

# Aspectes bàsics dels processos negocials

Raúl Calvo Soler

P08/03505/02287



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	7
<b>Objectius</b> .....	9
<b>1. Els conflictes</b> .....	11
1.1. Què són els conflictes? .....	11
1.1.1. Conflicte i violència .....	11
1.1.2. Conflicte i normes .....	12
1.2. Què podem fer amb un conflicte? .....	14
1.3. Classificació dels mètodes de resolució d'un conflicte .....	16
<b>2. La negociació</b> .....	19
2.1. Què és negociar? .....	19
2.1.1. Els instruments per a la resolució d'un conflicte .....	19
2.1.2. Les maneres per a la resolució d'un conflicte .....	20
2.1.3. Proposta de definició .....	21
2.2. Models de negociació; negociacions distributives i negociacions de solucions de problemes o integratives .....	23
2.2.1. Models distributius .....	23
2.2.2. Models integratius .....	25
2.2.3. La confusió: dolents i bons .....	27
<b>3. Sobre la negociabilitat d'un conflicte</b> .....	32
3.1. Allò no negociable per definició .....	32
3.2. Allò contingentment no negociable .....	34
3.2.1. Els conflictes amb falta de legitimació o consciència ....	34
3.2.2. Els conflictes amb fortes asimetries de poder .....	35
3.2.3. Els conflictes intractables .....	37
<b>4. Què he de saber d'un conflicte per a planificar una negociació?</b> .....	40
4.1. Informacions necessàries .....	40
4.1.1. Els actors d'un conflicte .....	40
4.1.2. Els objectius i els atributs en una negociació .....	43
4.1.3. Intervenció de tercers .....	46
4.1.4. Ratificacions del decisor .....	48
4.1.5. Repeticions .....	48
4.1.6. Recursos compulsius .....	53
4.2. Les preguntes de la planificació .....	54
4.2.1. Les preguntes del què .....	54
4.2.2. Les preguntes del qui .....	55

4.2.3. Les preguntes del com .....	56
<b>5. Marcs de referència.....</b>	<b>58</b>
5.1. Què són els marcs de referència? .....	58
5.2. Els marcs de referència com a errors en el processament d'informació .....	60
5.2.1. Exemples d'afectació pels marcs de referència .....	61
5.2.2. Marcs de referència i funció de valor de les ofertes .....	63
5.3. Els marcs de referència com a màximes d'experiència .....	66
5.3.1. Afectació al procés negocial .....	68
5.3.2. Marcs de referència i tipologies .....	69
5.4. Els marcs de referència com a temes a desenvolupar .....	70
<b>6. Dues personalitats difícils en la negociació.....</b>	<b>74</b>
6.1. Els exigents .....	75
6.1.1. Com actuen? .....	75
6.1.2. Com pensen? .....	77
6.1.3. Què no poden fer en una negociació? .....	79
6.1.4. Què fer amb ells? .....	80
6.2. Els temptejadors .....	88
6.2.1. Com actuen? .....	88
6.2.2. Com pensen? .....	91
6.2.3. Què no poden fer en una negociació? .....	92
6.2.4. Què fer amb ells? .....	93
<b>7. Què fer amb Àtila el Bàrbar?.....</b>	<b>100</b>
7.1. La reducció de la tensió en la negociació .....	100
7.1.1. Quan l'ataquin, escolti .....	101
7.1.2. No perdi de vista de què tracten el conflicte i la negociació .....	101
7.1.3. Si no pot més, pari .....	102
7.2. L'escolta activa .....	103
7.2.1. El parafraseig .....	104
7.2.2. El resum .....	104
7.2.3. Les preguntes .....	105
7.3. Iniciatives conciliadores unilaterals .....	106
7.3.1. El mètode GRIT .....	107
7.4. Mostri's optimista .....	108
<b>8. Tàctiques negocials.....</b>	<b>110</b>
8.1. Allò no negociable i la galleda d'aigua freda .....	110
8.2. El paradís .....	112
8.3. Divideix i venceràs .....	112
8.4. La mala fama .....	115
8.5. El front rus .....	116
8.6. L'òptic de Brooklyn .....	118

<b>9. Una proposta constructiva per a l'actitud del negociador.....</b>	120
9.1. Ser congruents amb els nostres valors .....	121
9.2. Tenir i atorgar un espai per a l'autenticitat de les opinions .....	121
9.3. Tractar el tema correcte .....	122
9.4. Obtenir el nivell correcte de profunditat .....	123
9.5. Involucrar la gent correcta .....	123
9.6. Establir un marc de temps apropiat .....	124
9.7. Permetre el canvi .....	124
9.8. Atendre la dimensió distributiva i la dimensió integrativa del conflicte .....	125
9.9. Generar un àmbit segur .....	125
9.10. Propugnar un optimisme motivat .....	126
9.11. Assumir el rol de la incertesa .....	126
<b>Resum.....</b>	127
<b>Activitats.....</b>	129
<b>Solucionari.....</b>	130
<b>Glossari.....</b>	132



## Introducció

Que la negociació és una activitat quotidiana és un lloc comú en l'àmbit dels estudis dedicats a ella i, en general, d'aquells que es relacionen amb el món de la resolució de conflictes. Tanmateix, aquesta quotidianitat no sempre ha permès veure amb claredat dos aspectes importants d'aquest fenomen.

D'acord amb el primer, aquestes afirmacions sobre l'habitualitat dels processos negocials solen difuminar la distinció entre dos tipus de negociacions. D'una banda, hi ha les negociacions que podríem denominar *quotidianes*, amb els nostres fills o cònjuge, amb els companys, amb els amics, amb el sogre o la sogra, etc. En aquests casos, encara que no sempre és senzill aconseguir identificar l'aspecte negocial que subjeu en aquestes relacions, a poc que el pensem veiem que alguna cosa d'això hi ha en elles. Però, de l'altra, estan aquelles negociacions que assumim i identifiquem pròpiament com a tals i que normalment es produeixen en contextos professionals; el conflicte entre el nostre client i un altre actor, el problema amb un venedor, les disputes amb els enginyers per a desenvolupar un projecte, etc. En aquest curs, encara que la distinció no és menor, ens centrarem en elements que són comuns a ambdós processos. Veurem aquells aspectes que són en els fonaments de qualsevol desenvolupament negocial.

El segon aspecte amagat darrere d'aquesta quotidianitat és l'assumpció que hi ha una necessitat de formar-nos en l'ús de tècniques que serveixin per a millorar la nostra capacitat com a negociadors. Igual com quan ens van dir que ens ensenyarien a respirar quedem sorpresos per tan gran afirmació (Com m'ensenyaran a fer una cosa que faig quotidianament?) en el món dels negociadors s'ha fet un esforç important per a mostrar que és possible negociar millor.

Per alguna raó la formació negocial no ha estat, en general, vista com a part del paquet de destreses i competències que havien de ser adquirides per un professional si pretenia desenvolupar adequadament la seva activitat. Advocats, empresaris, enginyers, arquitectes, entre d'altres, han assumit històricament que les habilitats negocials vénen "de fàbrica" sense que calgui una especial capacitació a aquest efecte. Potser el fet de la quotidianitat ha introduït de manera imperceptible l'apreciació que com que negociem, sabem negociar. Però per sort, en els últims anys aquest tipus d'assumpcions han estat, en alguns àmbits més que en altres, durament qüestionades. Aquest qüestionament ha conduït a un punt tal en el qual assistim a l'aparició d'una important oferta de cursos vinculats al tema de la negociació, en particular, i de la resolució de conflictes en general.

És clar que no tot en aquesta "sobreoferta" de cursos ha estat positiu. L'aparició impetuosa de cursos en versió "faci-s'ho vostè mateix" o "apliqui receptes" han convertit la negociació, als ulls d'aquells que s'hi aproximaven, en un procés mecànic de respostes assajades i poc meditades: ofereixi el 20% més del que vol aconseguir, culpi de la no-acceptació el seu client i demani a l'altre que li faci una concessió perquè vostè aconseguixi convèncer-lo, no cedeixi en la negociació sense exigir la contrapartida. Aquestes afirmacions, entre d'altres, són algunes mostres d'aquest extens receptari en el qual s'ha convertit la formació dels negociadors.

En aquesta assignatura intentarem presentar els elements en els quals se sostenen els moviments del negociador. No es tracta d'ensenyar a fer un plat sinó de mostrar com es cuina. Com deia el professor Entelman, no sap cuinar aquell que coneix una, dos o deu receptes, sinó aquell que amb el que hi ha a la nevera és capaç de fer un plat. Per això ens interessa mostrar aquells aspectes que puguin servir al lector quan obri la nevera.



## Objectius

Aquest apartat té un objectiu general i un conjunt d'objectius específics.

L'objectiu general és aproximar-vos als fonaments dels processos de negociació. Per fonaments entenem el conjunt de conceptes i tècniques que són en la base de qualsevol negociació que pretenguem encarar. Es tracten dels aspectes més primigenis d'aquest procés en un doble sentit. D'una banda, els materials estan especialment vinculats amb els temes de la preparació d'una negociació i amb els referits a l'evitació d'obstacles per a negociar. I de l'altra, apunten a aquells aspectes partint dels quals s'han construït i presentat altres conceptes i altres tècniques en diversos models de negociació.

Els objectius específics són:

- 1.** Adquirir les destreses vinculades al pensament estratègic i reconèixer la rellevància que aquestes tenen dins del procés negocial.
- 2.** Potenciar en vosaltres l'habilitat de l'empatia com un element fonamental per a treballar en negociació.
- 3.** Insistir sobre les possibilitats de superar els prejudicis, pressupostos i temors amb els quals se sol encarar una negociació.
- 4.** Intentar que pugueu reflexionar sobre com negocia ell i de quins problemes té la seva forma de negociar. Aquesta potenciació de la introvisió és important per a millorar la resta d'habilitats necessàries per al treball com a negociador.



## 1. Els conflictes

### 1.1. Què són els conflictes?

La identificació d'allò que ha de ser considerat un conflicte no ha estat una qüestió pacífica. Històricament, la caracterització d'aquesta noció ha estat molt determinada per l'àmbit de coneixement en el qual es pretenia treballar; diversos autors han presentat conceptes delimitats a l'específic àmbit d'estudi en el qual es desenvolupava la seva activitat. En cada cas, la preocupació més gran ha estat proposar una definició que captés les característiques més excel·lents d'aquest fenomen en un context específic. Darwin, Freud o Marx són exemples característics d'aquest tipus de problemàtica. El resultat d'això ha estat la manca, no pas l'absència, de treballs preocupats per explicar una noció **universal de conflicte**, és a dir, una noció que no depengui del context, escenari o àmbit de coneixement en el qual es mou l'investigador.

El debat entorn del concepte de *conflicte* ha integrat amb freqüència, almenys, dues qüestions més:

- 1) La relació dels conflictes amb la violència; i
- 2) la relació dels conflictes amb l'existència de normes.

#### 1.1.1. Conflicte i violència

Sense cap dubte, un dels aspectes que més incidència ha tingut en la conceptualització dels conflictes ha estat el tema de la seva vinculació amb la noció de violència. Tal és el grau de relació d'ambdós conceptes que per moments han estat pràcticament identificats com en una relació d'implicació. Així, s'ha sostingut que no hi ha conflicte sense violència i que tot acte de violència és la manifestació d'un conflicte. Tanmateix, crec que aquesta relació planteja alguns inconvenients que van més enllà d'un simple debat sobre les paraules. En primer lloc, si per identificar un conflicte és necessari esperar que sorgeixi la violència, les possibilitats d'èxit d'una intervenció queden clarament minvades. I, en segon lloc, si s'acceptés aquesta implicació, tot mètode d'intervenció hauria necessàriament de considerar com es contrarestarà la violència del conflicte, la qual cosa deixaria fora d'aquesta categoria gran part dels processos que avui dia són reconeguts com a mètodes de resolució de conflictes.

Però, si tot i el que s'ha dit encara s'accepta aquesta presumpta implicació, hi ha dues possibles solucions als problemes esmentats:

1) Explicar l'estadi previ al conflicte i, per tant, a la situació de no-violència mitjançant una altra noció; o

2) presentar una noció de conflicte que no estigui relacionada amb aquesta propietat.

### 1.1.2. Conflicte i normes

Un segon concepte al qual s'ha vinculat la noció de conflicte és el de norma. Especialment en l'àmbit jurídic la vinculació entre conflicte i norma ha tingut una gran transcendència. La proposta pot ser plantejada en els termes següents: tot conflicte, des d'aquest punt de vista, pot ser definit com a una confrontació entre drets i deures dels subjectes sotmesos a normes jurídiques. Així, hi ha un conflicte entre el propietari d'un immoble i l'arrendatari pel pagament del cànon locatiu. També hi ha un conflicte entre el comprador i el venedor pel compliment del contracte de compravenda i així successivament. En aquest sentit, és possible reconstruir totes aquestes interaccions en termes d'un reclam d'acord amb una norma jurídica i un altre reclam que no ho és. Això és així, amb independència que cada actor d'un conflicte percebi, consideri o interpreti que el seu reclam està sostingut en raons jurídiques.

Ara bé, una proposta d'aquestes característiques planteja una qüestió important: què passa allà on l'ordenació jurídica no diu res sobre les interaccions dels individus? Un cop més hi ha dues possibles línies argumentatives:

1) Proposar un concepte nou amb què entendre aquestes situacions, o

2) admetre que hi ha conflictes pel que fa als quals l'ordenació jurídica no diu res.

#### Una definició de conflicte

Un intent de desenvolupar una noció universal del conflicte és el dut a terme per **R. Entelman** (2001). *Las teorías del conflicto. Hacia un nuevo paradigma*. El professor Entelman proposa una definició de *conflicte* basada en la idea de relació social. I discuteix els que han estat, segons l'opinió de l'autor, els errors fonamentals en la definició de conflicte:

- a) prendre el conflicte com una espècie i no com un gènere,
- b) partir d'una visió exclusivament internacional del conflicte,
- c) vincular-lo necessàriament amb la violència i
- d) vincular-lo necessàriament amb els aspectes normatius.

En aquesta assignatura considerarem el conflicte un fenomen amb tres característiques definitòries:

1) El conflicte és un tipus de relació entre **dos o més actors**. Aquesta primera característica exclou la possibilitat de predicar l'ús de la relació de conflicte d'un sol actor. Ordinàriament solem enunciar frases del tipus "tinc un conflicte amb mi mateix". Tanmateix, per a la definició que aquí s'utilitzarà, aquest tipus d'enunciats han de ser considerats metafòrics.

#### Lectura recomanada

**R. Entelman** (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa.

2) Cadascun d'aquests actors té una relació d'**interdependència** amb els altres pel que fa a la consecució dels seus objectius. La interdependència suposa que la satisfacció dels objectius d'un dels actors està relacionada amb el comportament de l'altre actor i viceversa. Si la consecució de l'objectiu X de l'actor A és independent del que faci l'actor B, no hi haurà interdependència entre ells i, per definició, no serà possible predicar aquesta noció de conflicte de la seva relació. Alguns autors han reconstruït la noció d'interdependència a partir d'una altra noció més complexa, la de **relació social**.

3) Finalment, els actors d'aquesta relació d'interdependència **perceben** que els seus objectius són **de manera total o parcialment incompatibles**. Aquesta última característica té dos elements; el tema de la incompatibilitat i el de la percepció. La incompatibilitat posa de manifest que l'existència d'un conflicte està vinculada amb la impossibilitat de satisfer de manera conjunta i total els objectius de cada actor. En un món on cadascú pogués aconseguir allò que vol, pretén o necessita de manera compatible a la satisfacció dels objectius dels altres, no hi hauria situacions de conflicte. Plantejades així, les relacions d'interdependència entre dos o més actors poden ser de dos tipus:

a) **cooperatives**, quan la satisfacció total dels objectius per part dels actors és compatible entre si.

b) **conflictives**, quan la satisfacció total dels objectius per part dels actors no és compatible entre si.

Ara bé, de què depèn aquesta incompatibilitat? En l'àmbit dels estudis relacionats amb el conflicte, s'ha plantejat un important debat sobre si el vincle conflictiu està supeditat a la realitat i als fets o, al contrari, el punt fonamental és la percepció que tenen els actors d'aquesta realitat. Per exemple, de vegades els actors perceben la incompatibilitat dels seus objectius de manera incorrecta; A percep que si ell aconsegueix el que vol, B no aconseguirà el que pretén i el mateix li ocorre a B. Tanmateix, això és així perquè tant A com B manquen d'informació adequada o fiable pel que fa a les condicions de satisfacció dels seus objectius. L'argument principal d'aquells que defensen la preeminència de les percepcions és que són aquestes les que operen en els processos decisionals dels agents, dit en altres termes, els fets o la realitat s'incorporen a les nostres decisions de manera tamisada i el resultat d'aquest procés serien les percepcions. Si això és així, els actors no actuen pel que ocorre sinó pel que perceben que ocorre. Per tant, si es focalitzés l'anàlisi dels conflictes en la realitat, tindríem problemes per a explicar comportaments idèntics als que denominem *conflictius* (incompatibilitat real d'objectius) però que es desenvolupen en escenaris d'absència d'incompatibilitat real.

Sens dubte, tot això no obsta perquè sigui rellevant considerar la diferència que hi ha entre un conflicte constituït per percepcions d'incompatibilitat que tenen un suport en la realitat i un conflicte format a partir d'un conjunt de percepcions que assumeixen com a incompatible el que en realitat és compatible.

### Louis Kriesberg

Un autor que ha proposat una línia d'anàlisi relacionada amb aquesta qüestió ha estat **Louis Kriesberg** (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. Aquest autor planteja un quadre de situació de casos possibles a partir de la combinació de dos criteris:

- 1) L'existència en la realitat d'una situació conflictiva.
- 2) La percepció que tenen les parts d'aquesta situació.

Ara bé, l'interès de Kriesberg resideix a determinar sota quines condicions algú que està intervenint en un conflicte hauria de posar de manifest el desajust entre realitat i percepció.

Un conflicte és una relació entre dos o més actors que perceben la incompatibilitat dels seus objectius en un escenari d'interdependència.

## 1.2. Què podem fer amb un conflicte?

És un lloc comú en les investigacions sobre els conflictes que pot intervenir-se en tres plans diferents: intervenir per a prevenir, per a gestionar o per a resoldre conflictes.

La distinció entre el primer supòsit i els altres dos és clara; en el primer el conflicte encara no ha aparegut i la intervenció pot tenir dos objectius diferents: intervenir per a corregir aquells elements que causarien l'aparició del conflicte (**evitar el conflicte**) o intervenir per a encarrilar aquests elements de manera que el conflicte sorgeixi d'una manera controlada (**conduir el conflicte**).

En el cas de la distinció entre gestió i resolució la distinció és una mica més controvertida. En principi, la intervenció per a gestionar suposa que el conflicte ja ha sorgit, és a dir, hi ha la percepció d'almenys un dels actors d'estar en un conflicte. El que ocorre és hi ha certs elements que obstaculitzen qualsevol possible avenç cap a la seva resolució.

Un dels actors no reconeix l'altre com a actor del conflicte, fet pel qual es nega a asseure's amb ell per resoldre'l. O en un altre exemple, ambdós consideren que el que està en joc és una qüestió de principis o valors que no pot ser resolta.

### Lectura recomanada

**L. Kriesberg** (1975) *Sociología de los conflictos sociales*. Mèxic, DF: Trillas.

En aquest sentit, la gestió suposa una intervenció per a conduir certs aspectes del conflicte cap a un estadi en el qual sigui possible iniciar la intervenció en termes de resolució.

Però probablement l'àmbit que més dificultats ha plantejat pel que fa a la seva definició és el referit a la qüestió de la resolució d'un conflicte.

Una de les qüestions que han animat el debat de les teories de conflictes ha estat la referida a quan es pot considerar que un conflicte ha conclòs. La història de les relacions, tant internacionals com personals, és plena de casos en els quals un conflicte sorgit en un temps present es troba directament relacionat amb algun conflicte de temps passats. Aquesta vinculació es genera amb independència de l'amplitud del lapse que passa entre aquests dos moments.

És una dada coneguda que la firma del tractat de rendició de França davant dels alemanys durant la II Guerra Mundial es va fer en el mateix vagó de tren, que va ser expressament transportat fins a París, en la qual els francesos van fer firmar els alemanys la rendició en la I Guerra Mundial. No es tractava d'una qüestió merament estètica. Fins a quin punt es pot afirmar que en casos com aquest estem davant del mateix conflicte és una qüestió que no té una resposta senzilla.

Segons la meua opinió, i per coherència amb la definició anteriorment presentada, l'acabament d'un conflicte només és possible en un supòsit: quan desapareix la percepció d'incompatibilitat dels objectius. Tanmateix, aquesta desaparició es pot produir de dues maneres diverses; **per la dissolució del conflicte o per la seva resolució.**

**a)** En el cas de l'"acabament per dissolució" es produeix la desaparició o modificació d'alguns dels elements que formaven aquest conflicte i, indirectament, dels objectius. Per exemple, aquest seria el cas si en un conflicte per la propietat d'un bé immoble mor un dels actors o desapareix el bé objecte del conflicte.

**b)** Al contrari, el cas d'"acabament per resolució" apunta a la idea de la consecució d'una solució de la incompatibilitat dels objectius sense que es produeixi la modificació dels elements del conflicte. Per exemple, els casos d'acords entre els actors o de solucions imposades per un tercer serien supòsits d'acabament per resolució, d'ara endavant, resolució d'un conflicte.

La resolució d'un conflicte suposa l'acabament de la percepció d'incompatibilitat mitjançant la consecució d'una proposta que pot sorgir de l'intercanvi de les parts (mediació, negociació, etc.) o de l'adjudicació d'un tercer (procés judicial, arbitratge, etc.).

#### Punt de maduresa

**C. Moore** (1995) va sostenir en el seu clàssic llibre *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos* que no tot conflicte està en condicions de ser resolt. L'autor va denominar aquesta situació *absència del punt de maduresa*. Des d'aquesta terminologia podem dir que un conflicte es gestiona quan no ha assolit el seu punt de maduresa.

#### Lectura recomanada

**C. Moore** (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.

### 1.3. Classificació dels mètodes de resolució d'un conflicte

La primera qüestió que em sembla important contestar és quines característiques hauria de tenir una activitat per a ser considerada un mètode de resolució de conflictes? I segons la meua opinió aquestes característiques són les següents:

1) **Hi ha d'haver un conflicte.** És clar que si es parla de mètodes per a la resolució d'un conflicte, aquest s'ha d'haver produït. En aquest sentit, queden exclosos, almenys, dos tipus d'activitats:

a) aquelles que tenen com a objectiu prevenir l'aparició de conflictes i; b) aquelles que serveixen per a coordinar les conductes dels individus, és a dir, les interaccions denominades *socials* amb objectius compatibles.

Si assumim que l'important a l'hora de circular és arribar il·lès a la destinació, i que aquest és l'objectiu de tots els conductors, llavors les normes de trànsit serien pautes que regulen una coordinació de conductes i no un conflicte.

2) **Ha de ser un procés.** Un procés és un fet que es caracteritza per la seva continuïtat, és a dir, per certa perduració en el temps. Quan afirmo que un mètode de resolució de conflictes és un procés pretenc explicar la idea d'extensió temporal. Sens dubte, sigui quina sigui la durada d'aquest procés és una qüestió que pot dependre de múltiples factors. En aquest sentit, és important diferenciar els processos dels esdeveniments.

En paraules de Von Wright:

"[...] al contrario que el acontecer de los procesos, el acontecer de los sucesos es un tener lugar y no un continuar [...]"

G. H. von Wright (1971) *Norma y acción* (pàg. 45). Madrid: Tecnos.

Alguns esdeveniments poden suposar l'acabament o dissolució del conflicte. Però, segons la meua opinió, això no els converteix en mètodes. Suposem que dues persones tenen un conflicte. Mentre conversen la intensitat d'aquest augmenta i un d'ells mata l'altre. L'assassinat d'un actor per part de l'altre produeix l'acabament o solució del conflicte. Però resulta poc intuïtiu sostenir que l'assassinat és un mètode. Per contra, no ocorre el mateix en el cas d'una guerra entre dos països que conclou amb la destrucció d'un d'ells. La guerra sí que és considerada un mètode, això sí, violent, de dissolució de conflictes. La diferència fonamental entre els dos casos és que el primer és un esdeveniment i el segon, un procés.

3) **Té com a objectiu aconseguir la resolució.** En parlar de disseny o realització d'uns processos és important tenir-ne en compte l'objectiu, és a dir, aquell estat de coses que es pretén generar. En els casos en els quals un procés sigui dissenyat o sigui implementat amb l'objectiu de la consecució d'un acord entre les parts direm que es tracta d'un mètode per a la resolució del conflicte.



Sens dubte, el fet que aquest no s'aconsegueixi no diu res sobre la condició de mètode de resolució, sinó sobre l'èxit d'aquest mètode. En aquest sentit, és important destacar que el rellevant no és l'efectiva realització de l'objectiu sinó la intenció de produir-lo.

Una activitat és un mètode de resolució de conflictes si, i solament si, és un procés que té com a objectiu aconseguir la solució, en el sentit d'aconseguir un acord, en un conflicte que preexisteix a la implementació d'aquest mètode.

La resolució d'un conflicte es pot produir mitjançant diversos mètodes que se solen classificar a partir de diferents criteris. Referent als criteris taxonomitzadors els més importants són:

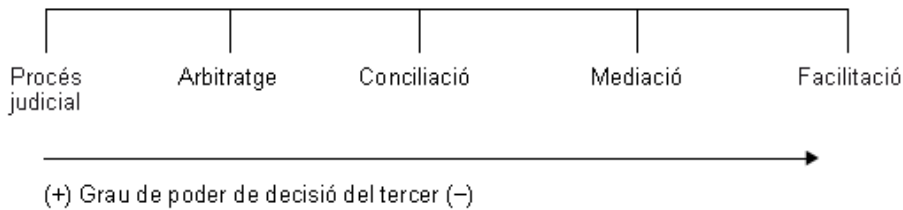
- 1) la intervenció d'un tercer en el procés de resolució, i
- 2) el rol que ocupa el tercer pel que fa a la identificació d'una solució per al conflicte. Vegem succintament cadascun d'ells.

D'acord amb el primer criteri es distingeix entre **mètodes endògens i mètodes exògens**. En els primers són els mateixos actors o els seus representants els que impulsen el procés. Per exemple, la negociació. Al contrari, en els mètodes exògens intervenen altres agents, denominats tercers, que no són actors en tant que els seus objectius no defineixen el conflicte. Dos exemples paradigmàtics d'aquests mètodes són la mediació i el procés judicial.

Una forma tradicional de classificar els mètodes exògens de resolució de conflictes ha estat prendre en consideració el grau d'incidència que el tercer pot tenir pel que fa al procés i al seu resultat. En aquest sentit, és possible pensar la relació entre les parts del conflicte i el tercer com un joc de contrapesos, és a dir, en la mesura que es potencia la capacitat decisora del tercer es redueix la de les parts i viceversa.

