La manera d'expressar-se físicament.
- El to de la seva veu.
- La falta de tacte.
- La facilitat que va trobar per a ferir els vostres sentiments.

3) Dels vostres anys d'estudiant, què recordeu dels vostres professors?

- El seu discurs.

- La seva capacitat d'expressar-se gràficament.
- El seu tracte personal.

Després d'analitzar aquests records, vosaltres mateixos podeu descobrir quina és la tendència que més predomina en les vostres percepcions.

- Veure.
- Escoltar.
- Sentir.

Una vegada tingueu més clar quin és el vostre perfil perceptiu, en les vostres comunicacions futures intenteu d'analitzar si aquest perfil correspon a la vostra realitat actual i, en especial, com equilibreu els tres canals perceptius. D'altra banda, és important tenir en compte els perfils dels altres.

Per exemple, si sou davant una persona "dura" que no utilitza gaire el "sentir", no actueu d'una manera gaire física (com tocar l'esquena o el braç, etc.), ja que s'ho pot prendre malament.

A més de veure, escoltar i sentir, ens podem adonar que cada persona té un estil de comunicació diferent. Malgrat que hi ha una varietat d'estils enorme, tots poden situar-se en aquest eix:

Tots tenim experiències de persones passives i agressives en la manera que tenen de comunicar, amb tots els inconvenients que comporta per a la bona marxa d'una reunió o d'una entrevista. Cal destacar que també hi ha un híbrid passiu/agressiu, que es dóna generalment en persones excessivament passives que de cop exploten i es comuniquen agressivament.

La persona assertiva o expressiva se situa al centre i la podem definir com a capaç d'expressar-se amb seguretat sense haver d'utilitzar els mecanismes agressius, passius o les conductes manipuladores. Ser assertiu requereix un grau d'autoconsciència elevat, pensament positiu i ser responsable d'un mateix.

Ser assertiu requereix una bona capacitat d'escolta i de resposta a les necessitats dels altres, sense menysprear les pròpies o comprometre els valors propis.

En el fons, té a veure amb saber escollir, ser capaç d'expressar els desitjos, les opinions o els sentiments propis, i assegurar-se que no seran dominats, explotats o coaccionats.

No solament és important expressar-se amb les paraules adequades, sinó que també s'ha de tenir en compte el to, el volum, l'expressió facial, els gestos i el llenguatge corporal en general.

L'assertivitat s'aprèn.

1.7. Quina és la meva manera de pensar?

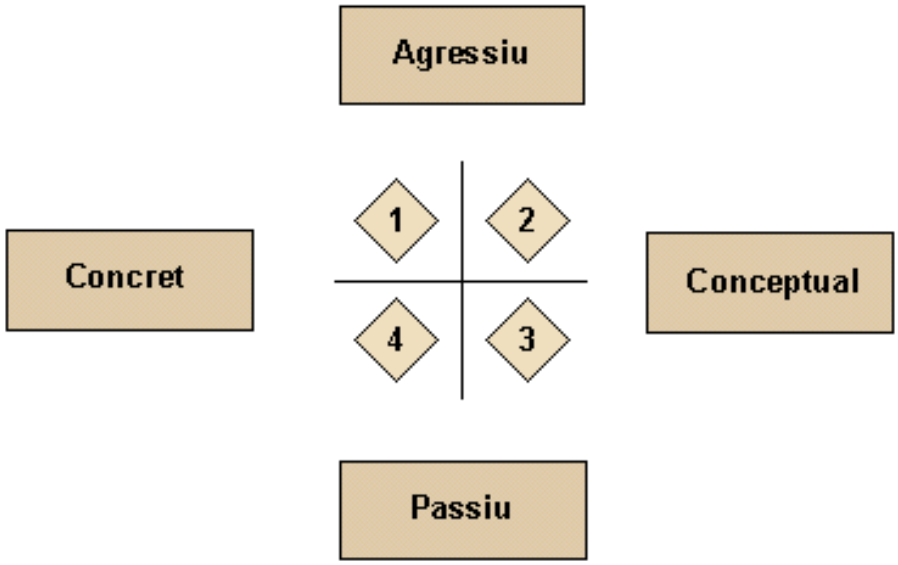
Tots som diferents, no ens cansem d'insistir-hi; per tant, és clau comprendre que també tenim maneres de pensar diferents. Simplificant, podem distingir dues grans categories:

- **Pensament concret**
  És un pensament lògic amb tendència a interpretar les coses o els esdeveniments d'una manera literal. *A* causa *B*, *B* causa *C*.
  La persona que té tendència a pensar concretament identifica les diverses parts d'un problema, adopta una posició pragmàtica i intenta de resoldre els problemes d'una manera sistemàtica.
  Els agrada construir coses. Les persones amb tendència al pensament concret parlen en termes de pensar: parlen de xifres, detalls pràctics, calcular i analitzar.

- **Pensament conceptual**
  A la base del pensament conceptual hi ha la imaginació i la intuïció. El pensament conceptual és circular.
  La persona amb tendència al pensament conceptual aporta el seu procés creatiu i els sentiments instintius. És capaç de veure la globalitat de les situacions.

1.7.1. Perfils

Tenint en compte l'estil de comunicació i les maneres de pensar, podem definir una sèrie de perfils que, forçosament, seran simples, però que poden ser útils per a analitzar els processos de comunicació:



Amb la combinació dels estils de comunicació i de les maneres de pensar podem definir quatre perfils. Sens dubte, aquests perfils tenen els seus matisos, depenent del grau i de la intensitat de cada tendència.

- **Perfil 1. Agressiu/concret**
  Estil de comunicació: d'expressivitat moderada a alta .
  Manera de pensar: tendència que cal concretar.
  És una persona a la qual motiva assolir objectius. És un dirigent. L'èxit és la seva principal motivació. Se centra en els resultats a curt i mitjà termini. Els obstacles i les dificultats són benvinguts com a reptes que s'han de superar. Ser conegut i tenir prestigi és un premi.

- **Perfil 2. Agressiu/conceptual**
  Estil de comunicació: d'expressivitat alta a moderada.
  Manera de pensar: adaptat al que és conceptual.
  La motivació ve pel desig d'explicar-se i ser reconegut per això. Té interès a actuar i ser vist com un bon orador. Són oradors segurs que se senten automotivats pel seu propi discurs. Tenen tendència a ser molt "verbals", utilitzen fàcilment analogies i metàfores. Són caràcters calorosos i creatius. Els encanta participar en pluges d'idees (*brainstormings*), en què poden mostrar la seva creativitat i imaginació. Amb aquest perfil trobem professors, conferenciants, entrenadors, advocats, estrelles de la pantalla, etc. De vegades pateixen d'una certa dificultat per a escoltar, potser perquè estan molt pendents del seu propi discurs.

- **Perfil 3. Passiu/conceptual**
  Estil de comunicació: moderadament expressiu.
  Manera de pensar: de conceptual a adaptatiu.
  Són les persones la principal motivació de les quals és servir els altres, sentir-se útils. Els encanta conversar i intimar, amb un llenguatge corporal de vegades pobre. La seva tendència a la passivitat els fa evitar les

confrontacions i els conflictes. La seva principal motivació en el fons és el desig de plaure, d'agradar.

- **Perfil 4. Passiu/concret**
  Estil de comunicació: de mitjà a moderat expressiu.
  Manera de pensar: de concret a adaptatiu.
  Són persones que estan motivades per organitzar bé les coses. Tenen necessitat de precisió i d'assegurar-se que fan el que és correcte. Són extremadament metòdiques, analítiques i meticuloses. En general els agrada solucionar problemes i resoldre torts. Aquestes persones solen ser poc expressives però altament eficaces.

En la pràctica trobem aquests quatre estils d'una manera matisada, depenent del grau de cada tendència. El cert és que per a treballar en equip tots quatre perfils són altament útils. És a dir, no hi ha perfils bons o dolents, el que importa és la interacció entre ells.

Activitat

Tenint en compte l'esquema esmentat més amunt, intenteu de definir en quina de les quatre zones us situaríeu i quin és el vostre perfil.

Agafeu un full de paper, dibuixeu l'esquema anterior i procureu de situar-vos-hi.

1) Analitzeu si al llarg de la vostra vida hi ha hagut canvis en el vostre perfil i, si n'hi ha hagut, a què creieu que és degut.
2) Intenteu de situar les persones que són més pròximes a la vostra vida privada. Quin tipus de perfils creieu que tenen? Com penseu que influeix el seu perfil en la vostra relació personal?
3) Feu el mateix però amb les persones amb qui us relacioneu més en la vostra vida professional.
4) Analitzeu si esteu satisfets amb el vostre propi estil. Per què?
5) Si creieu que és necessari canviar el vostre estil, descriviu quin seria el vostre estil ideal i el que penseu que hauríeu de fer per a adoptar un nou perfil comunicatiu. Quins obstacles podeu trobar?

1.8. Com es poden construir interaccions eficients?

Per a poder tenir una comunicació eficaç, s'han de fer les coses bé. Una de les primeres tasques és esbrinar com establim les relacions. És com un mapa en què cada relació té el seu significat i que crea una sèrie d'interrelacions que depenen les unes de les altres. És a dir, no hi ha mapes unidireccionals.

1.8.1. Establir relacions

Establir una sèrie de relacions empàtiques crea una ona positiva, en què l'empatia es disseminarà pel teixit relacional. I al contrari. Nosaltres en som responsables i, per això, que el nostre mapa relacional sigui d'una manera o d'una altra depèn en gran manera de la nostra actitud i iniciativa.

Quan els nostres mapes relacionals funcionen bé, en el moment de les dificultats trobem aliats i ajuda. El sentiment de solidaritat i d'esperit d'equip és una tasca de llarg abast en què hem d'invertir temps i sovint paciència.

1.8.2. El que tenim en comú

Encara que la majoria de les vegades les nostres relacions professionals són formals i donen poc marge a converses personals, descobrir punts en comú és com el fonament de les cases, ajuda a donar solidesa.

De vegades trobem les mateixes aficions, els mateixos equips de futbol o històries paral·leles.

Els punts en comú ajuden en especial quan hi ha diferències en discussions o en projectes. Quan el conflicte o les diferències sorgeixen, el fonament del que és comú ajuda a evitar que les coses vagin massa lluny.

En els nostres mapes relacionals és important conèixer els punts en comú i, si encara no els coneixem, potser ha arribat el moment de fer-ho.

1.8.3. El que interessa

Això no obstant, la nostra experiència ens demostra el mal que fan en les nostres relacions les persones que només són capaces de parlar d'elles mateixes i dels seus interessos personals. "Jo vaig dir, jo vaig fer, jo penso, jo crec", etc.

A part de ser un avorriment, no fan més que crear distàncies i de vegades barreres reals en el procés de comunicació.

Un bon conversador no és el que sap parlar bé, sinó el que sap interessar el seu interlocutor i sap quins temes poden ser d'interès comú.

Sens dubte, prendre posicions extremes o ser massa crítics no ens ajuda gens. És qüestió de temptejar i localitzar el que pot ser d'interès per a tots dos o per al grup de persones al qual ens dirigim.

1.8.4. Tocar o no tocar

En les nostres relacions hi ha un espai físic que s'ha de tenir en compte. Les diferents cultures mostren diferències enormes quant al contacte entre els cossos.

La imatge d'Isaac Rabin estrenyent la mà d'Arafat amb Clinton posant les dues mans a les espatlles de tots dos va donar la volta al món. A pesar que per desgràcia l'acord de pau no ha prosperat (en part per l'assassinat d'Isaac Rabin), el missatge visual i corporal de pau era evident.

Igualment, en les nostres trobades i reunions hi ha múltiples ocasions perquè hi hagi un contacte físic. Estrènyer les mans, donar un copet a l'esquena, agafar el braç d'un col·laborador, etc.

El problema és saber si ho podem fer, quan i com. Per a això no hi ha regles precises, sinó que depèn de les diferents cultures, tant personals com de l'organització.

En qualsevol cas, és una cosa que cal tenir en compte i que pot ajudar a una comunicació millor. Potser l'única regla possible sigui la de sentir-se còmode i fer que els altres se sentin còmodes.

1.8.5. Ser respectat

Un dels canvis més evidents en el nostre món actual és la pèrdua de l'autoritat tradicional. Abans, el simple fet de tenir un càrrec comportava una suma d'autoritat que no podia ser contestada.

És evident que la comunicació circula molt millor en un ambient més humà i menys jeràrquic. Això no obstant, per a poder comunicar d'una manera eficaç és indispensable el respecte.

El respecte no s'assoleix amb una actitud passiva, sinó amb el següent:

- credibilitat
- enteresa
- comentaris constructius

1.8.6. Credibilitat

La credibilitat és com un valor en borsa: és a dir, pot augmentar o disminuir i, fins i tot, desaparèixer.

Com al conte del pastor i el llop, la nostra conducta i els nostres missatges ens poden abocar al fracàs. La gestió de la nostra credibilitat és una peça clau en la comunicació.

No hem de fer promeses que no puguem complir.

És fàcil afirmar i prendre decisions i després oblidar-les o no complir-les. Hem de ser conscients que la persona que escolta es pren seriosament el que diem.

El que dic ho faig.

Un dels factors que consoliden un lideratge és la coherència entre el que es diu i el que es fa. No hi ha res pitjor que una conducta inconsistent. Si dic que cada setmana farem una reunió d'equip, cal fer-la.

Informar, informar, informar.

Estar informat i ser transparent és una qualitat dels líders, "guardar informació" per a un mateix no funciona. Al contrari, a la llarga representa una pèrdua de credibilitat. En els ambients secrets, la comunicació es bloqueja fàcilment i en lloc seu apareix la cultura del rumor.

Ser el primer que dóna la informació.

Si hem de donar una informació, és millor que surti de nosaltres mateixos. Altrament, si arribem tard i la informació ja està donada, ens costarà controlar el seu efecte i les seves conseqüències. Si som els primers a informar, d'entrada significa una atenció i, segon, ens permet de detectar els efectes d'aquesta informació en els altres.

No hem de pretendre saber-ho tot.

Tinguem la posició que tinguem, és absurd pretendre que ho hem de saber tot. Hi ha situacions de lideratge en què hi ha el sentiment i l'obligació de saber de tot. Ningú no ho pot pretendre ni exigir. Al contrari, un bon líder és el que és capaç de preguntar i investigar sense por de ser criticat per la seva ignorància.

1.8.7. Mantenir-se ferm

La credibilitat es guanya també en els moments difícils. Quan hi ha situacions de crisi o d'afrontar problemes complexos, s'ha d'estar a l'altura. Una actitud de pànic o de desànim representa una forta pèrdua de credibilitat. No es tracta de ser herois, però sí de tenir prou enteresa per a donar seguretat i confiança.

1.8.8. Ser constructiu

Ser constructiu significa el següent:

- Expressar entusiasme.
- Oferir seguretat.
- Estar convençut que es podrà trobar la solució adequada.
- Donar mostres de confiança al nostre equip de col·laboradors.
- Evitar comentaris despectius.

1.8.9. Conèixer els altres. Conèixer-se un mateix. La finestra de Johari

En el procés de construir relacions amb els altres hem vist que té summa importància el coneixement de nosaltres mateixos i dels altres. Per a exemplificar-ho podem recórrer a l'anomenada *finestra de Johari*, que ens pot ajudar a comprendre una mica més el procés comunicatiu:

El que sé de mi mateix	El que conec dels altres
Públic/obert Les coses que jo sé i els altres saben de mi.	**Punt cec** Les coses que els altres saben i jo no sé de mi mateix.
Amagat Les coses que jo sé de mi i que tracto d'amagar als altres.	**Potencial/inconsistent** Les coses que jo no sé i que els altres no saben de mi.

Aquesta taula ens pot ajudar a adonar-nos de la nostra situació davant els altres. És evident que el quadre varia segons les persones amb què ens comuniquem. Podem amagar alguna cosa de nosaltres mateixos a persones amb què contactem en l'àmbit professional i, en canvi, no fer-ho a les persones amb què tenim una relació més íntima, com pot ser el cas de la nostra família.

Cal destacar el requadre que hem denominat **potencial**: aquesta àrea de nosaltres mateixos que ningú no coneix és l'àrea de creixement personal. Com més bon coneixement tinguem de nosaltres mateixos, en el futur es podrà desplaçar cap a l'àmbit **públic** o l'**amagat**, depenent de quin tipus de coneixement adquirim de nosaltres mateixos. Gràcies a tenir més bon coneixement d'un mateix, l'anomenat *punt cec* pot passar al **públic**; això succeirà quan tinguem més seguretat en nosaltres mateixos.

Activitat

Prenent la finestra de Johari com a base de treball, dibuixeu-la en un full DIN A4 i escriviu en cada requadre el que creieu que correspon al coneixement de vosaltres mateixos. Sens dubte, a les finestres de **punt cec** i de **potencial** en teoria no heu d'escriure res, però sí que podeu intuir una mica el que s'hi podria posar.

Aquest exercici pot ser un joc interessant si el podeu fer amb una persona de la vostra confiança. Cadascú pot omplir les finestres a partir del coneixement d'un mateix i després l'altra persona pot omplir, per exemple, la finestra **punt cec** de l'altra o posar en qüestió el que s'ha escrit en la resta.

1.9. Com em preparo?

A ningú no se li escapa el poder de la ment i la influència que té en les nostres accions. Per això és fonamental que en el procés de comunicació estiguem preparats per a poder comunicar el que volem. La comunicació requereix una preparació i tenir a mà una sèrie de tècniques i d'instruments.

Però no es tracta solament d'una preparació tècnica, sinó també emocional. Les idees i els pensaments tenen una càrrega emocional que pot ser més o menys gran però que sempre influeix en el procés de comunicació.

En el procés de comunicació el que succeeix és que "una cosa" en el nostre interior passa a ser "una cosa" a l'exterior. La forma i l'impacte d'aquesta cosa dins nostre influirà directament sobre l'exterior.

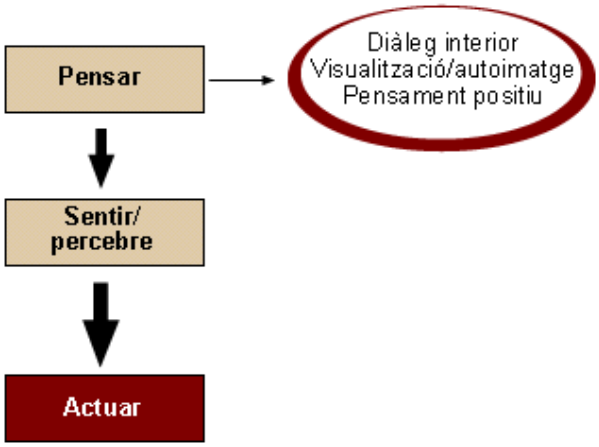
És a dir, estem en un procés dins → fora, en què el que passa en el nostre fur intern repercutirà a l'hora de mostrar al públic les nostres idees, els nostres plans o projectes. En el fons comuniquem per influir, amb la qual cosa no podem ignorar l'ambient en què volem influir.

Al mateix temps, l'ambient exterior ens condiciona i pot trastocar o modificar el nostre missatge.

En aquest procés dins → fora hi ha una sèrie de factors que poden determinar l'efecte del nostre missatge:

- Témer la influència negativa de les altres persones.
- Sentir-se inferior o no prou capacitat per a parlar a aquestes persones
- Témer que els altres tinguin una mala imatge de nosaltres.
- Creure que el que he de dir no té cap importància per a les persones que ens escolten.

Podem repetir l'esquema:



En aquest procés, en cada estadi es prepara el següent: si el procés de reflexió i de preparació és insuficient o no podem manejar els nostres sentiments, el més probable és que la nostra comunicació sigui pobra.

Perquè aquest procés funcioni s'ha de tenir en compte el següent:

- El context[25]

(25)El context

El context significa l'entorn i les persones que participen. No és el mateix fer una entrevista per a la televisió, on no veiem els televidents, que una conferència o un col·loqui.

L'entorn físic és important: no és el mateix fer una reunió al nostre despatx, al qual estem habituats (jugar a casa), que en un altre lloc (jugar a fora). Una sala enorme és diferent d'una sala petita. Un lloc sorollós no és el mateix que un lloc amb un silenci sacre.

També el temps té un paper en el context. No és el mateix viatjar d'hora al matí per a una reunió o conferència que ser-hi el dia abans. El cansament i l'estrès del viatge són factors que cal tenir en compte.

I, finalment, el públic, les persones que hi seran presents. Conèixer-les per endavant o no, saber si són aliats o adversaris potencials, tenir suports, etc. són factors que tenen la seva importància. Aprendre els noms i els càrrecs i conèixer els organigrames de les organitzacions pot ser vital per al nostre èxit comunicatiu.

Per això, abans de qualsevol esdeveniment que tingui a veure amb el procés comunicatiu s'ha d'estar preparat.

- Les implicacions[26]

(26)Les implicacions

Quan comuniquem els nostres missatges, tenim com a objectiu modificar la realitat: tant si és per a donar una determinada imatge com per a llançar un projecte o analitzar un problema, i sigui quina sigui la naturalesa del missatge o el tema en qüestió, hi haurà unes implicacions determinades.

Es tracta, doncs, d'analitzar quines són les implicacions i el seu impacte immediat. Depenent de l'impacte possible podem modular el nostre missatge i adaptar-lo de manera que aconseguim el que pretenem.

És útil posar-nos per un moment a la pell dels altres i tenir en compte les implicacions que tindrà el nostre missatge, tant si són pressupostàries com relacionals.

- El que és essencial[27]

(27)El que és essencial

Quan organitzem el nostre discurs podem analitzar què és essencial i què no ho és. Per al nostre auditori és important que el nostre missatge arribi de ple i, per a això, com menys elements accessoris hi hagi, millor.

Passa el mateix en la comunicació escrita. Hem d'evitar que el que és superflu envaeixi el que és essencial.

- Anticipar[28]

(28)Anticipar

Vinculats amb les implicacions, els nostres missatges han d'anticipar la reacció que poden provocar.

Exemple

Un exemple és Alan Greespan, el president de la FED americana: quan parla, cada paraula pot tenir un impacte en l'economia i, en especial, en la borsa. Sens dubte que ell ho sap prou i sap mesurar bé les seves paraules. És més, ell sap l'efecte de les seves paraules i les utilitza per a provocar el que pensa que és necessari per a la bona marxa de l'economia.

És essencial anticipar les conseqüències dels nostres missatges i preparar-nos així per a respondre a preguntes o per a actuar, especialment en situacions conflictives.

- Estructurar[29]

(29)Estructurar

Hem d'estructurar els nostres missatges com si fóssim arquitectes. No es tracta solament de la forma, sinó del contingut: quines són les nostres prioritats en el nostre discurs, com introduïm els temes difícils, com resumim el discurs, etc.

No podem oblidar que l'atenció del públic està relacionada amb la manera en què estructurem el nostre missatge. Si perdem la seva atenció serà difícil que el missatge li arribi. Per això, el discurs s'ha d'estructurar també pensant en com podem mantenir l'interès de l'audiència.

- Ordenar[30]

(30)Ordenar

A part d'organitzar el nostre missatge, l'hem d'ordenar per prioritats. En general, és millor explicar les idees clau al principi i després fer les explicacions necessàries.

No s'ha d'oblidar la cronologia. L'abans i el després poden aclarir i, quan no n'hi ha, pot ser confús.

És summament útil destacar en el nostre missatge les paraules clau, i també ordenar els pros i els contres en bloc.

Si ens sentim còmodes amb la manera en què hem ordenat el nostre missatge, això contribuirà a fer-nos sentir més segurs de nosaltres mateixos.

- Visualitza[31]

(31)Visualitzar

Una imatge val més que mil paraules. Aquesta frase és un fet demostrat: la nostra comunicació passarà molt millor si tenim en compte la visualització. Les imatges, els gràfics, les síntesis escrites ens poden ajudar a comunicar-nos.

Però és un error creure que la part visual de la comunicació es restringeix a unes diapositives o a una presentació de PowerPoint. La visualització ho comprèn tot. La manera en què ens movem i parlem, la seguretat o inseguretat amb què parlem, són part de la visualització que els altres tindran. És probable que l'audiència recordi més la nostra cara de por que tots els gràfics o diapositives.

1.10. Com utilitzo el llenguatge no verbal?

El llenguatge verbal ha estat una de les conquestes més grans de l'ésser humà, sens dubte, però com a éssers corporals que som, el nostre cos també parla. La divisió ment-cos o cos-ànima ha fet molt de mal a la nostra civilització. La majoria de cultures orientals no han experimentat aquesta escissió i donen una gran importància a la unitat de la persona.

El cert és que estem tan atents a què diem i com ho diem que ens oblidem de com ho vivim. Val a dir que el cos parla, però el gran problema és que no en som conscients.

No es tracta de "desxifrar" el llenguatge del cos o no verbal, sinó de "comunicar". Seria un greu error intentar d'interpretar i etiquetar cada gest o cada mirada, perquè són signes que s'han de comprendre en un context més ampli.

Interpretar el llenguatge no verbal

És una cosa molt complexa. Es tracta de transformar un procés automàtic i inconscient en un valor en el procés de comunicació. És evident que de la mateixa manera que tenim una impressió dels altres, nosaltres també causem impressions, ho vulguem o no. Tots tenim l'experiència de les sensacions que ens produeix algú que no coneixem i apareix en el nostre escenari, tant en una reunió com en una entrevista, entre altres situacions. Encara que també pot ser causa d'error, tothom té de vegades aquesta "primera impressió" dels altres. Abans de parlar ja tenim una predisposició en contra o a favor d'algú.

Estudis fets per experts en conducta arriben a afirmar que només el 7% de l'impacte en la comunicació ve de les paraules, el 38% de l'entonació i el 55% de la comunicació no verbal.

Activitat

Intenteu de recordar una reunió o, millor encara, aprofiteu una reunió i observeu el paper que hi té el llenguatge corporal.

Us podeu centrar en una o més persones, tant si prenen la paraula com si simplement hi són presents.

Persona A	Missatge verbal	Entonació	Gestos
Persona B			
Persona C			

Ara intenteu de fer el mateix exercici sobre vosaltres mateixos:

- Missatge verbal
- To de veu
- Posició del cos, gestos

En aquest exercici, l'ajuda d'una altra persona pot ser bastant útil per a contrastar la vostra pròpia percepció. Si hi ha diferències importants entre el que vosaltres penseu i el que pensa l'altra persona, és important buscar el perquè d'aquestes diferències.

1.10.1. La importància de l'espai

Com a éssers amb cos, ocupem un espai, que no és exactament el del nostre cos, és el del nostre entorn immediat.

Per exemple, podem veure la manera en què diferents persones ocupen una cadira en una reunió: lluny o a prop del moderador o dels seus companys, estar dret, esperar els altres o seure de seguida, etc.

L'espai personal també influeix en la manera en què contactem amb els altres. De vegades la distància entre una persona i una altra és una cosa delicada. Massa proximitat o llunyania poden ser negatives. En cada situació i cada

ambient les distàncies entre les persones són significatives. La manera en què una persona es desenvolupa físicament pot donar missatges de "sóc el cap" o "aquí no hi pinto res".

La qüestió és veure com manegem "el nostre territori". Una vegada més, hem de recórrer al que hem anomenat *assertivitat*. La manera en què ens desenvolupem pot generar conductes agressives o ens pot arraconar i deixar en la simple passivitat.

1.10.2. Manejar la veu

No sempre som conscients de l'impacte de la nostra veu. És freqüent trobar persones que quan s'escolten en un enregistrament gairebé no es reconeixen. Al seu torn, hi ha persones que són capaces de modular la veu i exercir-hi una influència notable.

Amb la nostra veu podem fer el següent:

- Augmentar o disminuir la veu.
- Xiuxiuejar.
- Riure.
- Parlar a poc a poc o ràpid.

Per a evitar ser monòton podem variar el to i emfasitzar el que és més important, o deixar reposar la nostra veu de tant en tant, fer pauses per a assenyalar la importància d'un tema o per a determinar que començarem amb un altre missatge.

De fet, no hi ha veus més bones o més dolentes, sinó que hi ha una bona o mala gestió de la veu. Si estem en una reunió en una sala petita, alçar massa la veu pot ser contraproduent, al contrari del que succeeix en una sala gran amb una veu feble.

2. Lideratge

Podem trobar diverses definicions de líder i totes poden ser bones. Un líder és la persona que porta a terme tot el que es planteja; és a dir, que fa que les seves idees es transformin en acció. Liderar altres persones comença per liderar-se un mateix. Una vegada som capaços de liderar-nos, de conduir-nos, de fer el que pensem, podem liderar un equip, un col·lectiu, una organització, etc.

D'entrada, hem de **deixar enrere** una sèrie d'idees preconcebudes:

- Els líders no es fan, neixen.
- Els líders tenen unes qualitats que no pot tenir qualsevol.
- Els líders sempre se surten amb la seva.
- El líder no es pot equivocar.
- El líder no ha de fer res, és especial, carismàtic.
- Etc.

El nostre concepte parteix de la base que cadascú pot ser líder de si mateix i de la comunitat a la qual pertany si:

- Té una voluntat vertadera.
- Està disposat a trencar amb hàbits i mètodes negatius.
- Estableix una disciplina personal d'aprenentatge vertadera.

> Líder és la persona que porta a terme el que es planteja; és a dir, que fa que les idees es transformin en accions.

Hi ha tres preguntes bàsiques que s'ha de plantejar un mateix si vol desenvolupar la seva capacitat de lideratge.

1) On sóc ara?

2) Cap a on vull anar?

3) Com puc arribar-hi?

Encara que pugui semblar filosofia, el desenvolupament del lideratge es basa en aquestes qüestions, la seva resposta i les accions encaminades a aconseguir els objectius que ens hem proposat.

Activitat

PART I | PART II | AVALUACIÓ

Abans d'entrar a discutir a fons el que és el lideratge, ara és el moment d'analitzar les vostres qualitats. Es tracta de respondre a una sèrie de qüestions de la manera següent:

Amb prou feines	1 punt
Poc	2 punts
Alguna cosa	3 punts
Bastant	4 punts
Molt	5 punts

En contra de les imatges estereotipades que puguem tenir, el líder no és un fenomen estàtic, sinó un procés, una manera de comportar-se.

Com la majoria de les habilitats, la de ser líder s'aprèn. Una de les dificultats que té aquest tipus d'aprenentatge és que implica una sèrie de canvis en la nostra manera de ser. No es tracta només de saber o de conèixer.

Els canvis en la nostra conducta i, en especial, dels nostres hàbits només poden anar de dins cap enfora. Els comentaris que freqüentment sentim sobre "la mala sort", "la culpa és del cap o de la família", etc. no ajuden gens, al contrari, ens lliguen a situacions d'immobilisme o de fatalitat. L'única manera de progressar, de millorar, de liderar-nos, és assumir les nostres responsabilitats plenament i de sentir que portem les regnes de la nostra situació. *Responsabilitat*, etimològicament parlant, significa 'capacitat (habilitat) de respondre'.

Però no podem avançar, progressar, si no trenquem amb els hàbits i prejudicis que ens han fet aturar o han alentit la nostra capacitat d'intervenir en la realitat. Sovint estem entossudits a trobar solucions fàcils i ràpides, tenim poca paciència i volem resultats immediats. Hem de trobar mètode, tenir disciplina, saber esperar i executar accions adequades.

2.1. Principis i valors

Nosaltres, igual que la naturalesa, actuem sota una sèrie de lleis. En el nostre cas els anomenem *principis*.

Els principis correctes són com brúixoles: sempre ens indiquen el camí que cal seguir.

Els principis s'apliquen en qualsevol temps i lloc. Poden ser valors, idees, normes i ensenyaments que empenyen les persones, les omplen, els donen força i les inspiren. La història ens ensenya que les societats que han estat governades pels principis han avançat, mentre que les que han perdut els principis s'han enfonsat. Segurament s'haurien evitat moltes guerres, catàstrofes i tragèdies si la humanitat hagués seguit principis correctes.

Els principis, a diferència dels valors, són objectius i exteriors. Actuen seguint lleis naturals, siguin quines siguin les condicions. Els valors són subjectius i interns. Són com mapes. Els mapes no són el territori, només intenten d'explicar com és. Com més propers estiguin els nostres valors o mapes dels principis, més ferms, útils, eficaços i millors podran ser.

Els valors mapa ens donen informació important, però necessitem principis brúixola per tenir visió i direcció. Normalment adquirim els nostres valors al llarg de la vida, des de la infantesa. Sovint, aquests valors es converteixen en expectatives de com hem de ser o com esperen els altres que siguem. També desenvolupem un sistema de valors compost per la combinació d'influències culturals, descobriments personals i guions familiars. Aquestes són les ulleres amb les quals mirem al món. Avaluem, critiquem, prioritzem, jutgem i actuem segons com veiem la vida amb aquestes ulleres.

2.1.1. Valors

Els valors són les nostres creences més profundes. Són un sentiment sobre el que està bé o el que no és desitjable. Són com un codi personal, que ens serveix per a afrontar la vida quotidiana. Sovint tenen un paper molt important a l'hora de decidir.

Podríem descriure els valors com "el que he de", el que he de fer o el que he de ser. Els valors vertaders són tossuts, van més enllà del que és personal, els valors estan al servei de qualsevol.

És important descobrir quins són els nostres propis valors i no limitar-se a acceptar el que la societat ens imposa o ens exigeix adquirir. Tan sols els valors que tinguin una importància real per a un mateix seran els que puguin donar sentit a la nostra vida i a la nostra acció.

Freqüentment sentim o llegim sobre la crisi de valors d'avui en dia. La nostra societat canvia, i ho fa de pressa, i no sempre arriben alhora els valors i els esdeveniments o els canvis. Cal afegir-hi que un dels grans canvis de les

últimes dècades és l'autonomia més gran de l'individu. Si abans la societat o la religió dictaven les normes i els valors que calia seguir, cada vegada més es tracta d'un valor personal. Això no significa que ja no hi hagi valors col·lectius, sinó que la responsabilitat recau, cada vegada més, en la persona.

Necessitem punts de referència i fronteres dins dels quals hem de poder prendre les nostres decisions. Els valors hi tenen un paper fonamental, influeixen en la presa de decisions, la nostra conducta i les nostres actituds.

Són una part vital del lideratge. Sense valors la presa de decisions es torna pràcticament impossible o està abocada al fracàs. Es tracta d'una peça clau en les tasques de direcció.

Ens equivocaríem si penséssim que els líders són només els que surten a les notícies. On hi ha decisions que cal prendre i on tenen un paper determinats valors hi ha lideratge. Aquest lideratge pot ser adequat o no, pot ser bo en determinats moments i negatiu en d'altres.

Valors i motivació

Els nostres valors no són solament una manera d'actuar, sinó que són també un motivador potent. Si vivim de tal manera que ens sentim a gust amb nosaltres mateixos, almenys d'una manera confortable, llavors estem motivats per a fer el que fem. Descobrir els nostres valors és la millor manera de descobrir qui som.

"Últimament hem après que la millor manera perquè una persona descobreixi el que ha de fer és trobar qui i què és, perquè el camí cap a les decisions ètiques i de valor està en el descobriment dels fets, la realitat i la naturalesa d'una persona en particular."

(Abraham Maslow)

2.1.2. El nostre sistema de vida

El nostre sistema de vida el podem classificar en quatre dimensions fonamentals:

1) Seguretat personal

La seguretat representa el nostre sentit de vàlua, identitat, estabilitat emocional, energia i fortalesa personal. La seguretat en nosaltres mateixos té alts i baixos. Es tracta de trobar un equilibri que ens garanteixi actuar sense el sentiment que ens enfonsem o que no sabem cap a on anem.

2) Guia. Cap a on volem anar?

Guia és la direcció que nosaltres rebem a la nostra vida. En bona part ens és donada per principis, criteris, estàndards, etc. que governen les nostres decisions. Cadascú té els seus.

3) Saviesa/enteniment

Saviesa significa 'una manera de concebre la vida, un sentit de l'equilibri, i comprendre les prioritats i les relacions entre les coses i els esdeveniments'. A mesura que augmenta la saviesa, augmenta el sentit de l'ideal (com haurien de ser les coses) i el sentit pràctic (les coses tal com són). La saviesa sap distingir entre la joia i el plaer temporal.

4) Poder

Poder és la capacitat d'actuar, de tenir la força i el coratge necessaris per a aconseguir una meta. Al nivell més alt, podem trobar persones amb visió i disciplina, les vides de les qual són producte de decisions personals més que d'influències externes. Són persones que fan que les coses passin, són proactives. Se senten responsables dels seus sentiments, estats d'ànim, les seves actituds, pensaments i accions.

Aquests quatre factors, seguretat, guia, saviesa i poder, són interdependents.

> Quan tenim els nostres principis al centre és quan entenem que l'única manera de tractar les persones és com volem que ens tractin a nosaltres mateixos. El repte llavors és ser una llum, no un jutge, un model, no un crític. Liderar és dissenyar el futur, tant personal com familiar o professional. El problema és que no sempre estem prou preparats per a dissenyar el futur.

El nostre pitjor enemic és la rutina. Estem preparats per a afrontar la nostra realitat ambiental però, en canvi, tenim dificultat per canviar. L'ésser humà està dotat d'una sèrie de mecanismes d'adaptació fabulosos. Al contrari, no està dotat de prou mecanismes creatius.

2.1.3. Afrontar els canvis

La nostra experiència i els nostres models mentals són enormement útils, però de vegades fracassen quan hem d'afrontar els canvis. I més quan els canvis encara no són perceptibles.

> Qui es podia imaginar, quan va aparèixer el fax, que un dia ens comunicaríem per correu electrònic? Qui podria pensar que l'empresa X, de cop, es declarés en fallida?

Per tant, el repte no és aprofitar solament els canvis visibles, sinó estar preparats per als canvis que es gesten i que no sabem quin impacte poden tenir.

Freqüentment la sensació de canvi constant no ajuda gens, al contrari, provoca vertigen i immobilisme. **Tot canvia, però jo no. Error enorme**. Hi ha una gran diferència entre patir el futur i gaudir-ne. Un líder vertader es diverteix preparant el futur, treballant dur en el present.

Podem distingir tres grans tipus de pensament:

- **pensament creatiu**,
- **pensament constructiu**,
- **pensament dissenyador**.

Cadascú de nosaltres disposa de cada un d'aquests pensaments en un grau diferent. L'habilitat està a trobar un bon equilibri i actuar de manera que puguem donar el millor de nosaltres mateixos davant de cada circumstància. Per a liderar s'ha de disposar de la dosi adequada de cada un d'aquests pensaments.

Però, sempre hi ha un *però*, la majoria de persones que honestament pretenen preparar-se per liderar no volen discutir conceptes. "Deixi de parlar de teories i conceptes, jo sóc una persona pràctica, digui'm què he de fer i com" podria ser la seva reacció.

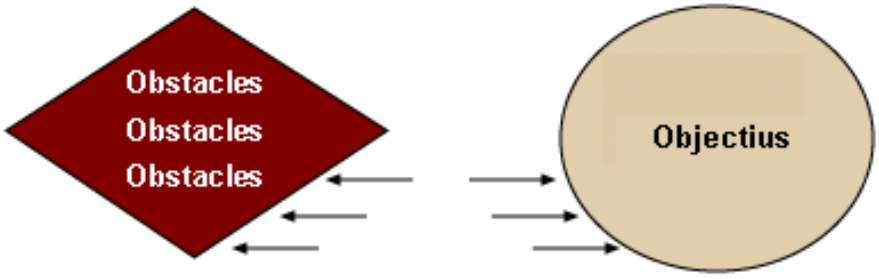
No en va som en una cursa veloç en què les exigències de la vida quotidiana creixen sense parar. Estem sota la pressió de fer les coses bé i de pressa.