A partir d'aquesta relació es pensa en els mètodes de resolució com una línia contínua que recull en els seus extrems dos processos: el procés judicial i el procés de facilitació. El primer seria la màxima expressió d'un mètode de resolució de conflictes en el qual preval l'imperi del tercer davant l'autonomia de les parts. En termes més generals, aquest tipus de processos (procés judicial i arbitratge) rep el nom de *processos per adjudicació*. En l'altre extrem de la línia es troba el procés de facilitació. En aquest segon tipus de mètode el tercer manca totalment d'imperi i no pot prendre cap decisió respecte a com es desenvolupa el procés. La seva activitat es limita a facilitar a les parts la comunicació però, sota cap concepte, no podrà imposar les seves decisions sobre l'autonomia d'aquestes.

Situats entre aquests dos processos la classificació incorpora tres mètodes més de resolució de conflictes: l'arbitratge, la conciliació i la mediació. Podem representar el que hem dit fins aquí de la manera següent:



Font: C. Moore (1995)

En el que segueix d'aquesta assignatura analitzarem amb més detall el mètode endogen per antonomàsia: la negociació.

Els mètodes endògens són aquells en els quals no intervé un tercer perquè el procés de recerca d'una solució es fa directament entre les parts o entre professionals que interactuen en nom de cadascuna de les parts.

#### Lectures recomanades

**R. Entelman** (2001). *Teoria de conflictes. Cap a un nou paradigma*. Barcelona: Gedisa.

**Th. Schelling** (1980). *La estratègia del conflicte*. Madrid: Tecnos.

**L. Kriesberg** (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. Mèxic, DF: Trillas.

**C. Moore** (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.

## 2. La negociació

### 2.1. Què és negociar?

Fins aquí hem vist que la negociació és un **mètode endogen** (no intervé un tercer) de **resolució** de conflictes (es busca la consecució d'un acord). Tanmateix, aquesta definició no és suficient encara per a perfilar una distinció entre els processos negocials i altres tipus de mètodes endògens de resolució de conflictes com, per exemple, el diàleg o la deliberació. En aquest apartat es procedirà a analitzar amb més detall els elements definitoris d'una negociació.

Potser una bona manera d'explicitar la definició de la negociació és partir de la distinció entre dos elements: els instruments i les maneres. A partir d'aquí es pot afirmar que un mètode resulta d'una específica combinació d'instruments i maneres. Vegem en primer lloc cadascun d'aquests dos elements per a posteriorment presentar una definició de negociació més fina.

#### 2.1.1. Els instruments per a la resolució d'un conflicte

Quan un actor pretén resoldre un conflicte, pot fer ús d'un conjunt de **recursos** (mitjans) que apunten a la consecució d'aquest objectiu.

Si un pare té un conflicte amb el seu fill per l'hora d'arribada a casa pot utilitzar diversos instruments per intentar arribar a un acord sobre aquest punt (resoldre). Pot usar les promeses ("si véns abans, et prometo que et deixaré sortir abans el pròxim cap de setmana"); les amenaces ("si no véns a l'hora que et dic, no et deixaré sortir el pròxim dia"); els advertiments ("si no arribes més d'hora, la teva mare estarà tota la nit patint fins que tu arribis i això no li fa cap bé"), i pot intentar convèncer-lo mitjançant l'ús d'arguments ("es millor que vinguis abans perquè a partir de certa hora la inseguretat al carrer és molt alta i et pot passar alguna cosa"). En fi, pot usar diversos mitjans perquè el seu fill no satisfaci el seu objectiu d'arribar tard a casa.

En general, una manera de classificar tots aquests mitjans és tenir en consideració la manera en la qual pretenen afectar l'altre actor. Per exemple, quan algú utilitza l'amenaça o la promesa, el que està buscant és afectar un possible **càlcul de cost/benefici**; no importa si queda convençut o no del que se li demana que faci, el rellevant és que quan vegi els costos/beneficis que suposa fer-ho, actuï en aquesta direcció. En aquest sentit, aquest tipus de recursos tenen un caràcter que es podria anomenar **compulsiu** (d'alguna manera semblen afectar la **llibertat** del procés de decisió en el mateix sentit que ho fa una oferta com "la borsa o la vida"). Per contra, hi ha altres recursos que busquen produir una modificació en el comportament de l'altre actor amb independència del càlcul de cost/benefici. Quan argumentem o donem raons sobre la idoneïtat d'una conducta no busquem solament un determinat comportament, el que es pretén és aconseguir el canvi d'aquesta conducta a partir de la incorporació d'aquest conjunt de raons. En aquest sentit, l'ús d'aquests instruments apor-

ten nous elements a tenir en consideració en el procés de decisió (crec que es pot dir que no condicionen la llibertat del subjecte que ha de decidir ja que el destinatari continua controlant aquest procés). Per aquesta raó, poden ser anomenats **no compulsius**.

### 2.1.2. Les maneres per a la resolució d'un conflicte

Quan ens referim a la qüestió de les maneres estem pensant en el tipus de resultat o en la forma en la qual pot concloure un conflicte. La classificació tradicional de les maneres d'un conflicte es limita a quatre supòsits:

- 1) Imposició.
- 2) Retirada.
- 3) Conversió.
- 4) Compromís.

1) **Imposició**. Un conflicte acaba per imposició quan un dels actors aconsegueix la consecució total dels seus objectius davant l'altre actor que veu frustrada l'obtenció dels seus. La imposició suposa llavors la prevalença dels objectius d'un actor davant els de l'altre sense que aquest últim hagi renunciat a la seva obtenció. Per exemple, aquest és el cas del pare que imposa al seu fill l'hora d'arribada a casa.

2) **Retirada**. Un conflicte acaba en retirada quan un dels actors aconsegueix la consecució total del seu objectiu davant l'altre actor que abandona la confrontació i la defensa dels seus reclams. En aquest segon cas, i a diferència de la imposició, la prevalença dels objectius d'un dels actors es produeix perquè l'altre renuncia a la defensa del seu objectiu encara que el manté com a tal. Per exemple, el fill decideix arribar a l'hora que el pare li ha dit perquè no vol continuar amb el conflicte encara que si el pare canviés d'opinió i l'hora d'arribada no fos objecte de disputa, ell arribaria més tard.

3) **Conversió**. Un conflicte acaba per conversió quan un dels actors assumeix com a seus els objectius expressats per l'altre actor. Aquest tercer cas es diferencia dels dos anteriors en el fet que desapareix un dels objectius incompatibles; el del subjecte que es conforma o converteix. Especialment la diferència amb el cas del desistiment és que la modificació de la situació no suposa que l'actor que es va conformar continuï defensant el seu objectiu. En la conversió, a diferència de la renúncia, encara que el pare no considerés ja l'hora d'arribada com una qüestió conflictiva, el fill no canviaria respecte de l'hora que el pare li va indicar.

4) **Compromís.** Un conflicte acaba per compromís a partir de l'intercanvi de concessions recíproques entre els actors del conflicte. Per exemple, el pare li diu que vol que estigui a casa abans de les tres del matí, el fill contraoferta i li reclama que és massa d'hora i que ell voldria venir a les 9 hores. El pare cedeix en la seva oferta i busca un punt d'acord no tan allunyat; "abans de les 6".

Un cop presentats aquests dos elements, podem avançar cap a una definició del mètode negocial.

### 2.1.3. Proposta de definició

En la negociació, i a diferència d'altres mètodes endògens com el cas del diàleg o la deliberació, **els instruments compulsius tenen un paper determinant en el procés.** Quan es negocia, s'assumeix l'ús d'aquest tipus de recursos com a part del procés encaminat a la consecució d'un acord. De fet, com veurem més endavant en aquest curs, un punt important de tota planificació negocial és l'avaluació dels recursos compulsius dels quals es disposa i també d'aquells que tenen els altres negociadors.

En aquest sentit, resulta estrany que un negociador no estigui disposat a usar un mètode compulsiu per a la consecució d'un acord. Els negociadors poden, i de fet sol ser aconsellable, intentar postergar l'ús d'un d'aquests instruments compulsius. Però, postergar no és el mateix que descartar.

Un negociador assumeix el possible ús dels recursos compulsius com a part d'un procés negocial.

Tanmateix, no s'ha de confondre l'afirmació segons la qual no hi ha negociació allà on algú no està disposat a usar els recursos compulsius, amb l'afirmació que no hi ha negociació si **de fet** algú no usa un recurs compulsiu. L'únic que sembla exigir el mètode negocial és que els negociadors estiguin en disposició d'usar aquests instruments. De vegades, la dinàmica negocial pot conduir a un acord fins i tot abans que els actors facin ús d'amenaques, promeses, compromisos i altres mecanismes.

Hi pot haver negociacions que acaben en un acord encara que els negociadors no van haver de fer efectiva la seva disposició a usar un recurs compulsiu.

Tampoc no s'ha de confondre la idea que és necessari assumir la possibilitat d'usar els recursos compulsius amb l'afirmació que els recursos no compulsius manquen de qualsevol utilitat en el procés de negociació. L'argumentació és un instrument important en tota negociació encara que només sigui per raons de tipus estratègic; "si no hi ha cap raó per a donar-te el que demanes, per

#### La importància del rol

Tal és la transcendència del rol que tenen els instruments compulsius en una negociació que alguns autors hi han vist un element definitori de l'intercanvi d'ofertes entre les parts.

què no acceptes menys? " Però, és important ressaltar que l'ús dels recursos no compulsius està més vinculat a la qualitat de la negociació que a la definició del tipus de procés en el qual hi ha.

Una negociació basada en l'intercanvi d'arguments és millor que una negociació que manca de qualsevol activitat argumentativa.

El segon dels elements també ens ajuda a perfilar millor la noció de negociació. Històricament, la noció de negociació va estar vinculada al mode del compromís, és a dir, de les concessions recíproques. N'hi ha prou de pensar un moment per adonar-se que és comú vincular la negociació amb la idea que els actors fan ofertes i contraofertes en les quals fan públiques les concessions que estan disposats a fer per arribar a un acord; "et dono 5" seguit per un "no menys de 10", que al seu torn ve acompanyat per un "7 és el màxim que estic disposat a concedir".

Una visió clàssica de la negociació la relaciona directament amb el mode del compromís o amb la realització de concessions.

Ara bé, aquesta forma d'entendre el procés negocial sembla presentar dos problemes; d'una banda, confon una de les etapes de la negociació, sense cap dubte una molt bona característica, denominada **regateig** amb la totalitat d'aquest procés. I de l'altra, en veure l'oferta només en termes d'una simple proposta per a l'acord, sembla ignorar el rol que certs recursos compulsius i no compulsius poden jugar en els processos negocials. Per exemple, suposem que estem disposats a amenaçar si no aconseguim l'acord, però pensem que és preferible començar la nostra negociació mostrant les raons que sostenen la nostra pretensió. Un cop fet això resulta que el nostre interlocutor assumeix els nostres arguments i accepta la nostra oferta, diríem que com que no hi va haver un intercanvi efectiu de concessions, no es va donar una negociació? En aquest cas, la negociació va finalitzar per conversió de l'altre actor.

I el mateix caldria sostenir pel que fa a la imposició i la retirada. Negociar no significa no poder limitar l'abast del procés. En aquest sentit, els actors poden imposar determinats elements en el procés d'intercanvi. O en el procés un es pot retirar respecte d'un determinat objectiu per la consecució d'objectius superiors dins d'aquesta negociació. L'únic que sembla rellevant per a poder parlar de negociació és que els actors estiguin disposats a fer concessions en algun dels aspectes constitutius del procés.

Per tant, en la negociació és condició necessària la disponibilitat per a usar els instruments compulsius i per a fer concessions.

No hi ha negociació allà on els actors no estan disposats a fer concessions. Però hi pot haver negociacions sense que es facin efectives aquestes concessions.

## 2.2. Models de negociació; negociacions distributives i negociacions de solucions de problemes o integratives

El debat dels models de negociació ha girat entorn de la distinció, ja clàssica, del que s'ha anomenat *models distributius* i *models de solució de problemes o integratius*. Però de vegades aquesta distinció ha servit d'excusa per a introduir inadvertidament altres diferenciacions. Especialment, se sol confondre el tema de la distinció del model amb la qualitat moral dels negociadors. Així, es presenta al costat dels models distributius un model de negociador agressiu, egoista i competitiu. Mentre que pel que fa als models integratius se sol fer referència a un model de negociador cordial, altruista i cooperatiu. Crec que aquesta confusió no se sosté i és necessari evitar-la, bàsicament, perquè considero que tot negociador ha de manejar indistintament models distributius i integratius.

Per no caure en el que considero una trampa procediré en aquest apartat de la següent manera: en primer lloc, proposaré una distinció (antropològicament neutral) d'aquests dos models. Un cop fet això analitzaré en quina mesura és acceptable la correlació entre distributius-negociadors dolents i integratius-negociadors bons.

### 2.2.1. Models distributius

Segons la meua opinió, la característica primordial del mode distributiu és que **limita qualsevol proposta de resolució (acord) a la definició del conflicte tal com les parts l'han presentat**. Aquest límit es concreta fonamentalment en dos elements:

- 1) els objectius dels actors, i
- 2) l'objecte del conflicte.

En aquest sentit, en els models distributius no s'intenta desenvolupar una modificació d'aquests elements, sinó que la proposta de resolució només intentarà fixar quin percentatge d'objecte o atribut correspondrà a cadascun dels actors segons els objectius expressats per ells.

Un exemple servirà per a veure com funciona aquest mode de resolució.

Dos socis discuteixen pels beneficis generats en la seva empresa i per la quantitat que li correspon a cadascun d'ells. Suposem que els beneficis a repartir són de 5.000 euros. Si cada actor defineix el seu objectiu en termes de maximitzar el seu benefici en detriment de la quantitat que li correspon a l'altre actor ("com més es quedi l'altre, menys em quedaré jo i viceversa"), s'està pensant una possible resolució del conflicte en termes distributius, és a dir, es tracta d'establir quin percentatge de benefici es quedarà cadascun dels actors. A més, com que una proposta distributiva tampoc no permet una modificació de l'objecte, en aquest cas, de la quantitat d'objecte a repartir, la proposta s'haurà de limitar als 5.000 euros.

Pensat així, la manera distributiva de resolució de conflictes suposa que cada actor concep el percentatge obtingut com un guany i el percentatge no obtingut com una pèrdua; si l'objectiu és maximitzar el guany, la diferència entre el que s'obté i el 100% del que s'estava distribuïnt és considerat per cada actor com una pèrdua. Per exemple, si s'arriba a un acord de 50-50 cada actor considerarà que ha guanyat el 50% dels 5.000 € però que ha perdut l'altre 50%. Això suposa dues coses:

- 1) per a cada actor la maximització del seu guany equival a la minimització de la seva pèrdua, i
- 2) davant l'altre actor, la maximització del seu guany implica la minimització del guany aliè. És per aquesta raó que s'afirma que les maneres distributives produeixen resultats guanyador-perdedor.

Segons la meua opinió qualsevol conflicte o la majoria d'ells poden ser considerats en termes distributius.

La compravenda d'un acte està pensada distributivament en els següents termes:

Per al comprador el seu guany és la diferència que hi ha entre el que va pagar (6.000 euros) i el que estava disposat a pagar (8.000 euros), mentre que per al venedor el seu guany és la diferència entre el que va cobrar (6.000 euros) i el que estava disposat a cobrar (4.000 euros). Al contrari, la pèrdua del comprador és la diferència entre el que va pagar (6.000 euros) i el que el venedor hagués acceptat (4.000 euros). Mentre que la pèrdua del venedor és la diferència entre el que va cobrar (6.000 euros) i el que el comprador estava disposat a pagar (8.000 euros).

El GRD és fonamentalment una proposta d'anàlisi de situacions de negociació bipartida, dos actors o dues parts clarament identificables, i on hi ha un únic atribut o objecte en joc. En aquest model els actors "compeixen" per aconseguir un acord que es trobi el més allunyat possible d'aquell valor màxim o mínim que per a cadascun d'ells marca el punt del que no és negociable.

Un exemple típic d'aquestes situacions són els supòsits de compravenda. En aquests casos el venedor pretén aconseguir un acord el més car possible, és a dir, un acord que es trobi el més lluny possible del seu valor mínim, d'ara endavant *valor de reserva del venedor* (VRV; valor per sota del qual al venedor no li interessa negociar). Per la seva banda el comprador pretén aconseguir un acord el més barat possible, és a dir, un acord que es trobi el més allunyat possible del seu valor màxim, d'ara endavant *valor de reserva del comprador* (VRC, valor per sobre del qual no li interessa negociar). En els altres casos que no siguin de compravenda es mantenen els noms de comprador i venedor; comprador és aquell que vol que la quantitat d'objecte recollida en l'acord sigui la menor possible, per exemple, el creditor quan es negocia la treu d'un deute. Mentre que el venedor serà aquell que vol que la quantitat d'objecte recollida en l'acord sigui la major possible, per exemple el deutor.

#### Model distributiu

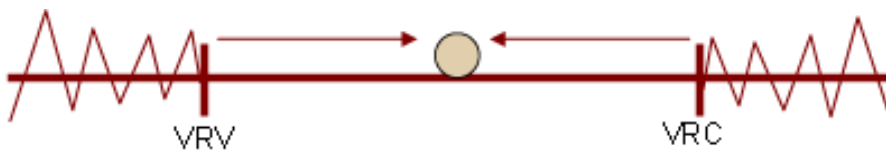
Un exemple de model distributiu és la proposta dissenyada per H. Raiffa denominada model de geometria del regateig distributiu. D'ara endavant GRD. H. Raiffa (1996). *El arte y la ciencia de la negociación*. Mèxic, DF: FCE.



La forma clàssica de representació del GRD és una línia contínua que mostra tots els acords possibles, és a dir, quantitats d'objecte o atribut que s'estan negociant, en aquest cas, diners. En aquesta línia es fixen els valors de reserva tant del venedor com del comprador. El conjunt d'acords compresos entre ambdós valors de reserva reben el nom de *zona de possibles acords*. A manera d'exemple, la representació gràfica d'una negociació d'acord amb el GRD, seria alguna cosa aproximada al següent:



L'objectiu de cada negociador és aconseguir que l'acord estigui el més lluny possible del seu valor de reserva i per a això treballaran distribuint guanys i pèrdues en l'intercanvi de la negociació.



Gràficament, si el cercle representa l'acord final de les parts, el que cadascun intenta és separar-lo al màxim possible del seu propi valor de reserva.

### 2.2.2. Models integratius

Per la seva banda, els models integratius operen a partir d'una **redefinició dels objectius i/o de l'objecte del conflicte**. Pel que fa als objectius, s'estableix una despersonalització de les pretensions de manera que cada actor observi el seu reclam com a part d'un problema comú amb l'altre actor; no es tracta del que A vol davant el que B vol, sinó del que A i B volen davant un problema comú.

La imatge d'aquests models és la de dos actors que treballen conjuntament per a trobar una solució a un problema compartint guanys i pèrdues en la solució. En la mateixa línia, l'objecte del conflicte pot ser modificat incloent nous recursos o valors per a les parts.

"...És el cas dels conflictes laborals en què els treballadors i els ocupadors coincideixen a integrar els seus esforços per a fer créixer l'empresa i compartir sota noves pautes els seus resultats econòmics, renunciant ambdues a la seva defensa d'una porció més gran del pastís més petit per la qual disputaven i que resolen engrandir..."

R. Entelman (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma* (pàg. 204). Barcelona: Gedisa.

La possibilitat de reconstruir els objectius de manera que no siguin observats en termes de "maximització de guanys davant l'altre actor" permet, d'acord amb la visió tradicional, trencar amb la idea que el resultat serà guanyador-perdedor. Si els dos actors admeten un problema comú, la solució final podrà ser considerada guanys compartits. A més, com que és possible l'ampliació de l'objecte de la disputa, això permetrà que per a una mateixa solució cadascun d'ells pugui reconèixer-se com a guanyador en els resultats produïts. Per aquesta raó se sol afirmar que les maneres participatives tendeixen a produir resultats guanyador-guanyador.

#### El model de Harvard

El model de Harvard de negociació és, sense cap dubte, la proposta negociadora integrativa o de solució de problemes més coneguda. I potser el llibre més representatiu d'aquesta manera d'entendre la negociació és l'escrit per **R. Fischer, W. Ury i B. Patton** (1993). *Sí... ¡de acuerdo!* Barcelona: Norma.

Els punts fonamentals d'aquesta proposta poden ser resumits de la manera següent:

- 1) La possibilitat de dilucidar qualsevol negociació depèn del fet que els dos interlocutors centrin la seva atenció en la solució d'un problema amb independència de si la seva relació personal és d'enemistat o d'amistat.
- 2) És important que el debat entre aquests dos negociadors es faci en un clima de tracte correcte en l'àmbit personal (suau amb les persones) i alhora de compromís amb les propostes que cada actor realitza (dur amb el problema).
- 3) No confongui la discrepància en relació amb la solució del problema o al seu plantejament amb la seva percepció del tipus de persona que té com a interlocutor.
- 4) La confiança o desconfiança en l'altre participant no pot ser el fonament de la solució del problema. Així que procedeixi independentment d'ella.
- 5) Raoni i romanguí obert davant de les raons. Recordi que una solució sense argument no serveix i que els arguments són el fonament de la solució i no al contrari.
- 6) Si l'argument de l'interlocutor el convenç i se'n segueix una solució diferent de la que vostè proposava, canvii la solució o busqui un argument millor.
- 7) En qualsevol cas, l'objectiu de l'intercanvi no és arribar a un acord sigui quin sigui aquest o que vostè s'imposi a l'altre en la discussió sinó que aconseguixin un resultat sensat de manera eficient i amistosa. El concepte de *sensatesa* vol dir que partint del conjunt de raons expressades s'establirà una conclusió conjunta d'acord amb aquestes.
- 8) Si és possible, treballi els seus arguments sobre la base de raons objectives i no sobre raons subjectives. Recordi sempre que les primeres tenen més força argumentativa que les segones. De manera similar, recordi que no són bones raons per a trobar una solució aquelles que estan vinculades amb la seva voluntat o amb el que vostè vol.

9) Eviti tenir un argument últim inamovible. Explori i desenvolupi les possibilitats argumentatives del debat entre les quals pugui escollir i prengui una decisió sobre la solució més tard.

10) Finalment, tampoc no obli que podria ser que els dos estiguessin equivocats pel que fa a la solució del problema. De manera que pensi en possibles solucions no considerades per vostè fins ara.

Aquests són a grans trets els principis rectors d'un model de negociació integratiu com el de Harvard.

Un cop presentats cadascun dels models negocials vegem el tema de les crítiques.

### **2.2.3. La confusió: dolents i bons**

Ja he assenyalat anteriorment que molts cops la distinció entre models distributius i integratius és presentada en els termes de negociadors egoistes i negociadors altruistes. En aquest sentit, per a alguns autors la negociació distributiva consisteix, fonamentalment, en el joc de les amenaces. En aquests casos, el negociador distributiu té una especial habilitat per amagar informació, per a manipular les percepcions dels altres actors i per a controlar el nivell de pressió sobre l'adversari als efectes d'aconseguir un acord més beneficiós per a ell o el seu client. Per contra, la negociació integrativa està relacionada amb les raons, la comprensió de l'altre i la recerca de solucions mútuament beneficioses. En aquest segon cas, el negociador ha de tenir una visió col·lectiva del problema i, per tant, la capacitat per a reconèixer els interessos dels altres i buscar solucions compartides. S'espera llavors que el negociador operi adequadament amb les regles de l'argumentació intentant convèncer l'altra part del benefici mutu en l'obtenció d'un acord.

Ara bé, crec que aquesta relació entre model i proposta antropològica no funciona. Vegem primer quines han estat les crítiques que des dels models integratius s'han presentat contra els models distributius.

#### **Les crítiques als models distributius**

És obvi que cadascun d'aquests dos models apunta qüestions ben diverses. Els models distributius observen el problema negocial en relació amb una situació de competència però no pretenen canviar, simplement s'adapten al tema de la distribució de l'objecte del conflicte. Per la seva banda, els models integratius veuen en la negociació una oportunitat per a intercanviar idees partint de l'acceptació que la solució del conflicte passa per un desenvolupament cooperatiu.

Ara bé, quan els defensors dels models integratius encaren el tema d'allò distributiu solen presentar un conjunt de crítiques, més o menys comunes, partint del pressupost de la necessitat d'optar entre ambdues formes de negociar; o s'és distributiu o s'és integratiu.

Crec que aquestes crítiques poden ser agrupades en tres:

**1a crítica. No creadors de valor.** En els models distributius no hi ha possibilitat de crear valor, és a dir, la possibilitat que incorporin nous elements al procés de negociació. En aquest sentit els autors afirmen:

"[...]El deseo de beneficiarse en la distribución no sólo puede inhibir la creación de valor, sino que también puede hacer fracasar la negociación en otros muchos sentidos. Es posible que las partes no alcancen acuerdo alguno pese a que ambas se podrían beneficiar de él. Y aunque se llegue a un acuerdo, puede que innecesariamente desperdicien mucho tiempo y muchos recursos con su actitud implacable. El problema estratégico es que ninguno de los negociadores sabe hasta dónde puede presionar a la otra parte [...]."

Mnookin i altres (pàg. 43)

**2a crítica. Maximitzadors.** Una segona crítica és que segons els defensors dels models integratius, els negociadors distributius només saben maximitzar els seus interessos individuals en la negociació. En aquest sentit, se sosté que els negociadors distributius manquen d'arguments pel que sempre demanen més i volen més sense saber per què. Tendeixen a propugnar únicament el seu guany i ignoren que el resultat final implica l'altre negociador. I, finalment, operen sobre l'engany i l'amenaça com a únics instruments per aconseguir una millor distribució al seu favor.

**3a crítica. Oculten tota la informació.** Els negociadors distributius juguen a manipular l'altre negociador i per a aconseguir-ho li amaguen informació rellevant per aconseguir acords millors per a ambdues parts.

És obvi que plantejat així, i si tinguessin raó les crítiques, hi hauria bones raons per a fugir dels models distributius a favor dels models integratius.

No dubto que hi ha negociadors que es comporten d'aquesta manera en els processos negocials. Fins i tot estic disposat a acceptar que en els models distributius hi ha més possibilitats de trobar negociadors amb aquestes característiques. Però, el que crec, és que tot això està més vinculat amb un altre tipus de factors, sobre els quals tornarem en apartats posteriors d'aquesta assignatura (personalitats), que amb el tipus de model de negociació que s'estigui desenvolupant. En aquest sentit, crec que aquestes tres crítiques no se segueixen d'una proposta neutral, com la que aquí he fet, del que són les negociacions distributives.

Abans de mostrar les respostes a aquestes crítiques potser sigui bo recordar **quines coses no se segueixen** de la proposta del model distributiu que aquí he fet:

#### Lectura recomanada

Seguiré en aquest punt les idees presentades per R. H. Mnooking, R. P. Peppet i A. S. Tulumello (2003) en el seu llibre *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

1) El model distributiu no exclou l'argumentació. En una negociació distributiva els negociadors esbossen raons per a establir un determinat percentatge en la distribució. Els negociadors distributius no demanen perquè sí, sinó que expliquen i justifiquen les seves ofertes i els seus reclams.