2.1.4. Cap a on ens volem dirigir?

Els valors són el mapa, on volem anar és la direcció.

El que és important és avançar en la direcció que volem. No sempre podem arribar a bon port. L'important és que, pas a pas, ens apropem als objectius que pretenem.

El que és cert és que focalitzar l'atenció i l'energia en un determinat objectiu augmenta el nostre impacte i les possibilitats d'arribar-hi. La qüestió següent és que els camins cap als nostres objectius són plens d'obstacles i dificultats: per exemple, no tenim prou temps o diners, o no estem segurs que el nostre projecte serà acceptat.



Davant d'una situació, posem l'accent en els obstacles o en els objectius. I amb l'accent hi posem la nostra energia. En qualsevol reunió hi ha qui posa entrebancs a tot i qui s'entusiasma davant un projecte.

No es tracta d'oblidar els problemes i els obstacles. Al contrari, els hem de fer front de la millor manera, trobar solucions adequades. Però l'energia s'ha de centrar en els objectius.

Activitat

No és important	1
Una mica important	2
Bastant important	3
Important	4
Molt important	4
Extremadament important	5

Es tracta d'analitzar les frases següents i determinar el grau d'importància que tenen aquestes afirmacions en la nostra vida quotidiana, seguint la taula anterior:

2.2. Com podem ser sempre un mateix?

Per a McLelland, un investigador americà, hi ha tres classes de valors externs en el lideratge:

- Èxits/triomfs[32]

(32)És el desig d'arribar a sobrepassar un estàndard d'excel·lència i/o millorar el rendiment o la qualitat. La intenció pot ser la de superar una altra persona, arribar a la pròpia qualitat o superar-la, o aconseguir una cosa nova, única o innovadora.

  - Superar els altres.
  - Normes internes d'excel·lència.
  - Noves qualitats.
  - Carrera planificada a llarg termini.

- Pertinença[33]

(33)Desig d'establir i mantenir relacions d'amistat.

  - Establir relacions amb altres persones.
  - Preocupar-se per la separació o els conflictes personals.
  - Veure la part social de l'activitat del grup o organització.

- Poder[34]

(34)Desig d'impressionar.
L'atenció se centra en la reputació o la posició social.
L'ànsia pel poder es pot personalitzar i utilitzar en benefici d'un mateix, o es pot socialitzar en benefici d'un objectiu comú.

Sentir o ser percebut com una persona forta, eficaç i amb influència.

- Emprendre accions enèrgiques que afecten persones.
- Donar suport i consell encara que no sigui sol·licitat.
- Controlar o regular la vida de les persones.
- Influir, persuadir.
- Impressionar la gent.
- Actuar de manera que es generin forts sentiments d'antipatia o simpatia.
- Preocupar-se per la pròpia reputació o posició social.

2.2.1. Es pot ser feliç en un món en canvi constant

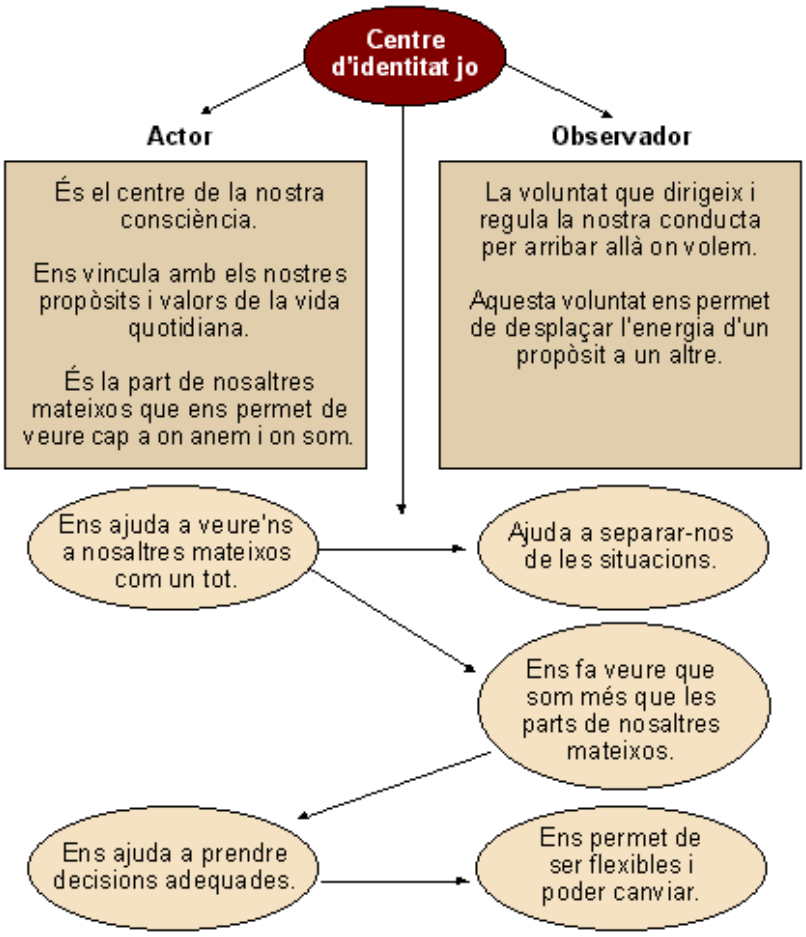
Cada un de nosaltres disposem d'energia per a portar endavant les nostres vides i els nostres projectes. És important saber com cal utilitzar aquesta energia, física, emocional i intel·lectual, en la direcció adequada. Som immersos al món, que es concretitza en un espai determinat de la realitat. No podem avançar sense tenir en compte aquest món, més gran o més petit, que ens envolta. I, sobretot, no podem avançar sense ser conscients d'on som.

Una de les qüestions clau quan parlem de ser nosaltres mateixos és el que podem anomenar el **centre de la nostra identitat**. Un concepte que ha fet córrer molts rius de tinta i que probablement ho continuarà fent en el futur.

Com que és la part central de nosaltres mateixos, l'observador de tot, no és possible trobar la totalitat del centre de la nostra identitat. És un lloc de descripció difícil, només es pot viure, lliure de desig, lluny del patiment i les compulsions, i que es manté estable malgrat la capacitat per a veure l'entorn i les circumstàncies exteriors.

Aquesta dicotomia, d'actor i espectador, fa que la nostra identitat sigui complexa i que mai no puguem disposar de totes les "dades" de com som. A més, la identitat no és un fenomen estàtic, sinó dinàmic, i que evoluciona. Com Sòcrates va dir: tot coneixement es basa en "conèixer-te a tu mateix"; una missió impossible en la seva totalitat.

Treballar i pensar dins el nostre "món", sense tenir en compte la naturalesa del sistema de què formem part ens pot portar al fracàs. Sobretot avui en dia, quan els esdeveniments socials tenen un impacte ràpid en les coses que fem.



Es tracta que la nostra capacitat de treball i lideratge no depengui de l'exterior, però no ho podem aconseguir aïllant-nos o ignorant el que ens envolta. Per això, hem de tenir en compte que com a membres d'una societat tenim:

- Sistemes de creences[35]

(35)Són els que donem per sobreentesos. El que creiem que altres pensen, o que donem per fet. Un altre exemple seria pensar que "qui no treballa és perquè no vol".

En tot cas cal ser conscient del que passa i evitar confondre la nostra "filosofia de vida" amb la "filosofia de negoci".

Es tracta d'evitar ser engolit per les creences del sistema i la seva influència; és a dir, estar previnguts, ser conscients del que succeeix i saber dir *prou* quan és necessari.

Quan hem de tractar amb empreses o organitzacions d'un altre país, especialment amb una altra cultura, ens adonem fàcilment que tot el que és evident per a nosaltres no necessàriament ho és per als altres.

La bona estratègia és estar ben informats de les bases sobre les quals treballa la nostra organització. Això representa un esforç per estar informats i analitzar el que passa i per què. I no tan sols és necessària la nostra organització, sinó que també ho és llegir tot el que es refereix a la política o l'economia, estar el dia de les novetats en el camp de l'ètica, els negocis, la dinàmica de les corporacions i els models econòmics en curs.

Com a individus hem de conèixer la manera en què ens movem dins el sistema, saber quan estem sota la influència d'anuncis, la pressió social o les teories sobre la feina i la vida. Tots tenim les nostres creences o les nostres "teories".

Un bon líder ha de ser conscient dels sistemes en què està immers per a garantir fins a quin punt el sistema amenaça les nostres creences i, alhora, entendre'ls.

- Sistemes globals[36]

(36)A més del "petit món" que ens envolta hi ha el "gran món" on som; és a dir, el sistema social, el sistema econòmic i fins i tot el sistema filosòfic.

No és una tasca senzilla, de vegades es tracta simplement de llegir i estar informat (hi ha qui diu que un bon líder ha de llegir almenys un diari al dia). Però més enllà de llegir és important desenvolupar la capacitat de crítica i anàlisi.

Els canvis de mentalitat en el *management* de les organitzacions i de les empreses no es donen perquè sí, sinó que són fruit de l'anàlisi de sistemes globals.

- Sistemes de pensament (*thinking systems*)[37]

(37)Encara que pugui semblar que descobrim la sopa d'all, una de les premisses més importants és reconèixer que tot ho afecta tot. Els occidentals hem trigat segles a descobrir-ho de veritat. L'individualisme extrem de la nostra cultura ens ha portat a creure que "tot depèn de mi", i creiem que aïllant-nos del nostre entorn podrem ressorgir més fàcilment. Al contrari.

L'estructura influeix en la nostra cultura.

Molt més sovint del que pensem, el sistema causa la seva pròpia crisi, no forces exteriors ni errors personals. L'estructura en els sistemes humans és subtil.

Les persones acostumen a pensar que *estructura* és una cosa externa que envolta l'individu. El que passa és que en els éssers vius complexos, com és el cas de l'ésser humà, es compon d'una sèrie d'interrelacions que controlen la conducta.

En els sistemes humans, l'estructura inclou com les persones prenen decisions i com converteixen percepcions, objectius, lleis i normes en accions. L'impuls ve, sovint, de noves maneres de pensar.

En els sistemes humans, sovint tenim un potencial d'impuls que no exercim perquè estem massa centrats en les pròpies decisions i ignorem l'impacte que poden tenir en la resta.

L'estructura provoca conductes, canvis en les estructures que poden produir diferents formes de conducta.

Les lleis dels sistemes de pensar

(Adaptat de Peter Senge, *The fifth discipline. The art & practice of The Learning Organization*.)

1) Els problemes d'avui vénen de les solucions d'ahir

Sovint ens enfrontem amb problemes que, ben analitzats, són la conseqüència de les solucions d'ahir: per exemple, decisions preses amb presses, problemes mal analitzats, accions sense una direcció clara. La majoria de problemes amb què s'enfronta una organització són el cúmul d'errors del passat i que, malgrat que possiblement siguin justificables, no deixen de ser un llast en el present.

Un exemple seria la política urbanística de les ciutats. Decisions preses per a solucionar un problema en el passat són un gran inconvenient en el present. Això es fa evident en alguns aeroports, on en un moment d'augment del trànsit aeri s'adopten solucions "ràpides" que després resulten un obstacle per a modernitzar el mateix aeroport. O també en el cas de la construcció d'habitatges econòmics, de mala qualitat, per a donar sortida a una situació de carència, que després ningú no vol.

Les solucions que tan sols desplacen el problema d'un lloc a un altre del sistema fan que en el futur reaparegui i, probablement, amb més virulència.

2) Com més empenyis, més gran serà l'empenta que exerceixi el sistema sobre tu

Davant d'una situació de crisi, el nostre impuls és el de posar més esforç, treballar més hores, invertir més diners, etc. Encara que sigui lloable qualsevol tipus d'esforç, és inútil si no va en la bona direcció. **Hem de tenir una visió del conjunt i saber d'on vénen les dificultats o on és la resistència**. Tots coneixem exemples de persones que, malgrat estar al límit de les seves forces, no aconsegueixen els objectius que s'han proposat. No solament no aconsegueixen el que es proposen, sinó que fàcilment es converteixen en víctimes del sistema o, al cap d'un temps, es "cremen".

3) Les coses van millor abans d'anar malament

En la nostra vida quotidiana estem sotmesos a diferents tipus de pressió, és natural dins un sistema. En la presa de decisions, una de les pressions més importants és la de garantir que tot vagi bé. Això ens porta a trobar solucions "fàcils" o a amagar la realitat. En els sistemes humans complexos hi ha moltes maneres de fer que les coses semblin bé a curt termini. Amb el pas del temps, fins i tot anys, acaben anant malament.

Les decisions preses amb l'afany de "tot va bé" són perilloses. És millor tenir una visió de conjunt i analitzar les possibles conseqüències de les nostres decisions en diferents aspectes.

4) El camí més fàcil no sempre és el millor

Tots tendim a donar solucions conegudes als problemes, basant-nos en el que ja coneixem. Ens acostumem a obcecar amb les solucions conegudes, mentre que els problemes fonamentals persisteixen o empitjoren, fins que, desesperats, l'únic remei que ens queda és el del "cop de martell".

5) El remei pot ser pitjor que la malaltia

De vegades, les solucions conegudes o fàcils no són solament ineficaces, sinó que poden ser addictives i perilloses.

Les decisions són en poques ocasions fets aïllats, acostumen a ser una cadena de decisions. Com més solucions busquem a curt termini, més gran serà el cercle infernal de recerca de remeis que només empitjoren la malaltia.

La nostra tasca és la d'aconseguir els objectius que ens hem marcat, i la resolució dels problemes s'ha d'orientar als objectius. El fet de buscar solucions per a treure'ns de sobre els problemes no arregla res. Els problemes són una guia per a aconseguir els nostres objectius.

6) A poc a poc i bona lletra

En la nostra societat tot va molt de pressa. Probablement massa. Una vegada més, la naturalesa ens ensenya el camí. La llavor serà un arbre en el moment que ho hagi de ser, quan estigui madura per a ser-ho. No podem fer res per a accelerar el creixement personal d'un nen. Fa falta temps.

No es tracta de dir que és millor no fer res. En la perspectiva dels sistemes de pensar es tracta d'un tipus d'acció basada en una manera diferent de pensar, més profunda i global, més propera a la realitat que la voluntat de veure les coses tal com volem que siguin.

7) Causa i efecte no sempre estan en relació amb temps i espai

Per a molts de nosaltres, les causes i els efectes són pràcticament immediats.

Els sistemes no actuen de la mateixa manera. Com hem vist anteriorment, les conseqüències de determinats processos no són immediates ni es poden esperar en un mateix lloc.

És un canvi de mentalitat. Pot ser que apliquem una sèrie de mesures que triguin a produir efecte o que els resultats no siguin visibles. És una qüestió de temps i paciència.

Un exemple és l'impacte de la reestructuració industrial, que ha estat dramàtic per a moltes famílies en diversos indrets dels països occidentals. Encara que en el moment de crisi, de tancament d'empreses, el patiment va ser elevat, uns anys després podem veure que, en general, les conseqüències no han estat tan greus. On hi havia una mare treballant en el sector tèxtil, ara hi ha un fill que treballa en el camp de la informàtica o en altres sectors més ben remunerats i més gratificants que treballar davant d'un teler. Si en l'època s'hagués decidit aplicar polítiques proteccionistes i tancar fronteres al comerç internacional s'hauria evitat la crisi, però la societat hauria quedat estancada. És més, altres països podrien haver pres el relleu.

És important mentalitzar-se que causa i efecte no sempre estan vinculats al temps i l'espai.

8) Petits canvis poden produir bons resultats

De vegades petits canvis ben preparats i petites accions ben orientades poden representar sòlides millores si es fan en el lloc i el temps adequats. És a dir, podem influir en el conjunt del sistema sempre que pensem en els termes de la lògica que té, d'un procés de canvi i no de "posar pegats".

Un bon exemple és quan un gran vaixell atraca en un port. Per als que no tenim una formació profunda en física és difícil entendre com una massa com la d'un vaixell es pot arribar a moure amb la precisió necessària per a "aparcar" al moll. De fet, són una sèrie de petits canvis en la direcció del vaixell els que possibiliten la maniobra. En aquest cas els canvis es produeixen en el sistema de navegació o en el sistema del vaixell, no són pegats.

9) Qualsevol pot tenir el pastís i menjar-se'l, però no alhora

Sovint, en les tasques quotidianes hem d'afrontar decisions que representen vertaders dilemes. Podríem dir que som presoners del percentatge, però si pensem en processos i no en pegats, alguns d'aquests dilemes són falsos.

Durant anys viatjar amb avió era tan costós que tan sols alguns s'ho podien permetre. Les companyies havien de tenir preus elevats per a fer front als enormes costos. A causa dels preus, molts vols pràcticament anaven buits. La solució s'ha trobat en la disminució dels preus, cosa que permet a més persones de viatjar amb avió i a les companyies, d'afrontar els costos.

Si aconseguim sortir de la rigidesa dels dilemes, podem trobar solucions que possiblement integrin totes dues parts, sense necessitat d'escollir una sola opció, cosa que probablement és millor per a tothom. Per a això necessitem un sistema de pensar en processos i no en fets aïllats.

10) Dividir un elefant en dos no significa tenir dos elefants

Els sistemes vius tenen integritat i el seu caràcter depèn de la totalitat. El mateix succeeix en les organitzacions: per a entendre els reptes que hem d'afrontar s'ha d'entendre el conjunt del sistema que genera aquest repte.

Podem analitzar les organitzacions, sense posar fronteres rígides en el seu si. Es tracta de trobar la interacció entre les diferents parts. La resposta "això no és problema meu" no porta més que al fracàs. Les organitzacions no sempre estan disposades a posar en evidència les seves interaccions, o no sempre estem disposats a fer l'esforç d'analitzar-les. Però és fonamental.

És freqüent, per exemple, trobar gestors que diuen: "Sóc un home de negocis, la política no m'interessa". Error. Qui tingui una visió del sistema i pretengui dividir l'elefant (negocis/política) no arribarà gaire lluny. Quan parlem de política ens referim al públic.

El que passa en la política, en el públic, té un gran impacte en les organitzacions privades. Per exemple, el sistema educatiu d'un país i el seu pressupost tenen un impacte directe en la formació dels ciutadans i, de rebot, en els futurs treballadors d'una empresa.

De vegades les interaccions tenen una influència enorme tant en el si d'una organització com en el si de la societat mateixa.

11) No hi ha culpa

En els problemes quotidians és fàcil culpar les circumstàncies o algú extern (la competència, la premsa, la borsa, el govern, etc.). El sistema de pensar mostra que no hi ha exterior, la persona i la causa dels problemes formen part del mateix sistema. Sovint, la solució està en com es pot millorar la relació amb "l'enemic".

Ser conscient / adonar-se

(Aquest exercici és una adaptació extreta del llibre següent: **J. Rainwater; P.D. Marina del Rey**. *You're in charge: A guide to Becoming your Own Thera Therapist*. Califòrnia: Devors & Company.)

Sovint no som conscients del que passa a l'exterior, bàsicament no ho podem "captar" tot. Quan conduïm i anem parlant arribem a la destinació sense poder descriure tot el que hem vist. L'ésser humà disposa de mecanismes automàtics per a no haver d'estar sempre alerta. Tot i així tenim sistemes d'alarma que ens permeten d'adonar-nos d'un perill que tenim davant o d'un canvi brusc a la carretera provocat per obres.

En canvi, ens costa més adonar-nos del que ens passa a nosaltres. Una part important dels conflictes interpersonals succeeixen sense que una de les parts sigui conscient del que ha dit o ha fet. Més encara, de vegades nosaltres mateixos ignorem què és el que ens passa. Actuem, fugim, ens distraiem en comptes de parar-nos a analitzar el que ens passa.

Aquest exercici té com a objectiu aprendre a ser conscients del que ens passa i ajudar-nos a descobrir el que realment volem en aquest moment.

Preneu-vos un temps de calma. Respireu tranquil·lament i després intenteu de contestar aquestes qüestions:

1) Què passa ara?
Què fem ara?
Què sentim en aquest moment?
En què pensem?

2) Què voldríem fer ara mateix?

3) Què fem que em dificulti obtenir el que volem?

Torneu a respirar profundament. Tracteu de veure com podeu arribar a fer el que voleu.

De vegades, aquest simple exercici ens fa ser conscients que perdem el temps amb ximpleries o que ens "victimitzem" en desenvolupar una tasca o en participar en una reunió que no té interès o que hem planificat erròniament.

Pot ser que sigui el moment de canviar de marxa o d'orientació.

Aquest exercici és útil especialment quan som en una reunió, tant si la dirigim com si hi participem.

2.3. *Personal mastery*

Un dels canvis més importants en les organitzacions i empreses en els últims cinquanta anys i, en especial, els últims anys és el valor de les persones individualment.

En una societat del coneixement, el valor de cadascú és progressivament el que es prea més en una organització. Per això, el líder ha de saber organitzar i dirigir tenint en compte les persones i les seves capacitats. Més encara, es tracta de potenciar el desenvolupament de les persones, que puguin augmentar les seves capacitats.

The fifth discipline

En el llibre *The fifth discipline*, Peter Senge recull diversos investigacions i estudis que sintetitza amb el nom de *personal mastery* o *autorealitzar-se amb els altres*.

El podríem definir com "una visió personal d'on vull arribar i un coneixement clar de la realitat del nostre entorn".

Tenir una visió (objectius) i conèixer la realitat generen tensió. "És on vull arribar però encara no hi he arribat". I, sobretot, "sé que no puc aconseguir el que vull ràpidament" o, pitjor encara, "no crec que ho pugui aconseguir".

En el món de l'esport en tenim molts exemples. Un atleta o un ciclista (per exemple, l'americà Amgstrong) tenen clar el que volen aconseguir i saben on són (les seves marques, la velocitat a la qual corren ara, etc.). Hi ha tensió fins a aconseguir el seu objectiu. Per a arribar-hi no n'hi ha prou de voler-ho, cal exercitar-se, entrenar-se.

En resum, no podem aconseguir *personal mastery* sense tensió, ni sense mètode i esforç. Sembla evident, però si observem el nostre voltant veurem que l'evidència no es posa gaire en pràctica.

Per a evitar la tensió podem disminuir o devaluar la nostra visió (objectius), però això pot comportar un sentiment de devaluació personal. La tensió es pot tolerar si progressem, pas a pas, amb paciència.

De vegades hi ha persones que, malgrat tenir molt clar el que volen, no se senten amb forces per a aconseguir-ho o són presoneres del seu passat i els seus "dimonis". El que succeeix és que no tolerem la tensió i ens desanimem de seguida.

La síndrome del si

Si els meus pares m'haguessin fet estudiar, si no m'hagués casat tan jove...

Robert Fritz (1984. *The Path of least resistence*. Nova York: Fwcet / Columbia) insisteix en la importància de no devaluar la nostra visió, encara que ens pugui semblar impossible. De fet, el més important no és el contingut de la visió: "No és el que la visió és", diu Fritz, "és el que la visió fa". De vegades el resultat final no concorda exactament amb els objectius que ens hem proposat, però al cap i a la fi el que importa és arribar a un port.

Al mateix temps, no n'hi ha prou de tenir una visió clara del que volem, sinó que és necessari saber on ens trobem i quin és el nostre entorn. Un s'ha d'enfrontar a la realitat, per crua i complexa que pugui ser. Segurament enfrontar-se a la realitat és la part més difícil del *personal mastery*.

Consisteix a saber escollir. Escollir comporta riscos i requereix coratge. Però és l'única manera d'autorealitzar-nos. Des del moment en què decidim escollir establim una conversa constant amb nosaltres mateixos. De vegades ens preguntem com ens hem pogut ficar en un embolic semblant o ens demanem paciència.

Activitat

Dibuixar la nostra visió personal

(Aquest exercici és una adaptació d'*Innovation Associates*: "Vision Escalation" i "Power Choice".)

Es tracta d'ajudar-vos a definir la vostra visió personal, què és el que vosaltres voleu fer de vosaltres mateixos i del món que us envolta.

Comenceu l'exercici d'una manera relaxada. Sense presses. Almenys heu de disposar d'una hora. Naturalment, no hi ha bones ni males respostes. És per a vosaltres.

Etapa 1. Crear un resultat

Us pot ajudar tancar els ulls i pensar durant una estona en una escena o un paisatge que us porti bons records. Per exemple, situar-vos en un lloc on vau ser feliç. Tanqueu els ulls i passegeu-vos per l'escena. Després intenteu d'imaginar què és el que voleu aconseguir en la vostra vida. El que més desitgeu. Sense por. Sense pensar en les dificultats o en les impossibilitats.

Agafeu un paper i un llapis. Escriviu el que hàgiu imaginat en present, no en futur.

- Com és el que voleu?
- Com us fa sentir?
- Com ho podeu descriure amb paraules?

Etapa 2. Reflexionar

Una vegada hàgiu escrit la resposta a les qüestions anteriors, podeu reflexionar sobre el que creieu que us pot dificultar aconseguir-ho.

Entre altres coses, potser el que et passa és el següent:

Hi ha persones que estan acostumades a voler el que els altres volen: els pares, el marit, l'esposa o els amics. Es tracta de reflexionar sobre **el que nosaltres volem**, no sobre el que els altres volen de nosaltres.

- **Em fa por el que vull**
  No ens podem enganyar a nosaltres mateixos, de vegades no ho gosem perquè tenim por de les conseqüències. Canviar de feina o d'empresa pot crear inseguretat. El problema pot ser que mai no hi hem plantat cara. És bo, durant un instant, analitzar la dimensió d'aquestes pors. Potser es tracta del nostre hàbit.
- **No és important el que vull**
  De vegades el problema resideix en el fet que pensem que no ens mereixem alguna cosa. Llavors diem que el que volem no és important, i el que fem és restar-nos importància, desvalorar-nos.
  En aquest cas es tracta de pensar que ens ho mereixem. Escriviu: "Ens mereixem"...
- **Sabem el que volem però no és possible a la nostra feina**
  És una de les respostes més corrents. Hem de ser realistes, sovint la nostra visió personal no es pot complir en el marc de l'organització o l'empresa on treballem. Potser en aquest cas heu d'analitzar les possibilitats de canviar d'empresa...
- **No podem tenir el que volem**
  Sovint hem estat educats per a evitar frustracions, ens han ensenyat que és millor renunciar a desitjos que patir perquè no aconseguim el que volem. També podem haver tingut experiències negatives i "haver-nos cremat", o hi pot haver contradiccions en escollir una cosa o una altra.
  Escriviu com si fos possible obtenir el que voleu. Què passaria?
- **Nosaltres ja sabem què és el que volem**
  Sentir que un ja sap el que vol no significa que sigui així. És una ocasió per a redescobrir-se a un mateix i repensar la forma de vida. Escriviu el que ja sabeu i després intenteu d'esbrinar si hi ha més del que sembla.
- **No sabem el que volem**

És possible que, a causa de les condicions en què hem estat educats, ens conformem amb el que som i amb el que tenim. Costa de creure que en el fons del fons no disposem de l'esperança d'aconseguir els nostres desitjos. Pot ser una altra manera d'evitar responsabilitats.
Procureu escriure els motius que us fan pensar que sabeu el que voleu.

Etapa 3

Torneu a les mateixes preguntes que us fèieu anteriorment i escriviu les respostes en present, no en futur.

Imagineu que aconseguiu els vostres desitjos, els vostres objectius: com són? Com us fan sentir? Quines paraules utilitzaríeu per a descriure'ls?

Desitjos/objectius	Com són?	Com us fan sentir?	Com els podeu descriure?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Com a pauta podeu utilitzar les àrees de la vostra vida següents:

- La vostra imatge personal.
- Les coses que voldríeu tenir.
- La vostra llar.
- La vostra salut.
- Les relacions amb els altres.
- La feina.
- Els vostres objectius en diferents àrees.
- La comunitat on viviu.
- Els vostres propòsits a la vida.
- D'altres.

Etapa 4

Una vegada tingueu clara la vostra visió personal, cal que us feu encara dues preguntes en cada punt:

Si tingués l'oportunitat de tenir-ho, l'agafaria?

Si fos realitat ara, què em comportaria?

Aquestes qüestions ens ajudaran a captar el significat real i la intensitat del que volem.

La visió és una imatge del futur que desitgem. És una pintura o una foto del futur que volem crear descrit en el present com si fos ara mateix. La nostra visió ens indica on volem arribar i com volem ser quan hi arribem. Els valors són com esperem "viatjar" cap a on volem anar, de quina manera. Els valors descriuen la manera en què volem actuar, el dia a dia, per arribar a aconseguir la nostra visió.

3. Motivació

La direcció de l'empresa necessita fer ús dels coneixements que ens aporten les ciències del comportament per diverses raons, entre les quals hi ha les següents:

- La majoria d'aspectes de direcció i gestió passen per l'administració de persones i, per tant, es duen a terme per mitjà de relacions interpersonals.

- La conveniència de basar decisions sobre relacions interpersonals en fets concrets i anàlisis en comptes de en simples especulacions.

- La importància de les influències psicològiques i socials en la productivitat, i també la necessitat de relacionar-les amb unes condicions físiques de treball i una estructura organitzativa adequades.

- La necessitat d'entendre les actituds dels empleats envers la feina, les causes de la seva motivació i com la personalitat dels individus afecta les seves relacions amb l'organització.

3.1. Motivació

Des de ja fa dècades, l'interès pel tema de la motivació humana ha deixat de ser exclusiu dels psicòlegs i s'ha incorporat de ple al món empresarial. Des del moviment de les relacions humanes, un gran nombre d'investigadors i professionals de l'empresa s'han preocupat per esbrinar quins són els factors i els processos que estimulen l'activitat dels individus en l'entorn empresarial.

En aquest apartat estudiarem algunes de les teories principals dels models de recursos humans sobre el què i el com de la motivació humana, i també algunes de les aplicacions que han fet les organitzacions per tal de millorar-ne l'eficiència.

3.2. Definició i concepte

La paraula *motivació* prové del llatí *movere*, és a dir, 'moure's'. La motivació és, doncs, una cosa que mou les persones a dur a terme certes accions. Així, podem definir el terme *motivació* com tot el que energitza (causa acció), direcciona i sosté comportaments humans.

És important emfasitzar el fet que aquesta força efectivament mou les persones a executar accions. És a dir, no considerem motivació quan hi ha un desig de fer alguna cosa, sinó quan aquest desig s'ha materialitzat en una acció concreta.

Desig i motivació

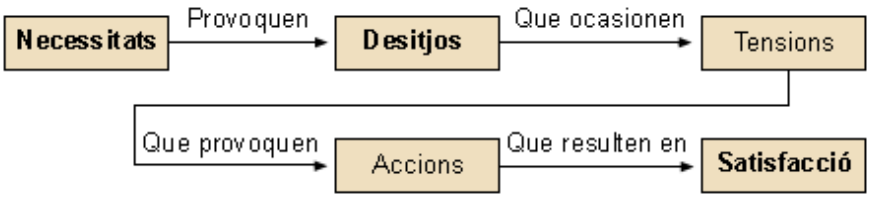
Si una persona diu "m'agradaria molt tenir una carrera universitària", no considerem que està motivada per a fer una carrera; això serà només un desig. Podrem dir que hi ha motivació només quan la persona (com vosaltres) ha emprès un seguit d'accions per a aconseguir acabar aquesta carrera: demanar informació, matricular-se o fer els exàmens previs necessaris, estudiar de manera continuada, etc.

Esquerra: desitjar, somiar truites, etc. Dreta: motivació

3.3. Les teories de la motivació

Com hem apuntat abans, hi ha un gran nombre de teories que intenten de descriure la motivació. La majoria estan basades en la cadena necessitat-desig-satisfacció, tal com expressa el quadre següent:

Cadena necessitat-desig-satisfacció



La majoria de teories sobre la motivació es poden dividir en dos grups principals, que són els següents:

1) Teories sobre el contingut de la motivació. També anomenades *teories de les necessitats*. Es pregunten quins són els factors que influencien en la motivació; és a dir, què és el que mou les persones a actuar. Pretenen identificar

les necessitats dels individus i la força relativa de cada necessitat. Entre aquestes teories, les més influents han estat la jerarquia de necessitats de Maslow i els dos factors de Herzberg, que estudiarem més endavant.

2) Teories sobre el procés de motivació. La qüestió principal que es planteja aquest grup de teories és trobar els processos que porten a la motivació; és a dir, estudien com es motiven les persones. Busquen les relacions i els patrons de comportament entre les diferents variables que afecten la motivació humana. Les teories més conegudes d'aquest grup són la teoria de l'expectativa de Vroom (que estudiarem més endavant) i la teoria de motivació, satisfacció i rendiment de Porter i Lawler.

3.4. La jerarquia de necessitats de Maslow

El model o teoria de la jerarquia de necessitats de Maslow es basa en **tres premisses**:

1) Les persones es motiven pel desig de satisfer tot un seguit de necessitats.

2) Com a éssers "desitjadors", les persones sempre volen més, i el que volen depèn del que ja tenen.

3) Les necessitats que motiven les persones estan ordenades en una jerarquia que comença en la base i va produint necessitats superiors a mesura que se satisfan les d'ordre més inferior.

Maslow proposa que la sèrie de nivells en què s'ordenen les necessitats de les persones són els que s'expressen en el quadre següent:

Tal com hem apuntat anteriorment, un cop una necessitat ha estat satisfeta ja no actua com a motivadora. Ara la motivació estarà estimulada per a adreçar-se a les necessitats del nivell superior següent.

3.4.1. Aplicació i problemes de la teoria de Maslow en l'entorn laboral

La jerarquia de les necessitats de Maslow ha estat popular i influent en els diferents estils de direcció. Avui continua essent utilitzada per molts directius, probablement per la seva simplicitat com a marc conceptual en la discussió de la motivació dels empleats.

Les aplicacions de la teoria en l'entorn laboral presenten prescripcions clares: caldrà que la direcció creï un entorn de treball en què els empleats puguin satisfer les necessitats. Assumint que les necessitats més bàsiques ja estan cobertes pel mateix fet que els treballadors són a l'empresa, la direcció es pot concentrar a encoratjar uns sistemes de treball que possibilitin la satisfacció d'altres necessitats superiors.

Per exemple, el treball en equip permetrà de satisfer les necessitats d'afiliació, donar responsabilitats i autonomia, satisfer les necessitats d'autorealització, etc.

Tot i aquesta simplicitat i aquesta lògica de la jerarquia de necessitats de Maslow, estudis subsegüents han demostrat alguns dels problemes i dels forats que presenta el model. Alguns d'aquests **problemes d'aplicació** són els següents:

- La gent no satisfà les seves necessitats només a la feina, sinó també a la seva vida social i privada. Per tant, per molt que l'organització s'esforci a crear condicions que facilitin la satisfacció d'una necessitat, si els treballadors ja l'han cobert en un altre àmbit, aquestes condicions no actuaran com a forces motivadores.

- També s'han plantejat dubtes sobre el temps transcorregut entre la satisfacció d'un nivell inferior i l'emergència d'una necessitat superior.

- És difícil de comprovar la teoria empíricament.

- L'ordre de prioritats pot ser diferent en alguns treballadors o, fins i tot, algunes persones poden no experimentar un grup de necessitats.

Alguns empleats amb professions especialitzades potser prioritzaran l'autorealització abans que les necessitats d'afiliació.

Aquestes dificultats d'aplicació de la teoria de Maslow en l'entorn laboral, però, són comprensibles si es té en compte que aquest autor no va pensar en el seu model per a aplicar-lo específicament al món laboral. De fet, no va ser fins vint anys més tard que la jerarquia de Maslow va ser introduïda en la literatura de la gestió empresarial per Douglas McGregor.

Lectura complementària

D. McGregor (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotà: McGraw-Hill.

3.5. La teoria dels dos factors de Herzberg

Herzberg va estendre els estudis de Maslow i va desenvolupar una teoria de continguts de la motivació aplicada específicament a la feina. A més, aquesta teoria va ser construïda a partir de dades empíriques. Efectivament, Herzberg va entrevistar més de dos-cents comptables i enginyers a Pennsilvània. En el seu estudi va fer servir el **mètode de l'incident crític**, que consisteix a recollir informació sobre situacions extremes. En concret, als subjectes que van participar en l'estudi se'ls va demanar què era el que els feia sentir millor a la feina i què era el que més detestaven.

L'anàlisi de les respostes i dels resultats de l'estudi va ser bastant consistent. Es van identificar dos grups de factors que afectaven la motivació a la feina: les bones experiències i els sentiments estaven relacionats amb aspectes referents a la mateixa feina, mentre que els sentiments negatius es relacionaven tant amb aquests aspectes com amb aspectes perifèrics o de l'entorn. A partir d'aquesta diferenciació, Herzberg va plantejar la seva **teoria dels dos factors**, que va descriure de la manera següent:

Teoria dels dos factors

1) Factors d'higiene o manteniment (no satisfactoris o extrínsecs)

Estan relacionats amb les condicions externes de la feina i el seu entorn.

Aquests factors d'higiene permeten de mantenir un cert nivell de resultats si són adequats, però provoquen insatisfacció i disminució del rendiment quan es perceben com a insuficients o injustos.

Tal com indica el seu nom, són factors de prevenció (higiene) en el sentit que no són capaços de motivar positivament, però cal prevenir-ne el descuit, perquè sí que són capaços de desmotivar.

Factors d'higiene o manteniment

La supervisió, el salari, les condicions físiques del treball o les normes i polítiques administratives de l'empresa són alguns exemples d'aquests factors.

2) Factors motivadors (satisfactoris o intrínsecs)

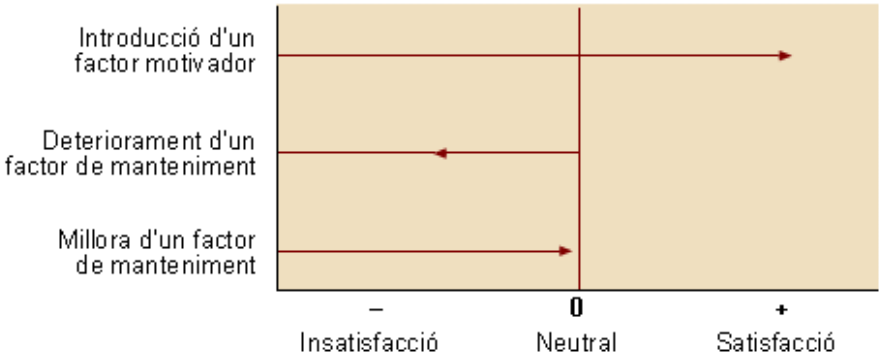
Aquest grup de factors està relacionat amb el contingut de la feina; és a dir, estan lligats intrínsecament a la feina que desenvolupa cada treballador. Els factors motivadors sí que tenen la capacitat efectiva de motivar l'individu a treballar més o millor.

Factors motivadors

La mateixa naturalesa de la feina (varietat de tasques, entre d'altres), la responsabilitat que s'hi associa, el reconeixement per tasques ben fetes, la sensació d'avançar i desenvolupar-se mitjançant la feina, etc. són alguns exemples d'aquests factors.

Així, doncs, els factors motivadors podien encoratjar una millor qualitat de la feina i, en canvi, els d'higiene no: per exemple, pot ser que un empleat es resigni perquè està disconforme amb algun factor d'higiene. Si aquest factor hagués estat adequat o satisfactori, hauria aconseguit retenir l'empleat, però no que treballés més o més bé.