2) El model tampoc no exclou un coneixement just del negociador sobre les diferències que hi ha entre el que ell voldria, amb independència del que l'altre negociador vol, i el que voldria tenint en consideració que de l'altra banda de la taula de negociació hi ha també un negociador. Els negociadors distributius reconeixen que l'existència d'un acord està vinculada a l'acceptació de l'altre negociador.

3) Finament, el model no exigeix que cada negociador ignori la possibilitat d'acceptar determinades pèrdues en termes del pagament necessari per a la consecució d'un acord. Si l'acord és el resultat de la voluntat dels dos, cal assumir la possibilitat de tenir pèrdues amb referència al que seria una solució si no existís l'altre negociador.

Fetes aquestes matisacions podem, ara sí, veure les respostes a les crítiques contra els models distributius.

**1a. contracrítica:** Si tot el problema és que els models distributius no creen valor (no augmenten la quantitat d'objecte que hi ha a la taula per a ser negociat), llavors això em sembla que no pot ser pres necessàriament com un problema. Distribuir també és una manera de resoldre un conflicte. És més, hi ha determinats conflictes on el que està en joc és, precisament, com distribuir la quantitat d'objecte que constitueix el conflicte en qüestió. En aquests casos no és necessari, o fins i tot no és aconsellable, crear valor, la qual cosa no implica que no sigui possible treballar en la resolució del conflicte. Però a més, si tot el problema fos la creació de valor encara no s'entendria on rau la dificultat, els negociadors podrien començar creant valor i un cop delimitat aquest començar una negociació de tall distributiu.

Tornant al cas dels dos socis que distribueixen els beneficis, podria començar dient als actors que en comptes de negociar només els 5.000 € de guanys també poden incloure en la distribució el temps d'ús personal del cotxe de l'empresa. I, un cop fet això, podria procedir a distribuir el nou objecte resultant.

Si això és possible, llavors la crítica entorn de la creació de valor crec que no se sosté. Si hi ha algun problema en aquests models, ha d'estar necessàriament en l'activitat distributiva.

**2a. contracrítica:** pel que fa a la crítica segons la qual els negociadors distributius són purs maximitzadors dels seus interessos individuals, crec que tampoc no se sosté.

Quan un negociador distributiu ha de fixar el valor de reserva, ho ha de fer a partir del conjunt d'informacions de les quals disposa. Aquest conjunt d'informacions suporten argumentalment les pretensions del negociador. Per tant, si això és així, llavors els models distributius requereixen una discussió sobre quines són les raons que cada negociador considera rellevants als efectes d'establir el seu valor de reserva. Aquest punt, que importa una profunda i difícil reflexió dels negociadors en els models distributius, sol ser ignorat pels seus detractors quan esbossen la segona de les crítiques; la implacabilitat maximitzadora del negociador.

Si la negociació distributiva no és un món d'individus mancats de raons on els arguments no tenen cap paper, la idea d'implacabilitat hauria de ser revisada. És cert que en la mesura en què un negociador distributiu pretén allunyar l'acord final el més possible del seu valor de reserva tendirà a potenciar els arguments que l'afavoreixen i a relativitzar els que li són contraris. Però, aquest joc no pot, ni el model ho exigeix, ser portat en els seus extrems sota pena de perdre la raonabilitat de la negociació distributiva; si per aconseguir un acord més allunyat del meu valor de reserva estic disposat a ignorar o desplaçar un bon argument de l'altre negociador, la negociació acabarà en un joc de desraons. I això no és admissible en la proposta distributiva.

Per tant, crec que no hi ha cap raó per a vincular un model distributiu amb un model antropològic d'un negociador egoista i manipulador.

**3a. contracrítica:** la idea d'ocultació de la informació està directament vinculada amb els objectius que s'atribueixen als negociadors en els models distributius. Els models integratius pressuposen que si el negociador expressés aquell valor a partir del qual té sentit negociar (valor de reserva), automàticament aquest seria incorporat per l'altre negociador en termes d'una oferta donant per concloua la negociació.

Si jo sé que l'altre actor no està disposat a quedar-se amb menys de 1.000 € respecte dels 5.000 € a repartir, l'únic que hauria de fer és oferir 1.001 € i esperar l'acceptació per part de l'altre actor. Això, òbviament, obliga els negociadors a ocultar estratègicament el seu punt de no negociació.

Ara bé, entre l'acció d'"ocultar el valor de reserva" i la de "no aportar cap informació o enganyar l'altra part" hi ha algunes diferències significatives. Com ja he dit, el valor de reserva d'un negociador és el resultat d'una decisió que aquest pren basant-se en un conjunt d'informacions. Ja que totes les decisions estratègiques pel que fa al maneig de la negociació estan certament relacionades amb aquest valor de reserva, és transcendental per als negociadors que aquest es trobi correctament fundat. Però, paral·lelament, en les negociacions distributives també és molt important el treball del negociador encaminat a estimar un potencial valor de reserva de l'altre actor. Per al negociador distributiu no solament és rellevant decidir el seu límit sinó estimar el possible límit de l'altre negociador. En aquest punt és transcendent, per a qualsevol ne-

gociador distributiu, que l'altre actor del conflicte estimi d'una manera, més o menys, delimitada. Perquè si l'altre fa una estimació errada, després pot ser molt difícil negociar. Vegem dos casos possibles d'error en l'estimació:

1) Si per ocultar la informació o per un engany l'altre actor sobreestimés el valor de reserva, llavors podria ocórrer que la negociació finalitzés abans de començar.

Si el venedor enganya el comprador d'una manera tal que l'estimació d'aquest últim és substancialment major a la real (el venedor acceptaria no menys de 5.000 € però enganya el comprador de manera que aquest pensa que el valor de reserva del venedor és de 8.000 €) és molt possible que el comprador ni tan sols iniciï la negociació.

2) Si per ocultar informació o per un engany l'altre actor subestima el valor de reserva, pot ser que durant la negociació calgui justificar i explicar moltes coses per aconseguir una correcció de l'error sense que això produeixi la sensació d'engany i la conseqüent ruptura de la negociació.

Si el comprador enganya el venedor fent-lo creure que no pagarà més de 3.000 €, quan el seu valor real és de 7.000 €, i després durant el regateig condueix la negociació a una oferta de 4.000 €, és factible que el venedor consideri que si aconsegueix passar de 3.000 a 4.000 encara hi ha més per repartir. Amb el que obligarà el comprador a reconduir la negociació de manera que el venedor no creï expectatives superiors a aquests 4.000. Però, quan intenti fer això, és possible que el venedor pretengui fer-li pagar el que ha estat un engany o, el que pot ser pitjor, perdi credibilitat per a fixar els límits reals de la negociació.

Per tant, llevat del món del maximitzador boig i ferotge, no és cert que als negociadors distributius els interessi sempre que l'altre negociador no disposi de tota la informació als efectes d'estimar el seu VR. Les negociacions distributives no requereixen que els VR estiguin ocults, sinó simplement que siguin opacs.

Un bon negociador sap utilitzar indistintament els models de negociació distributius i models integratius. I sap quin és el millor model d'acció per a cada tipus de conflicte.

### Lectures recomanades

H. Raiffa (1996). *El arte y la ciencia de la negociación*. Mèxic, DF: FCE.

R. Fischer, W. Ury; B. Patton (1993). *Sí... ¡de acuerdo!* Barcelona: Norma.

R. H. Mnooking; R. P. Peppet; A. S. Tulumello (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

R. Calvo Soler (2006). *La negociación con ETA entre la confusión y los prejuicios*. Barcelona: Gedisa.

### 3. Sobre la negociabilitat d'un conflicte

Una preocupació de diversos investigadors en aquest àmbit és la identificació de quan i sota quines condicions és possible desenvolupar un procés de negociació. Tanmateix, segons la meua opinió, aquesta pregunta pot ser interpretada de dues maneres diferents. Segons la primera interpretació, l'interrogant sobre allò negociable faria referència a la identificació de determinats àmbits en els quals no és possible establir concessions. En aquest sentit, si no és possible l'establiment de concessions, no és possible l'ús del mètode de la negociació. La característica principal d'aquesta primera accepció és que la propietat d'allò no negociable ho és conceptualment; "X per definició no és susceptible de negociació". Per exemple, això és el que sembla sostenir-se quan s'afirma que "no és possible negociar amb bojos" o que "no es pot negociar el clima".

Però hi ha una segona interpretació possible de la pregunta sobre la negociabilitat. En aquest cas es tracta de qüestionar-se quines condicions es poden presentar en un conflicte de manera que **contingentment** ho facin innegociable. En aquest segon cas, i a diferència de l'anterior, la pregunta no està vinculada amb aspectes conceptuals ("X és per definició negociable") més aviat es tracta d'indagar aquells elements que si es presenten, faran inviable un procés de negociació ("si X té a més la propietat P1, serà innegociable").

Això és el que sembla posar-se de manifest quan s'afirma que "No puc negociar perquè ell té molt més poder que jo".

Òbviament hi ha casos on no resulta clar a quin dels dos conceptes d'innegociable s'està fent referència. Per exemple, quan algú sosté que "no es poden negociar els conflictes de valors".

Vegem a continuació aquests dos possibles supòsits de no-negotiabilitat.

#### 3.1. Allò no negociable per definició

Una manera tradicional d'establir la qüestió d'allò que no pot ser negociat, per definició, ha estat prendre en consideració determinades propietats dels elements que formen la situació de conflicte. Per exemple, un autor com Elster sosté que no es pot negociar sobre qüestions de fet:

"[...] de la mateixa manera que un no pot negociar sobre el clima [...]."  
J. Elster (1995). "Strategic uses of argument" (pàg. 238).

Ara bé, em sembla que aquesta intuïtiva afirmació d'Elster requereix una anàlisi més detallada. Què vol dir que no es pot negociar sobre el clima? Segons la meua opinió, caben quatre respostes possibles a aquesta qüestió:

#### Vegeu també

Recordeu que, com hem vist en l'apartat anterior, una característica definidora de la negociació és que els actors estan disposats a establir concessions entre les pretensions recíproques.



1) No es pot negociar sobre el clima perquè no és possible un conflicte sobre el clima, en el sentit analitzat en el primer tema d'aquest mòdul; la producció de la pluja, del sol o de la boira no depenen de les nostres accions amb el que difícilment no es pot donar una situació d'interacció entre els actors.

Més enllà de la qüestió del clima em sembla que el que sí que es pot reconèixer és que no és possible una negociació en els casos en els quals la satisfacció dels objectius d'un dels actors no depèn de les accions de l'altre actor. Per exemple, jo no puc negociar la venda de l'empresa Coca-Cola si això no depèn de les meves accions. Sens dubte, el terme *dependència* pot plantejar casos difícils en els quals tinguem problemes per saber si un determinat estat de coses del món depèn o no de les meves accions. Però no m'ocuparé aquí d'aquesta qüestió.

2) Una segona manera d'entendre la idea de "no-negociabilitat del clima" és pensar que el que no és susceptible de negociació és el valor de veritat de l'enunciat referit al clima, és a dir, no té sentit afirmar que negociarem "si l'enunciat «està plovent» és vertader o fals", encara que sí que tindria ple sentit argumentar respecte a aquesta qüestió. Per tant, no es podria negociar, però sí que es podria dialogar o deliberar.

És important assenyalar que, si bé la raó de la no-negociabilitat en ambdós casos és la mateixa (la no-disponibilitat), hi ha diferències substancials entre ambdós supòsits.

Suposem que tenim una màquina que ens permet produir pluja. En aquest cas, puc negociar la producció d'aquest fenomen atmosfèric. Però el que continuo sense poder negociar és el valor de veritat de l'enunciat.

3) La tercera forma d'interpretar la frase "un no pot negociar sobre el clima" posaria l'accent en el tema de les creences; d'aquesta manera diríem que no és negociable la meva creença sobre si està plovent.

Es pot ressaltar la distinció que hi ha entre l'afirmació segons la qual "la veritat d'un determinat enunciat no és negociable" de l'afirmació sobre la "no-negociabilitat de les creences amb referència a un determinat fet". N'hi ha prou d'admetre que l'enunciat "un determinat subjecte té raons per a creure que és vertader un fet fals" té perfecte sentit.

Joan pot tenir raons per a creure que ahir va ploure i ser fals l'enunciat "ahir va ploure". I això amb independència que la raó per a sostenir la no-negociabilitat de les creences torni a ser la mateixa; la seva no disponibilitat per part del subjecte.

4) Un quart, i últim, àmbit d'anàlisi de la negociabilitat és el tema de l'acceptació. En el que aquí interessa, la característica més important de l'acceptació, davant la creença o la veritat d'un enunciat, és que aquesta sí que està disponible, és a dir, l'acceptació és el resultat d'una decisió. Seguint una ja clàssica definició presentada per **L. J. Cohen**, l'acceptació:

### Sobre el clima

És important assenyalar que, almenys pel que fa al clima, aquesta impossibilitat és fonamentalment tècnica (ni lògica, ni física). En el mateix moment en què això sigui possible, podrem considerar el clima objecte d'una negociació, si és que, en algun sentit, no estem ja en aquell moment en què l'home pot, sinó controlar, almenys condicionar amb les seves accions el clima.

"[...] d'una proposició p és un estat mental consistent a tenir o adoptar la política d'usar p en el raonament en alguns o en tots els contextos [...]."  
L. J. Cohen (1989) "Beliefandacceptance" (pàg. 368).

Si admetem aquesta definició, llavors negociar l'acceptació d'una proposició és negociar la política d'usar aquesta proposició en el raonament, és a dir, en aquelles argumentacions que es generen en el context d'una negociació.

Podem resumir el que hem dit fins aquí, però ara amb referència a les qüestions de fet, de la manera següent:

- a) No són susceptibles de negociació ni la veritat d'un enunciat ni la seva creença.
- b) Una manera feble d'entendre la negociabilitat d'una "qüestió de fet" és vincular-la amb la negociabilitat de les accions que poden produir o condicionar aquest fet.
- c) Una segona manera d'entendre la negociabilitat d'una "qüestió de fet" és relacionar-la amb la negociabilitat de l'acceptació d'una proposició.

Em sembla que és interessant ressaltar que tots aquells aspectes que queden fora de la negociació estan vinculats amb la "no disponibilitat" per part del subjecte pel que fa a la seva formació: ni els fets, ni la veritat dels fets, ni les creences sobre els fets no són elements que puguin ser objecte de decisió per part d'un actor.

### **3.2. Allò contingentment no negociable**

Si el tema d'allò no negociable per definició ha estat objecte d'una relativa atenció en l'àmbit de les investigacions sobre la resolució de conflictes, el cas d'allò contingentment no negociable és ben diferent. Són molts i variats els estudis que han intentat posar de manifest els problemes que es poden presentar en un conflicte i que afecten la qüestió de la seva negociabilitat. En aquest apartat, analitzarem tres tipus de conflictes que per la seva específica conformació plantegen seriosos problemes per a ser negociats; els conflictes amb falta de legitimació o consciència, els conflictes amb fortes asimetries de poder i els conflictes intractables.

#### **3.2.1. Els conflictes amb falta de legitimació o consciència**

En començar aquest apartat indiquem que la definició de *conflicte* inclou la idea de *percepció*; el conflicte són determinades percepcions. En aquest sentit, si no hi ha percepció d'incompatibilitat dels objectius, no hi ha conflicte.

Però al costat de les percepcions apareix un segon element que és especialment important i que no sempre ha estat distingit clarament de les anteriors: la consciència. La consciència és el reconeixement que darrere de la per-

**cepció d'incompatibilitat hi ha un conflicte.** Dit en altres termes, un actor pot tenir la percepció de la incompatibilitat dels seus objectius i assumir, per alguna raó, que té un conflicte amb l'altre actor.

Però per què algú que percep la incompatibilitat dels objectius es pot negar a reconèixer l'existència d'una situació de conflicte? Les raons per a aquest procés **d'evitar** els conflictes, fins i tot malgrat la incompatibilitat percebuda, poden ser múltiples i variades.

Potser un dels tipus més importants d'absència de consciència és la relacionada amb el problema de la **legitimitat** de l'altre. Un actor pot percebre la incompatibilitat alhora que considera que l'altra persona (actor) pateix de la legitimitat suficient perquè s'abrogui la condició de defensor dels objectius en aquest conflicte.

Frases com "i tu qui ets per parlar de la felicitat dels nostres fills", "no estic disposat a negociar amb terroristes" o "solament faltaria que jo hagués de seure amb aquest senyor que m'ha enganyat" posen de manifest aquesta falta de reconeixement de l'altre.

En aquests i altres casos, l'actor percep la incompatibilitat, però en no reconèixer la condició d'actor de l'altre resulta inviable un procés de negociació.

Altres cops, els problemes de falta de consciència apunten a consideracions diferents.

El cas en el qual un pare i el seu fill de cinc anys es dirigeixen a casa per a dinar. Pel camí passen per davant d'una pastisseria i el fill li demana al pare que entrin a comprar un *croissant*. El pare considera que si li permet entrar a la pastisseria, no menjarà quan arribin a casa.

En aquesta situació el pare considera que el seu fill **no té els coneixements ni la capacitat** per a decidir el que és millor per a ell.

Dit en altres termes, no reconeix el fill com a actor d'un conflicte en tant que no té les habilitats necessàries per a defensar els objectius percebuts com a incompatibles.

Mentre que en un conflicte els actors no es reconeguin com a actors, serà inviable qualsevol procés de negociació.

#### Etapa de legitimació

És tal la transcendència que poden tenir aquest tipus de casos, que en l'àmbit dels models de mediació (mètode exogen de resolució de conflictes) la primera etapa del treball del mitjancer rep precisament el nom d'**etapa de legitimació**; si les parts no es reconeixen com a actors, no serà possible avançar cap a la resolució del conflicte.

### 3.2.2. Els conflictes amb fortes asimetries de poder

La definició del *poder* no ha estat una qüestió pacífica entre els estudiosos d'aquests temes. Psicòlegs, sociòlegs, politòlegs, juristes i una gran varietat d'estudiosos han presentat diverses definicions de *conflicte*. Moltes d'elles enfrontades entre si. La diversitat és tal que per moments es pot pensar si en realitat ens estem referint al mateix.

En el que aquí interessa seguirem una definició de *poder* vinculada amb la noció de **recursos**. Els recursos d'un actor en un conflicte són el conjunt d'instruments o elements que té a la seva disposició per a aconseguir el seu

objectiu. És important no limitar la nostra anàlisi a situacions, més o menys estereotipades, perquè el poder pot tenir fonts molt variades i un negociador ha de saber buscar-les i trobar-les.

### **Reflexió**

Pensi un moment en els supòsits següents i quins recursos tenen els actors per aconseguir els seus objectius:

- a) La Guerra.
- b) La decisió sobre on va una parella aquesta nit.
- c) El cobrament d'un deute.
- d) La discussió amb els fills sobre l'hora d'arribada a casa.

Les fonts de poder (d'on sorgeixen els recursos) d'un actor en un conflicte poden ser múltiples i variades. Però les més comunes pel que fa als processos de negociació solen ser les següents:

- **El valor de reserva;** és aquell valor per sobre o per sota del qual a un actor no li interessa negociar. Com més alt sigui el nostre valor de reserva, més poder podrem tenir en la negociació. Recordi el que vam veure en l'apartat anterior amb referència al concepte de valor de reserva.
- **L'alternativa a l'acord;** són les possibles alternatives de què disposa un actor davant un possible procés de negociació.
- **La informació;** com més i millor sigui la informació de la qual disposa un actor, més poder tindrà en el procés negocial.
- **La capacitat de formular la primera oferta;** la possibilitat de ser els primers en parlar és una font de poder important. Això és així en la mesura que el primer que parla pot ancorar el procés de negociació, és a dir, pot definir els paràmetres entorn dels quals girarà la negociació.
- **La paciència;** molts negociadors manquen de poder perquè no tenen la paciència necessària per a insistir i/o esperar la resposta de l'altre. En negociació és tan important saber quan i com dir les coses, com saber quan i quant esperar la resposta de l'altre.
- **El temps;** en negociació el temps és una mesura del poder; com més necessitat estigui un negociador de la consecució d'un acord, més feble serà en el procés perquè més seran les concessions que es veurà obligat a fer si vol resoldre urgentment el conflicte.

Doncs bé, una idea recurrent en els àmbits de l'estudi sobre la resolució de conflictes és aquella segons la qual la disparitat de poder entre els actors és inversament proporcional a la viabilitat d'una negociació per a resoldre'l. Si un actor té clarament poder davant l'altre, aquest tendirà a imposar la seva solució del conflicte abans d'establir concessions dins d'una negociació.

La asimetria de poder és inversament proporcional a la viabilitat d'un procés negocial.

### 3.2.3. Els conflictes intractables

L'últim dels casos que considerarem aquí és el tema dels conflictes intractables. Sense cap dubte, aquest és un dels supòsits més estudiats dins de la problemàtica de la no-negociabilitat d'un conflicte. De fet, i per a ser més precisos, el problema d'allò intractable, a diferència dels dos casos anteriors, és que resulta realment complex pensar en un mètode que pugui ajudar-nos a avançar cap a la solució. Dit en altres termes, la intractabilitat no és només un problema d'allò innegociable sinó d'allò irresoluble.

En els dos casos anteriors se sol presentar els mètodes exògens com un bon sucedani per a corregir aquest tipus de problemes. La falta de consciència i la asimetria de poder solen explicar la intervenció de tercers (jutges, mediadors).

Potser l'interès més important que planteja el tema dels conflictes intractables rau en el fet que és un concepte que delimita l'abast i l'eficàcia de la resolució de conflictes, és a dir, ens indica quan el treball de l'operador de conflictes no té, o no sembla tenir, sentit.

Parlar d'allò intractable és parlar de la inutilitat de la resolució de conflictes.

Ara bé, tot i l'interès que aquest tema ha despertat en les persones que estudiem la resolució de conflictes, la qüestió sobre què s'entén per un conflicte intractable no resulta senzilla i ha estat objecte de múltiples controvèrsies.

En general hi ha una sèrie de termes que solen ser utilitzats per a explicar la qüestió de la intractabilitat:

- Conflictes complexos.
- Conflictes no resolubles.
- Conflictes destructius.
- Conflictes prolongats.
- Conflictes d'intolerància.
- Conflictes arrelats.
- Conflictes perdurables.

Tots aquests conceptes semblen apuntar, d'una manera més o menys directa, a un element bàsic:

Un conflicte intractable és aquell que s'aparta de la possibilitat de ser resolt.

Tanmateix, aquesta apreciació no sembla **esgotar** la idea de la intractabilitat; hi ha molts conflictes que no aconseguim resoldre i que probablement no caracteritzaríem d'intractables. Així plantejat podem diferenciar entre conflictes tractables que es resolen, conflictes tractables que no es resolen i conflictes intractables (fet que implica que no estan resolts). Dit en altres termes: tot conflicte intractable és irresoluble (llevat que el canviem), però no tot conflicte que no s'ha aconseguit resoldre és intractable.

Si s'accepta això, llavors allò intractable no es refereix tant a l'absència d'una resolució, sinó a la necessitat de treballar-hi (per alguna raó) d'una manera diferent des del procés, multifacètic des del contingut i prolongat des del temps.

**1) Diferent en el procés d'intervenció.** Ateses les dificultats que planteja el conflicte, les metodologies més tradicionals, almenys en el seu sentit més característic (negociació, mediació, conciliació, facilitació etc.) no funcionen com a mètodes per a resoldre el conflicte.

**2) Multifacètica en el contingut de la intervenció.** Els conflictes intractables es caracteritzen, entre altres propietats, perquè el conjunt d'elements implicats en el conflicte (atributs o objectes) responen a una gran quantitat de facetes diferents del comportament humà tant individual com col·lectiu.

**3) Més prolongada en el temps d'intervenció.** Els conflictes intractables se solen estendre en el temps de manera que s'acaben enquistant en la relació entre els actors; amb el temps no és possible definir aquesta relació sense fer referència al seu aspecte conflictual.

Hi ha algunes característiques més que és important tenir en compte pel que fa als conflictes intractables:

**4) Polarització.** En termes de les **relacions** entre els actors, els conflictes intractables es caracteritzen per una clara **polarització** de les posicions, interessos, preferències, desitjos, etc., segons les percepcions d'aquests actors. Això és, sigui quin sigui el conjunt d'actors que formen el conflicte, aquests tendeixen cap a la formació d'un conflicte de dues parts mitjançant la constitució de coalicions. La polarització també implica una radicalització de les posicions i pretensions de les parts.

5) **Objectes no tangibles.** Aquesta polarització es manifesta, en termes de les dimensions del conflicte, en relacions d'**enemistat i hostilitat** entre els actors. Aquesta dimensió potencia els aspectes **destructius** del conflicte.

6) **Costos.** La clau dels conflictes intractables és que per als actors del conflicte resulta més **costós** aconseguir un acord que romandre en el conflicte.

7) **Destructivitat.** Una última característica important dels conflictes intractables és el seu caràcter especialment **destructiu**. Alguns conflictes tenen un alt nivell d'intensitat. Però, si no hi ha agressió entre les parts i si les parts no estan preocupades per ell, llavors no és un conflicte intractable. Els conflictes intractables són **substancialment danyosos** fins i tot quan les parts preten- guin deslliurar-se'n.

La concurrència d'algun d'aquests factors en els conflictes fa més difícil l'èxit de la negociació (i de qualsevol altre mètode de resolució de conflicte).

#### **Lectures recomanades**

L. J. Cohen (1989). "Belief and acceptance". A: *Mind* (vol. XCVIII, núm. 391).

P. Coleman (2000). "Intractable Conflict". A: Morton Deutsch; Peter Coleman (eds.). *Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.

L. Kriesberg; T. A. Northrup; S. J. Thorson (eds.) (1989). *Intractable Conflicts and Their Transformation*. Nova York: Syracuse University Press.

J. Elster (1995). "Strategic uses of argument". A: Arrow, Mnookin, Ross, Tversky, Wilson (eds.). *Barriers to conflict resolution*. Nova York: Norton.

## 4. Què he de saber d'un conflicte per a planificar una negociació?

Una qüestió important per a qualsevol procés de negociació és el tema de la seva planificació. La negociació, en el seu aspecte més tècnic, exigeix que el negociador confeccioni un conjunt d'estratègies i tàctiques encaminades a la consecució d'un objectiu determinat. Però, el disseny de qualsevol estratègia parteix ineludiblement d'un procés de reflexió i de recerca d'informació. El problema és que molts cops resulta difícil identificar quina informació es requereix per a poder treballar en el disseny d'una estratègia negocial. Els aspectes sobre els quals es pot fixar l'atenció són múltiples i variats. Però potser hi ha una diferència qualitativa entre dues grans categories de la informació estratègica en la negociació: d'una banda, estan aquelles informacions l'obtenció de les quals resulta imprescindible per a poder dissenyar una estratègia, o dit d'una altra manera, la modificació de qualsevol d'aquests elements suposa indefectiblement una revisió del disseny estratègic. A més, aquest primer grup és, en general, independent de l'intercanvi d'informació que sol sorgir en el procés de negociació. I de l'altra, estan aquelles informacions que poden o no condicionar l'estratègia dissenyada. Aquest segon tipus d'informació sol estar molt relacionat amb la pròpia interacció, és a dir, se solen concretar a partir dels successius contactes en el procés negocial.