Comportament dels factors motivadors i d'higiene de la teoria de Herzberg



Tot i aquesta incapacitat de motivació dels factors d'higiene, cal assenyalar que un gran nombre d'estudis posteriors han demostrat que aquests factors no són de segona categoria, sinó tan importants com els motivadors, especialment a llarg termini.

Per exemple, en relació amb el salari, poques persones pensaran que no han merescut un augment que se'ls ha concedit i, per tant, l'augment serà "normal"; en canvi, sí que hi ha molts treballadors insatisfets per la manca o la quantia d'aquest augment.

Activitat

Penseu en situacions de l'entorn laboral en què hàgiu estat motivats i desmotivats per factors intrínsecs o motivadors i per factors d'higiene o extrínsecs. Quant van durar la motivació i la desmotivació? En el cas de la desmotivació, s'hi va fer res? Quins d'aquests factors us sembla que són els més importants que cal tenir en compte en l'entorn laboral?

3.5.1. Aportacions i problemes de la teoria de Herzberg

La direcció hauria d'intentar de maximitzar la incidència dels factors motivadors per a cada empleat mitjançant un disseny o un enriquiment adequats dels llocs de treball.

Com en el model de Maslow, els factors duals de Herzberg s'han d'estudiar amb esperit crític. Els **problemes principals** identificats en la seva teoria són els següents:

- **De caràcter metodològic**. La tècnica de l'incident crític té l'inconvenient de reflectir pobrament les situacions no extremes; és a dir, les que no causen una impressió, però que potser es donen a diari. Així, quan s'han intentat d'estudiar els factors de Herzberg amb altres metodologies, tots dos factors no es mostren visibles tan clarament.

- **De caràcter conceptual**. Molts autors consideren que posar el salari com a factor d'higiene és probablement una sobresimplificació de la realitat i la complexitat dels processos que motiven les persones. Així, hi ha hagut debats continus sobre si la retribució hauria de formar part dels factors d'higiene o dels motivadors. Tot i que no hi ha res definitiu en aquest debat, sí que s'ha reconegut que la retribució actua com a motivador almenys a curt termini.

- **De caràcter pràctic**. L'estudi original es va dur a terme amb professionals que treballaven com a comptables i enginyers i, per tant, té sentit que aquestes persones estiguessin motivades per les activitats de la seva pròpia feina. En canvi, l'aplicació del model de Herzberg no ha tingut l'èxit esperat en altres treballadors que tenen tasques manuals o que són considerats treballs de poca qualificació.

3.6. La teoria de les expectatives de Vroom

La teoria de les expectatives de Victor Vroom (1964) va ser el primer model de motivació dedicat específicament a l'entorn laboral i que a més té en compte i preveu diferències interpersonals pel que fa a la intensitat i als factors que poden dinamitzar la motivació dels empleats.

Lectura complementària

V.H. Vroom (1964). *Work and Motivation*. Nova York: Wiley.

V.H. Vroom (1979). *Motivación y alta dirección*. Mèxic: Trillas.

Les arrels de la teoria de Vroom

Les arrels de la teoria de Vroom són als estudis cognitius de Kurt Lewin i Edward Tolman durant les dècades dels anys trenta i quaranta. Aquests investigadors van refusar alguns dels conceptes principals de les teories de reforçament (les accions premiades tendeixen a repetir-se, i les castigades, a no repetir-se), dominants en l'època, i van proposar que la majoria de conductes humanes resulten de la interacció entre les característiques úniques de cada individu (personalitat, valors, cultura, etc.) i el seu entorn. Així,

individus diferents estaran motivats per factors diferents, amb una intensitat diferent i per processos diferents.

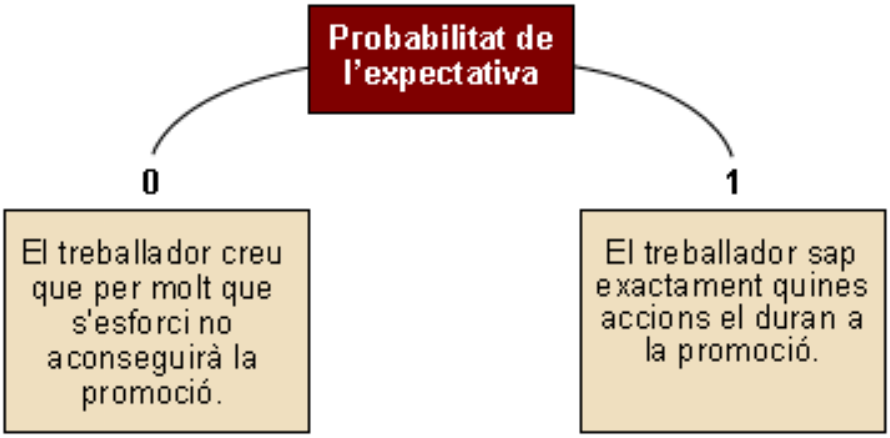
En concret, Vroom proposa que la motivació es donarà depenent de les variables següents:

- **València**. És la preferència o l'atractiu que un resultat concret o incentiu té per a un individu. Aquesta variable pot ser positiva o negativa: és positiva quan l'individu vol que el resultat es produeixi, i negativa quan l'individu vol que el resultat no es doni. Una València igual a zero vol dir que l'individu és indiferent a aquest resultat.

Exemple

Per exemple, donat el resultat "promoció", hi haurà individus que hi associaran una València positiva alta perquè és el que sempre han volgut, mentre que d'altres hi podran associar una València negativa perquè no volen ocupar un lloc de treball amb més responsabilitat que el que tenen.

- **Expectativa**. És la percepció individual de la probabilitat que el fet de portar a terme una acció determinada donarà el resultat desitjat. En ser una probabilitat, el valor variarà entre 0 i 1.



Així, doncs, la *motivació d'un empleat* (*M*) és la suma dels productes de les valències (tots els resultats que li agradaria que ocorreguessin o no ocorreguessin) per les expectatives que cada resultat ocorri amb el seu esforç.

$M = \sum$ valències × expectatives

3.6.1. Avaluació del model de la teoria de Vroom

Com a model conceptual, l'*aportació principal* de la teoria de Vroom és que reconeix la complexitat de la motivació i el fet que aquesta serà diferent per a cada persona. Així millora les teories anteriors del contingut de la motivació, que ultrasimplificaven el tema.

Tot i així, aquesta virtut del model és alhora el seu **problema principal**. El gran nombre de variables que intervenen en els processos motivacionals i la dificultat d'aplicar la teoria de manera senzilla fan que els directius comprenguin la complexitat de la motivació a la feina, però no sempre els dóna suggeriments concrets per a solucionar els problemes de motivació en les seves organitzacions.

3.6.2. Rellevància per a l'empresa

Tot i aquestes observacions, la teoria de Vroom incorpora alguns principis pràctics que han estat de gran valor per als gestors de les organitzacions. Caldrà, doncs, que parin atenció a determinats factors, que expliquem tot seguit:

- Intentar d'**establir relacions clares entre l'esforç, el rendiment i la recompensa** (resultat). Si els empleats veuen una connexió clara entre actuar d'una manera i aconseguir el que volen, hi ha més probabilitats que actuïn d'aquesta manera.

  Alguns sistemes complexos d'incentius salarials no funcionen perquè no aconsegueixen captar l'atenció i l'interès dels empleats.

- Intentar de **minimitzar resultats indesitjables com a resultat d'un alt rendiment** (accidents, sancions de companys de feina, etc.).

- Atès que individus diferents associen valències diferents a resultats determinats, caldrà intentar de **conèixer els empleats i les seves preferències** per a poder-les satisfer i no altres que els empleats no valorin.

3.7. Motivació, satisfacció i rendiment. Porter i Lawler

Fins a quin punt les teories de la motivació són útils? La satisfacció d'unes necessitats condueix realment a un rendiment millor? Un treballador eficient és probablement un treballador satisfet, però un treballador satisfet és necessàriament un treballador eficient?

Una de les preocupacions lògiques dels directius és el rendiment, i tot i que la majoria acceptarien que és millor tenir empleats satisfets a l'empresa, no serà una prioritat si no hi ha una relació demostrable entre les variables motivació, satisfacció i millor rendiment.

Les teories del contingut de la motivació assumeixen implícitament que la satisfacció de les necessitats dels empleats es tradueix en un millor rendiment i que, al contrari, la insatisfacció resulta en un rendiment empobrit. El model de Herzberg, en concret, parla de satisfacció (amb la feina, amb l'entorn

laboral, etc.), tot i que no adreça la relació entre satisfacció i rendiment. De la mateixa manera, la teoria de procés de les expectatives de Vroom no parla explícitament dels efectes de la motivació en el rendiment.

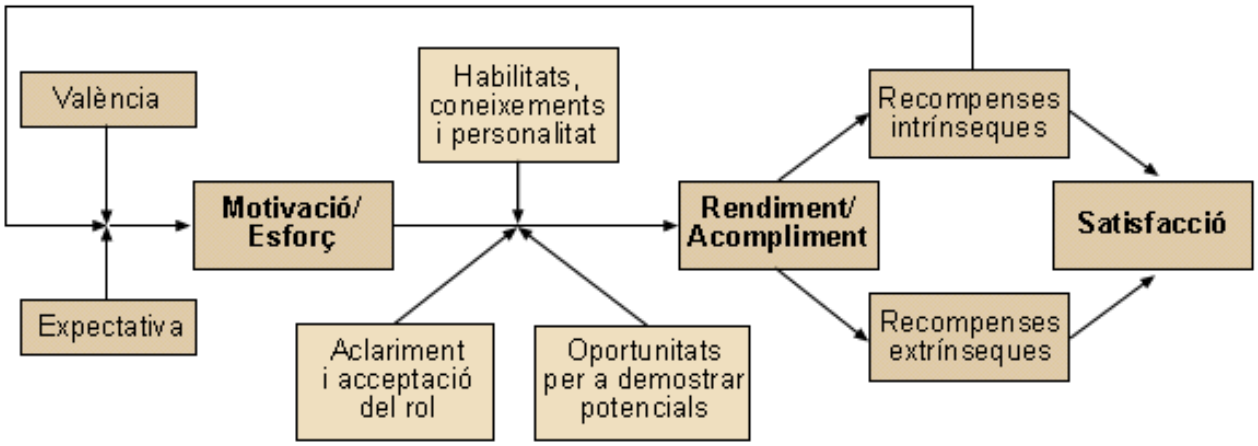
Porter i Lawler (1968) comencen amb la premissa que les variables motivació (força o esforç), satisfacció i rendiment són variables que no estan relacionades directament.

Lectura complementària

L.W. Porter; E.E. Lawler (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Estats Units: Irwin.

Al contrari, hi ha altres factors intermedis en la seva relació, que s'expressen en el quadre següent:

Model de motivació-rendiment-satisfacció basat en Porter i Lawler



Com es pot veure, aquest model és multivariant i, fins a cert punt, circular, en el sentit que al final totes les variables es relacionen. Així, la motivació és determinada pel valor que els empleats atribueixen a certs resultats (valències) i les expectatives que tenen en el sentit que un esforç realment es transformarà en un resultat. Amb aquests dos factors podem obtenir esforç. Ara bé, aquest esforç no es traduirà en un bon rendiment o un acompliment, tret que es donin tres condicions (variables intermèdies):

- L'empleat ha de tenir les característiques personals, les habilitats i els coneixements (és a dir, la capacitat) necessaris per a rendir satisfactòriament. Això s'aconsegueix mitjançant la formació i un bon procés de selecció de nous empleats.

- L'empleat ha d'entendre clarament i acceptar els requeriments de la seva feina. D'aquesta manera, els esforços que pugui fer el treballador estaran dirigits més acuradament al que necessita acomplir.

- Es donen oportunitats realistes d'exercir aquests rols i aquests potencials a l'empleat i, a més, l'empleat percep clarament que se li han donat aquestes oportunitats.

Aquestes condicions possibilitaran que la motivació es materialitzi en un rendiment satisfactori. És només quan s'ha aconseguit el rendiment o l'acompliment desitjat que les recompenses (intrínseques o extrínseques) o els resultats desitjats es fan efectius. Així, doncs, no és fins aquí que es produeix la satisfacció. Aquest punt, la satisfacció com a conseqüència del rendiment i no com la seva causa, representa l'aportació principal del model de Porter i Lawler.

3.7.1. Avaluació i aplicacions del model de Porter i Lawler

El model de Porter i Lawler està molt més orientat a la pràctica que el de Vroom, tot i que la seva complexitat continua presentant algunes dificultats per a fer aplicacions directes i senzilles de la teoria a la pràctica. De totes maneres, aquesta dificultat s'ha de considerar normal, ja que és només un reflex de la naturalesa dels processos motivacionals.

Estudis subsegüents han valorat alguns dels vincles i les relacions que presenten Porter i Lawler i, en general, els resultats han demostrat un grau de coherència alt, sobretot els que han demostrat que el rendiment i la satisfacció estan relacionats més fortament quan les recompenses (tant intrínseques com extrínseques) es fan dependre directament del rendiment. La recomanació que es conclou d'aquest vincle és que les empreses haurien de revisar les seves polítiques de recompensa i lligar-les al rendiment. A més, a partir dels vincles entre variables identificats pel model, es poden destacar tot un seguit de punts clau que l'empresa haurà de revisar per a permetre que les relacions entre motivació, rendiment i satisfacció siguin possibles. Alguns d'aquests **punts que caldrà revisar** d'entre les diferents polítiques i pràctiques empresarials són els següents:

a) Pel que fa a la **relació entre motivació i rendiment**:

- Assegurar-se que les habilitats i els coneixements (capacitats) dels empleats són suficients.
- Aclarir les ambigüitats sobre els requeriments de la feina en general i de les tasques concretes que cal desenvolupar.
- Exigir només en alguns casos que una tasca sigui pràctica i físicament possible d'assolir.
- Tenir en compte les interdependències d'un lloc de treball concret amb altres llocs i persones.

b) Pel que fa a la **relació entre rendiment i satisfacció**:

- Identificar quines són les recompenses que cada individu valora (valències).

- Definir clarament què es considera un bon rendiment i què és el que s'espera de l'empleat.
- Lligar les recompenses valorades amb els rendiments establerts.

3.8. Conclusió

En aquest apartat hem presentat algunes de les teories més influents sobre la motivació en l'entorn del treball. A partir del seu estudi s'ha fet palesa la complexitat del tema, tant pel gran nombre de variables que influeixen en la motivació humana com per les diferències interpersonals sobre el que les persones desitgen i fins a quin punt. Senzillament, no hi ha dues persones iguals i, per tant, la recerca d'una llei universal de la motivació és fútil.

Si no la motivació, sí que és cert que la **desmotivació** és un dels problemes que més preocupen les organitzacions, i la solució tendeix a anar per camins difícils i poc estandarditzats. Tot i així, tant estudiosos com empresaris continuen posant la motivació al centre d'atenció d'estudis i pràctiques.

Tot i no haver trobat encara aquesta llei universal utòpica, els avenços que s'han donat durant l'últim mig segle en el coneixement de la motivació s'han contrastat i aplicat contínuament en el món empresarial. En aquest sentit, s'han desenvolupat dos cossos de coneixement que avui formen part de les pràctiques habituals de moltes empreses. Ens referim als següents:

- el **disseny de llocs de treball**, que intenta de satisfer les necessitats intrínseques dels treballadors organitzant les tasques que componen un lloc de treball;

- els **sistemes de recompensa**, especialment la retribució, que intent de satisfer principalment les necessitats extrínseques dels empleats.

4. Tècniques de negociació

Aquest mòdul didàctic introdueix l'estudiant en les nocions més importants del que coneixem com a tècniques de negociació en el marc de la resolució de conflictes en les organitzacions, en l'àmbit de les tècniques de gestió i de la comunicació.

Conté una introducció al món de la negociació, que és un mecanisme desenvolupat amb la finalitat de resoldre els conflictes en les organitzacions humanes, i alternativament per a suavitzar-los o canalitzar-los cap a situacions acceptables i més beneficioses, en la mesura que es pugui, per a tots els implicats en el conflicte.

Proporciona un punt d'entrada i una vista general de l'esquema i encadenament de les idees fonamentals sobre les diferents tècniques de negociació, el seu context, els seus elements bàsics, les estratègies que acompanyen una negociació professional i els mètodes d'anàlisi mitjançant taules i esquemes.

Facilitem a l'estudiant l'adquisició dels conceptes bàsics fonamentals sobre les tècniques de negociació centrant-nos principalment en algunes de les teories i els desenvolupaments més importants i recents sobre negociació organitzacional i institucional, i revisant la definició i els elements bàsics d'una negociació.

Revisarem el procés que se segueix al llarg d'una negociació, les estratègies i tàctiques negociadores, la relació entre l'estratègia i la teoria de jocs –un nivell bàsic–, l'espai de negociació, i també els tipus d'estratègies negociadores.

Posteriorment analitzarem el context social de les negociacions en l'actualitat, i les negociacions en el món globalitzat, les influències personals, culturals i comunicatives.

Finalment, analitzarem com cal preparar i estructurar adequadament una negociació, la preparació prèvia i els passos que cal seguir, i considerarem les diferents percepcions de les parts, la determinació de posicions i interessos i algunes eines de suport com ara les taules i els esquemes d'anàlisi.

Aquests conceptes ajudaran l'estudiant a establir una primera base de coneixements sobre tècniques de negociació que és necessària per a la comprensió i integració correcta en l'aprenentatge dels temes que s'han exposat en els mòduls anteriors que componen l'assignatura.

4.1. Definició, elements i factors d'èxit en una negociació

D'acord amb els principis acceptats generalment per les organitzacions i institucions respecte de les negociacions a l'actualitat, podem definir el que és una negociació de la manera següent.

> Una negociació consisteix en un procés estructurat d'interacció entre diverses parts en conflicte d'interessos que tenen objectius contraposats, amb la finalitat que cada part aconsegueixi uns resultats tan reeixits com sigui possible per als seus respectius interessos i amb la intenció explícita d'assolir un acord de posició comú acceptable per totes les parts implicades.

Perquè hi pugui haver una negociació és indispensable que concorrin els factors següents:

- Existència prèvia d'un **conflicte d'interessos** o d'una necessitat.
- Existència d'un mínim d'**interès comú** entre les parts per a assolir un acord.
- Existència d'una **motivació** entre les parts per a assolir un acord.
- Existència d'un **poder de negociació similar** i d'**autonomia reconeguda** entre les parts per a poder dur a terme el procés negociador.

De la definició ampliarem els elements següents:

- **Procés d'interacció estructurat**. Perquè hi hagi negociació, cal que les parts es relacionin, dialoguin, es comuniquin les posicions; és a dir, el que avui dia s'acostuma a fer d'acord amb unes regles que formen un procés d'interacció estructurat entre les diverses parts.
- **Parts**. És imprescindible que hi hagi uns actors que són part en la negociació, que poden ser individus o organitzacions.
- **Objectius contraposats**. Cal que hi hagi un conflicte d'interessos perquè sigui necessària una negociació; les parts han de ser conscients que persegueixen objectius contraposats, i que l'**objectiu** de cada part és aconseguir uns resultats **tan reeixits com sigui possible** per als seus respectius interessos.

- **Intenció explícita d'assolir un acord**. És convenient que la intenció sigui clara i igualment s'ha de fer evident el fet que es vol negociar. Cal saber qui està disposat a negociar.

- **Posició comuna acceptable**. La negociació hauria de tenir un resultat comú que acceptin totes les parts implicades.

Els factors anteriors formaran el **marc de la negociació**, en què actuarem bé d'una manera competitiva, bé d'una manera col·laborativa segons el cas, **per aconseguir uns resultats tan reeixits com sigui possible** per als nostres interessos, i segons factors tangibles (lògica econòmica) o intangibles (lògica emocional), com veurem detalladament.

L'objectiu últim d'una negociació és, doncs, **obtenir el millor resultat possible** per als nostres interessos.

4.1.1. Factors de l'èxit en les negociacions

Abans d'entrar en un procés de negociació és molt important considerar els **elements, factors o paràmetres més importants que defineixen l'èxit en una negociació i que hi intervenen**, i també les seves **mesures de valoració corresponents**. Dels molts factors que s'acostumen a considerar en diversos àmbits empresarials, mitjans i textos, els més extensos i els utilitzats i divulgats més freqüentment en l'actualitat per importants empreses i prestigioses consultores multinacionals de direcció en l'assessorament per a negociacions, destacarem els següents:

a) Identificació de totes les alternatives disponibles

Valorar exhaustivament **totes les alternatives disponibles (TAD)**.

Com puc satisfer els meus interessos "fora" de la negociació que mantinc?

Valoració de les coses que podem fer, tant si les valorem nosaltres mateixos com amb una tercera part, sense obtenir el permís de l'altra part.

La **mesura** d'aquest paràmetre seria trobar la **millor alternativa a un acord negociador (MAAN)**.

b) Identificació del nostres vertaders interessos

Valorar exhaustivament les nostres necessitats, preocupacions, metes, motius, esperances i temors que motiven la negociació.

La **mesura** d'aquest paràmetre seria **satisfer els interessos de les parts**.

c) Identificació de totes les opcions possibles

Analitzar **totes les formes possibles o opcions** de què es pot arribar a un **compromís** negociat.

Aquí és important incloure múltiples variables que cal negociar i la inclusió de les quals minimitzi el "poder" o "pes" excessiu que s'acostuma a atribuir a la variable "preu" o "PVP" en les negociacions i que faciliti la consecució d'un acord global.

No heu de confondre les opcions amb les alternatives, ja que són completament diferents.

La mesura d'aquest paràmetre seria maximitzar el valor de totes parts (varietat creativa).

d) Assegurar la legitimació de les nostres posicions

Analitzar les justificacions que puguin legitimar les opcions i variables plantejades, basant-me en criteris objectius i demostrables amb elements mesurables. Algunes **fonts de legitimitat** podrien ser, per exemple, les següents:

- lleis i reglaments;
- regulacions i normatives;
- normes de la comunitat
- normes operatives o de procediment;
- precedents i pràctiques habituals;
- valoració d'experts;
- preus en el mercat de valors.

La **mesura** d'aquest paràmetre seria que el **resultat es percep com a just**, sense que ningú no se senti enganyat.

e) Fixar clarament els compromisos

Aquest paràmetre el componen les declaracions verbals o escrites sobre el que faran les parts implicades o no faran, igual que el **principi d'acord** o **el tancament** de la negociació.

Els graus de compromís possibles poden ser els següents:

- esbós o esborrany d'acord;
- recomanacions en conjunt;
- compromís en principi;
- contracte, obligacions detallades;

- manera en què se sostindrà una relació.

La **mesura** d'aquest paràmetre pot ser:

- ben planificat i sàviament pensat;
- realista: es pot fer;
- suficient: cobreix els punts necessaris;
- operacional: aclareix què ha de fer cadascú, quan i com.

f) Assegurar una bona comunicació

Aquest paràmetre inclou la comunicació interna de cada equip negociador, i també la comunicació entre totes dues parts.

Intercanvi de pensaments, idees, missatges o informació per mitjà d'actes verbals, incloent-hi senyals, escriptura o qualsevol altre missatge. Habilitat per a la comunicació verbal i no verbal (empatia, escolta, diagnòstic, etc.).

La **mesura** d'aquest paràmetre és la comprensió clara i concisa dels missatges emesos i rebuts.

g) Millorar les relacions

Aquest paràmetre defineix l'habilitat de les parts per a manejar les seves diferències d'una manera efectiva, cosa que genera un "bon clima" per a les relacions a mitjà i a llarg termini.

La mesura és el procés negociador que desenvolupem avui i que millorarà la nostra habilitat de negociar demà.

Podem apreciar que una negociació és un **procés dinàmic** que està subjecte tant a elements vinculats als individus que el desenvolupen, a les seves pretensions i a la seva capacitat de comunicar-se i de trobar una sortida a la situació que els ha empès a negociar, com a elements de l'entorn, tal com veurem més endavant.

Aquest procés és llarg. Com més complexa sigui una negociació, més llarg serà el temps que hi haurem de dedicar. Una negociació pot durar minuts (per exemple, decidir quina pel·lícula veurem amb els nostres amics) o anys (per exemple, les negociacions comercials de la Ronda Uruguai, que en van durar dotze).

Així mateix, aquest procés requereix una implicació total. Les negociacions són massa complexes per a deixar molts elements a l'atzar. Com més preparats estiguem, tant per la nostra implicació en la preparació de la negociació com en la fase de la negociació pròpiament dita, més alta serà la nostra credibilitat respecte de l'altra part.

Finalment, és un procés que requerirà el desenvolupament d'algunes característiques personals (flexibilitat, adaptabilitat, fortalesa mental i física), i també una mentalitat oberta per a ser capaç de **posar-se en el lloc de l'altre** (o posar-se a la pell de l'altre), per a comprendre'n millor els interessos, integrar-hi les seves necessitats i les nostres i entendre millor el seu posicionament negociador. Aquesta habilitat és bàsica i molt important per a la dinàmica d'una negociació, perquè sigui efectiva i no derivi en un cúmul d'incomprensió mútua, que podria desestructurar el procés negociador i, ocasionalment, degenerar en incomprensió, desacord, amenaces i despropòsits.

Posar-se al lloc de l'altre és una habilitat bàsica i important per a la dinàmica de la negociació.

Lectura complementària

Llegiu la lectura següent, al document de lectures de l'assignatura:

Roger Fischer, William Ury i Bruce Patton (1991). "Diez preguntas que hace la gente sobre cómo obtener el sí". *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder* (cap. 5, pàg. 167-203). Barcelona: Edicions Gestió 2000, 2002.

4.2. El procés de negociació: estratègies i tàctiques

D'acord amb els principis acceptats generalment per les organitzacions i institucions en l'actualitat respecte de les negociacions, **podem definir el que és una estratègia** en el context d'una **negociació** de la manera següent.

Una estratègia és un pla general o un conjunt de plans que descriuen quines seran les accions i reaccions que caldrà prendre per a assolir l'objectiu d'obtenir uns resultats tan reeixits com sigui possible en la negociació per als nostres interessos davant de qualsevol circumstància possible, i en un espai de temps limitat i prèviament determinat.

Anàlogament, podem definir així el que són les **tàctiques** en el context d'una **negociació**.

Les tàctiques són els mètodes triats per a desplegar la nostra estratègia, i que utilitzarem per a assolir el que desitgem en una situació determinada dins el context d'una negociació.

Les **tàctiques** s'acostumen a utilitzar per a les finalitats següents en el context de la negociació:

- Determinar la solidesa de la posició de la part contrària.
- Determinar els coneixements de la part contrària.

- Esbrinar la flexibilitat i personalitat de la part contrària.
- Desestabilitzar la part contrària.
- Buscar concessions.
- Ajornar, retardar o evitar una confrontació o una presa de decisió precipitada.
- Establir què estem disposats a cedir i què no.
- Actuar amb flexibilitat, esbrinant quins són els marges superiors i inferiors que la part contrària sembla acceptar i que, si no es respecten, faran que no obtinguem els objectius.

4.2.1. Teoria de jocs i estratègia

Fa més de quaranta anys John von Neumann, inventor del primer ordinador programable l'arquitectura general del qual és, fins i tot avui, la base dels ordinadors moderns, va establir importants bases matemàtiques que fonamenten l'enginyeria informàtica i, a més, **va postular** i **va idear**, juntament amb l'economista Oskar Morgenstern, l'anomenada **teoria matemàtica de jocs**, de manera abreujada **teoria de jocs**.

Aquesta nova branca de la ciència ha tingut des dels orígens un desenvolupament brillant per les seves aplicacions a gairebé tots els camps de l'activitat humana, molt especialment a l'àmbit de la determinació i l'optimització rigorosa de les millors **estratègies** aplicables a una gran varietat de situacions possibles.

Amb el desenvolupament de la **teoria de jocs** i dels postulats que la sustenten (anomenats postulats **N-M**, al·ludint a **Neumann-Morgenstern**), tots dos pretenien modelar i resoldre matemàticament els problemes típics del comportament econòmic i les seves estratègies a escala global, que coincidien totalment amb els principis i les eines matemàtiques aplicades als problemes generals d'estratègia i presa de decisions en circumstàncies molt complexes.

La **teoria de jocs** es va aplicar inicialment al desenvolupament de les **estratègies òptimes de jocs de conflicte** per a un nombre variable de jugadors (per exemple, jocs d'atzar, jocs de guerra, pugnes entre empreses, entre polítics, etc.), que immediatament va donar pas a la seva aplicació al desenvolupament d'**estratègies per a la presa de decisions empresarials, militars i de predicció de comportament social**, i un llarg etcètera, que van tenir un impacte espectacular en molts camps.

Mitjançant l'aplicació d'ordinadors digitals potents es van poder fer per primera vegada simulacions matemàtiques de situacions i decisions estratègiques complexes, per exemple d'estratègies militars, sense incórrer en cap despesa en armament, vides i materials. Un exemple real d'això són els famosos "jocs de la guerra" desenvolupats per al Departament de Defensa Estratègica (DODS, al Pentàgon) dels Estats Units, que simulen confrontacions

militars a gran escala i on la formulació **N-M** i els seus desenvolupaments informàtics són de plena aplicació per a la definició d'estratègies òptimes d'èxit en les confrontacions.

Recordant la definició que hem donat d'*estratègia* en l'àmbit de les negociacions ('un pla general o un conjunt de plans que descriuen quines seran les accions i reaccions que caldrà prendre per a assolir l'objectiu'), veiem de seguida, per analogia, que el desenvolupament de **les estratègies per a negociar implica el desenvolupament de plans d'acció o conjunts de plans i de comportaments per a assolir uns objectius davant un nombre molt variat de possibles situacions**. S'assembla a les estratègies que es dissenyen per a guanyar en els jocs de confrontació, per exemple, als escacs.

Gran part dels conceptes, les definicions, els estudis i els desenvolupaments més rigorosos sobre estratègies en el context de la negociació econòmica i empresarial procedeixen de la teoria de jocs, especialment els relatius a la definició i el tipus d'estratègies complexes globals. Igualment, moltes de les definicions i termes que s'utilitzen en el context general de les tècniques de negociació i que anirem veient al llarg d'aquest capítol de l'assignatura, com ara *espai de negociació*, *marge de maniobra*, *conjunt previ a la negociació*, *límit superior i inferior*, etc., es basen en els fonaments de la **teoria de jocs**.

Encara que l'objectiu d'aquest capítol sobre tècniques de negociació no inclou aprofundir a la teoria de jocs, si hem considerat important que l'estudiant conegui la forta vinculació existent entre ambdues, establint-hi una base que li faciliti la comprensió i integració dels conceptes bàsics en aquest context.

4.2.2. El procés de negociació: aspectes previs

Prèviament al desenvolupament del procés interactiu d'una negociació, hem d'**identificar** i considerar **els aspectes** següents:

a) Nombre de parts o actors implicats en la negociació

Les parts o actors implicats en la negociació són persones físiques, organitzacions, institucions, departaments, estats, etc.

Això no obstant, quan parlem d'actors utilitzem una terminologia més genèrica, mentre que quan parlem de parts fem referència a un actor implicat d'una manera directa en la negociació, un dels que haurà de firmar l'acord final. **Com més parts implicades hi ha, més complex és el procés de negociació**, sense deixar de banda tots els altres actors que hi ha en l'entorn i que poden tenir un interès en joc en la negociació.

b) Agenda de temes objecte de negociació i temes col·laterals

Els **temes centrals** en el procés de negociació són els que formen part de l'**agenda de la negociació** i, per tant, de la **llista de temes de què s'ha acordat tractar**, ja que estan relacionats amb l'objecte de la negociació.

Els anomenats **temes col·laterals** també tindran un paper en el procés, com pot ser el fet d'establir compensacions, vincles amb altres temes d'interès per a alguna de les parts que poden servir de moneda de canvi, etc.

c) Condicionaments deguts a les agendes domèstiques de les parts

Les agendes domèstiques de les parts implicades en el procés negociador s'han de tenir en compte a causa de la influència a la qual poden donar lloc en el procés negociador.

Ens referim a les situacions polítiques i econòmiques en el marc jurídic o evolutiu que ens condiciona internament. Per exemple, el cas més clar és l'existència d'eleccions en la proximitat d'algun procés de negociacions internacionals. Però també podem fer referència al procediment per a aprovar noves legislacions o per a adoptar tractats internacionals. I des d'un punt de vista individual i en el marc professional, a les idees pròpies sobre l'estructuració del mateix departament o al desenvolupament de la cursa professional pròpia.

d) Història prèvia de la relació entre les parts

De vegades no es presta tota l'atenció que cal a aquest aspecte i, tanmateix, és d'una gran importància. Hem de valorar si és una relació que acaba de començar o ja té una història pròpia; si és una relació puntual o té perspectives de repetir-se en el futur. En aquest sentit, pot ser oportú recordar l'expressió anglesa *shadow of the future* ('l'ombra del futur') aplicada al cas, i que vol dir que és convenient que tinguem molt en compte les futures implicacions de les decisions del present.

e) La dinàmica pròpia de cada part en el context de la negociació

El context polític internacional, l'econòmic, el d'una empresa amb finalitat de lucre o no, pública o privada, etc. disposa d'una dinàmica pròpia en la gestió de conflictes i d'uns mecanismes específics. En qualsevol context organitzatiu hi ha diverses maneres d'entendre i aplicar el poder.

f) Justificació de la negociació

Aquest aspecte és la font de legitimitat, la raó per la qual les parts s'asseuen a negociar. Aquesta justificació pot arrelar en decisions de caràcter voluntari, democràtic o imposades sota coacció.

g) Els mitjans de comunicació

El paper dels mitjans de comunicació té cada vegada més importància tant per a la publicitat que confereixen als fets que es produeixen com per a la interpretació que en fan i que arriba a grans grups de població. Els mitjans de comunicació informen però també propaguen rumors, són testimonis i elements de pressió.

h) Les persones involucrades en la negociació

Així mateix, tampoc no són indiferents la **persona** que negocia i la seva **personalitat**. Cal tenir en compte si són personalitats més o menys flexibles, el grau de confiança en ells mateixos, les seves motivacions i objectius personals, explícits o implícits, etc.

i) Dinàmica del grup negociador

Generalment, les parts en una negociació no són individus aïllats, sinó que es forma un grup negociador per a cobrir les tasques d'investigació, estratègia, acció, etc. necessàries. En aquest context, la importància de l'elecció de tots els elements del grup és fonamental, en particular la del **cap negociador**. Alhora, el grup ha d'estar cohesionat perquè s'elabori una **posició comuna**, sense distensions cap a l'exterior, i **flexible** per a donar cabuda a diverses interpretacions, aproximacions i anàlisis dels temes objecte de la negociació.

j) El procés de la negociació

Una negociació és un **procés interactiu** dinàmic que circula en dos sentits, de nosaltres cap a l'exterior –les altres parts– i de l'exterior cap a nosaltres. Es produeix una interacció que condueix a obtenir coneixement i informació, i durant la qual revelem coneixement i informació. És un procés al llarg del qual serà convenient que intentem de portar cap a la nostra estratègia les altres parts, apropar-ne les posicions i, si és possible, detectar-ne els interessos. Cal que les parts es reconeguin en els resultats de la negociació per tal d'afavorir l'acceptació dels resultats. Això implica **saber el que sap l'altre**, **saber el que sap de nosaltres**, etc.

4.2.3. Desenvolupament del procés de negociació

Com ja hem vist anteriorment, una negociació és un procés que es desenvoluparà per **passos o etapes** d'una manera **interactiva** entre les parts que hi intervenen.

Hi haurà una certa seqüència temporal, però en molts casos caldrà que es vagin ajustant no solament a l'estadi de preparació de la negociació, sinó també, molt probablement, durant la negociació. És molt possible que al llarg del

curs d'una negociació necessitem **canviar o adaptar la nostra estratègia** o bé **combinar-ne diverses** –aquest aspecte l'analitzarem més endavant amb més rigor.

De les diverses classificacions emprades per al desenvolupament per etapes de les negociacions en nombrosos àmbits empresarials, mitjans i textos, una de les més esteses és la que us oferim a continuació, perquè en l'actualitat és la més utilitzada i divulgada per importants empreses i prestigioses consultores de direcció multinacionals en l'assessorament per a negociacions.

a) Definició d'objectiu(s)

En primer lloc, cal que **definim l'objectiu / els objectius**. *A priori*, sembla una activitat molt senzilla i evident. En principi, sembla que tots sabem què volem i ho tenim molt clar. Tanmateix, quan l'intentem de definir amb claredat, delimitar i posar per escrit, veiem que l'activitat es complica. Sempre som capaços de pensar més del que som capaços d'escriure i de definir. Així mateix, si recordeu la definició inicial de *negociació*, un dels elements bàsics és la voluntat d'arribar a un acord; per tant, hem de tenir present que els nostres objectius no poden ser excloents.

b) Definició dels recursos

En segon lloc, cal **definir els recursos** de què disposem. En aquest procés ens podem trobar amb els primers inconvenients. Haurem definit un objectiu, però no es pot assolir qualsevol objectiu amb qualsevol recurs. Cal que objectius i recursos estiguin ajustats. Significa això que estem limitats pels recursos de què disposem? No necessàriament. El que és convenient que fem és identificar els recursos que necessitem per a assolir l'objectiu que ens hem proposat, si en disposem o no i, si no és així, si els podem obtenir.

c) Definició de l'espai de negociació

En la **teoria de jocs** s'acostuma a utilitzar com a ajuda una representació gràfica descriptiva de la confrontació en què es representen les alternatives dels contrincants en les jugades successives, mitjançant línies o matrius.

En una negociació real, el que un negociador (en teoria de jocs, jugador) guanya, ho acostuma a perdre l'altre.

En aquest context, podem considerar l'espai de negociació com l'espai que queda entre les posicions enfrontades, dins els marges o límits del qual les parts negociadores estan disposades a acceptar un acord.

d) Definició del nostre marge de maniobra

En tota negociació hem de ser conscients que no obtindrem tot el que ens hem plantejat, perquè ens l'haurem de repartir amb la contrapart o perquè en el procés de negociació crearem una cosa nova que ens obrirà noves possibilitats diferents de les que ens havíem plantejat d'entrada. Tal com hem comentat, en el procés negociador és molt probable que necessitem canviar d'estratègia, la qual cosa no vol dir que perdem els nostres objectius. Cal que tinguem molt definit quina flexibilitat. Necessitem saber quin és el nostre **marge de maniobra** i quins en són els límits superiors i inferiors (marge superior i marge inferior) que, si no se superen, faran que no obtinguem els objectius.

e) Coneixement del tema i dels interlocutors

Una necessitat clau en qualsevol negociació és la constituïda per la **informació** i el **coneixement** tant del **tema** de què tractem com dels **diversos interlocutors** que prenen part en la negociació. Conèixer el tema significa haver explorat el màxim nombre possible de variables, de circumstàncies que les afecten i de contextos en què s'han produït, haver-les analitzat des de diversos punts de vista –no solament des del nostre. Conèixer sobre els nostres interlocutors vol dir saber tant com sigui possible sobre la seva història, context professional i personal, els seus valors tant professionals com culturals, la seva flexibilitat i grau de capacitat de compromís, i també la seva interpretació de què vol dir flexibilitat i compromís en el context de la negociació.

f) Coneixement del context

Coneixement del context –o estructura– en el marc en què actuem i té lloc la negociació fa referència, per exemple en el marc d'una empresa o organització, a si s'està en un període creixent de l'empresa o decadent, si l'ambient de treball és distès o tens, etc.; en l'àmbit polític, si negociem en el marc d'un organisme internacional o és una negociació *ad hoc*, si hi ha eleccions a la vista en algun dels estats que prenen part en la negociació, si hi ha tensions entre les parts en altres àmbits, etc.

g) Distingir clarament la posició d'interès

Posició i interès són dos conceptes que, de vegades, es confonen, però que cal diferenciar clarament. La **posició** és l'expressió manifesta de cada part en la negociació. Per tant, és pública i coneguda de tothom. L'**interès** és el que cada part vol aconseguir en realitat i que rarament és explícit.