### 4.1. Informacions necessàries

El que aquí veurem és un conjunt **mínim** d'informacions que compleixen aquests dos criteris assenyalats; condicionen qualsevol estratègia d'una manera bàsica i poden ser estructurats de manera prèvia als intercanvis negocials. Aquest conjunt està format pels elements següents:

- Actors.
- Objectius i atributs.
- Tercers.
- Ratificacions.
- Repeticions.
- Amenaces i Promeses.

#### 4.1.1. Els actors d'un conflicte

En molts casos no és senzill identificar qui són els actors d'un conflicte. A més, per si això fos poc, hi ha un fort condicionament vinculat al tipus de formació professional que ha rebut cada negociador. Per exemple, un psicòleg sol identificar com a actors subjectes que un jurista mai no assenyalaria com a tals i viceversa.



## Actors?

Penseu en els exemples següents i reflexioneu sobre si els consideràrieu actors del conflicte: l'amant en un divorci, les víctimes en el conflicte terrorista, els familiars en un conflicte entre un pacient i el seu metge, els consumidors en un conflicte entre dues empreses.

Un criteri general que pot servir com a punt de partida en la identificació dels potencials actors d'un conflicte podria ser el següent:

Actor és aquell que té un **interès en el resultat** del conflicte i els actes del qual **poden condicionar** aquest resultat.

Així definits els actors han de complir dues propietats. En primer lloc, han de tenir un interès en el resultat del conflicte. Ara bé, aquest interès no pot ser genèric (tinc un interès que la gent no sigui violenta, que no hi hagi conflictes en el món, etc.), sinó que ha d'estar vinculat amb aquells objectius que són percebuts com a incompatibles (tinc un interès en quant pagarà el deutor, amb qui es quedaran els fills en el divorci, en el que farà l'hospital per a rescabalar-me de la mala praxi, etc.). I, en segon lloc, és necessari que el seu comportament condicioni la producció d'aquest resultat. En aquest sentit, es diu que si aquesta persona no hagués fet alguna cosa o no hagués omès un comportament, probablement el resultat hauria estat diferent.

Sens dubte, aquests dos criteris no resolen tots els casos possibles i subsisteixen situacions on podem mantenir alguns dubtes sobre si algú és o no un actor en un conflicte.

## Qui?

Pensa en els casos següents: qui té interès i pot condicionar el resultat en el conflicte del govern espanyol amb ETA?, qui té interès en la negociació d'una suspensió de pagaments, només els creditors i els deutors? Si penséssim un partit de futbol com un conflicte, diríem que l'afició en pot condicionar el resultat?

Sigui com sigui, aquests dos criteris permetran al negociador salvar el que, probablement, és un dels problemes comuns a l'hora de reflexionar sobre una negociació: **no tots els que són a la taula de negociació són indefectiblement actors i hi pot haver actors que no són a la taula de negociació**. Si quan cal negociar tenim en compte aquests dos criteris abans que les consideracions de tipus "hi són o no hi són", "poden o no poden iniciar un judici", etc., aconseguirem salvar aquest tipus d'errors i millorarem el nostre disseny estratègic.

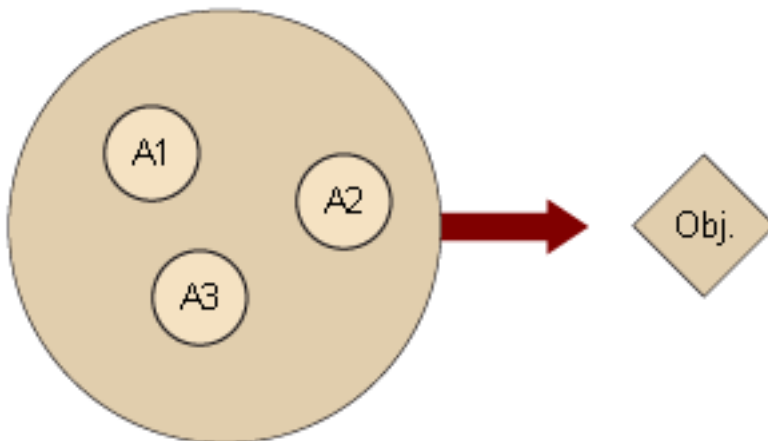
Un cop identificats els actors d'aquest procés negocial, podem reflexionar sobre si la negociació és **bipartida o multipartida**. Una negociació és bipartida quan són dos els actors que hi participen. Una negociació és multipartida quan el conjunt d'actors que hi intervé són més de dos. La distinció entre aquests dos tipus de negociacions és de gran transcendència en termes estratègics. Però, potser, el punt més important que diferencia la reflexió en cadascun dels ca-

sos és el fet que, quan una negociació és multipartida, la nostra estratègia ha de tenir en consideració les possibles **coalicions** que es poden desenvolupar durant la negociació.

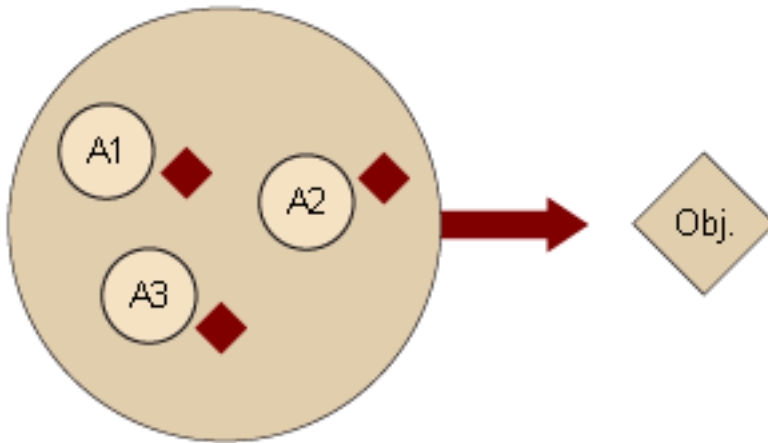
Si en una negociació hi ha més de dues parts, pot ser que una d'elles es coalitzi amb l'altra davant nostre.

Això, òbviament, no es pot donar en una negociació bipartida. De manera que en identificar la quantitat d'actors estem identificant la necessitat o no d'actuar en un pla de coalició.

Ara bé, un cop hem identificat els actors del conflicte als efectes de pensar en la negociació, és important tenir en consideració la distinció que hi ha entre actors individuals i actors col·lectius. De manera molt general diem que un actor col·lectiu és un conjunt d'actors individuals que estan units per la consecució d'un objectiu comú. Gràficament:



Però, si pensem per un moment en el que ocorre dins de l'actor col·lectiu, ens adonarem que la formació d'aquest tipus d'actors és dependent dels objectius individuals de cadascun dels actors. Dit d'una altra manera, no hi ha un objectiu col·lectiu en abstracte. Hi ha objectius col·lectius que estan formats a partir dels diversos objectius individuals de cadascun dels actors que formen aquest actor col·lectiu. Gràficament:



A partir d'aquesta distinció apareix un concepte que resulta rellevant en termes estrategiconegocials: la monoliticitat. La monoliticitat és el grau de cohesió que hi ha entre els diversos objectius individuals en relació amb l'objectiu col·lectiu que defineix l'actor col·lectiu. Dit de manera més directa, la monoliticitat assenya la grau de similitud que hi ha entre el que cadascú vol i el que suposadament volen tots. Com més gran sigui la diferència entre aquests dos conceptes, **menys monolític** resultarà l'actor col·lectiu.

Doncs bé, si vostè negocia com a part o com a representant d'un actor col·lectiu, és important que consideri quin és el nivell de monoliticitat amb què compta dins de l'actor col·lectiu. Un grau baix de monoliticitat pot produir un procés de **fragmentació** durant la negociació. La fragmentació suposa la divisió de l'actor col·lectiu en diversos actors (col·lectius o individuals) que operaran a partir d'aquell moment en la taula de negociació com a parts independents. De manera que pot ser que en la negociació creguem que representem l'empresa o els veïns de l'escala, però en la mesura que el procés negocial avanci podem anar notant la fragmentació de l'actor. Aquest procés pot derivar en un punt tal en què els fins ara membres del nostre actor col·lectiu formin un actor diferent amb qui també haurem de negociar. Per aquesta raó resulta rellevant treballar en el pla de la monoliticitat quan es dissenya una estratègia de negociació.

Reconèixer la quantitat d'actors i el tipus d'actors són dues informacions fonamentals del procés decisional encaminat a seleccionar una estratègia per a la negociació.

#### 4.1.2. Els objectius i els atributs en una negociació

Parlar d'objectius és parlar d'allò que els actors volen o prefereixen i que perceben com a incompatible amb el que creuen que vol o prefereix l'altre o els altres actors del conflicte. En tot procés de disseny estratègic és valuós reflexionar sobre:

- a) el que jo vull o vol l'actor per a qui estic negociant, i
- b) el que estimo que pot voler l'altre o els altres actors del conflicte.

Ara bé, hi ha una diferència important entre aquestes dues activitats; la primera està generada a partir de la presa d'una decisió; decidim amb informació a què aspirem en aquesta negociació. La segona, per contra, no és el resultat pròpiament d'una decisió, es tracta d'un càlcul estimatiu amb referència a on creiem que es poden situar les pretensions de l'altra part.

En qualsevol cas, més que el tema de la identificació numèrica d'un possible acord (recordem el tema analitzat anteriorment del distributiu i no distributiu) allò rellevant en aquest moment de planificació és observar el tipus d'objectiu que estem plantejant i que ens poden plantejar, així com l'atribut o atributs que poden aparèixer en aquest procés. Vegem cadascun d'ells.

Els objectius d'un conflicte poden ser dividits tenint en compte dues característiques:

- a) el seu caràcter tangible, i
- b) el seu caràcter ocult.

Allò tangible fa referència a la possibilitat d'experimentar mitjançant els sentits l'existència de l'objecte a què es refereix l'objectiu de l'actor.

Són tangibles els conflictes pels diners, la tinença d'un immoble, la distribució del temps, etc. No són tangibles els conflictes que versen sobre valors i/o emocions.

Per la seva banda, allò ocult fa referència a l'actitud de l'actor que amaga els seus objectius davant l'altre actor. En les negociacions, pot ser estratègicament eficient amagar els meus objectius en la negociació.

"Si els altres sabessin que el que vull és quedar-me amb l'immoble, s'oposarien, de manera que diré que vull quedar-me amb el camp i en l'últim moment faré una concessió com si acceptés quedar-me amb l'immoble."

La concurrència de cadascun d'aquests criteris planteja problemes a l'hora de prendre decisions en el pla estratègic.

- **La no tangibilitat.** Si l'objectiu és aconseguir el rescabament per l'honor vilipendiat o aconseguir la màxima felicitat per als fills malgrat el divorci, és imprescindible poder presentar a sobre de la taula de negociació una proposta o una via que permeti definir com considerem que caldria dur a terme aquests objectius no tangibles. Altrament, la negociació es transformarà en un procés de reclams en abstracte que, en aquest tipus de casos, solen derivar cap a la qüestió de les recriminacions i no de les solucions. Quan el conflicte versa sobre objectius tangibles, aquest procés de reflexió està més delimitat i és menys traumàtic per al propi negociador.

- **Allò ocult.** Si el problema és que considerem pertinent, des del punt de vista estratègic, amagar els nostres objectius, serà rellevant reflexionar sobre dues qüestions: quin és el millor objectiu que podem presentar a la taula de negociació? I com transitarem des de l'objectiu expressat a l'objectiu real? Si no considerem aquests aspectes, és molt probable que la nostra estratègia fracassi en el procés negocial perquè, en ser poc creïble, és vista com un simple engany o perquè, en ser molt forçada, és resistida per l'altra part. Quan es produirà el canvi a la taula de negociació? És una altra pregunta fonamental davant aquest tipus d'estratègies. Si és molt aviat, no em creuran i si és molt tard, no ho acceptaran.

Però el discurs estratègic en termes d'objectius requereix també una reflexió sobre allò que poden voler els altres actors en el conflicte.

Tocant al pla estimatiu (allò que l'altre pot pretendre) és important, per a disminuir la possibilitat que ocorri alguna cosa a la taula de negociació que ens descol·loqui, fer una reflexió seriosa i el més aliena possible a les nostres pròpies pretensions. No és estrany que els negociadors s'enganyin a si mateixos en aquesta reflexió estimativa. Consideracions del tipus "no pot voler això" o "si se li ocorre demanar-me això, és que està boig" fan que els negociadors, gairebé de manera inadvertida, confonguin la pregunta sobre el que creuen que l'altre pot pretendre amb la qüestió del que volen que l'altre pretengui. En aquest sentit, és important no enganyar-se, ser clar en com arribem a aquestes estimacions i partint de què considerem que això podria donar-se en una taula de negociació.

Si s'accepta que la negociació busca un acord i si s'admet que l'acord re-cepta les possibles pretensions de cada part, no és possible presentar una proposta sense una reflexió sobre el que l'altre pot pretendre aconseguir.

I una altre cop apareixerien aquí els dos criteris anteriorment assenyalats. Si tenim expectatives pel que fa a la intangibilitat de les pretensions dels altres negociadors, seria convenient pensar en una via per a compaginar aquestes pretensions amb les nostres. Si, al contrari, tenim indicis que hi ha una cosa que pot estar oculta en l'intercanvi, caldrà qüestionar-se en quina mesura cal generar un escenari en el qual les parts expressin lliurement les seves pretensions i com podem potenciar nosaltres aquest tipus d'escenaris. Qüestions com què hi ha en aquest conflicte que faci que l'altre no vulgui expressar el que pretén són rellevants per a tot negociador.

Finalment, es pot pensar si la negociació se circumscriu a un únic objecte o en realitat està relacionada amb una pluralitat d'aquests. **L'objecte o atribut** d'una negociació és allò sobre el que estem negociant.

Si el meu objectiu és cobrar el deute, l'objecte són els diners. Si el meu objectiu és un determinat règim de visites, l'objecte és el temps. Potser els casos més problemàtics des del punt de vista estratègic són aquells en els quals hi ha un objectiu no tangible. Si el meu objectiu és la felicitat dels meus fills o si el meu objectiu és el rescabament per l'afectació al meu honor quin és l'objecte del conflicte? Aquesta és una pregunta important perquè obliga l'estrateg a reflexionar en termes concrets sobre objectius no tangibles.

Partint de la quantitat d'atributs podem estar davant una negociació **monoatribut o multiatribut**. Una negociació és monoatribut quan la resposta a la pregunta sobre l'objecte assenyala un únic element. Per exemple, si estic negociant diners, temps, comportaments, conductes, etc. Al contrari, una negociació és multiatribut quan la contestació assenyala un conjunt d'objectes: estem negociant un contracte de treball i en la negociació cal discutir els diners, el temps de vacances i el percentatge d'indemnització en cas d'acabament del contracte.

Quan una negociació és multiatribut és necessari que en el disseny estratègic es reflexioni sobre les possibles compensacions que hi ha entre els diversos atributs; quant de temps estic disposat a concedir per aconseguir més diners?, quants diners estic disposat a compensar per tenir un percentatge més alt en cas d'acomiadament? Si no hi ha una reflexió sobre aquestes qüestions, ens podem quedar sense opcions en la taula de negociació.

Tota estratègia negocial requereix una reflexió sobre tres qüestions: el que vull en aquesta negociació, el que pot voler l'altre i l'objecte o objectes sobre els quals versarà la interacció.

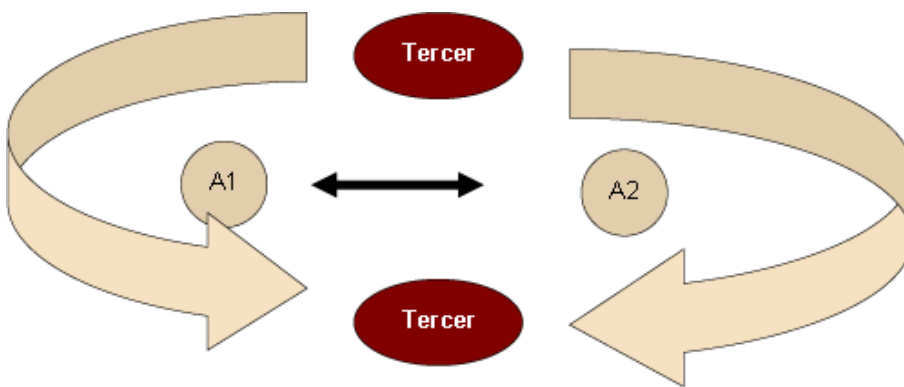
#### 4.1.3. Intervenció de tercers

En el punt número dos es va insistir en la transcendència que té per al disseny d'estratègies en negociació la qüestió de qui són els actors del conflicte. Es pot recordar que la condició d'actor està vinculada amb dos criteris: l'interès en el resultat i la capacitat de condicionar aquest resultat. Tanmateix, la classe dels individus que poden participar en un conflicte no s'esgota en els actors. De vegades, al costat d'aquests apareixen altres individus que reben el nom de tercers. Els tercers són aquells individus que només tenen un dels dos criteris que defineixen un actor.

- **Tercers que participen.** Els tercers que participen són aquells que tenen un interès en un resultat concret del conflicte encara que no tinguin una capacitat concreta o un poder específic per a obtenir mitjançant la seva conducta aquest resultat. Un exemple clàssic de tercers que participen són els amics de la parella en un divorci.
- **Tercers que intervenen.** Els tercers que intervenen són aquells que sense tenir un interès en un resultat concret del conflicte tenen la capacitat o

el poder per a condicionar-lo. Els exemples paradigmàtics de tercers que intervenen són els jutges, els àrbitres, els mitjancers etc.

Sens dubte, les categories, especialment la de tercers que participen i la d'actors, estan comunicades. En un conflicte, un subjecte que inicialment era un tercer que participava es pot veure compel·lit a posicionar-se amb un dels actors, amb el qual passa a ser un element constitutiu d'una de les parts, o a generar un nou actor en el conflicte. Aquest procés és el que alguns autors han anomenat *magnetisme conflictual*. El magnetisme conflictual és el procés en virtut del qual tot tercer que està prop d'un conflicte al final és succionat per aquest de manera que es veu obligat a prendre partit o a crear i constituir una nova part en aquest.



Un negociador, quan reflexiona sobre les estratègies, ha de considerar el rol efectiu i/o potencial que al final poden tenir els tercers durant el procés de negociació.

Ara bé, l'anàlisi dels tercers no s'esgota en la definició d'una estratègia de tall preventiu ("si es converteixen en actors, llavors jo faré...") també hi ha possibilitats d'usar els tercers **proactivament**; dissenyar una estratègia encaminada a la seva incorporació en el procés conflictiu ja sigui mantenint-los com a tercers o com a actors. Aquest últim tipus d'estratègia rep el nom de *triangulació del conflicte*.

De vegades, els conflictes bipartits estan excessivament predisposats per a la bipolarització d'aquest conflicte; la no existència d'una tercera posició augura una taula de negociació amb posicions molt trobades. En aquests casos podem preveure aquest escenari i dissenyar estratègies encaminades a fer partíceps del procés a alguns tercers que mantinguin, amb la seva posició, una perspectiva menys bipolar del conflicte. En aquest sentit, és bo que un fill que observi amb antelació l'aparició d'un conflicte amb el seu pare, dissenyi estratègies per incorporar la mare en la interacció. No sempre aquestes estratègies estan encaminades a formar una coalició amb el nou participant. De vegades es tracta simplement d'assegurar amb la seva incorporació la subsistència d'una tercera via.

#### 4.1.4. Ratificacions del decisor

Una proposta d'acord en una negociació requereix, llevat que estiguem treballant en el pla d'una **via exploratòria** (procés d'exploració de les bases sobre les quals es pot sostenir una oferta o un acord en la negociació), de la identificació de les ratificacions possibles que seran necessàries als efectes d'una concreció de l'oferta que hem fet. Si perquè la proposta d'acord funcioni és necessària la ratificació per part d'una persona, que pot no tenir el rol d'actor o de tercer, és important que estratègicament hi hagi hagut una previsió dels possibles inconvenients que poden generar aquesta ratificació. Pot ser desastrós en una taula de negociació que un potencial acord obtingut per les parts caigui per l'excessiva confiança o la falta de previsió d'aquell que hauria d'haver assegurat les ratificacions pertinents.

Un exemple paradigmàtic d'aquestes ratificacions és aquell que es dona pel que fa a la relació entre un negociador i el seu client. És un vertader problema avançar negocialment parlant sobre una possible solució sense saber quina serà la resposta del client davant d'aquesta proposta. Si un cop hem aconseguit la conformitat de l'altra part resulta que el nostre client s'oposa o no ratifica els termes de l'acord, haurem perdut autoritat en la taula de negociació davant l'altre negociador. Però també la ratificació es pot donar amb referència a tercers. Per exemple, si la meua oferta inclou el lloguer d'un immoble, que no és meu, n'hauria de ratificar prèviament la disponibilitat o, en tot cas, advertir l'altre negociador que falta aquesta ratificació.

És cert que determinats negociadors solen usar l'absència de ratificació com una tàctica que els permet millorar les seves possibilitats davant l'altre negociador:

"Jo estic totalment d'acord amb la proposta. El que ocorre és que ara he de convèncer el meu client de com és de bona".

En aquests casos el negociador té les ratificacions necessàries, però intenta millorar l'acord al seu favor construint un impediment a la figura del seu client. Però aquest tipus de tàctiques poden ser una arma de doble tall davant l'altre negociador. Si aquell que és objecte de la tàctica dilatòria respon posant de manifest la falta de poder del negociador i propiciant la presència d'aquells actors que efectivament poden prendre decisions ("que vingui el seu client"), el negociador que va usar la tàctica es pot trobar en una dificultat.

#### 4.1.5. Repeticions

Saber quines possibilitats tenim per a mantenir la interacció amb els altres negociadors és un element fonamental de tota estratègia. Potser una manera d'entendre en tota la seva extensió la transcendència que té el càlcul de les repeticions sigui veure el problema des del punt de vista d'un joc que ha estat objecte de múltiples usos en l'àmbit de la negociació: **el dilema dels presoners**.

A i B són dos presoners a qui el comissari presenta separatament les opcions següents; si acusa el seu company i el seu company no l'acusa, llavors, per haver cooperat amb la policia, a ell se'l deixarà lliure mentre que el company



serà condemnat a 10 anys de presó; si per contra és el seu company qui l'acusa i vostè no ho fa, serà el seu company qui quedi lliure. Si ambdós s'acusen mútuament, els dos seran condemnats a 5 anys de presó. Finalment, si cap no acusa l'altre, només seran condemnats a 2 anys cadascun. La matriu d'aquest joc seria la següent:

	Acusar	No acusar
Acusar	5	10
	5	0
No acusar	0	2
	10	2

Certament, cadascun dels jugadors té un perfil d'accions preferit que no és el coordinat amb el seu company. Per exemple, A prefereix quedar lliure (0) mentre que el seu company va a la presó (10) a haver de passar dos o cinc anys a la presó en coordinar les seves conductes. En aquest sentit, l'ordenació de perfils per al jugador A seria; (0,10), (2,2), (5,5) i (10,0) sota el criteri de minimitzar el nombre d'anys. Ara bé, l'ordenació dels perfils per part del jugador B és simètrica a la del jugador A, però amb la llibertat per a ell i els 10 anys per a A. És a dir, (10,0), (2,2), (5,5) i (0,10). La primera d'A és l'última per a B i l'última d'A és la primera per a B. Però, els dos estan d'acord que (2,2) és millor que (5,5). Tanmateix, aquest joc produeix, des del punt de vista de l'estratègia individual, una situació que condueix a ambdós jugadors al perfil (5,5) en comptes de conduir-los al (2,2).

El punt rellevant d'aquest joc és que fins i tot si es permetés que les parts estableixin acords sobre les seves decisions (cooperar), es mantindrien els incentius per trencar qualsevol possible acord de cooperació, és a dir, sempre hi ha un incentiu per desviar-se d'un acord per confluïr en un perfil com (2-2).

Tanmateix, en el dilema dels presoners hi ha possibilitats cooperatives que sorgeixen quan es pren en consideració la qüestió de les vegades que jugarem a aquest joc. Bàsicament, tenim tres possibilitats:

- 1) jocs d'una tirada,
- 2) jocs de múltiples tirades finites i
- 3) jocs de múltiples tirades infinites.

**1) Jocs d'una tirada.** Un joc és d'una tirada quan els actors només interactuaran una vegada. La principal característica d'aquests jocs és que els actors, un cop fet el seu moviment, manquen de qualsevol possibilitat de respondre al moviment de l'altre actor. En aquest context, semblaria que si els actors juguen un sol cop al dilema del presoner, l'única resposta estratègicament correcta que poden fer és la d'acusar el seu company per la comissió del crim. Sigui perquè intentem enganyar l'altre per a treure'n partit sabent que un cop es

facin efectius els pagaments no tindrà possibilitat de castigar-nos per la nostra defecció, o sigui perquè temem que ell intenti aprofitar-se de la impossibilitat de resposta, semblaria que l'únic moviment que queda als jugadors és el de no cooperar amb els seus companys, és a dir, acusar-lo de la comissió del delict.

2) **Jocs de tirades finites.** De vegades els jugadors coneixen per endavant la quantitat de tirades que els correspondrà ("Sé que jugaré quatre cops i després s'acabarà el joc"). En aquests casos semblaria que és possible el disseny d'una estratègia cooperativa (no acusar el company) tenint en consideració que si ell no coopera, hi haurà encara possibilitats de respondre a la defecció.

Suposem per un moment que tenim un joc de dilema del presoner que inclou quatre tirades. Admetem, ja que estem en el disseny estratègic, que hem de prendre decisions per als quatre moviments abans que comenci a jugar el joc. En la plantilla de resposta de jugada comencem pensant el problema en els termes següents: ja que acceptem que la cooperació conjunta (no acusar - no acusar) produeix un millor resultat per als dos ((2,2) és millor que (5,5)) i ja que assumim que, a diferència del cas anterior, si l'altre actor intentés enganyar-nos encara tindríem tres moviments més per a castigar-lo, prenem la decisió de començar el joc no acusant l'altre, és a dir, cooperant-hi.

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso			
B				

Arribat aquest punt hi ha dues opcions; que (B) acusi i llavors respondré acusant en la segona tirada o que (B) no acusi i continuarem cooperant millorant els nostres resultats en el joc (2/2 en comptes de 5/5). Ja que no hi ha cap raó per a suposar que ell està fent un càlcul estratègic diferent del meu, els arguments que em van servir per a decidir no acusar poden ser directament atribuïbles a ell.

### Arguments de cargol

Un podria pensar en aquests casos que si ell sap que jo raonaré d'aquesta manera, llavors té sentit que ell m'acusi. El problema d'aquest tipus d'arguments, anomenats *arguments de cargol* (ell sap que jo sé i per tant actuo d'una altra manera) és que funcionen d'igual manera per a les dues parts; si ell sap que jo raono d'aquesta manera i canvia la seva decisió perquè ho sap, llavors ja que jo sé el que ell sap canviarà la meva decisió i així successivament. Això sembla indicar que els arguments de cargol manquen de qualsevol vàlua per a prendre una decisió estratègica en la mesura que sempre poden ser portats a un nivell superior.