4.2.4. Tipus bàsics d'estratègies negociadores

D'una manera molt general, podem definir principalment cinc tipus d'estratègies. A cada tipus d'estratègia hi associarem determinades tàctiques que, com veurem, només es poden practicar sota certes condicions i en contextos determinats que detallarem a continuació.

Considerarem els **tipus bàsics d'estratègia de negociació** següents: estratègia de confrontació, estratègia cooperativa, estratègia de rendició, estratègia d'evitació i estratègia de compromís.

1) L'estratègia de confrontació

- **Definició**
  Amb aquesta estratègia, **el nostre interès és millorar la nostra posició relativa o absoluta respecte dels altres** i, a més, tenim una certa intenció d'hegemonia futura.
  El nombre d'actors implicats és molt reduït, gairebé faríem l'assimilació actor-part. La interacció entre les parts es basa en la **por, l'amenaça i l'exercici del poder**. L'objectiu sovint és distributiu, i seguim processos competitius en què busquem compensacions. La base de la interacció és la **percepció de rivalitat** amb l'altra part i el procés es basa en mesures coercitives. El nostre objectiu és aconseguir el màxim possible i millorar la nostra capacitat i defensa relatives. Per a nosaltres, **la negociació** és l'instrument per a assolir més bona posició relativa.

- **Tàctiques associades**
  Les tàctiques que s'associen a aquesta estratègia són **argumentacions persuasives**, **compromís total** respecte de les nostres demandes i **amenaça d'abandonar** les negociacions o de **represàlies** si l'altra part no cedeix.

- **Condicions per a la utilització d'aquesta estratègia**
  Aquesta estratègia s'acostuma a practicar en els casos següents:
  – Quan hi ha una pressió de temps per a aconseguir un resultat.
  – Quan hi ha un clima d'hostilitat entre les parts.
  – Quan els marges són molt elevats.
  – Quan hi ha un alt grau de responsabilitat envers qui ens dóna suport.
  – Quan el grau de divergència entre les aspiracions de les parts és molt gran.
  – Quan tenim la percepció que la contrapart utilitza tàctiques de confrontació, amb la qual cosa hi ha el perill d'escalada basada en percepcions.

  Així mateix, són condicions per a la utilització d'aquesta estratègia la proximitat física de la contrapart, el grau d'atracció envers altres parts, el

grau de por respecte d'una escalada i el grau de voluntat d'establir una relació a llarg termini.

2) L'estratègia cooperativa

- **Definició**

  Amb aquesta estratègia, l'**interès** que perseguim es caracteritza per la nostra **confiança** en la institució de les relacions multilaterals i per la fe en la negociació, per molt distants que estiguin inicialment els punts de vista. Considerem que, a més de les parts, hi ha més actors implicats, hi ha molts més individus o organitzacions que tenen interessos més o menys afectats d'una manera directa per la negociació en què estem embarcats, i cal conèixer aquests interessos i incorporar-los-hi.

  La base de la nostra interacció és **la cooperació entre les parts** i els diversos actors implicats. El **resultat** que volem assolir és la resolució del problema, integrar els interessos de les parts i crear valor afegit per mitjà de la negociació. La base és escoltar i l'**objectiu** és trobar solucions imaginatives, en particular quan les parts volen el mateix. El procés de negociació s'acostuma a fer a còpia de **concessions**, de fer el resultat atractiu per a l'altre. El que es pretén és concedir a l'altre un cert sentiment de seguretat.

  En aquest cas, la negociació haurà estat **efectiva** si hem aconseguit una distribució eficient dels beneficis per a tots els intervinents i si hem estat capaços d'**integrar** les diferents posicions i interessos. Així, entenem la negociació com el mitjà per a obtenir l'equilibri, millorar el benestar i el repartiment de la riquesa.

- **Tàctiques**

  Les tàctiques associades a l'estratègia cooperativa acostumen a ser les següents:
  - L'esforç de les parts per a treballar d'una manera conjunta.
  - L'intercanvi d'informació sobre les necessitats i prioritats que són a la base de les posicions respectives.
  - El refinament dels temes entre tots.
  - La recerca de diverses opcions des de tots els punts de vista possibles.
  - L'avaluació conjunta de la validesa de cada idea.

- **Condicions**

  Les condicions per poder aplicar aquesta estratègia són les següents:
  - La relativitat de la pressió del temps.
  - Els sentiments positius envers la contrapart.
  - El bon humor.
  - El compromís en una relació de feina.
  - Les necessitats ineludibles més un principi de responsabilitat envers els que ens donen suport.
  - El baix grau d'aspiracions de les parts.
  - Un potencial integrador de la situació.
  - L'existència d'unes regles de base per a la negociació.

– L'existència d'un cert grau de confiança.

3) L'estratègia de rendició

- **Definició**
  Encara que sembli sorprenent, la **rendició** també és una estratègia que consisteix a **renunciar** a les nostres posicions i acceptar les de l'altre.

- **Tàctiques**
  No hi ha tàctiques associades a la rendició.

- **Context**
  La rendició es pot produir principalment en contextos que, entre altres circumstàncies, s'acostumen a caracteritzar pel següent:
  – Gran pressió de temps i impossibilitat d'aconseguir els objectius.
  – Evitació de danys més grans en cas de continuar la negociació, com ara circumstàncies i/o el context d'inferioritat aclaparadora davant de situacions extraordinàries de força no previstes i no evitables ni controlables (per exemple, situacions de coacció per l'ús de la força).
  – Desenvolupament de sentiments positius cap a l'altra part. Poden ser per conversió o acceptació dels postulats de la part contrària, o bé producte patològic d'una agressió ambiental circumstancial. Per exemple, del tipus de la síndrome d'Estocolm, consistent en el desenvolupament de sentiments positius que acaben desenvolupant alguns segrestats cap als segrestadors.
  – Assumpció dels interessos i objectius de la part contrària com la millor alternativa possible.
  – Existència de compromís previ, pacte secret entre parts, "qüestions d'honor", etc. relatives a interessos negociats o ocults.
  – Humor, en situacions límit o enutjoses.
  – Tenir aspiracions o objectius massa elevats i inabastables i ser-ne conscient.

La rendició es percep com a pèrdua o com a **abandonament de la possibilitat d'assolir els objectius**, i això comporta normalment l'abandonament d'hostilitats.

4) L'estratègia d'evitació

- **Definició**
  Moltes vegades, després d'una anàlisi aprofundida de la situació, podem arribar a la conclusió que no ens interessa negociar. Pot ser per motius molt diversos: des del simple fet que el que ens ofereixen no ens interessa de cap manera; perquè estem en un nivell tal de conflictivitat que creiem que és millor conduir el procés per mitjà d'una mediació, un arbitratge o, fins i tot, per la via judicial; o quan estem convençuts que només hi haurà beneficis per a l'altra part i intuïm que sortirem perdent. Cal saber dir que

no i allunyar-se de la negociació en aquests casos i quan veiem clarament que no ens ofereix fiabilitat per l'actitud de la part contrària.

- **Condicions**
  Com hem comentat, aquesta estratègia s'acostuma a emprar en casos com els següents:
  – Quan la conflictivitat és molt alta i fa recomanable acudir a arbitratges externs (mediació, arbitratge, resolució judicial).

  – Quan no hi veiem cap guany per a nosaltres en allò que ens ofereix l'altra part o simplement no hi tenim interès (p. ex. ens ofereixen comprar-nos una cosa que per a nosaltres té un valor sentimental que fa que no hi vulguem renunciar).

  – Quan l'altra part no és fiable i intuïm que hi haurà incompliments dels acords.

  – Quan tenim una MAPAN clarament superior al que puguem acordar en la negociació.

  Sovint aquesta estratègia es pren després d'haver avançat en la negociació i s'ha descobert que aquesta no és un camí vàlid.

5) L'estratègia de compromís

- **Definició**
  És una estratègia híbrida però molt utilitzada. Es basa en la cerca d'un acord que, a més de ser-nos satisfactori, ens garanteixi una bona relació amb l'altra part. Es basa en la cessió ràpida d'alguns elements que considerem que ens pertanyen però que per motius diversos no podem assolir, a canvi d'obtenir compensacions no previstes que substitueixin aquells elements. Són negociacions marcades per la necessitat de resoldre ràpidament i que, tot sovint, es combinen amb fases de confrontació.

- **Tàctiques associades**
  Com hem dit, combina tàctiques típiques de les negociacions col·laboratives i de confrontació:
  – Pressió i amenaça puntual

  – Exigència

  – Exposició de necessitats per una part i d'alternatives per l'altra

- **Condicions**
  Un exemple ens ajudarà a entendre el cas: ens dirigim a un taulell d'una companyia aèria amb el nostre bitllet per tornar a casa després d'un viatge i no n'hem fet la confirmació prèvia. L'hostessa ens informa que,

inexplicablement, l'avió ja és complet. Tot i que sabem que tenim dret a viatjar en aquell avió, no hi ha possibilitat física. Per tant, ens interessa negociar ràpidament una solució satisfactòria i de compromís que, segons el cas, pot ser: volar en un seient de primera sense pagar suplement; que ens abonin un dia d'hotel a la ciutat perquè ens interessa allargar les vacances; que ens commutin el bitllet pel d'una altra companyia que vola poc després a la mateixa destinació, etc.

Tant l'estratègia de confrontació com la cooperativa –i, en alguns casos, també la rendició– apareixen en una negociació. El problema clau consisteix a esbrinar quan és més adequat utilitzar l'una o l'altra com a línia principal de la nostra estratègia negociadora.

"Despite these contradictions, it is often necessary to employ both strategies in the same negotiation. This creates a dilemma for the negotiator. It is necessary to compete, because the other party has different preferences. But it is also necessary to cooperate to ensure that agreement is reached and to exploit whatever integrative potential may exist in the situation. By "integrative potential" is meant the possibility of finding new options that are better for both parties than those that are obvious at first."

D.G. Pruitt (1991). "Strategy in Negotiation". A: V.A. Kremenyuk (ed.) (1991). *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues* (pàg. 79). San Francisco / Oxford: Jossey-Bass Publishers.

El dilema de l'estratègia negociadora

Algunes de les tècniques per a resoldre aquest dilema són les següents:

a) Aplicar diferents estratègies en diferents moments. Per exemple, començar la negociació amb una estratègia de la confrontació i acabar-la amb una estratègia cooperativa.

b) Tenir una posició pública més de confrontació i una d'oculta més cooperativa –és arriscat però útil si ens trobem en un context en què l'impacte dels mitjans de comunicació i de l'opinió pública és molt rellevant.

c) Exercir una duresa flexible, la qual cosa vol dir ser de confrontació amb interessos bàsics i flexibles respecte de la manera en què els podem assolir. Així mateix, és molt difícil, ja que requereix una gran claredat respecte dels nostres interessos bàsics, cosa que sovint no és possible.

d) Desenvolupar una relació de treball, la qual cosa és molt difícil, ja que cal un grau de confiança entre les parts molt elevat.

4.3. Preparació i estructuració de negociacions

Les negociacions s'estructuren en un seguit de fases que estudiarem a continuació.

Lectura recomanada

Llegiu l'obra següent, al document de lectures de l'assignatura:

Warren H. Schmidt i Robert Tannenbaum (1960). "La gestión de las diferencias". A: Schmidt, W.; Tannenbaum, R.; Wetlaufer, S.; Blake, R.; Mouton, J.; Keiser, T.; Kesner, I.; Ertel, D.; Flowler, S.; Allison, J.; Carver, T.; Vondra, A. *Harvard Business Review: Negociación y resolución de conflictos* (cap. 1, pàg. 7-37). Barcelona: Ediciones Deusto, 2001.

4.3.1. Prenegociació o preparació prèvia

En aquesta etapa es duen a terme les activitats següents:

- S'organitza la negociació.
- Es defineix qui hi prendrà part.
- Es defineix el grau de responsabilitat i els rols dels interlocutors.
- Es defineix l'agenda o la llista dels temes negociables.
- Es defineix la manera en què s'adoptarà l'acord.
- Es defineix el tema i la fórmula de la negociació.
- Es defineix l'espai de negociació, el marge de maniobra i els límits de negociació admissibles.
- Es defineixen les estratègies mestres i les tàctiques associades.
- Es defineixen els escenaris i les alternatives possibles.
- Es defineix el suport informàtic necessari, incloent-hi els sistemes d'ajuda a la presa de decisions (DSS), els *executive information systems* (EIS) i les aplicacions transaccionals, que hauran d'estar en línia a disposició durant el procés negociador.

En aquesta fase de **prenegociació** o de **preparació de la negociació** també cal estudiar les **particularitats culturals** de l'altre i la percepció que nosaltres en tenim, segons hem vist anteriorment.

La diversitat cultural es manifesta en la diversitat de punts de vista sobre el món, les diverses maneres de comunicar-se i els diferents estils de negociar. Per exemple, la tradició cristiana té una concepció lineal de la història, però en canvi la hindú és circular. A Occident els missatges tendeixen a ser directes, curts i precisos, mentre que a Orient el temps que es dedicaria a transmetre el mateix missatge seria molt més llarg. Finalment, ja hem fet referència a peculiaritats culturals del Japó, els Estats Units, la Xina, els països àrabs, Anglaterra, França, Espanya, Portugal, Itàlia, etc. amb aspectes que cal tenir en compte a l'hora de preparar una negociació.

4.3.2. Simulació del procés de negociació (*dry run* o *prova seca* de la negociació)

L'etapa de simulació del procés de negociació (*prova seca* de la negociació o *dry run*) es considera optativa, però no per això és menys important, ja que si es fa bé permet de refinar les nostres estratègies i tàctiques negociadores, i també de comprovar fortaleses i debilitats ocultes del nostre equip negociador. En aquesta etapa es fa el següent:

- Se seleccionen diferents equips negociadors contraris al nostre (advocats del diable o *evil's advocates*), als quals es donen les posicions i totes les nostres dades conegudes i de la part contrària, i es fan diverses confrontacions simulades per a comprovar possibles fissures (*flaws*), errors en les estratègies i tàctiques, i alternatives o situacions no previstes.

- S'ajusten les accions i estratègies d'acord amb les proves i es refina el procés fins a obtenir una estratègia compacta i consistent, amb totes les alternatives revisables previstes.

4.3.3. Procés de negociació formal

En aquesta etapa es fa el següent:

- Es desenvolupa el procés de negociació formal interactuant d'acord amb les estratègies i tàctiques definides prèviament per a aconseguir els objectius fixats.
- S'organitza la negociació.
- Es passa a l'etapa pròpiament dita de la negociació formal i detallada.

4.3.4. Acord formal

En aquesta etapa es fa el següent:

- Es redacten per escrit i detalladament els acords assolits entre les parts.
- Són revisats per les parts.
- Si tot és clar, es passa a la firma dels responsables de cada part.
- Es lliuren les cartes i còpies de l'acord firmades a cada part.

4.3.5. Desenvolupament i revisions periòdiques de l'acord

En aquesta etapa es fa el següent:

- S'estableixen les dates i els controls necessaris per a la implementació pràctica de l'acord.
- S'anomenen els responsables de cada part per al monitoratge i els controls (fites o *milestones*) del desenvolupament de l'acord.

- S'estableix el calendari per a la revisió periòdica del progrés de la implementació dels acords assolits per les parts.

4.4. Eines per a la preparació i el desenvolupament de negociacions

Per acabar, us plantegem uns quants exemples de taules, relativament complexes, que serviran per a ordenar i simplificar la preparació i el desenvolupament d'una negociació. En podeu crear d'altres i dur a terme l'exercici d'intentar-les de completar amb casos pràctics específics. Aquestes taules són adaptacions d'algunes de les del llibre d'**R. Fisher, A.K. Schneider, E. Borgwardt** i **B. Ganson** (1997). *Coping with International Conflict. A Systematic Approach to Influence in International Negotiation*. Upper Saddle River (Nova Jersey): Prentice Hall.

a) Taula de **premisses** i de **dades**

A. Premisses	B. Dades base
Quines són les nostres premisses respecte del conflicte?	En quines dades basem aquestes premisses?
B. Premisses alternatives	**C. Dades no rellevants**
Tenint en compte la informació addicional, quines conclusions alternatives podríem treure respecte del conflicte?	Quina informació addicional podríem considerar incoherent respecte de les premisses essencials?

b) Taula de **percepcions** de les parts

Percepcions d'una persona tipus sobre ella mateixa	Percepcions que tenim els altres d'una persona tipus
1) Cinc fets o aspectes que aquesta persona veu com a centrals en el conflicte.	**5)** Com percebem nosaltres aquesta mateixa llista de fets?
2) Quina és la percepció que té aquesta persona sobre ella mateixa?	**6)** Com la percebem nosaltres?
3) Com ens percep aquesta persona?	**7)** Com ens percebem a nosaltres mateixos?
4) Com percep una llista determinada de fets?	**8)** Fets o punts que no s'hagin esmentat i que nosaltres percebem com a centrals en el conflicte.

c) Instrument per a detectar i organitzar **posicions** i **interessos**.

L'altre	Nosaltres
Posició	
Interès	
Interessos substantius	Interessos substantius

L'altre	Nosaltres
Interessos simbòlics i previs	Interessos simbòlics i previs
Interessos domèstics i polítics	Interessos domèstics i polítics

d) Taula de **missatges**

Tal com s'ha enviat,... què és el que sembla que hem dit?	Tal com s'ha rebut,... què és el que sembla que han sentit?
(Referent a la demanda)	
(Referent a amenaces)	
(Referent a ofertes)	

e) Taula de **pros** i **contres**

Conseqüències si dic "sí"	Conseqüències si dic "no"
- (Elaboreu una llista de les conseqüències negatives per ordre d'importància.) - - -	+ (Elaboreu una llista de les conseqüències positives amb relació a l'ordre dels temes de l'esquerra.) + +
Tanmateix: + (Elaboreu una llista de les conseqüències positives seguint algun ordre lògic.) + + +	Tanmateix: - (Conseqüències negatives llistades coincidint, si és possible, amb les de l'esquerra.) - -

4.5. Les negociacions en un món globalitzat

En l'actualitat, la majoria de les negociacions tant en l'àmbit professional com en el polític i social tenen lloc en un marc molt específic que és el context internacional.

Lectura complementària

Us recomanem que llegiu el text següent:

Daniel Dana (2001). "Cómo resolver cualquier conflicto". *Adiós a los conflictos* (cap. 3, pàg. 41-57). Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.

Vivim en un sistema global intercomunicat densament en què les xarxes de comunicacions actuals en banda ampla ja integren els continguts multimèdia (veu, dades, imatges, música, pel·lícules, etc.). D'altra banda, la cobertura dels sistemes de comunicació i d'informàtica ja és global: televisió per satèl·lit, xarxes d'ordinadors, Internet, comerç electrònic, etc.

Tot això comporta la globalització dels conflictes i de les negociacions a una escala planetària i avui dia interconnectada densament.

Algunes de les **implicacions** que té la **globalització** en els **processos de negociació** són les següents:

1) Diferents àmbits de decisió implicats

Actualment, en gairebé qualsevol activitat professional que desenvolupem podem trobar que hi estan implicats l'àmbit internacional, el nacional i el subnacional. Per exemple, en la regulació de drets d'autor tots tres àmbits estan presents en diversos graus de capacitat reguladora i de decisió.