Si això és així, puc assumir que, estratègicament, ell farà el mateix moviment que jo he decidit fer i partint dels mateixos arguments:

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso			

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
B	No acuso			

Tant en la tirada 2 com en la tirada 3 té sentit mantenir el tipus d'argument en virtut del qual decidim no acusar l'altre de la comissió del delictes. Conseqüentment, estariem en un càlcul com el següent:

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso	No acuso	No acuso	
B	No acuso	No acuso	No acuso	

Ara ens trobem davant de l'última de les tirades del joc. El problema principal d'aquesta tirada és que l'argument en virtut del qual hem decidit "no acusar" no pot ser usat en aquest cas. Recordem que la idea era: "no acuso perquè si ell m'acusa, tinc la possibilitat de castigar-lo en la jugada següent".

Però en la tirada 4 no hi ha jugada següent. I aquí l'argument canvia: sigui perquè volem intentar en l'últim moment treure avantatge de la interacció en la confiança que ell no tindrà capacitat de resposta, és a dir perquè temem que ell intenti treure avantatge en l'última tirada i aprofitar-se de la nostra decisió de no acusar, semblaria que la millor decisió per a la tirada 4 és la d'acusar-lo.

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso	No acuso	No acuso	Acuso
B	No acuso	No acuso	No acuso	

Però, aquesta decisió sembla començar a desarmar tota l'estratègia del joc que hem decidit dur a terme. Si ell sap que en la tirada 4 la resposta estratègica apunta a acusar-lo, per què no intentarà treure avantatge en la tirada 3? O en un argument similar, si en la tirada 4 la millor resposta és acusar-lo, no hi ha possibilitat de sanció quan estiguem en la tirada 3 (ja sabem que passarà en la 4). Per tant, semblaria que convé corregir la tirada 3 de manera que sigui per a protegir-nos de la falta de sanció en la tirada 4, és a dir, per a intentar treure'n partit en la pròpia tirada 3 el millor seria acusar-lo també en aquesta tirada.

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso	No acuso	Acuso	Acuso
B	No acuso	No acuso		

Ara bé, el mateix argument que ens va conduir a corregir la tirada 3 partint de la definició de la tirada 4, ens porta a revisar la tirada 2 partint de la decisió de la tirada 3. I així fins a arribar a la tirada 1.

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	Acuso	Acuso	Acuso	Acuso
B				

La idea en aquest cas és que si els actors saben quan acaba el joc, l'estratègia correcta és acusar-se, és a dir, no cooperar entre ells.

**3) Jocs de tirades infinites.** Un joc és de tirada infinita quan els jugadors **no saben** els cops que jugaran al joc.

Doncs bé, sembla que la possibilitat que dos actors que estan interactuant en un joc com el del dilema del presoner cooperin entre si (no acusar - no acusar) rau en el desconeixement sobre el moment en què el joc acabarà.

#### Noció d'infinitud

La noció d'infinitud fa referència a un problema epistemològic: no saben quan acabarà. Però no a un problema ontològic: saben que el joc no acabarà mai.

Quan els actors saben que el joc s'acaba, no té sentit estratègicament parlant continuar cooperant amb l'altre.

Si tenim ara en compte aquestes consideracions, serà més fàcil entendre la transcendència de l'anàlisi de la repetició en el procés negocial:

- Quan les parts assumeixin que no hi haurà cap altra oportunitat per a interactuar, tendiran a desenvolupar comportaments no cooperatius. Joc d'una tirada.
- Quan les parts perceben que les interaccions s'estan acabant i que arriba el moment en què finalitzarà la negociació, es veuran més predisposades a acceptar posicions més radicals en defensa de la seva posició. Joc de tirades finites.
- És condició necessària, encara que no suficient, del desenvolupament d'estratègies cooperatives en la negociació la convicció que el joc continuarà en el temps. Joc de tirades infinites.

És important assenyalar que la clau novament és la percepció dels actors més que la realitat. Si els actors creuen que no tornaran a jugar, llavors no cooperaran.

Estratègicament, això ha de ser pres en consideració per a poder generar una resposta adequada. Els bons negociadors saben generar en els altres l'expectativa que el joc continua i que hi ha més en la taula de negociació del que pugui semblar a simple vista.

#### 4.1.6. Recursos compulsius

Hem vist anteriorment que no hi ha negociació si els actors no estan disposats a usar instruments compulsius en el cas que siguin requerits. Per aquesta raó, un element fonamental de les decisions estratègiques en els processos negocials és la identificació dels recursos compulsius que tinc i de quan estic disposat a usar-los. En aquest apartat ens centrarem només en el tema de l'anàlisi estratègica de l'ús de les amenaces.

La idea del subjecte que emet una amenaça és la següent: una proposta de solució per al conflicte en una negociació té sentit per a l'altre en tant que el cost que per a ell significarà que es compleixi l'amenaça és més alt que el benefici de rebutjar l'oferta que se li fa.

Una de les parts en un conflicte li diu a l'altra: "Si no acceptes pagar-me ara el 80 per cent del deute, exigiré el pagament d'interessos". El subjecte que emet l'amenaça calcula que, per a l'amenaçat, el cost del pagament dels interessos és més alt que el benefici de no pagar en aquell moment el 80 per cent del deute.

Allò rellevant per a entendre el funcionament d'aquest instrument és que l'amenaça actua amb independència de les raons que es puguin donar a favor de l'acceptació de la proposta.

En aquest sentit, és irrellevant si el creditor té bons arguments per a cobrar ara el 80 per cent del deute; es pot emetre una amenaça encara que no hi hagi cap raó que justifiqui o expliqui per què cal pagar aquesta quantitat de diners.

Les amenaces tenen tres característiques definitòries:

- 1) **Han de ser creïbles.** Si la resposta a l'absència de compliment de la condició no és creïble per a l'altre negociador, llavors no estarem davant una amenaça.
- 2) **Han de ser públiques.** No hi ha amenaces privades en el sentit que si el subjecte amenaçat no coneix la condició imposada, no hi haurà amenaça.
- 3) **Han de ser irreversibles.** Si quan emeto una amenaça l'altre actor considera que hi ha maneres d'aconseguir que no es compleixi, fins i tot si ell no fa l'acció exigida, llavors no veurà la meva afirmació com una amenaça.

Quan dissenyem una estratègia per a una negociació és rellevant reflexionar sobre els recursos compulsius que tenim. La pregunta de l'estrateg en aquest cas és quan i sota quines circumstàncies utilitzaré les amenaces com una resposta en la negociació.

## 4.2. Les preguntes de la planificació

Ja hem vist que quan estem preparant una negociació cal fer una reflexió sobre determinats temes. Algunes qüestions estan directament relacionades amb les informacions que hem vist anteriorment, però també cal saber què busquem amb aquestes informacions. Per a això veurem a continuació una de sèrie de preguntes que sembla rellevant fer-se quan planifiquem una negociació.

"[...] Si falles en planificar, estàs planificant fallar."

B. Franklin

La planificació pot ser pensada com un conjunt de decisions que ordenem de manera que fonamentin un pla d'acció estratègic. En aquest sentit, tot procés de planificació està relacionat inicialment amb dos elements:

- 1) Fer-nos les preguntes correctes.
- 2) Tenir la informació i la claredat per a poder contestar-les.

Ja hem vist en la primera part d'aquest apartat les informacions bàsiques requerides per al disseny estratègic en negociació. Podem veure ara les preguntes rellevants en el procés de planificació. Segons la meua opinió, a efectes merament didàctics podem establir tres grans grups de preguntes:

- 1) Les preguntes del què.
- 2) Les preguntes del qui.
- 3) Les preguntes del com.

Òbviament, aquestes no són totes les preguntes, però inclouen un ventall important de qüestions transcendents per al que serà l'intercanvi negocial.

### 4.2.1. Les preguntes del què

Quan comencem a planificar una negociació és important fer una reflexió profunda sobre l'objectiu i els objectes d'aquest procés. Entendre quin és el tema del conflicte no és sempre una qüestió senzilla. Però, en no reflexionar-hi donem per fet que ambdues parts estan definint el conflicte de la mateixa manera. Aquesta és una suposició excessiva que pot condicionar l'èxit del procés negocial.

Dins de "les preguntes de què" és important distingir entre aquelles que estan referides a mi o al meu client i aquelles que estan relacionades amb l'altre o el client de l'altre.

**Les preguntes referides a mi són les següents:**

a) **Què em passarà si no hi ha un acord?** La primera pregunta de tot negociador no és què vull aconseguir sinó què ocurrerà si la negociació fracassa. Només des d'aquesta perspectiva podem dissenyar el procés de negociació.

b) **Quin valor li assigno a l'objecte o a l'objectiu?** També és important reflexionar sobre el valor assignat a l'objectiu de la negociació. Cal evitar tant sí com no la vella trampa del "desig de la poma prohibida". Molts cops n'hi ha prou que algú ens prohibeixi alguna cosa o que sapiguem que hi ha una altra persona que ho vol perquè sobrevalorem la possessió d'aquest objecte.

c) **Quins costos estic disposat a suportar?** Com que en el procés de negociació el joc dels recursos compulsius és rellevant, tota planificació requeriria una reflexió sobre fins on estem disposats a aguantar per aconseguir aquest objectiu.

d) **Quins costos estic disposat a assumir per l'ús de recursos?** També és important qüestionar-nos sobre fins on estem disposats a arribar per aconseguir el nostre objectiu: fins on estic disposat a pressionar l'altre?

Un cop hem reflexionat sobre nosaltres, arriba el moment de fer estimacions sobre on està situat l'altre. Les preguntes són les mateixes, però en relació amb l'altre negociador:

- a) Què li passarà a l'altre si no hi ha un acord?
- b) Quin valor estimo que li assigna a l'objecte o objectiu l'altra part?
- c) Quins costos estarà disposat a suportar?
- d) Quins costos estarà disposat a assumir per l'ús de recursos?

#### **4.2.2. Les preguntes del qui**

Si la comprensió d'allò que està en joc en la interacció negocial és un tema important, la qüestió sobre qui està en la relació no ho és menys. Aquest tipus de temàtiques s'agrupen sota les denominades "preguntes del qui". I igual que l'altre cop hem de distingir entre les preguntes sobre nosaltres i les preguntes sobre ells.

Les preguntes del **qui referides a nosaltres** serien les següents:

a) **Quines són les nostres tendències conflictives i els nostres botons vermells?** És molt important que com a negociadors coneguem com som i com reaccionem en la negociació. Entendre bé quines coses fan que perdem els papers en una negociació ens ajudarà a controlar millor aquest tipus de situacions. En els pròxims apartats veurem dos tipus de personalitats problemàtiques en la negociació de manera que quan analitzem aquesta qüestió recordi revisar si vostè encaixa en alguna d'elles.

**b) Com es poden activar en aquesta negociació?** També és rellevant fer una reflexió sobre la negociació en concret. Saber que el tema X em molesta o que el comportament Y no el suportó pot ser rellevant. Però, haver reflexionat sobre les possibilitats que hi ha que el tema X aparegui en aquesta negociació o que l'altre actor es comporti de manera Y, és molt important i ens ajudarà a estar alerta.

**c) Què és el més dur que podem sentir?** També és bo posar-se en el pitjor escenari possible. Estar preparat per escoltar certes coses ajuda a reaccionar amb tranquil·litat i, el que és més important, a mostrar empatia (comprendre l'altre encara que no hi estiguem d'acord) pel tipus de comportament o per les coses que l'altre ens diu.

**d. Quins elements de la meua personalitat poden ser problemàtics?** Finalment, pensi com és vostè, quines coses de la seva personalitat com a negociador poden resultar contraproductives en aquesta negociació o poden ser detonadors d'una escalada destructiva dins de la negociació.

I, com abans, és important estimar com pot ser el negociador amb qui interactuarem:

Quins són les tendències conflictives i els botons vermells de l'altra part?

Com es poden activar en aquesta negociació?

Quins elements de la personalitat de l'altre poden ser problemàtics?

#### **4.2.3. Les preguntes del com**

Finalment és important fer un conjunt de preguntes que estan relacionades amb la qüestió del com. Aquestes preguntes són:

**a) Com és la meua història?** Una qüestió rellevant és que tot conflicte té darrere una història. Si això és així, quan planifiqui una negociació, reflexioni sobre com és aquesta història. Estigui alerta; ningú no sap millor que un mateix com enganyar-se. De manera que intenti reflexionar d'una manera no compromesa sobre com ha arribat fins aquí.

**b) Quines són les idees clau que pretenc explicar?** És comú que la gent no tingui dubtes sobre el que vol que li quedi clar a l'altre actor. Però, també és comú que, per això mateix, obviem una reflexió sobre el que pretenem explicar-li. Pensar sobre això ens ajudarà a ordenar els nostres discursos en la negociació.

**c) Quins són els elements dels que no estem segurs?** També pot ocórrer que hi hagi elements de la nostra història, de les nostres pretensions o de les nostres preferències, respecte de les quals no estem segurs. Per això tenir en compte aquests elements ens ajudarà a definir amb més precisió en quins temes posarem l'accent i en quins hem de buscar més informació o testar amb l'altra part



la manera en la qual nosaltres pensem que són. Aquest últim punt condueix a dues preguntes vinculades amb la inseguretats: necessitem més informació? I com podem aconseguir-la?

**d) Com aconseguiré explicar-la-hi?** Podem tenir clar què volem dir, però si no reflexionem sobre com ho direm, ens podem embranchar en un intercanvi poc productiu en la negociació. Per això és tan rellevant la reflexió sobre el tema com l'anàlisi de la forma en la qual ho presentarem.

**e) Com comprovaré que va entendre la meua història?** Finalment, també és important que vostè analitzi la manera en la qual comprovarà que l'altra part va entendre correctament el que vostè està intentant transmetre. Això també requereix una reflexió per la seva banda perquè no n'hi ha prou de dir i saber com dir, cal pensar en com ho entendrà l'altre en el procés negocial.

I, un cop més, pensi de manera estimativa com serà l'acció de l'altre:

- a) Com és la història de l'altre?
- b) Com aconseguiré entendre-la?
- c) Com mostraré que per a mi és important entendre-la?

#### **Lectures recomanades**

**R. Entelman** (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa.

**R. Lewicki; D. M. Saunders; J. W. Minton** (1999). *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill.

**H. Mintzberg; B. Ahlstrand; J. Lampel** (1999). *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.

## 5. Marcs de referència

Fins aquí hem vist alguns elements fonamentals per a comprendre la dinàmica negocial. Sabem ja què és un conflicte i com funciona, hem estudiat el concepte de negociació i de la negociabilitat d'un conflicte. També sabem com començar a dissenyar una estratègia en negociació. Però, quan comencem a implementar la nostra estratègia és molt probable que hi hagi una sèrie d'elements que condicionen la manera en la qual desenvolupem els nostres primers passos en el procés de negociació. Aquest conjunt d'elements pot ser molt ampli, però n'hi ha dos que tenen una especial transcendència perquè solen portar els negociadors a atzucacs fins i tot en situacions que són, d'entrada, negociables. Ens estem referint al tema dels denominats *marcs de referència* i a la qüestió de la **personalitat dels negociadors**. En aquest apartat ens dedicarem a analitzar la primera d'aquestes qüestions i en el següent encararem el tema de les personalitats.

### 5.1. Què són els marcs de referència?

Com sabem, tot procés negocial es desenvolupa en el context d'un conflicte; la negociació és un mètode de resolució de conflictes. En aquest sentit, tota negociació implica un conjunt de decisions que hem de prendre en relació amb el conflicte i a la seva resolució. Algunes d'aquestes decisions les prenem en el procés de disseny estratègic a partir de la informació recapitulada (vegeu l'apartat IV), altres les prenem durant el procés de negociació.

Una manera paral·lela de pensar aquesta qüestió és veure el conflicte com un **problema** i el procés de negociació com un procés de presa de decisions per a la seva resolució.

Ara bé, en tot procés de decisió (inclòs el procés de negociació) hi ha una sèrie de **pressupòsits, prejudicis, paradigmes, punts de vista**, d'ara endavant **marcs de referència**, que condicionen la manera en la qual prenem aquestes decisions.

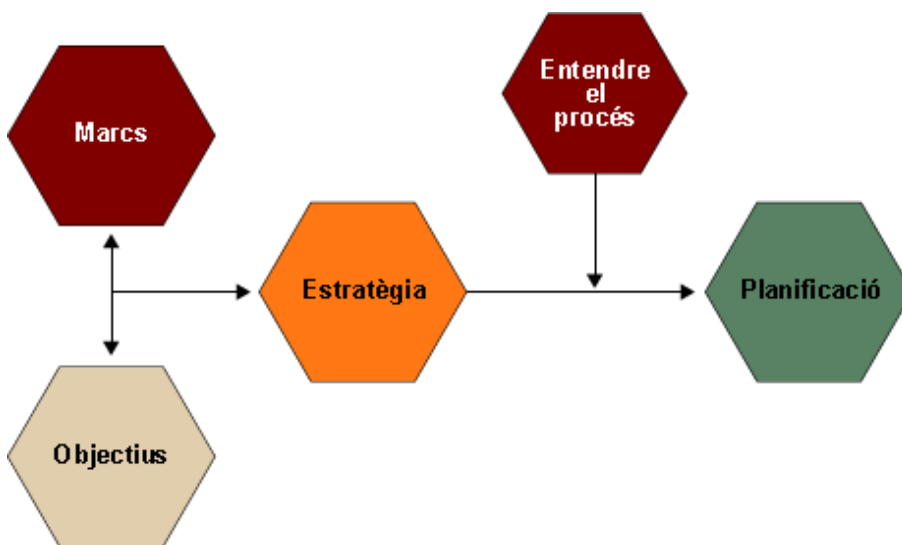
L'important de tots aquests elements és que:

- Determinen la manera en la qual prenem les decisions en fer-nos **veure** el conflicte (problema) d'una manera determinada.
- Solen estar **pressuposats**, fet pel qual influeixen en les nostres decisions d'una manera **inconscient** (gairebé o totalment).

Els marcs de referència fan que definim el conflicte d'una manera determinada. Però, en definir el conflicte en aquests termes, també es condicionen les decisions del procés de planificació i les decisions que prenem durant l'intercanvi negocial. A més, com que aquests marcs funcionen en el pla de la inconsciència no és senzill que algú els reconegui quan va a negociar o quan està negociant, ni és senzill aconseguir que altres en prenguin consciència.

Tots tenim incorporats aquests **pressupòsits** que condicionen d'una manera important la forma en la qual veiem, entenem i decidim en els processos de negociació. És més, dos o més persones implicades en la mateixa situació o en el mateix problema complex ho veuen, o el poden veure, de manera diferent segons els marcs de referència de cadascun d'ells.

Com que els marcs influeixen en la definició dels nostres objectius i aquests al seu torn condicionen la selecció d'estratègies (que al seu torn condiciona la planificació), els marcs condicionen d'una manera molt especial el procés negocial.



És important mostrar que els marcs de referència no solament afecten l'estratègia, sinó que en condicionar els nostres objectius, condicionen tot el procés de planificació i de presa de decisions.

Ara bé, quan ens qüestionem què són els marcs de referència podem trobar tres caracteritzacions diferents:

- 1) Com a errors en el processament d'informació.
- 2) Com a categories de l'experiència o màximes d'experiència.
- 3) Com a temes a desenvolupar.

Aquestes tres concepcions no són incompatibles en el sentit que en un procés negocial un mateix actor pot desenvolupar els tres tipus de marcs de referència.

## 5.2. Els marcs de referència com a errors en el processament d'informació

La presa de decisions en qualsevol àmbit, també en el conflicte i en la negociació, és un procés complex. Per aquesta raó, l'ésser humà ha generat una sèrie de dreceres (conjunt de regles) encaminades a simplificar aquesta complexitat. Però aquestes dreceres poden convertir-se en **prejudicis o tendències** que usem de manera total o parcialment inconscient.

Allò més important d'aquestes dreceres és que **normalment** condueixen als negociadors (als decisors) a prendre decisions que són subòptimes o fins i tot irracionals. Vegem un exemple de l'efecte negatiu d'aquest tipus de dreceres.

Suposí que està en una rellotgeria, disposat a comprar un rellotge que costa 70 euros. Mentre espera que l'atenguin, una amiga se li apropa i li diu que ha vist un rellotge idèntic a 40 euros en una altra rellotgeria que hi ha dos carrers més enllà. El servei postvenda i la fiabilitat de l'altra rellotgeria són iguals a les de l'establiment en el qual està vostè. Recorrerà aquests dos carrers per a estalviar-se 30 euros?

Suposí ara que està en una botiga, disposat a comprar una càmera que costa 900 euros. Mentre espera que l'atenguin, una amiga se li apropa i li diu que ha vist una càmera idèntica a 870 euros en una altra botiga que està a dos carrers més enllà. El servei postvenda i la fiabilitat de l'altra botiga són iguals a les de l'establiment en el qual està vostè. Recorrerà aquests dos carrers per a estalviar-se 30 euros?

En els experiments fets sobre aquests exemples el percentatge d'enquestats que estava disposat a recórrer els carrers en el primer exemple (90%) va ser substancialment superior al percentatge dels que anirien en el segon exemple (50%).

Una bona raó és que 30 euros de rebaixa en un rellotge de 70 és un bon negoci, i 30 euros menys en una càmera de 900 no ho és tant.

Tanmateix, aquí hi ha una cosa irracional en el procés decisonal:

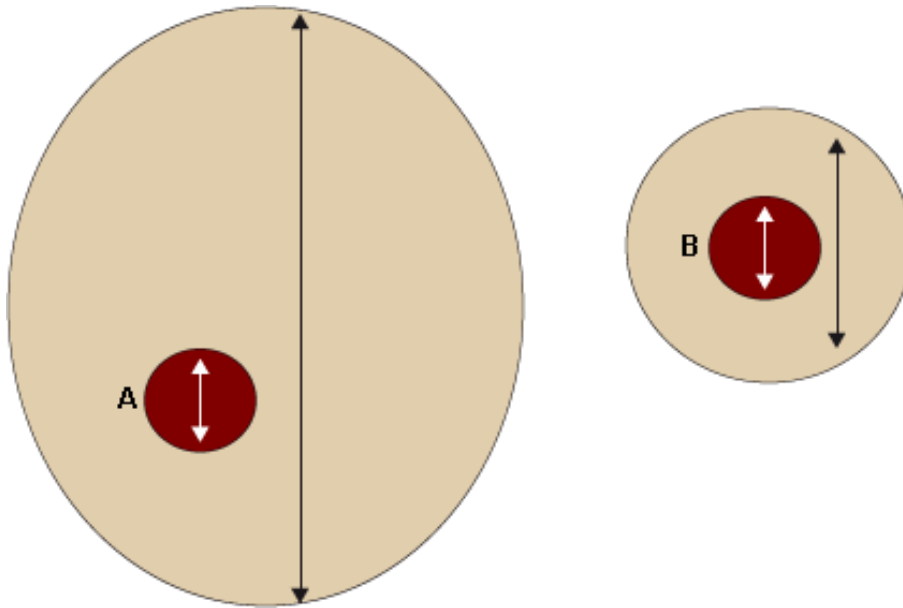
"...En avaluar la disposició a recórrer dos carrers, un emmarca les opcions en els termes del percentatge del descompte. En lloc de considerar si el percentatge de descompte justifica que ens dirigim a l'altre negoci, el que hem de calcular és si l'estalvi obtingut resulta més elevat que el valor del temps addicional que s'espera invertir. Llavors, si un estalvi de 30 dòlars justifica caminar dos carrers per a comprar el rellotge, també justifica que es camini per a comprar la càmera..."

M. H. Bazerman i M. A. Neale (1993) (pàg. 58).

L'efecte negatiu que produeix prendre decisions en una negociació partint de la comparació entre la concessió (30 euros) i el total de l'acord (900 o 70 euros) és el resultat d'un marc de referència que funciona com una drecera en el moment d'escollir què fer.

### Lectura recomanada

Exemple extret de M. H. Bazerman i M. A. Neale (1993). *La negociació racional en un món irracional*. Barcelona: Paidós.



Quina d'aquestes dues línies li sembla més gran, la línia A o la B?

Si això és així, llavors sempre que negociï tingui en compte la distinció entre:

- El valor d'un dels atributs de l'acord.
- El valor de l'acord mateix.
- El valor comparatiu entre aquests dos conceptes.

Si no distingeix entre ells, es pot emportar una sorpresa o ser ús de l'estratègia de l'altre negociador. Vegem amb més detall altres formes d'afectació d'aquests marcs de referència en la negociació.

### 5.2.1. Exemples d'afectació pels marcs de referència

La proposta de **Richard Thaler** tendeix a mostrar que sota determinades condicions (el marc de la decisió), el càlcul mental dels subjectes i, consegüentment, les seves conductes indueixen als individus a violar determinats principis econòmics bàsics. Per a analitzar-ho consideri els tres exemples següents:

#### Exemple primer

El Sr. i la Sra. X van anar a un viatge per a pescar. Van pescar un salmó. Van envasar el salmó al buit i el van enviar via aèria a casa seva. El paquet es va perdre i la companyia aèria els va indemnitzar amb 300 euros. La parella va prendre els diners i se'n van anar a sopar gastant-se 225 euros en el sopar. Mai abans no havien gastat aquesta quantitat de diners en un sopar.

La mateixa parella no s'hauria gastat aquests diners en un sopar si el que hagués ocorregut és que a un d'ells li haguessin augmentat el sou en 150 euros mensuals.

El principi que aquí es vulnera és el denominat *principi de fungibilitat* segons el qual el valor dels diners no està relacionat amb com ho vaig aconseguir o amb altres etiquetes (per exemple, 100 dòlars no valen més en aquest moment

#### Lectura recomanada

El que segueix en aquest apartat ha estat elaborat a partir de l'article de **R. Thaler** (1985, estiu). "Mental accounting and consumer Choice". A: *Marketing Science* (vol.4, núm. 3, pàg. 199-214).

que el seu equivalent en euros). Però, en aquest cas precisament la caracterització del **guany com a inesperat** fa que automàticament (marc de referència) estiguem disposats a gastar-la amb més facilitat.

### Exemple segon

Li regalem a un subjecte 1.000 euros i li diem que, en una segona fase, ha de triar entre dos premis addicionals:

- a) 500 euros més, segurs.
- b) 1.000 euros més, però amb una probabilitat del 50%.

Gairebé tothom prefereix els 500 euros addicionals i s'assegura 1.500 en total.

En un segon experiment, regalem a un subjecte 2.000 euros i li diem que, en una segona fase, ha d'escollir entre dues **multes**, que es restaran dels seus 2.000 euros:

- a) perdre 500 euros, segur;
- b) perdre 1.000 euros, amb una probabilitat del 50%.

Gairebé tothom s'inclina ara per la segona alternativa, perquè es resisteix a perdre amb seguretat 500 dels seus 2.000 euros.

Aquest parell d'eleccions resulta paradoxal, perquè en ambdós casos s'està donant a triar entre el mateix:

- a) 1.500 euros, segurs; o
- b) 1.000 euros amb probabilitat del 50%.

Això sembla indicar que quan s'utilitza un marc de referència de **guanys**, la gent sol ser **previnguda**. Al contrari, quan el marc de referència fa al·lusió a les **pèrdues**, estan en canvi disposats a **jugar-se-la**.

### Exemple tercer

El Sr. X espera un bo de Nadal de 300 euros. I efectivament arribada la data rep aquesta quantitat. Una setmana després rep una nota en la qual se l'informa que hi ha hagut un error en el càlcul del bo i que ha de tornar 50 euros.

Al contrari, un company del Sr. X li va ocórrer una cosa diferent. El van informar també que rebria un bo de Nadal per 300 euros i, tanmateix, el xec que va rebre és de 250 euros.

Qui creu que se sent més afectat per l'error? Probablement tots identificarem que és el Sr. X el que se sentirà més afectat; perquè ha de tornar el que ja va considerar seu. Però això torna a plantejar problemes perquè en termes absoluts els dos són en la mateixa situació.

El que mostren, segons **Thaler**, aquests i altres exemples és que:

La gent sembla respondre millor als canvis que percep que als nivells absoluts, fet que condiciona les seves decisions.

Dit d'una altra manera, en la negociació (com en qualsevol altra decisió) hi ha determinades percepcions que condicionen la manera en la qual pensem els problemes i que fan que responguem d'una manera "**curiosa**".

### 5.2.2. Marcs de referència i funció de valor de les ofertes

A partir d'aquesta consideració és possible concretar dos tipus d'incidències dels marcs de referència en una possible **funció de valor** en la negociació (una funció de valor relaciona els ítems amb la valoració que fan els individus que han de prendre una decisió, en la negociació la funció de valor d'un negociador és aquella que relaciona una proposta (oferta, concessió, reclam, etc.) amb la valoració que l'altre negociador farà d'ella. Aquestes dues consideracions són les següents:

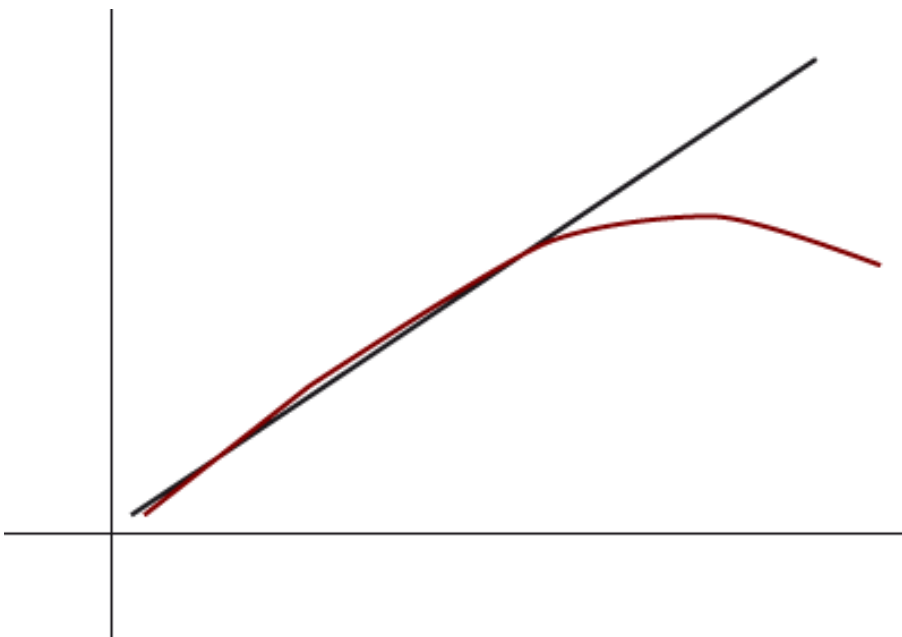
1) La valoració que els individus fan de les quantitats en una negociació és cardinal i no ordinal (la diferència entre aconseguir 10 i aconseguir 20 pot semblar per a un negociador més elevada que la diferència entre aconseguir 110 i aconseguir-ne 120).

2) Les persones generalment demanen més per a vendre una cosa que és seva que per a comprar el mateix objecte que no és seu, o dit d'una altra manera, demanem molt més per a desprendre'ns d'una cosa que ja tenim (pèrdua) que el que estariem disposats a pagar per a adquirir-lo (guany). Aquest supòsit rep en negociació el nom d'*efecte del dot*.

Podem expressar aquestes relacions de la manera següent:

#### Val més un té que dos te'n daré

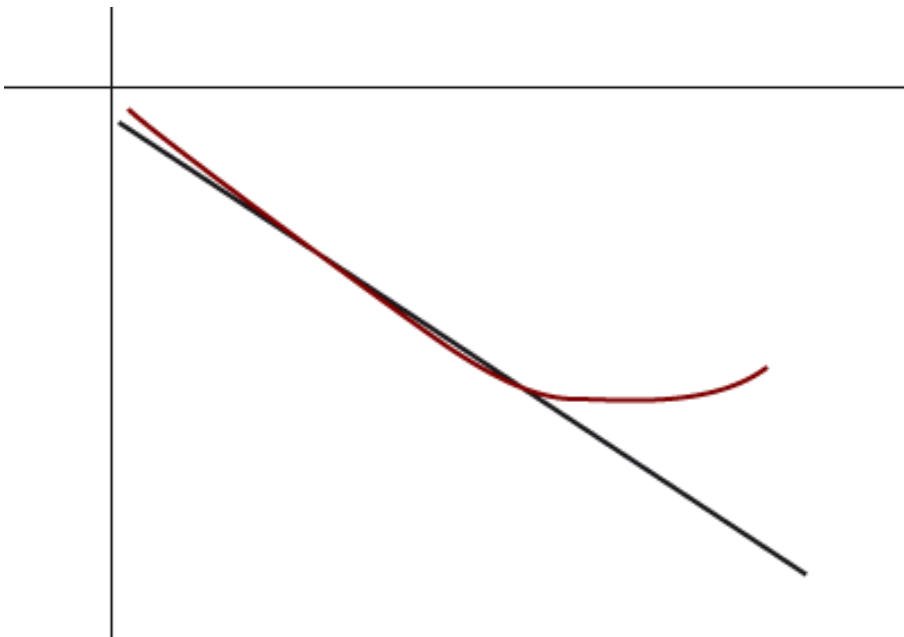
En matèria de guanys, el valor marginal –el que atribuïm a cada nova unitat– és cada cop menor. Per això, en matèria de guanys som **gasius**, i preferim un guany cert a un altre més elevat però hipotètic.



Semblaria que en virtut dels nostres marcs de referència la nostra valoració dels guanys no és sempre lineal; en algun moment la valoració que fem d'un guany en una negociació disminueix. Per això, la valoració dels guanys no es representa per una línia recta, sinó per una corba.

### De perduts al riu...

En matèria de pèrdues ocorre una cosa semblant: el seu impacte marginal és cada cop menor. Per això no ens importa arriscar-nos a sofrir grans pèrdues si amb això evitem una pèrdua menor, però certa. D'aquesta manera, en les pèrdues la nostra animadversió al risc es redueix considerablement.



Semblaria que en virtut dels nostres marcs de referència la nostra valoració de les pèrdues també disminueix. Per això, la valoració de la pèrdua no es representa per una línia recta, sinó per una corba.

Aquest discurs dels marcs de referència i la funció d'utilitat és rellevant per als negociadors, almenys, en dos nivells:

#### 1) Construcció d'una oferta

En el primer ens ajuda a comprendre la transcendència de la manera en la qual presentem les nostres ofertes o propostes. Una bona oferta en termes absoluts pot ser resistida per l'altra part simplement perquè no s'ha tingut en compte el marc de referència en termes de les dreceres de presa de decisions de l'altra part. A partir d'aquí es poden considerar quatre regles que són importants a l'hora de construir les ofertes:



**Regla primera:** Si l'objecte de la negociació implica un **increment dels guanys** per a l'altra part, llavors és aconsellable que la presenti de manera **segregada**; és a dir, distribuint-la entre una pluralitat d'entrades o atributs.

**Regla segona:** si la negociació gira entorn d'un **increment de les pèrdues** per a l'altra part, llavors és preferible presentar-lo de manera **integrada**; és a dir, unificada des d'una pluralitat d'entrades o atributs.

Ara bé, en una negociació, per la influència dels marcs de referència, no és el mateix un augment de les pèrdues (perdo més) que una reducció dels guanys (guanyo menys). Per aquesta raó, necessitem dues regles més.

**Regla tercera:** si és el cas que l'objecte de la negociació és un **decreixement dels guanys** per a l'altra part, sembla més adequat presentar-lo de manera **integrada**; és a dir, unificada a partir d'una pluralitat d'entrades o atributs.

**Regla quarta:** si, finalment, és el cas en el qual es tracta d'**una petita reducció en les pèrdues** per a l'altra part, l'hauríem de presentar de manera segregada; és a dir, diversificada a partir d'una pluralitat d'entrades o atributs.

És important tenir en compte el següent: aquestes regles no fan millor una oferta en una taula de negociació, simplement eviten que els marcs de referència condicionin l'acceptabilitat de la proposta. No és el regal el que està en joc, sinó el seu embolcall.

## 2) Tàctica i contratàctica

Un segon plànol en el qual aquest tipus de desenvolupaments és important és el referit a un determinat tipus de tàctiques que poden ser utilitzades durant la negociació. Ja que dedicarem un apartat sencer a aquest tema, no direm res més aquí sobre aquesta qüestió.

Podem resumir el que fins aquí hem vist amb relació a aquesta primera concepció dels marcs de referència de la manera següent:

<b>Definició</b>	Prejudicis associats amb les decisions
<b>Naturalesa</b>	Percepcions estables
<b>Ubicació</b>	En l'individu
<b>Temps</b>	Previ al procés
<b>Manifestació</b>	En les decisions
<b>Superació</b>	Correcció dels prejudicis

### 5.3. Els marcs de referència com a màximes d'experiència

En aquesta segona concepció, els marcs de referència són vistos com a experiències de les parts (els negociadors) que aquests porten a la situació particular en la qual estan negociant.

La distinció entre el que considerem important i el que no en un conflicte configura les nostres expectatives sobre com serà el desenvolupament d'un procés negocial; el que veiem, el que demanem, el que ignorem o el que rebutgem està relacionat amb aquesta distinció. Però molts cops les nostres experiències, en negociacions anteriors o en situacions similars, determinen allò que valorem com a important. Aquestes experiències acaben conformant una sèrie de **màximes d'experiència** que funcionen com a **pautes interpretatives** per a donar-li sentit a la negociació; qui és?, com és?, què vol?, per què discuteix?, com ho farà? i altres preguntes són contestades a partir d'aquestes màximes d'experiència.

En general en aquesta segona concepció se solen identificar set tipus diferents de marcs de referència que les parts poden usar en un conflicte:

- Substantius.
- Perdedor-guanyador.
- De caracterització.
- De resultat.
- D'aspiracions.
- De procés.
- Probatoris.

#### Marc de referència substantius

Els marcs de referència substantius estan relacionats amb allò sobre la qual cosa versa el conflicte. Responen a la pregunta: **de què es tracta aquest conflicte?**

Joan ha viscut en els últims anys els divorcis traumàtics de dos amics. Cadascun d'ells li ha expressat que el problema fou la qüestió econòmica. Ara que està negociant el seu propi divorci, assumeix que es tracta d'una negociació per un objecte tangible (diners) i interpreta qualsevol acció de l'altra part de tall emotiu o valoratiu en termes estrictament de reclams econòmics.

#### Marc de referència perdedor-guanyador

Els marcs de referència perdedor-guanyador estan relacionats amb el risc que les parts assignen a cada element. Responen a les preguntes: **què hi guanyo?** i **què hi perdo?**

Maria és una empresària a qui li ha costat molt ascendir en l'empresa en la qual està treballant. Està convençuda que la seva condició de dona li ha jugat en contra durant tots aquests anys. Acaba de rebre una carta en la qual se l'informa que es rescindirà el seu contracte i s'està preparant la negociació per a establir la indemnització que li pagarà l'empresa. La Maria considera que qualsevol acord ha d'incloure la seva valoració dels anys de lluita dins de l'empresa per la seva condició de dona. Qualsevol altre resultat seria considerat una pèrdua per a ella.

### **Marc de referència de caracterització**

Els marcs de referència de caracterització estan relacionats amb com les parts veuen l'altre o els altres en el conflicte. Responen a la pregunta: **com és ell/ella?**

En Xavier és un dels enllaços sindicals de la seva empresa. Està acostumat a bregar amb els empresaris que, segons la seva experiència, intenten sempre imposar en les negociacions laborals els seus propis interessos. Ha après a ser agressiu en la seva feina per a evitar que se n'aprofitin. Ara està apunt de negociar la compra d'un automòbil de segona mà i ha decidit començar fent una oferta agressiva perquè ha assumit que el venedor intentarà per tots els mitjans treure'n partit.

### **Marc de referència de resultat**

Els marcs de referència de resultats estan relacionats amb quina és la predisposició de les parts per a aconseguir un determinat resultat. Responen a la pregunta: **quin resultat vull aconseguir?**

La Gabriela fa sis anys que treballa de cap de compres d'una multinacional. Durant els últims quatre anys han tingut com a proveïdor d'un dels seus productes la mateixa empresa. Fa poc, aquesta empresa ha tancat i la Gabriela ha de buscar un proveïdor nou. L'antiga empresa els lliurava amb cada comanda un conjunt de caixes de recanvis per si es trencava alguna. La Gabriela assumeix, que com que l'altra empresa feia això, el resultat d'aquesta negociació ha d'incloure indefectiblement el tema de les caixes de regal.

### **Marc de referència d'aspiracions**

Els marcs de referència d'aspiracions estan relacionats amb la predisposició de les parts per prendre en consideració determinades necessitats o interessos. Responen a la pregunta: **quins interessos o necessitats són acceptables?**

En Joan ha estat nomenat fa poc cap del departament de contractació d'una gran empresa. Va començar des de baix i ha anat escalant als diversos llocs fins a arribar a aquest. Durant tots aquests anys ha fet molts sacrificis per a progressar. Entre ells ha passat molts dissabtes al matí treballant. En Joan s'ha reunit amb altres treballadors de l'empresa per a negociar diverses qüestions vinculades amb els contractes. El moment més àlgid de la negociació ha estat quan alguns treballadors s'han negat a fer tasques els dissabtes. En Joan considera que proposar això en la negociació és sens dubte inadmissible.

### **Marc de referència de procés**

Els marcs de referència del procés estan relacionats amb la rellevància que les parts assignen al procés. Responen a la pregunta: **com cal fer-ho?**

Antònia està intentant vendre el seu cotxe. Avui vindrà un possible client per a negociar el preu de venda. Quan ha de pensar en el preu de sortida l'únic que se li ocorre és carregar al preu que vol el 20% i esperar que la contraproposta del client li permeti baixar el mínim possible. La Maria no sap bé per què fa això, creu que és així i recorda haver-ho escoltat a diversos companys i amics.

### Marc de referència probatoris

Els marcs de referència de les proves estan relacionats amb la rellevància que les parts assignen a les proves durant un procés de negociació. Responen a les preguntes: **què has de provar? i/o què has provat?**

Miquel està negociant el règim d'aliments dels seus fills en el divorci i des del principi s'ha mostrat, fins i tot amb el seu propi advocat, molt agressiu amb el tema de l'ús d'aquests recursos. Encara que els advocats han anat a poc a poc destravant la situació dels costos de manutenció, Miquel exigeix que l'altra part porti proves pel que fa a aquestes possibles despeses. Per a Miquel, la seva dona sempre va gastar malament i està convençut que tornarà a fer-ho. El problema és que ningú no té clar com es poden provar aquestes despeses.

#### 5.3.1. Afectació al procés negocial

Els marcs de referència en aquest segon sentit poden plantejar dificultats importants al procés negocial en virtut de diverses consideracions. En línies generals, això es pot produir partint de tres tipus de problemes:

1) Un mateix actor/negociador pot usar simultàniament una pluralitat de marcs de referència en una mateixa negociació. Per exemple, pot comprendre l'objecte del conflicte d'una manera determinada en virtut de les seves experiències passades (substantiu) i pot caracteritzar l'altre actor d'una manera específica per com van ser les seves relacions (caracterització).

"...El que vull és que ell tingui els nois el menor temps possible perquè segur que ell vol fer-me mal. Jo m'he portat bé amb ell sempre i ara m'ho paga d'aquesta manera. Crec que el mitjancer hauria d'ajudar els meus fills perquè aquí del que es tracta és de la seva felicitat..."

2) Dos actors/negociadors poden usar simultàniament, i de manera preeminent per a cadascun d'ells, diversos marcs en un mateix procés negocial.

Per exemple, per a un allò rellevant en el conflicte és qui és l'altre actor (caracterització) mentre que per a l'altre allò rellevant és el tema de què aspira a aconseguir en aquesta negociació (aspiració):

Negociador 1: "...Crec que aquí el problema és qui ha comès l'error i ens ha deixat en aquesta situació de deute més que el tema de com farem per pagar-la..."

Negociador 2: "...Ell diu això perquè no ha de perdre res ja que no ha posat diners en aquest negoci..."

3) Dos actors poden estar usant el mateix marc de referència però amb continguts diferents.

Per exemple, els dos parteixen d'un marc de referència substantiu, però interpreten el conflicte i el seu objecte de maneres diferents.

Negociador 1: "...El tema principal aquí és veure per què hem arribat a aquesta situació de crisi en l'empresa..."

Negociador 2: "...S'equivoca, aquí estem per veure si seguim endavant amb l'empresa o no..."

### 5.3.2. Marcs de referència i tipologies

Finalment, és important tenir en compte tres qüestions:

1) determinats tipus de conflictes condicionen els marcs de referència i el contingut d'aquests. Per exemple, un conflicte pel salari tendirà a potenciar l'ús de marcs de referència de **resultat**. Al contrari, un conflicte familiar pel règim de visites tendirà a potenciar els marcs de referència de **caracterització**. Això està relacionat amb les qüestions que es posen en joc en cadascun d'aquests tipus de conflictes.

b) Determinats tipus de marcs de referència tendiran a potenciar la consecució de determinats tipus d'acords entre les parts. Per exemple, un marc de referència de resultat o de guanys-pèrdues tendirà a potenciar els resultats **distributius**. Al contrari, un marc de referència de caracterització o substantiu tendirà a generar resultats **integratius**.

c) Molts cops identificar i entendre els marcs de referència en un conflicte o en una negociació passa per comprendre **la història del conflicte**. Això és així perquè es pot recordar que aquest tipus de marcs està sustentat en l'experiència dels actors o dels negociadors.

Tenir l'habilitat de revisar els nostres marcs de referència ens permetrà entendre millor com és el procés de negociació i on ens pot portar.

Podem resumir aquesta segona concepció dels marcs de referència de la manera següent:

Definició	Esquemes interpretatius
Naturalesa	Categories ordenades
Ubicació	En l'individu
Temps	Previ al procés
Manifestació	En la comunicació
Superació	Canvi en les categories

## 5.4. Els marcs de referència com a temes a desenvolupar

Una de les característiques definitòries de les dues concepcions anteriors és que consideraven els marcs de referència com a pressupòsits: aquests preexis- teixen al procés negocial i els actors/negociadors arriben al procés amb ells incorporats.

L'última de les concepcions precisament discrepa en aquest punt; els marcs de referència són constructes que s'elaboren durant el procés de negociació del conflicte.

Tot procés negocial implica una interacció comunicacional entre els actors. Aquesta interacció (conversa) tendeix a produir canvis o transformacions en la naturalesa mateixa del conflicte. Els marcs de referència són precisament un conjunt de patrons de canvi que es fan efectius durant la conversa en el procés negocial.

"[...] La manera en la qual la gent parla dels problemes influeix en la manera en la qual els defineixen. Els marcs, per tant, no són simplement trets del coneixement individual, són construïts a partir de la manera en la qual els negociadors defineixen els problemes i a partir dels cursos d'acció fets conjuntament a través de les seves converses [...]."

L. Putnam, M. Holmer (1992). "Framing, Reframing, and Issue Development".

Hi ha determinats factors que condicionen les converses entre les parts i que determinen l'aparició dels marcs de referència i el seu contingut específic. Entre ells, n'hi ha tres que han obtingut una atenció especial:

- Els temes recurrents (estoc).
- El millor cas possible.
- Agendes múltiples.

### a) Els temes recurrents (estoc)

Hi ha una relació entre determinades negociacions i determinats temes que són recurrents per a aquestes negociacions, és a dir, és altament probable que cada cop que es plantegi aquest conflicte i aquesta negociació sorgeixin aquests temes durant la deliberació. Es pot veure aquest tipus de relacions en la taula següent:

<b>Conflictes laborals</b>	Salari
<b>Divorci</b>	Valoració de l'ús dels recursos durant el matrimoni
<b>Conflicte empresa-familiar</b>	Successió en l'empresa
<b>Conflicte concursal</b>	Relació entre empreses
<b>Conflicte hereditari</b>	Menyspreu davant algun hereu

Per tant, és altament probable que si ens dirigim a una negociació per un conflicte laboral, aparegui de manera recurrent el tema dels salaris. I això és així, amb independència que al principi el conflicte no estigui vinculat amb el tema recurrent en qüestió.

Quan una negociació deriva cap a un tema recurrent es torna més complexa perquè cada actor creu saber el que dirà l'altre i sap que contestarà al que dirà l'altre. Això afecta directament la manera en la qual es desenvoluparà aquesta conversa:

- Sentim el que esperem que ens diguin i no el que ens diuen.
- No busquem alternatives al desenvolupament de la conversa.
- No reflexionem sobre els arguments que esgrimeix l'altra part.

Tot això produeix un marc de referència que es va reforçant a mesura que la conversa compleix amb els paràmetres previstos per ser un tema recurrent. I acaba en una espècie de diàleg de sords entre els negociadors.

### **b) El millor cas possible**

En les negociacions, totes les parts intenten sempre presentar el millor cas possible per als seus interessos o preferències. Així, cada negociador presenta els fets, els nombres, els testimonis o qualsevol altra evidència que serveixi per a fonamentar la seva perspectiva, per a defensar els seus arguments, per a explicar les seves ofertes o justificar les seves propostes.

D'aquesta manera, l'estratègia principal és tractar d'imposar una determinada perspectiva com a dominant en la conversa més que intentar escoltar què diu l'altre per a poder refutar-lo. Cada part està interessada en controlar la comunicació mitjançant el control del focus, amb la qual cosa desapareix la idea d'intercanvi pròpia de tota conversa.

Tot això condueix ineludiblement a la formació d'un marc de referència que condiona la manera en la qual entenem el conflicte.

### **c) Agendes múltiples**

És normal que la gent quan es presenta a una negociació tingui un o dos temes principals i un conjunt de temes secundaris. Però també sol ocórrer que, quan la negociació comença, els temes secundaris afecten o interfereixen en la conversa sobre els temes principals. Aquesta afectació produeix una transformació del tema de la conversa, és a dir, una modificació del marc de referència del conflicte. I llavors comença a focalitzar-se la discussió entorn de temes que abans de l'inici de la negociació eren secundaris. A tall d'exemple, mira la següent taula:

<b>Salaris</b>	Guany dels empresaris
<b>Règim de visites</b>	Exercici de la paternitat
<b>Successió en l'empresa</b>	Falta de confiança
<b>Relació entre les empreses (deutes)</b>	Traïció
<b>Menyspreu en front d'un hereu</b>	Engany

Anem a una negociació per a aconseguir un acord amb referència al règim de visites. A mesura que avança la negociació, apareix el tema de l'exercici de la paternitat durant els anys de matrimoni. I aquest tema, que era secundari, protagonitza l'intercanvi entre els negociadors. Aquests temes secundaris reben el nom de *temes distorsius*.

Si el factor de l'**agenda múltiple** es combina amb el factor de les **qüestions recurrents** el resultat pot ser **nefast** durant la conversa. Fixi's en la taula següent com transita una negociació des d'un tema cap a l'altre conclouent en un àmbit directament allunyat del qual era l'objecte d'intercanvi entre les parts.

Tipus de conflicte	Tema recurrent	Tema distorsiu
Conflictes laborals	Salaris	Guany dels empresaris
Divorci	Valoració de l'ús dels recursos durant el matrimoni	Exercici de la paternitat
Conflicte empresa-familiar	Successió en l'empresa	Falta de confiança
Conflicte concursal	Relació entre empreses	Traïció
Conflicte hereditari	Menyspreu davant algun hereu	Engany

Per tant, dissenyem una estratègia per a un conflicte en l'àmbit d'una empresa familiar, però sorgeix el tema recurrent de la successió de l'empresa i a partir d'aquí la conversa es dirigeix cap a un tema distorsiu, que mai no va ser principal abans de seure a negociar, com el de la falta de confiança del pare a un dels germans, però que ara controla la negociació.

Podem resumir el que hem dit amb referència a aquesta última concepció a la taula següent:

<b>Definició</b>	Conceptualització de problemes
<b>Naturalesa</b>	Processos d'interacció dinàmica
<b>Ubicació</b>	En l'intercanvi
<b>Temps</b>	Durant el procés
<b>Manifestació</b>	En la comunicació



**Superació**

## Transformant la comprensió

**Lectures recomanades**

**M. H. Bazerman; M. A. Neale** (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

**L. Putnam; M. Holmer** (1992). "Framing, Reframing, and Issue Development". A: L. Putnam; M. E. Roloff (eds.). *Communication and Negotiation* (vol. 20, pàg. 128-155). Newbury Park, CA: Sage.

**R. Thaler** (1985, estiu). "Mental accounting and consumer Choice". *Marketing Science* (vol.4, núm. 3, pàg. 199-214).

## 6. Dues personalitats difícils en la negociació

En els apartats anteriors hem considerat el tema de la innegociabilitat d'un conflicte. Analitzem llavors els dos grans conceptes d'innegociabilitat; allò innegociable per definició i allò contingentment innegociable. Però, entre allò innegociable i allò negociable hi ha un conjunt de supòsits en els quals el problema que es planteja està vinculat a les importants dificultats que podem trobar per a avançar en la recerca d'un acord. Les raons que poden condicionar un procés negocial poden ser múltiples i variades. Des del problema de les restriccions temporals que tinguem per a concretar un acord (es té poc de temps) passant per les dificultats vinculades als problemes per a interactuar (cada negociador està en països diferents i no poden negociar en persona) fins a arribar al tema de les personalitats dels negociadors (la manera en la qual negocia una de les persones és contraproductiu per a generar un acord).

En aquest apartat ens centrarem precisament en l'últim d'aquests problemes; les personalitats difícils. Tanmateix, abans d'analitzar cadascuna d'aquestes personalitats crec important fer-ne un seguit de precisions sobre el que veurem en aquest apartat.

En primer lloc, es pot destacar que el que aquí analitzarem són models de personalitats. Això és important perquè, per definició, tot model és una abstracció de la realitat; els models són simplificacions d'aquesta realitat. Si això és així, es pot destacar que és possible que en la nostra anàlisi sorgeixin dubtes sobre la concurrència d'aquestes característiques en una persona. Allò important és detectar aquells aspectes que són particularment problemàtics per a la negociació, amb independència que en la realitat els actors presentin un nivell de complexitat en la seva personalitat molt més elevat.