2) Deslocalització de la feina: la feina en la societat xarxa (Internet)

El treball en equips interdisciplinaris de tot tipus mitjançant la utilització massiva de la xarxa de xarxes (Internet) i d'altres per part de governs, empreses i organitzacions, els equips distants dels quals comparteixen informació a l'instant, permet la creació d'equips de treball i reunions virtuals per xarxa.

3) Naturalesa dels actors

Els actors poden ser públics –internacionals, nacionals i subnacionals–, com per exemple les Nacions Unides (ONU), l'Organització Mundial del Comerç (OMC), el Fons Monetari Internacional (FMI), la Unió Europea (UE), els estats membres de la UE, com ara Espanya i les seves comunitats autònomes, etc. I també poden ser privats, com per exemple empreses, associacions professionals, sindicats, ONG, societat civil, grups d'interès, etc.

4) Impacte de les noves tecnologies

El desenvolupament de la tecnologia informàtica i de comunicacions (TIC) ens ha facilitat una enorme millora de la comunicació (tot i que no de la mateixa manera a totes les àrees del món) i ens ha permès d'incrementar enormement la velocitat de processament i de transmissió de dades multimèdia (processadors poderosos i barats, banda ampla, telefonia mòbil digital, etc.).

Això no obstant, hi ha un cert excés d'informació de la qual cal seleccionar i extreure la que realment és rellevant, analitzar-la i assimilar-la.

La disponibilitat de gairebé tota la informació en qualsevol mitjà (Internet, ràdio, televisió, telefonia, servei de missatges curts o SMS, etc.) instantàniament en "temps real".

També s'anomena *efecte CNN*, que consisteix en la capacitat d'informar sobre el que passa en aquell moment concret. El primer cas d'aquest fenomen va ser la guerra en directe que vam viure amb l'atac aliat sobre Bagdad el 1993.

Com a exemple força més recent, el salvatge i brutal atemptat perpetrat per terroristes fonamentalistes islàmics amb avions civils segrestats plens de passatgers que va fer caure les Torres Bessones de Nova York l'11 de setembre

de 2001 i que va causar més de tres mil víctimes innocents, va ser captat i transmès **en directe** a l'instant per la major part de les cadenes de televisió mundials i per Internet.

Simultàniament, la quantitat d'informació s'ha multiplicat d'una manera exponencial i ha complicat la qüestió de descobrir la informació que té l'altre i no tenim nosaltres, o viceversa.

5) Desenvolupament de relacions encreuades de múltiples temes

Proliferen les relacions encreuades entre multiplicitat de temes: polítics, econòmics, tecnològics, mediambientals, morals i ètics. Actualment ja no podem tractar un tema econòmic sense tenir-ne en compte les repercussions polítiques, morals, ètiques, mediambientals; o un tema ètic sense considerar-ne les repercussions econòmiques, polítiques, mediambientals, etc. Pensem en exemples de països en desenvolupament, de treball infantil o de contaminació atmosfèrica, entre molts més.

6) Negociacions amb suport de sistemes informàtics en línia

L'aparició de poderosos paquets informàtics en línia amb sistemes d'informació per al suport en la presa de decisions (*decision support systems*, DSS), al costat dels *executive information systems* (EIS), ajudats per l'accés a Internet en línia cap a potents gestors de bases de dades i aplicacions de servidors centrals, són una eina molt valuosa i nova que permet al modern equip negociador de disposar d'informació actualitzada i privilegiada d'última hora directament a la pantalla de l'ordinador portàtil o de l'agenda electrònica de mà (PDA), a la mateixa sala on tenen lloc les negociacions.

4.5.1. Característiques del negociador. L'equip negociador

En tota negociació és essencial estudiar bé i tenir molta cura a l'hora de triar la composició de l'**equip negociador**.

S'ha de tenir molt en compte que no tothom té les mateixes habilitats ni en les mateixes proporcions i, sobretot, que persones que tenen immillorables qualitats, coneixements i experiència en altres camps, poden no tenir les qualitats i el perfil més adequat per a intervenir en un procés de negociació.

Per aquest motiu, quan som davant una negociació futura, hem d'estudiar bé i tenir molta cura a l'hora de triar la composició de l'equip negociador.

Cal que trobem les persones amb les habilitats més idònies per a dur a terme les diverses tasques durant la negociació:

- lideratge.
- fermesa.
- flexibilitat.
- adaptabilitat a situacions canviants.
- capacitat de recerca d'informació.
- rapidesa de reflexos i fluïdesa verbal.
- equilibri emocional, relaxat.
- capacitat de crear un bon ambient distès.
- gran capacitat intel·lectual i predictiva.
- capacitat de "treballar mentalment" amb diversos escenaris estratègics alhora.

Així mateix, és imprescindible que siguin persones amb una gran capacitat de concentració, d'anàlisi i de treball, i també **compromeses** amb la tasca que duen a terme.

D'altra banda, en el cas de negociacions que comporten desplaçaments internacionals, cal considerar la capacitat de resistir llargs períodes lluny de l'entorn familiar i social conegut, d'adaptar-se a diverses cultures tant pel que fa a l'aspecte social i climàtic com culinari, i de suportar bé els viatges llargs i els canvis d'horari.

4.5.2. La negociació en entorns internacionals multiculturals

Quan analitzem els actors en una negociació –aquí en una accepció d'*actors* més àmplia que l'individu o el negociador concret–, ens hem de plantejar la qüestió de la importància i **influència dels valors culturals** en el desenvolupament de la negociació. D'una manera evident, hi influiran, però és difícil saber en quin grau. Així mateix, és complicat saber fins a quin punt una negociació determinada té unes característiques peculiars pel fet que hi hagi actors procedents de diverses cultures. Cal saber quant n'hi ha d'**universal** i de **particular** en una situació determinada per a no confondre **tàctiques** amb **personalitat** i amb **caràcters culturals**.

Això no obstant, podem establir uns determinats paràmetres bàsics. Es produeix una combinació de diversos elements en diferents dosis. D'una banda, el fet que cada especialitat professional desenvolupa un **llenguatge** comú, específic, compartit per tothom que pertany a un grup professional determinat. De l'altra, ens trobem inevitablement amb les **característiques individuals** de cada actor, que es manifesten per mitjà de determinades particularitats culturals.

Exemple

En aquest context, és interessant fer ressaltar algunes situacions que puguin il·lustrar aquests conceptes amb exemples reals. Tornant a un exemple esmentat prèviament, el de la Guerra del Golf, durant la conferència de premsa que van oferir a Ginebra Tarek Aziz, el ministre iraquià d'Afers Estrangers, i James Baker, el secretari d'Estat dels Estats Units, després de l'últim intent d'aturar el descens cap a la confrontació armada, va mostrar amb claredat com d'una manera intencionada o espontània tots dos parlaven dos idiomes totalment diferents i que era impossible que en aquells termes es poguessin entendre. Resumint-ho d'una manera escarida: l'un parlava de la llei de Déu i l'altre, del dret internacional.

Un segon exemple és el de les negociacions que en el si de la Unió Europea tenen lloc entre els representants dels diversos estats membres. En aquest cas hi ha un llenguatge professional molt desenvolupat, és una relació que ha anat creixent i que és a llarg termini. Això no obstant, també hi ha "interferències" culturals. Per exemple, és absolutament arriscat posar en evidència un representant italià que ha quedat aïllat, l'opció del qual no ha obtingut suport. Aquest fet que per a un anglès pot ser considerat com posar de manifest el que ja és evident sense cap connotació pejorativa, per a un italià es pot viure com una manca total de respecte del seu honor i la seva capacitat. Així mateix, ens trobem que amb una certa freqüència els espanyols comencen amb demandes molt elevades, quan, per exemple, els danesos fan una demanda ja molt cenyida a la forma de l'acord final. En un cas els marges de maniobra són molt amplis, mentre que en l'altre són molt estrets.

Els factors culturals poden afectar les relacions, complicar-les, prolongar-les i, fins i tot, arribar-les a frustrar tot i que hi hagi una base identificable per a la cooperació. No obstant això, aquests casos són excepcionals. L'habilitat i l'experiència impedeixen que les confusions s'exagerin i torbin el curs de la negociació, tot i que de vegades algunes converses importants poden trobar obstacles causats per desharmonies culturals.

Un altre exemple freqüent és el de les negociacions amb interlocutors de països de **cultura asiàtica**. Com a exemple representatiu podem esmentar el Japó. De vegades, és freqüent que els occidentals malinterpretem els gestos i/o les manifestacions d'assentiment dels japonesos durant una negociació com ara una acceptació dels nostres plantejaments, **quan en realitat es tracta únicament de l'expressió afirmativa d'haver rebut i entès el nostre missatge i, en cap cas, de l'acceptació del contingut**.

En altres ocasions, ens trobem amb el desconeixement dels hàbits culturals negociadors de la nostra contrapart. En un altre exemple, en països asiàtics com ara la Xina és freqüent que es desenvolupi un cicle negociador molt llarg, de diversos dies i, fins i tot, setmanes, que de vegades inclou el canvi d'interlocutors durant el procés negociador. Si no estem preparats per endavant, o bé si el nostre estil cultural negociador és molt ràpid, tal com acostuma a ser l'estil nord-americà (Estats Units), o bé pensem que podrem tancar un acord en hores o en pocs dies, ens podem emportar una sorpresa frustrant amb les demores del procés o, fins i tot, arribar a pensar erròniament que no podrem arribar a assolir un acord.

En països de **cultura** i **tradició àrabs** és freqüent que intentin de conèixer amb més profunditat els interlocutors occidentals abans de la negociació en si, per la qual cosa pot succeir que eludeixin entrar en la negociació ràpida i, en canvi, ens ofereixin tot tipus d'hospitalitat i afalacs i, fins i tot, visites turístiques. Això no ha de ser interpretat sempre com una tàctica dilatòria –tot i que de vegades ho pugui ser–, sinó més aviat com una característica cultural en què el **coneixement personal mutu** es considera un requisit previ per a establir un clima de confiança abans d'entrar en el procés negociador en si. Tanmateix, això acostuma a originar un procés negociador més llarg que a Occident, en què de vegades conclourem la primera negociació amb avenços parcials. Per això caldran rondes negociadores successives i/o viatges diferents per a assolir l'acord.

No obstant això, totes aquestes característiques semblen molt abstractes. Com es manifesten? Doncs bé, ho fan durant l'etapa de la definició de què és negociable, el que hem anomenat **elaboració de l'agenda de la negociació**; en les característiques de la prenegociació, més o menys protocol·lària o pràctica; en els moviments inicials d'obertura; en les tàctiques –que de vegades es confonen amb el que en realitat són actituds culturals o trets de la personalitat de l'individu–; en els sons, senyals, silencis; en les actituds davant una pressió –es pot reaccionar d'una manera agressiva o amb calma; en el llenguatge del rostre i de les formes; en la definició de l'acord i la realització de quan un acord és en realitat un acord; en la cerca d'harmonia, que es pot confondre amb una impressió falsament conciliadora.

4.5.3. La comunicació verbal i gestual en les negociacions internacionals

Finalment, per concloure aquesta secció cal establir unes consideracions generals sobre la comunicació en si. En tota acció comunicativa podem distingir dos elements essencials que haurem de tenir presents en una negociació:

- En primer lloc, que tota comunicació es compon d'elements verbals –les paraules–, elements paraverbals –l'entonació– i elements no verbals –gestos corporals i facials (també anomenats *comunicació no verbal*).

- En segon lloc, que en la transmissió d'un missatge hi ha una pèrdua d'informació: pensem una cosa, en diem una altra, se'n sent una de diferent i se n'entén una altra.

No és la idea en si el que es desplaça, sinó la seva representació en forma de codi, que en aquest cas són les paraules.

El **significat** que una persona imprimeix a les paraules rebudes **es forma a la seva ment**. La interpretació està determinada pel seu propi esquema de referència, les seves idees, interessos i experiències prèvies. De la mateixa manera s'ha format el significat del missatge original a la ment de l'emissor, d'acord amb el seu propi marc de referència.

A continuació posarem exemples gestuals que cal tenir molt en compte en les negociacions amb interlocutors de diferents cultures.

Als països d'una **cultura anglosaxona** (per exemple, Anglaterra i els seus països d'influència) generalment s'acostuma a respectar una distància mínima, aproximadament de mig metre, al voltant del nostre cos quan ens apropem a una altra persona. Per tant, en una conversa típica entre dos anglesos veurem que entre tots dos hi sol haver un metre de distància. Tanmateix, a Espanya i a Hispanoamèrica acostumem a reduir aquesta distància a uns trenta centímetres, la qual cosa haurem de tenir en compte, ja que a d'altres cultures els pot semblar una invasió excessiva del seu "territori personal", i la comunicació a una distància tan curta els pot resultar incòmoda, molesta o enutjosa.

Als països del sud d'Europa (**Espanya**, **Portugal**, **França**, **Itàlia**, **etc.**) és freqüent acompanyar la comunicació verbal d'apropament tàctil, petits tocs amb la mà a l'interlocutor que reforcen la comunicació verbal, però que en altres cultures no són ben interpretats. El millor en aquests casos acostuma a ser respondre amb la mateixa freqüència de tocs que el nostre interlocutor, ja que altrament podria malinterpretar que no ens resulta agradable.

En la cultura **xinesa** es considera natural i normal l'ús d'escopidores a les sales de reunions. Tanmateix, la utilització que fem els occidentals dels mocadors per a sonar-nos als xinesos els pot semblar incorrecta i antihigiènica.

Tot i que als occidentals ens pot semblar sorprenent, hi podem afegir que en certs **països àrabs** està considerat una descortesia seriosa que en qualsevol postura –asseguts, per exemple– mostrem la sola de les sabates a la vista dels nostres interlocutors. A Occident és freqüent asseure'ns i encreuar una cama sobre l'altra, deixant visible la sola de la sabata, i als Estats Units, en situacions de descans o relax, de vegades es col·loquen els peus sobre una tauleta o tamboret. Tots dos gestos són molt mal acceptats en aquests països, i per això és totalment necessari evitar-los.

En les reunions de negociació al **Japó**, a més, hem de tenir en compte que es tracta d'una societat molt rígida i jeràrquica. Per aquest motiu, i d'acord amb el protocol japonès, serà necessari col·locar els interlocutors negociadors occidentals a la taula de negociació amb els japonesos, de manera que **els**

iguals en jerarquia de cada part quedin davant i evitar el cas que persones de jerarquia inferior quedin davant d'una altra de jerarquia superior (col·locació d'igual a igual o ***peer-to-peer***).

També haurem de cuidar al màxim el protocol adequat per a la presència dels cònjuges a les reunions i/o sopars de feina, ja que a causa de les seves tradicions rígides i mil·lenàries la igualtat de rols dels sexes de les cultures occidentals no correspon a la realitat social i de costums tradicionals del Japó, malgrat que avui dia les directives o executives femenines en empreses són més acceptades.

Per exemple, a Occident és freqüent que les esposes dels directius occidentals, o els marits de les directives, viatgin a les trobades socials col·laterals de les negociacions i hi participin en peu d'igualtat. Això acostuma a afavorir la creació d'un millor clima de confiança i de coneixement mutu de les persones, i s'acostumen a obtenir percepcions ampliades i informacions interessants i, fins i tot, molt valuoses sobre l'altra part, que a la fi ajudaran a l'èxit de la negociació. Tanmateix, en el protocol tradicional japonès no sempre està ben considerat que les esposes dels directius o bé els marits de les directives intervinguin en actes de negociació i/o en actes col·laterals, com ara sopars. Per aquest motiu és probable que abans del viatge intentin de suggerir als occidentals que viatgin sols sense els cònjuges si les negociacions són al Japó o, en cas de no ser així, és probable que organitzin una agenda paral·lela per als cònjuges: asseient-los en taules separades de les dels negociadors, portant-los a una visita turística o a un altre local. Si la relació és molt antiga i hi ha molta confiança és possible, però no gaire freqüent, que ocasionalment les dones dels directius japonesos siguin convidades juntament amb les seves contraparts occidentals.

Tots aquests elements culturals es poden complicar i s'hi poden afegir més distorsions si la negociació no es produeix en el nostre propi idioma, parlem directament en un altre idioma que no dominem o fem servir els serveis d'un intèrpret.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Aguadero Fernández, F. (1999). *El arte de comunicar*. Madrid: Editorial Ciencia 3.

Finkler, P. (1997). *Comunicar y dialogar: el arte de entender a los demás*. Madrid: San Pablo, DL.

Heller, R. (1999). *Comunicar con claridad*. Barcelona: Ediciones Grijalbo SA.

Tierney, E. (1998). *101 Ways to Better Communication*. Londres: Kogan Page.

Bibliografia complementària

Brinkman, R.; Kirschener, R. (intr.) (1994). *Dealing with people you can't stand: how to bring out the best in people at their worst*. Nova York: McGraw-Hill.

Garner, A. (1981). *Conversationally Speaking: Tested New Ways to Increase Your Personal and Social Effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.

Prentice Hall's Get a Grip on Speaking and Listening: Vital Communication Skills for Today's Business World. Corporate Classrooms.

Silberman M., P.D. (2000). *People Smart*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Stone, D. i altres (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss what Matters Most*. Nova York: Viking / Penguin.

Lideratge

Bibliografia bàsica

Covey, S.R. (1992). *Principle Centered Leadership*. Nova York: Simon&Schuster.

Danzing, R.J. (1999). *El líder que vive en tí*. Mèxic DF: Editorial Selector.

Lee, B. (2000). *El principio del poder. Cómo influir en los demás con honor*. Barcelona: Mondadori.

Pedler, M.; Burgoyne, J.; Boydell, T. (1994). *A manager's guide to self-development*. Londres: McGraw-Hill Book Company.

Bibliografia complementària

Buzzan, T.; Dottino, T.; Israel, R. (1999). *La inteligencia de líder*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Hillman, J. (1998). *El Código del Alma. La respuesta a la voz interior*. Barcelona: Ed. Martínez Roca.

Sashkin, M. (1998). *El Líder visionario: cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Senge, P.M. (1999). *The fifth discipline. The art & practice of The Learning Organization*. Londres: Random House.

Senge, P.M. i altres (2000). *The Dance of Change*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.

Thompson, J.L. (1997). *Lead with vision. Manage the Strategic Challenge*. Londres: Thompson Business Press.

Tècniques de negociació i resolució alternativa de conflictes (ADR)

Bibliografia bàsica

Carver, T.B.; Vondra, A.A. (2001). "La resolución alternativa de conflictos". *Harvard Business Review. Negociación y resolución de conflictos* (cap. VIII, pàg. 231-260). Barcelona: Ediciones Deusto.

Dana, D. (2001). "Cómo resolver cualquier conflicto". A: *Adiós a los Conflictos* (cap. 3, pàg. 43-57). Aravaca: Ed. McGraw-Hill.

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2002). "10 preguntas que hace la gente sobre cómo obtener el Sí". A: *El Arte de Negociar sin Ceder. Obtenga el Sí* (cap. V, pàg. 167-203). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Hendon, D.W.; Hendon, R.A.; Herbig, P. (1996). "What: The Art of Negotiations". A: *Cross-Cultural Business Negotiations* (pàg. 131-144). Connecticut / Londres: Quorum Books, Westport.

Schmidt, W.H.; Tannembaum, R. (2001). "La gestión de les diferencias". *Harvard Business Review. Negociación y resolución de conflictos* (cap. 1, pàg. 7-37). Barcelona: Ediciones Deusto.

Bibliografia complementària

Fisher, R.; Schneider, A.K.; Borgwardt, E.; Ganson, B. (1997). "Coping with International Conflict". A: *Systematic Approach to Influence in International Negotiation*. Upper Saddle River (Nova Jersey): Prentice Hall.