En segon lloc, i vinculat amb l'anterior, de vegades és difícil trobar persones que compleixin el model en tota la seva extensió. Normalment, el que sol ocórrer és que coneixem persones que a l'hora de negociar responen a aquest tipus de comportaments **en determinades circumstàncies**. D'aquesta manera, per exemple, alguns negociadors reaccionen amb una conducta d'acord amb algun dels models segons quin sigui el tema que s'està tractant en la negociació. Però, el mateix negociador quan canvia el tema del procés, també canvia el tipus de conducta. Sigui com sigui, allò rellevant és aprehendre a actuar en aquest tipus de situacions (el comportament difícil de l'altre actor) sigui aquest temporal o permanent durant tota la negociació.

Finalment, és comú que quan es llegeix aquest tipus de treballs se solgui reconèixer persones que encaixen en aquests models ("En Joan és un exigent", "El meu cap és un temptejador"). El que ja no resulta tan comú és que es faci una reflexió sobre si som nosaltres els que encaixem en un dels models quan som en una mesa de negociació. S'han dit i s'han escrit moltes coses sobre la necessària introspecció d'un negociador o de qualsevol persona que treballi amb conflictes. Però no és senzill aconseguir una reflexió sobre com som quan negociem. Potser en analitzar aquests models puguem millorar les nostres consideracions sobre qui sóc a la taula de negociació.

### Lectura recomanada

Part d'aquest treball està basat en el llibre de L. **Leritz** (1993). *Negociación infalible*. Barcelona: Paidós.

## 6.1. Els exigents

L'exigent és un personatge el comportament principal del qual en el conflicte i en la negociació és la **incomunicació**. Però aquesta incomunicació no és el resultat d'una decisió estratègica ("No li contestaré els correus electrònics perquè així creurà que no necessito l'acord i el proper cop que ens veiem estarà més predisposat a fer concessions"). L'exigent s'incomunica perquè menysprea tots els altres actors que estan en el conflicte.

### 6.1.1. Com actuen?

El comportament d'un exigent gira entorn dels elements següents:

- 1) **Tenen una sola forma de veure les coses.** Per a un exigent només hi ha una manera d'analitzar i comprendre la realitat. "Les coses són com jo les veig!" Per a ell és inadmissible que algú percebi la realitat d'una manera diferent.
- 2) **Tenen un pensament de tot o res.** Per a l'exigent no hi ha terme mig. I això condiona tant la descripció que fa del problema com la idea del que és una solució al conflicte. En ambdós casos, l'exigent reclama una adhesió incondicional a les seves propostes i a la seva perspectiva. Per a ell, el món és blanc o negre i no hi ha termes grisos. Per cert, per a l'exigent la perspectiva correcta del món és sempre (curiosament) la que ell defensa. Qualsevol petició d'un marge o d'una concessió encara que sigui petita és incomprensible i inacceptable.
- 3) **Ignoren o infravaloren els altres actors en el conflicte.** Per a un exigent allò que els altres volen o prefereixen no té sentit. Si només hi ha una manera de veure aquest conflicte i només hi ha una manera d'arribar a una solució, allò que els altres pretenen és ignorat o infravalorat.
- 4) **L'exigent no escolta.** Com a colofó a aquest menyspreu pels altres i a aquesta autoafirmació constant de la seva manera d'entendre el conflicte, l'exigent no escolta els altres. Si els altres estan equivocats en descriure el conflicte i les seves solucions no són correctes, no té sentit escoltar a tant negociador errat.

Un punt important de l'exigent és que concep la resolució de conflictes i, per tant, el procés negocial en termes de parells excloents: "tot o res", "les meves raons exclouen les teves", "com jo ho veig o res", "d'aquesta manera o de cap", "com jo dic o res".

És important destacar que si bé el comportament de l'exigent pot tenir un caràcter agressiu o violent, això no és necessari; hi ha negociadors que són cordialment exigents.

Dins del pensament exigent podem observar diversos estils. El que els diferencia és la manera en la qual reaccionen en el procés negocial davant de l'altre actor. Però tots tenen en comú els elements assenyalats fins ara. Potser tres dels més comuns són els següents:

**a) El bravejador.** Les característiques més importants del comportament del bravejador són l'**atac** i l'**agressivitat**. I les seves eines principals són l'**amença** i l'**ofensa**. Les frases més comunes del bravejador són: "Això és totalment estúpid!", "I vostè espera que jo respongui això?", "Si no ho fa, llavors jo...", "Ho vull, i ho vull ara".

Potser la sensació més important que produeix negociar amb un bravejador és la sensació de **maltractament** a què un es veu sotmès. I molts cops la resposta immediata és jugar al mateix joc: **maltractar**.

**b) El demandant.** Les característiques més importants del comportament del demandant són la **intimidació** i l'**impacte**. I les seves eines són l'**ultimàtum** i les **ofertes desorbitades**. Una oferta és desorbitada quan (a) queda totalment allunyada del que seria una petició comuna ("demano pel cotxe tres cops més del preu de mercat") i (b) aquesta diferència en la comanda no pot ser ni explicada ni justificada. Les frases més comunes d'un demandant són: "Té fins a les cinc de la tarda per a..." (la clau en aquests casos és que si vostè li pregunta per què fins a les cinc, el demandant no pot presentar un argument concret sobre la raó d'aquella hora). "Ho vull tot llest al migdia" (tampoc aquí no hi ha un argument que expliqui aquest límit temporal). "Si no accepta la meua oferta, no té sentit seguir aquí asseguts."

En general, la reacció davant el demandant és primer la **sorpresa** i després la sensació d'**impotència**. Ens sembla que no hi ha marge possible per a la negociació perquè les seves ofertes s'aparten substancialment del que pensàvem. És també típic que aquesta impotència generi en nosaltres una **radicalització** de la nostra posició a la taula de negociació.

**c) L'intransigent.** Les característiques més importants del comportament de l'intransigent són la **radicalització** i l'**absolutisme**. I les seves eines són l'**ultimàtum** i les **ofertes absolutes**. La diferència entre una oferta desorbitada (demandant) i una oferta absoluta (intransigent) rau principalment en què la segona no recepta cap concessió o cap marge per a l'altra part mentre que en

les primeres el marge existeix encara que és molt petit. Les frases més comunes de l'intransigent són: "Prengui-ho o deixi-ho", "Aquesta és l'única conclusió d'aquest conflicte", "Aquesta és l'única raó per a aquest conflicte", "O concorda amb mi en els cinc punts o me'n vaig", "Si no vol, oblidi-ho".

La sensació més característica quan negociem amb un intransigent és la sensació d'**impotència**. Si creïem en la negociació, ens trobem amb algú que expressament nega qualsevol marge per a poder avançar. Normalment, aquesta impotència ens condueix o a **abandonar** les nostres expectatives per a negociar o a **radicalitzar** les nostres propostes.

Resum dels estils

	Fanfarró	Demandant	Intransigent
Conducta	Atac Agressivitat	Intimidació Impacte	Absolutisme Radicalització
Instruments	Amenaça Ofensa	Ultimàtum Ofertes desorbitades	Ultimàtum Ofertes absolutes
Sensació	Maltractament	Sorpresa Impotència	Impotència
Reacció	Maltractar	Radicalització	Abandonament Radicalització

És important assenyalar que normalment els estils d'exigents solen conduir l'altre actor a reaccions que també són pròpies d'exigents. Dit d'una altra manera, davant els exigents solem reaccionar convertint-nos en exigents.

Probablement, aquesta relació entre comportament exigent i reacció exigent està vinculada amb el fet que aquest tipus de comportaments és el que més clarament posa de manifest que el que està en joc, per omissió o per acció segons els estils, és la pròpia negociació.

En cada estil, la sensació general que produeix un exigent és la de ser davant un mur insuperable.

### 6.1.2. Com pensen?

Potser si entenem com pensa un exigent podrem trobar un camí per a negociar-hi. Bàsicament, el pensament d'aquest personatge té les característiques següents:

- Pensament projectiu.
- Pensament episòdic.
- Pensament immediat.
- Pensament inconscient.
- Pensament màgic.

- Pensament emocional.

### **Pensament projectiu**

Pensen el conflicte i la seva resolució en termes de projecció sobre l'altre actor. Tenen dificultats per a fer una introvisió i/o pensar empàticament. Estan limitats a la seva percepció i es confonen si algú veu la mateixa situació de manera diferent.

L'empatia és l'habilitat per a intentar comprendre l'altre sense renunciar a les nostres idees i encara que no estiguem d'acord amb les seves.

### **Pensament episòdic**

Els exigents conceben el conflicte i la seva possible resolució en termes d'episodis. No poden veure tot el panorama ni la relació entre les coses. La història del conflicte és narrada com una successió d'episodis que comença on li interessa a l'exigent i acaba on li interessa a l'exigent. D'aquesta manera, la narració dels exigents sempre afavoreix una única perspectiva del conflicte: la seva.

### **Pensament immediat**

El pensament immediat impossibilita que projectin cap al futur per a analitzar les conseqüències de les seves accions. També tenen problemes per a registrar el que ha ocorregut en el passat.

### **Pensament inconscient**

El pensament inconscient es manifesta en el fet que conceben la relació en el conflicte i en la resolució com una reacció. Això els dificulta presentar amb claredat el que pensen.

### **Pensament màgic**

Solen confondre la realitat amb la fantasia. Allò que no té sentit ho construeixen i després tenen dificultats per a establir la diferència amb la realitat.

### **Pensament emocional**

Els exigents estan, amb freqüència, controlats i desconcertats per les emocions. Els costa tenir paciència i solen reaccionar de manera exagerada. No sol·liciten, sinó que exigeixen.

## Pensament egocèntric

Conceben el conflicte i la seva resolució només a partir dels seus interessos, necessitats i drets. Els costa equilibrar-los amb els de l'altre actor.

### 6.1.3. Què no poden fer en una negociació?

Doncs bé, amb aquestes característiques els exigents tenen seriosos problemes per a desenvolupar determinades activitats que són fonamentals en el procés de negociació:

**I) Analitzar el problema i planificar el procés.** Els exigents tenen problemes per a **planificar** perquè en pensar de manera episòdica no poden relacionar els esdeveniments, a més, en pensar en allò immediat no poden escalonar el procés de resolució i, finalment, en pensar emotivament, simplement reaccionen.

**II) Pensar en global el conflicte.** Els exigents tenen problemes per a veure tot el **panorama** perquè en pensar de manera episòdica no fan atenció a la suma d'esdeveniments i en pensar en allò immediat no poden considerar la història del conflicte ni les diverses arestes per a la seva resolució.

**III) Comprendre les percepcions de l'altra part i generar la sensació d'empatia.** Els exigents tenen problemes per a **comprendre** les percepcions de l'altra part i generar empatia perquè en pensar sempre de manera projectiva i egoista no té sentit per a ells l'intent de comprendre els altres.

**IV) Adoptar perspectives objectives del conflicte.** Els exigents tenen problemes amb **les perspectives objectives o intersubjectives** perquè en pensar egocèntricament, l'única manera d'entendre el conflicte és a partir del que a ells els ocorre o el que ells necessiten.

**V) Avaluar el poder propi i l'aliè.** Per a poder avaluar el poder, és necessari tenir l'habilitat de **calcular les conseqüències** de l'ús de determinats recursos. Ja que el pensament d'un exigent és immediat, li costa molt projectar a llarg termini. A més, com que tenen el pensament màgic, sempre assumeixen que a ells no els passarà res.

Comparativament, podem observar ara les discrepàncies entre un model ideal de negociador i el comportament de l'exigent, i també quin efecte produeix en la negociació.

Model ideal	Exigents	Efecte negatiu
Interactuar	Reaccionar	Imprevisió

Model ideal	Exigents	Efecte negatiu
Sol·licitar	Exigir Demandar Rebutjar	Intransigència
Argumentar	Lluitar Fugir	Incomunicació
Ser coherent	Ser contradictori	Indefinició
Empatitzar	Ser egocèntric	Incomprensió
Amençar	Atacar	Irracionalitat

#### 6.1.4. Què fer amb ells?

En general, la resposta davant un exigent té un patró comú. Però aquest patró varia posant l'accent en diferents elements segons l'estil d'exigent que tinguem davant. Aquí veurem un patró general de resposta davant ells. Aquest patró es compon d'onze moviments possibles:

- 1) Obtingui la seva atenció.
- 2) Identifiqui explícitament el seu comportament.
- 3) Ajudi'ls a sentir-se més segurs.
- 4) Insisteixi en els principis objectius o intersubjectius.
- 5) Convidi'ls a explicar-se.
- 6) Empri el silenci.
- 7) Faci un pas al costat.
- 8) No es posi a la defensiva.
- 9) Negui's a ser castigat.
- 10) Formuli preguntes.

##### 1) Obtingui la seva atenció

És important recordar que per la seva manera de pensar "**qui és vostè i què necessita**" és una cosa inexistent per a un exigent. A més, recordeu que l'exigent té problemes per a calcular les conseqüències del seu comportament. Si això és així, necessitem que l'exigent reconegui:

Que al davant hi ha un altre actor.

Mentre ell no ens vegi en la negociació, es continuarà comportant de la mateixa manera i serà molt difícil avançar cap a un acord.

La manera principal d'aconseguir aquestes pautes en la negociació amb un exigent és **fixar un límit**. Això es fa de la manera següent:



- Detecti què és el que importa a l'exigent. (Què vol l'exigent?)
- Consideri la manera en la qual vostè pot condicionar la seva obtenció per part de l'exigent. (Per què em necessita?)
- Generi una acció que impliqui que vostè no aconseguirà allò que li importa. (Què puc fer jo que faci que ell no aconsegueixi allò que busca?)
- Expressi això com un límit sobre el que vostè no tolerarà en la negociació.
- Faci-li saber que vostè és allà i que hi és per a negociar.

Suposem que estem amb un fanfarró que constantment ens agradeix i insulta mentre negociem el preu de compra d'un immoble. Una manera de fixar el límit seria la següent:

- Vol aconseguir X quantitat de diners, però en el menor temps possible.
- Em necessita perquè hauria d'anar a aconseguir compradors nous i de moment no els té.
- Si dilato la negociació, més enllà de si aconsegueix la quantitat que vol, tindrà problemes de temps.

#### **Discurs**

"No sé si vostè s'ha adonat que des que hem començat a negociar no ha deixat d'atacar-me. Com més m'ataca, més em costa entendre el que vostè vol en aquesta negociació i això fa que els dos perdem temps per saber si hi ha un preu que ens interessi. Li demano que intentem portar aquesta negociació d'una altra manera perquè els dos aconseguim el que estem buscant. Jo he vingut a negociar perquè crec que hi ha un preu possible i interessant per als dos."

Ara bé, és molt important recordar que fixar límits a un exigent **no significa**:

- Reaccionar agressivament.
- Intimidar l'altre.
- Proposar una oferta de tot o res.
- Proposar una oferta amb una amenaça de ruptura de la negociació.
- Rebutjar el que ell vol.
- Demanar una concessió a favor seu en la negociació.

## **2) Identifiqui explícitament el seu comportament**

És important recordar que per la seva manera de pensar "**què està fent malament**" és una mica difícil de veure. A més, recordi que un exigent no pot entendre en quina mesura aquest comportament afecta la negociació. Si això és així, necessitem que l'exigent reconegui:

Que hi ha maneres diferents d'encarar una negociació i que potser la seva no és la més idònia.

Mentre ell no compregui el seu propi comportament, difícilment considerarà canviar-lo.

La manera principal d'aconseguir aquest reconeixement és **fer-lo explícit**. Això es fa de la manera següent:

- Mostri-li el seu comportament. (Digui-li què és el que no funciona en la seva conducta.)
- Indiqui-li on porta aquest comportament. (Què produirà en la negociació?)
- Suggereixi-li altres opcions per a continuar negociant. (Com podem continuar?)
- Faci-li saber que vostè és allà i que hi és per a negociar.

Tornem a l'exemple anterior.

#### **Discurs**

"És vostè conscient que constantment m'està insultant? Aquest comportament fa que jo em posi a la defensiva i que estigui més pendent de defensar-me que veure les possibles solucions al conflicte. No podria exposar la seva posició sense atacar-me? Jo he vingut aquí per buscar una solució que sigui interessant per als dos."

Novament, recordi que identificar el comportament d'un exigent no significa:

- Renyar-lo.
- Deixar-lo en evidència.
- Ridiculitzar-lo.
- Treure partit de la seva descol·locació.
- Mostrar que no és idoni el que ell pretén.
- Mostrar que l'únic camí és acceptar el que vostè li ofereix.

### **3) Ajudi'ls a sentir-se més segurs**

És important recordar que per la seva manera de pensar, els exigents "**veuen en vostè (o en la situació de conflicte) un adversari i/o un perill**". Es aquesta situació la que els genera inseguretats. Si això és així, necessitem que l'exigent reconegui:

Que la negociació no és un risc.

Mentre ell no se senti segur, es continuarà comportant de la mateixa manera.

La manera principal d'aconseguir aquesta seguretat en la negociació amb un exigent és **construir un escenari segur**. Això es fa de la manera següent:

- Detecti causes possibles d'aquesta inseguretat.
- Consideri la manera en la qual vostè pot millorar aquesta inseguretat.
- Faci propostes alternatives perquè pugui optar i millorar la seva inseguretat.

"Si no li agrada quedar al meu despatx, li demano que si us plau m'indiqui a quin lloc podríem reunir-nos que a vostè li vagi millor."

Però aportar seguretat a un exigent **no significa**:

- Acceptar la seva oferta.
- Millorar la seva situació de poder.
- Acceptar el maltractament o la incomunicació.
- Admetre qualsevol situació que ell proposi perquè vostè se senti incòmode.

#### 4) Insisteixi en els principis objectius o intersubjectius

Recordi que els exigents solen plantejar acords que només prenen en consideracions les seves pretensions o infravaloren les dels altres. Si això és així, necessitem que l'exigent reconegui:

Que un acord ha de poder ser justificat segons les pretensions de tots els negociadors.

Mentre ell no accepti això, les seves propostes seran fora de la negociació.

La manera principal d'aconseguir aquestes pautes en la negociació amb un exigent és **utilitzar criteris objectius o intersubjectius**. Això es fa de la manera següent:

- Detecti i faci expresses les condicions de l'acord i del procés per a ambdues parts.
- Insisteixi sobre la necessitat de parlar des d'aquests paràmetres.
- Inclougi en la seva argumentació les pretensions de l'altre.

- Demani-li que l'ajudi a pensar des de la compatibilitat de la solució.
- Faci-li saber que vostè és allà per a negociar en un pla de criteris objectius o intersubjectius.

### **Discurs**

"Crec que per a vostè el tema del temps és una qüestió molt important en aquesta negociació. Jo estic disposat a tenir en compte aquesta qüestió i crec que seria bo que vostè veiés la manera de tenir en compte el meu problema de pagar tot la compra d'un sol cop. Creu que podem aconseguir un acord que tingui en compte aquests dos elements?"

Tanmateix, pensi que insistir en els principis intersubjectius no **significa**:

- Que els únics criteris objectius són aquells que serveixen per a justificar la seva pretensió.
- Que vostè és l'únic que pot definir allò intersubjectiu o allò objectiu.
- Assegurar-se que acceptarà la seva oferta.
- Assegurar que la seva oferta no és acceptable.
- Aconseguir una concessió a favor seu en la negociació.

### **5) Convidi'ls que s'expliquin**

Per la seva manera de pensar, l'exigent no considera rellevant explicar per què adopta aquestes posicions. Sol considerar-ho obvi o innecessari. És un mestre en suggerir coses sense explicitar-les: "Ja sabem com són els de la seva empresa", "No cal esmentar com es van comportar vostès", "És obvi per què és aquesta l'única solució", etc. Si això és així, necessitem que l'exigent reconegui:

Que en una negociació és necessari fer explícites les raons que expliquen i/o justifiquen el que ell pretén.

La manera principal d'aconseguir aquestes pautes en la negociació amb un **exigent és convidar-lo a explicar-se**. Això es fa de la manera següent:

- No entri a discutir el que no ha estat explicat.
- Insisteixi sobre la necessitat d'explicar o justificar les raons.
- Mostri el seu interès per entendre per què vol quelcom més enllà de si accepta o no el que vostè vol.
- Demani-li que l'ajudi a generar un escenari de raons i arguments.

- Faci-li saber que vostè és allà per a negociar en un pla d'argumentació.

### **Discurs**

"La veritat és que no, no tinc clar com creu vostè que són els de la meva empresa, li importaria explicar-m'ho perquè jo pugui entendre com veu vostè aquest conflicte?"

Discutir sobre les raons que expliquen o justifiquen **no significa**:

- Que vostè és l'únic que té raons.
- Que vostè és l'únic que pot adonar-se de quines són les raons d'un bon acord.
- Que vostè és l'únic que té bones raons.
- Aconseguir una concessió a favor seu en la negociació.

### **6) Empri el silenci**

És normal que per la seva manera de pensar l'exigent entengui les reaccions de l'altre negociador com una confirmació del que està fent i no com una conseqüència del seu propi comportament:

- Si ell ataca i vostè ataca, llavors tenia raó d'atacar.
- Si ell es posa a la defensiva i vostè pressiona, llavors tenia raó en posar-se a la defensiva.

Si això és així necessitem que l'exigent reconegui:

Que el seu comportament no sorgeix del comportament de l'altre actor.

Mentre ell no accepti això, creurà que està justificat per actuar com actua.

Una bona manera d'aconseguir aquesta resposta és **utilitzar els silencis**. Això es fa de la manera següent:

- Mantingui's en silenci observant l'altra persona.
- No miri agressivament, simplement observi'l en silenci.
- No faci gestos.
- Sàpiga quan cal reestablir la comunicació si és que l'exigent no reacciona.

Però no oblidí que romandre en silenci **no significa**:

- Generar una situació de tensió insuportable per a l'exigent.
- Ser agressiu en silenci.

- Ser condescendent amb el comportament de l'exigent.
- Ser feble.

## 7) Faci un pas al costat

L'ús de l'atac personal, les exigències extremes i l'ultimàtum formen la resposta d'aquells estils de l'exigent més agressius (bravejador, demandant i intransigent). Si això és així, necessitem que l'exigent s'adoni que en aquest escenari no hi participa. Però molts cops l'única resposta davant aquestes situacions és jugar al mateix joc, el qual sabem que no és oportú. Per això necessitem que entengui:

Que aquest tipus d'accions no produiran el resultat esperat (provocar, pressionar, atacar).

Una bona manera d'aconseguir aquesta resposta és **ignorar** l'atac. Això es fa de la manera següent:

- No contesti a l'atac.
- Construeixi una pregunta o una proposta com si ell no hagués dit res.
- Canviï de tema.
- Insisteixi sobre el problema del conflicte sense fer referència a la reacció que acaba de fer l'exigent.

De tota manera, ignorar **no significa**:

- Menysprear amb la nostra actitud.
- Actuar despectivament o infravalorar les seves amenaces.
- Ignorar les paraules però agredir amb els gestos.
- Ser feble.

## 8) No es posi a la defensiva

El comportament de l'exigent com hem vist pot produir una sensació d'incomoditat de l'altre actor fins al punt que el faci sentir culpable. És molt important reconduir aquesta sensació d'una manera constructiva perquè l'exigent senti que vostè controla la situació. Si això és així, necessitem que l'exigent s'adoni de:

Una bona manera d'aconseguir aquesta resposta és no **posar-se a la defensiva**. Això es fa de la manera següent:

L'ús de la culpabilitat no produeix la reacció esperada.

- No contesti a l'atac.
- No busqui excuses davant les acusacions de l'exigent.
- Convidi'l a exposar les seves crítiques.
- Convidi'l a explicar-li en quin sentit les crítiques poden ajudar a resoldre el conflicte.

Ara bé, convidar a expressar les crítiques **no significa**:

- Acceptar el maltractament.
- Buscar la manera en la qual podem excusar-nos del que ha ocorregut.
- Posar-nos a la defensiva.
- Atrinxerar-se per a mostrar-li com n'està d'equivocat.

## 9) Formuli preguntes

El comportament de l'exigent, com hem vist, té un caràcter radical en cadascun dels estils. Davant aquestes situacions solem abocar-nos a una defensa a ultrança de les nostres posicions. Pensem que allò important és deixar clar com més aviat millor què pretenem i què volem. Però això sol produir l'efecte contrari al que volem. Si això és així, necessitem que l'exigent s'adoni de:

Que no estem per a atrinxerar-nos en el que volem, sinó per a avançar en la recerca de la solució del conflicte.

Una bona manera d'aconseguir aquesta resposta és **formular preguntes**. Això es fa de la manera següent:

- Faci preguntes per a tenir informació del que està ocorrent amb l'actor exigent.
- Sempre que sigui possible, no comenci les seves preguntes amb "Per què?" ja que això pot ser entès com una comanda de justificació (valora negativament) del comportament de l'exigent.
- Sempre que sigui possible, preguntí començant per "Què?" o "Quin?" ("Quins són els motius pels quals...?").

Formular preguntes **no significa**:

- Iniciar un interrogatori.
- Mostrar pressió per la falta de respostes.
- Tenir informació per a aconseguir una millor posició en les nostres pretensions.

## 10) Assenyali les conseqüències

La manera de pensar dels exigents implica, com hem vist, serioses dificultats per a veure les conseqüències dels seus actes i de la falta d'un acord en la negociació. Davant aquestes situacions solem abocar-nos a les amenaces. Fet que sol confirmar per a l'exigent la seva convicció de la impossibilitat d'aconseguir acords. Necessitem llavors que reconegui:

Que hi ha conseqüències per als dos que se segueixen de la falta d'acords.

Una bona manera d'aconseguir aquesta resposta és assenyalar les conseqüències. Això es fa de la manera següent:

- Expliqui-li les conseqüències negatives que se seguiran de la manca d'un acord.
- Expliqui l'ineludible d'aquestes conseqüències.
- Intenti que no sembli una amenaça.
- Si és possible, assenyali conseqüències negatives inevitables sense mostrar explícitament qui perjudiquen més.

Mostrar les conseqüències **no significa**:

- Expressar una amenaça.
- Mostrar el meu poder perquè les conseqüències per a ell són més que per a mi.
- Aconseguir una millor posició per a començar a negociar.

### 6.2. Els temptejadors

El temptejador és un personatge el comportament principal del qual en el conflicte i en la negociació és la **manipulació**. És un prestidigitador, un mag de la negociació. La manipulació és el resultat d'una decisió estratègica i planificada. Per al temptejador només l'engany, la trampa o la desinformació són els materials sobre els quals es construeixen els acords en negociació.

#### 6.2.1. Com actuen?

El comportament d'un temptejador pot ser identificat a partir dels elements següents:

- **Egocèntrics.** El seu interès fonamental és aconseguir el que necessiten i no els preocupa massa el que necessitin els altres. La negociació és un procés per aconseguir tot el que ells volen a costa, si cal, del que els altres pretenen.



- **Desconfiats.** Solen actuar enganyosament i pensen que tots els altres intentaràn enganyar-los. Responen al vell dit que "creu el lladre que tots són com ell".
- **Visió instrumental.** Conceben els altres actors del conflicte com a mitjans per aconseguir els seus objectius. En aquest sentit, els utilitzen per a les seves pròpies finalitats.
- **Competitius.** Pensen que si es mantenen fermes en les seves pretensions, els altres acabaran cedint. Se senten còmodes en l'estira i arronsa. Assumeixen que en mostrar que no cediran, seran els altres els qui s'hi acomodin.
- **Cordials.** Solen ser molt cordials ja que pensen que a partir de la seva cordialitat es genera la confiança dels altres negociadors. Aquesta confiança és l'escenari necessari per a aconseguir manipular els altres.
- **Escolta.** Escolten els altres amb la intenció de detectar la informació per aconseguir el que ells volen. Els temptejadors estan constantment alerta a la informació que poden aconseguir mitjançant l'escolta dels altres negociadors. No escolten per a comprendre i millorar les seves propostes, sinó per a veure per on poden aconseguir un millor resultat de seus interès a costa dels de l'altre negociador.

Per tant, el temptejador concep la negociació com un joc i la manipulació com l'única eina.

Dins del pensament temptejador podem observar diversos estils. El que els diferencia és la manera en la qual utilitzen els altres per a obtenir el seu objectiu i allò que simulen. Però tots tenen en comú els elements assenyalats fins ara. Probablement els quatre més comuns són:

1) **L'enviat.** Les característiques més importants del comportament de l'enviat són la **desvaloració** i la **irresponsabilitat**. Les eines principals del manat són les **excuses** i jugar amb la **llàstima**. Les frases més comunes de l'enviat són: "No, si joestic d'acord, però no tinc cap possibilitat de convèncer el meu client!", "Crec que s'equivoca perquè jo no puc prendre aquesta decisió!". En cap d'aquests casos no és veritat el que el manat ens diu, simplement en infravalorar-se posa a la mesa de negociació una altra persona a la qual responsabilitza que no s'accepti l'acord.

Potser les sensacions més importants que produeix negociar amb un manat són, d'una banda, la sensació de **llàstima** i, de l'altra, la sensació de **superioritat**. Ambdues són un error per a la negociació si és que pretén millorar la seva posició partint d'elles. Aviat descobrirà que l'enviat no en mereix cap.

2) **L'ignorant.** Les característiques principals del comportament de l'ignorant són la **confusió** i la **ignorància**. Les seves eines principals són la **simulació de desconeixement** i l'**excusa**. L'ignorant es fa passar constantment per algú que no té coneixement sobre els temes que s'estan negociant. Les frases més comunes de l'ignorant són: "No sabia que ja havien pres la decisió!", "Disculpin-me, però això em sobrepassa", "La veritat és que sobre aquest tema no en sé gaire".

Una sensació típica quan negociem amb un temptejador-ignorant és que **partim amb un avantatge**; nosaltres tenim informació i ell, no. Però, el que en realitat sol ocórrer, és que ell sap del tema i maneja informació. Només espera contrastar el que sabem nosaltres. La confiança en la nostra superioritat sol ser una mala consellera.

3) **L'aprofitat o grimpador.** El comportament de l'aprofitat gira entorn de l'**oblit** i la **sorpresa**. Les seves eines principals són els **reclams d'últim moment** i les **excuses**. Amb l'aprofitat sempre hi haurà una sorpresa en l'últim moment. Quan crèiem que tot estava arreglat o quan pensàvem que ja estaven definits els termes de l'acord sempre apareix una última qüestió, un últim tema o un últim reclam. L'aprofitat espera que cedim sense massa oposició a aquesta última concessió perquè la negociació no s'estanqui o es trenqui. Frases comunes d'aquest personatge són: "Hi ha un altre tema que hem de tocar...", "Vull parlar novament sobre aquesta qüestió", "No tinc clar quan vam decidir això", "No recordo en quin moment de la nostra conversa es va concretar aquesta qüestió".

Les sensacions típiques davant el grimpador són la de **desgast** i la de **desànim**; no sabem quan podem donar per conclosa una negociació. Aquest desànim pot induir-nos a reaccionar **agressivament** per a aconseguir un avenç en l'acabament de la negociació. No té sentit; sigui ferm, però no agressiu.

4) **El culpós.** Les característiques més importants del comportament del culpós són la **cerca de culpables** i les **excuses**. Amb els culposos sempre hi ha un culpable de la situació en la qual ens trobem i mai no és ell. La seva eina principal és el **feedback útil**. El **feedback útil** és una tècnica que permet al culpós explicar el que ha ocorregut de manera que sempre és possible mostrar que ells no han tingut res a veure amb el conflicte. Frases comunes d'aquest personatge són: "Si no tenies res per amagar, m'hauries cridat", "La culpa que jo no pogués anar és d'ells", "La culpa del que ha ocorregut és seva, per què no m'ho va dir?".

Hi ha dues sensacions que se solen produir quan negociem amb un culpós: si ell té èxit, òbviament ens sentim **culpables** o **sentim que els elements han estat en contra seva**. Si no té èxit, sentim que ens està **enganyant**. En aquest últim cas tendirem a **pressionar**, a ser més agressius en la negociació. Cap d'aquestes dues actituds no ens serviran.

## Resum dels estils

	Enviat	Ignorant	Aprofitat	Culpós
Conducta	Desvaloració	Confusió Ignorància	Oblit Sorpresa	Cerca de culpables
Instrument	Excusa Llàstima	Desconèixer Excuses	Excuses Reclams finals	<i>Feedback</i> útil
Sensació	Superioritat	Estar en avantatge	Desgast Desànim	Culpabilitat
Reacció	Concessió Maltractament	Superioritat	Agressivitat	Concedir Pressionar

Els estils del temptejador solen conduir l'altre actor a reaccions de dos tipus; a alguns els condueix a comportar-se com a **exigents**, a d'altres, els porta a intentar ser un **temptejador** i jugar al mateix joc. Però, ser un exigent amb un temptejador sol bloquejar les negociacions; vostè es transforma en un mur inexpugnable i ell intenta ser encara més temptejador per a aconseguir una bretxa. D'altra banda, jugar a ser temptejador amb un temptejador pot ser desastrós; ells són els mestres i vostè simplement està reaccionant a la situació.

En cada estil, la sensació general que produeix un temptejador és la d'estar davant una cosa que no té principi ni final, una cosa semblant a un laberint.

### 6.2.2. Com pensen?

De la mateixa manera que en el cas dels exigents, crec que si entenem com pensa un temptejador podrem trobar un camí per a negociar-hi.

Bàsicament, el pensament d'un temptejador té les característiques següents:

- Pensament concret.
- Pensament sensorial.
- Pensament lògic.
- Pensament literal.
- Pensament empàtic-limitat.
- Pensament competitiu o de suma zero.

#### Pensament concret

La principal característica del pensament dels temptejadors és que aquest és concret; no poden pensar en abstracte. Les idees o propostes que no estan clarament delimitades són per a ells un problema. Tenen una tendència a transformar tot discurs no tangible (recordi el que vam veure en lliçons anteriors) en una proposta o oferta de tall tangible.

### **Pensament sensorial**

Els temptejadors incorporen la informació a partir dels seus sentits. Ells els indiquen el que ocorre i per què ocorre. Són com radars pendents de la informació que l'altre negociador pot produir. Les seves emocions estan tothora molt controlades per a poder manejar la negociació.

### **Pensament lògic**

El pensament lògic fa que el temptejador observi i busqui les raons de les accions de l'altre negociador. Li agrada entendre el per què de les accions dels altres per a poder controlar el procés de negociació. No entenen les reaccions emocionals i les reinterpreten com un intent d'enganyar-los.

### **Pensament literal**

El pensament literal es manifesta en què conceben la relació de conflicte i la seva resolució a partir del que es va dir i el que es va fer. No entenen els símbols i el llenguatge figurat.

### **Pensament empàtic-limitat**

Els temptejadors comprenen la perspectiva d'una altra persona sempre que aquesta es relacioni directament amb la seva pròpia experiència. Però no poden entendre aquells que tenen una experiència de vida diferent de la seva. Si el temptejador és un petit empresari i l'altre també, llavors el temptejador comprendrà de què parla l'altre negociador. Però si l'altre negociador és un treballador, el temptejador tindrà seriosos problemes per a comprendre les altres perspectives.

### **Pensament suma-zero**

Els temptejadors tenen una mentalitat de suma-zero. Creuen que en tota negociació qualsevol guany propi sorgeix d'una pèrdua de l'altre i viceversa. Per això la negociació és sempre i ineludiblement un procés competitiu on els guanys conjunts o no existeixen o són marginals.

### **6.2.3. Què no poden fer en una negociació?**

Amb aquestes característiques els temptejadors tenen problemes a l'hora de fer determinades accions que són molt importants en els processos de negociació:

1) **Imaginar i crear solucions per al conflicte.** Els temptejadors tenen problemes per a **imaginar solucions no òbvies** perquè en pensar de manera concreta no poden fixar-se en allò que subjeu a una negociació i en tenir un pensament literal estan limitats pel que es diu expressament.

2) **Comprendre les percepcions de l'altra part.** Ja que la seva empatia està sempre limitada a les seves pròpies experiències, tenen seriosos problemes per a comprendre **la percepció dels altres**. Els costa separar la idea de comprendre de la idea d'estar d'acord.

3) **Entendre el procés de recerca d'una solució a partir de l'escolta activa.** Com estan pensant sempre en una estratègia per a enganyar els altres justificada en el seu pensament de suma zero, no els és possible **comprendre les necessitats comunes** que hi ha entre els actors.

4) **Compartir la informació per a millorar la resolució del conflicte.** Si la negociació és una competència basada en interessos contraposats i si l'objectiu és aconseguir maximitzar els seus interessos en detriment dels de l'altre, no és possible **compartir la informació** amb l'adversari.

En molts casos, el problema, analitzat en els apartats anteriors, de la confusió entre model negocial i model antropològic té com a referent el temptejador. Es passa llavors de manera inadvertida de la discussió sobre un model distributiu a la discussió sobre la personalitat d'un temptejador. Com ja he indicat, no hi ha cap implicació entre aquestes dues qüestions, encara que accepto que els temptejadors veuen només de manera distributiva la negociació.

Comparativament, podem tornar a observar les discrepàncies entre un model ideal de negociador i el comportament d'un temptejador, i també quin efecte produeix en la negociació.

Model ideal	Temptejador	Efecte negatiu
Cooperar	Competir	Renunciar
Sol·licitar Proposar	Manipular Enganyar Condicionar	Intransigència
Argumentar	Defensar	Incomunicació
Ser coherent	Ser lògic	Limitat
Empatitzar	Empatitzar- limitadament	Incomprensió
Mostrar les conseqüències	Extorsionar	Pressió

#### 6.2.4. Què fer amb ells?

Un patró general de resposta davant un temptejador estaria compost dels moviments següents:

1) Sigui directe i posi-li nom al joc.

- 2) Identifiqui explícitament el comportament del temptejador.
  - 3) Intenti jugar obertament.
  - 4) Discuteixi el procés abans del contingut i defineixi per endavant els aspectes confidencials de la negociació.
  - 5) No permeti que el cuitin.
  - 6) No permeti que l'ancori en el passat.
  - 7) Sigui clar.
- 1) **Sigui directe i posi-li nom al joc**

És important recordar que per la seva manera de pensar "el que un negociador vol és una cosa que cal amagar fins a l'últim moment". A més, recordi que el temptejador és fonamentalment un prestidigitador en la negociació. Per això necessitem que el temptejador s'adoni:

Que coneixem el seu joc i que aquest no és el camí.

Mentre ell no s'adoni que nosaltres hem entès el seu joc, es comportarà de la mateixa manera; **una catxa només té sentit si l'altre no sap que és una catxa**. Posi-li nom al joc.

Això es pot aconseguir de la manera següent:

- Detecti les seves intencions i el seu comportament.
- Expressi-li el que vostè pensa sobre com s'està comportant.
- Sigui cordial; hi ha una diferència entre ser directe i ser frontal.
- No ho expressi en termes d'ultimàtum, sinó en termes d'una condició per avançar els dos en la negociació.
- Si és necessari, mostri-li que si ell continua amb aquest joc a vostè l'obligarà a jugar al mateix i això dificultarà una solució per al conflicte.

Ara bé, és important no confondre ser directe amb un altre tipus de conductes que no són beneficioses per al procés negocial:

- Reaccionar agressivament.
- Intimidar l'altre.

- Posar-lo entre l'espasa i la paret.
- Deixar-lo en evidència davant dels altres o del seu client.
- Rebutjar el que ell vol.
- Millorar el resultat de la negociació per a vostè.

## 2) Identifiqui explícitament el comportament del temptejador

Com li ocorria a l'exigent, el temptejador li resulta complicat veure "què està fent malament". No és adequat suposar en una negociació que l'altre actor sap què és el que no funciona en el seu comportament. Recordi que un temptejador no pot entendre en quina mesura aquest comportament afecta la negociació perquè per a ell això és negociar.

Conseqüentment, tornem a necessitar que entengui:

Que hi ha formes diferents d'encarar una negociació i que potser la seva no és la més idònia.

Mentre ell no compregui el seu propi comportament, difícilment considerarà canviar-lo

Per a aconseguir-ho és convenient procedir de la manera següent:

- Mostri-li el seu comportament.
- Indiqui-li on porta aquest comportament.
- Suggerixi-li altres opcions per a continuar negociant.

Però també és important no oblidar que identificar el seu comportament no significa:

- Renyar-lo.
- Deixar-lo en evidència.
- Ridiculitzar-lo.
- Treure partit de la seva descol·locació.
- Mostrar que no és idoni el que ell pretén.
- Mostrar que l'únic camí és acceptar el que vostè li ofereix.

## 3) Intenti jugar obertament

Per al temptejador, com hem vist, allò ocult, allò amagat, el que l'altre no sap d'ell són els elements que el fan poderós en el procés de negociació. Però el temptejador no pot veure que el resultat d'aquestes conductes pot ser un acord subòptim (un acord que no recepta les màximes pretensions dels negociadors).

En aquest sentit, és important que el temptejador vegi que:

Sense intercanvi d'informació, no hi ha possibilitat de treballar en la recerca d'objectius comuns.

Tot el que sigui seguir en la dinàmica de "no saber i no mostrar" conduirà a una situació de desconfiança que al final també pot acabar perjudicant-lo a ell mateix.

Per aconseguir és convenient:

- Assenyalar la falta d'informació.
- Mostrar aspectes dels seus interessos que poden ser comuns.
- Gestionar la transmissió d'informació de manera adequada a la informació que ell transmeti.
- Indicar acords que, davant de la falta d'informació, poden ser acceptats però que probablement no seran òptims.
- Indagar sobre per què ell no transmet informació.

És clar que aquesta acció implica riscos, per tant no s'ha de confondre la proposta amb:

- Expressar tota la nostra informació d'un sol cop.
- Ser innocent.
- Intentar enganyar-lo mostrant informació irrellevant.
- Aprofitar-se de la seva descol·locació.

#### **4) Discuteixi el procés abans del contingut**

Els temptejadors s'aprofiten del procés de negociació. Treuen el màxim partit dels elements similars a una partida de pòquer que té tot procés de negociació; la falta d'informació, la desconfiança, l'engany., etc. A més, se senten còmodes perquè, a diferència del pòquer, hi ha poques regles explícites en la negociació.

Per això és important que el temptejador assumeixi:

Que en una negociació podem establir determinades regles per a aconseguir que aquesta avanci.



La manera principal d'aconseguir aquestes pautes és discutir el procés de la negociació abans de començar a veure els continguts. Això es fa de la manera següent:

- Defineixi les condicions de la negociació. Si és possible, identifiqui un protocol de treball: estableixi què negociaran, en quin ordre negociaran, què no podrà fer-se públic, quins són els temps que li serveixen per a negociar.
- Usi criteris intersubjectius per a avançar en la negociació.
- No accepti començar a negociar sense acordar les regles. Si ho fa, segur que el temptejador traurà partit de les indefinicions.

Però, també ha de recordar que establir el procés no significa:

- Definir el procés perquè vostè pugui aconseguir més concessions.
- Condicionar tot moviment de l'altre actor, fins i tot aquells que són propis dels processos de negociació.

### 5) No permeti que l'apressin

Els temptejadors coneixen la vella màxima que en negociació tenir temps és tenir poder. I també saben que el seu engany té un temps per a ser efectiu. Per aquesta raó, quan el temptejador creu haver aconseguit el que buscava a la taula de negociació, necessita que això es resolgui ràpidament; si vostè té temps per a pensar i avaluar la proposta, pot ser que descobreixi on arrela la trampa.

En aquest sentit és necessari que el temptejador entengui:

Que, excepte restriccions temporals justificades, sempre hi ha temps per a revisar la viabilitat d'un acord.

Per a treballar en aquest aspecte amb el temptejador és aconsellable actuar de la manera següent:

- Analitzi el temps del que disposen per a tancar l'acord.
- Observi l'existència de restriccions temporals justificades.
- Davant de l'apressament del temptejador qüestionin les raons.
- Insisteixi sobre la qualitat de l'acord i del temps que es necessita per a aconseguir-ho.

Però també ha de tenir en compte que no deixar-se pressionar no significa:

- Usar el temps en contra del temptejador.

- No veure els problemes que té l'altra part per tancar l'acord.
- Intentar treure alguna cosa més a la taula de negociació.

## 6) No permeti que l'ancori en el passat

Els temptejadors saben manejar el discurs de la culpa. I per aconseguir-ho són grans especialistes a explicar la història de la millor manera per als seus interessos. La història d'un conflicte és plena d'indefinicions en les quals poden moure's amb facilitat. Però en fer-ho ancoren el procés en el discurs del passat. I això pot resultar nefast per a la recerca d'una solució.

Si això és així, vostè necessita que el temptejador compregui:

Que discutir sobre el passat, encara que pot ser important, no és una finalitat en si mateixa, ja que no implica trobar una solució al conflicte.

Per aconseguir que la discussió sobre el passat no es converteixi en una finalitat en si mateixa és aconsellable que:

- Fixi temps per a discutir sobre el passat i per avançar en la recerca d'una solució.
- No es negui a discutir sobre el passat, simplement proposi limitar el temps que li dedicaran a això.
- Mostri que la discussió sobre el passat pot ser important, però no és la solució.

Però no s'ha de confondre el que significa emmarcar la discussió sobre el passat amb:

- Aprofitar l'oportunitat per a escapar de les responsabilitats.
- Aconseguir una contraprestació per a discutir sobre el passat.
- Assumir que tota la culpa del que ha passat la té l'altre.

## 7) Sigui clar

Ja hem vist que els temptejadors viuen còmodament en l'ambigüitat, en la vaguetat o en allò confús. Mentre que vostè intenta comprendre de què es tracta aquesta negociació, ells tracten de generar una representació en una obra de teatre. Mentre que vostè busca interessos compartits, ells difuminen el procés per treure'n partit. En resum, el temptejador es mou bé en els límits borrosos perquè allà ells poden treure informació de vostè sense que vostè en tregui d'ells.

En aquestes circumstàncies és rellevant aconseguir que el temptejador vegi:

Que hi ha un guany superior per a tots si podem expressar amb claredat les coses que pretenem aconseguir en la negociació.

No és senzill canviar aquesta dinàmica, però si vostè és clar en les seves afirmacions, pot generar un escenari diferent. Per a això:

- Sigui clar en el que diu.
- Si no té clares les seves pretensions, també digui-ho.
- Estigui disposat a prendre el temps per a comprendre el conflicte com un pas previ per a trobar una possible solució.
- No intenti jugar amb ell a l'amagatall.

Però en fer-ho, recordi que ser clar:

- No implica ser agressiu.
- No significa intimidar.
- No suposa enganyar l'altre.

#### Lectura recomanada

L. Leritz (1993). *Negociación infalible*. Barcelona: Paidós.  
R. Mnookin; S. R. Peppet;  
A. S. Tulumello (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Brcelona: Gedisa.

## 7. Què fer amb Àtila el Bàrbar?

En els dos apartats anteriors hem analitzat dos problemes importants per al procés de negociació; el tema dels marcs de referència i el tema de les personalitats. Però els problemes per a aconseguir l'èxit d'una negociació no s'esgoten en aquests dos supòsits. Com sabem, la negociació opera en un sòl relliscós i complex: el conflicte. I en aquest sentit, molts cops, encara que les parts estiguin disposades a negociar i a buscar un acord, el simple fet d'aquest substrat és suficient per a perdre'ns en mil batalles que no condueixen cap a la solució del conflicte.

El que veurem en aquest apartat de l'assignatura és un conjunt de tècniques que, utilitzades adequadament, poden ser-li d'utilitat quan hagi d'encarar una negociació. Aquestes configuren alguna cosa així com les eines bàsiques de tot negociador ja que sense elles, i el desenvolupament de les aptituds que estan pressuposades, la negociació seria un procés caricaturesc d'intercanvi d'ofertes i contraofertes.

### 7.1. La reducció de la tensió en la negociació

La tensió és un element comú a la majoria dels processos conflictius i de resolució de conflictes entre els quals hi ha la negociació. Tanmateix, hi ha una important discussió sobre la conveniència de permetre que en l'intercanvi negocial s'expressin tots els elements que poden servir de detonadors d'aquesta tensió, per exemple, les emocions.

- Per a alguns, deixar que les emocions apareguin i s'expressin amb absoluta llibertat en un procés d'aquestes característiques pot ser contraproductiu en la mesura que situa el debat en un context poc probable per a aconseguir acords; és molt difícil discutir sobre les emocions.
- Per a uns altres, deixar que les emocions apareguin és un procés de catarsi que resulta beneficiós per a les parts perquè després de la tempesta arriba la calma.

Sigui com sigui, potser l'aspecte més important en el que aquí ens interessa és que molts cops un no pot evitar, en la negociació, que l'altre centri el seu discurs en el pla emocional. En aquest sentit, en no tenir el control del discurs ens veiem compel·lits a incorporar unes pautes de reacció davant aquest tipus de situacions que serveixin per a reduir la tensió.

**Thomas Keiser** (1988) va presentar un conjunt d'estratègies per a treballar situacions on la negociació està en joc. La pregunta que li interessava contestar a l'autor era: **què fer quan la contrapart es converteix en Àtila el Bàrbar?**

Encara que l'article està molt vinculat amb el tema dels conflicte en els intercanvis de compravenda i en els casos en els quals les relacions futures són importants entre els negociadors, una part del que l'autor sosté pot servir de base per a desenvolupar estratègies per a rebaixar la tensió.

Les màximes de la resposta en una situació de tensió negocial serien les tres següents:

- 1) Quan l'ataquin, escolti.
- 2) No perdi de vista de què tracten el conflicte i la negociació.
- 3) Si no pot més, pari.

### **7.1.1. Quan l'ataquin, escolti**

És normal que els actors en un conflicte que se senten atacats o que són atacats responguin immediatament contraatacant. Les raons per a això poden ser múltiples i variades, però poden ser agrupades en dues grans categories:

- a) les raons no estratègiques, intuïtives o reflexes; el discurs emocional potencia l'aparició d'emocions i
- b) les raons estratègiques; contraatacar és una bona manera de defensar-se i d'evitar ser vist com a feble o mancat de raó en l'intercanvi. Tanmateix, aquest camí és molt probable que el condueixi al manteniment de l'augment de la tensió entre els negociadors.

La millor resposta a un atac, encara que pugui resultar inicialment contra intuïtiva és escoltar, almenys, per tres raons:

- 1) Mentre escolta la diatriba emotiva pot incorporar informació nova per a saber què està ocorrent.
- 2) Escoltar sense defensar-se ajuda a desarmar qualsevol enuig.
- 3) Mentre escolta no es veu obligat a estar fent constants concessions (molts cops no sentides) perquè l'altre pari.

### **7.1.2. No perdi de vista de què tracten el conflicte i la negociació**

Un segon problema important del sobredimensionament de les emocions en el conflicte és que acaben apartant els actors de l'objecte del conflicte i dels seus objectius.

Això és un problema, almenys, per dues raons: (a) quan ningú no sap ja per què estan en conflicte l'escalada destructiva, és a dir, el procés d'augment de la intensitat amb l'objectiu de dissoldre el conflicte sense resoldre'l, té més possibilitats d'aparèixer i (b) perquè la pèrdua de referència fa que es potenciï la frustració i amb ella novament l'escalada destructiva.

Una bona manera de contrarestar aquesta perniciosa dinàmica és actuar de la manera següent:

- 1) Quan ja ha escoltat, procedeixi a resumir les afirmacions de l'altre actor i utilitzi el parafraseig. Tornarem seguidament sobre aquesta tècnica.
- 2) Converteixi cadascun d'aquests atacs en temes que li sembla que haurien de ser objecte d'una discussió en l'intercanvi.
- 3) Faci exprés en quina mesura es relacionen aquests temes amb cadascun dels aspectes que formen el conflicte.

Per a això és important tenir en compte el següent:

- a) Mantingui's tranquil.
- b) Estigui atent al que l'altre diu i al to que utilitza.
- c) Esperï el millor moment per a començar a utilitzar la tècnica del resum i del parafraseig que seguidament explicarem.

### **7.1.3. Si no pot més, pari**

Si els moviments anteriors no aconsegueixen parar la dinàmica del discurs emotiu i la tensió de la negociació o, almenys, reconduir-la i vostè se sent molt pressionat pel caire que ha pres l'intercanvi, no tingui temor a parar; entre parar i començar el contraatac és preferible el primer.

Tanmateix, és comú que els actors en el conflicte no solen prendre en consideració aquesta alternativa per diverses raons: perquè ho veuen com un signe de debilitat que es mostraria davant de l'altre negociador, perquè creuen que encara que els estan atacant l'altre està en contacte i més val això que res o perquè temen que si paren, l'altre vegi aquesta acció com un reconeixement implícit de la versemblança dels seus atacs.

Segons la meua opinió, aquests arguments no són adequats. En primer lloc, que el fet de parar una negociació sigui o no un signe de debilitat depèn, no del fet de parar, sinó de la manera en com es presenta la necessitat de parar; mostri que no està en condicions ni li interessa seguir amb aquesta manera d'interactuar perquè no condueix a cap lloc. En segon lloc, la conformitat amb

el manteniment tant sí com no del contacte no serveix per a res, vostè és allà per a treballar cap a la recerca d'una solució. I, finalment, el silenci no és, ni ha estat mai, una concessió.

Sens dubte, aquesta tàctica té un problema molt important: tallar una negociació sense més ni més pot portar ineludiblement el trencament de l'intercanvi; ell sent que no rebrà complaença per a les seves emocions i vostè sent que no hi haurà manera de sortir d'aquest discurs. Però no oblidi que de vegades la tensió de la negociació està vinculada amb el contacte directe entre els actors. Fet pel qual la distància pot permetre reconduir la manera que tornaran a interactuar.

Els millors negociadors poden neutralitzar fins i tot les oposicions més fermes convertint les objeccions en temes que requereixen ser redireccionats en la negociació.

T. Keiser

## 7.2. L'escolta activa

El 1957, C. L. Rogers va escriure un llibre sota el títol d'*Active listening* ('escolta activa'). Des de llavors, els pràctics i investigadors de la gestió i resolució de conflictes han incorporat aquesta tècnica com un element fonamental de la seva activitat i del seu marc d'estudi.

El pressupost de l'escolta activa és que en la interacció comunicacional entre diverses persones hi ha una gran quantitat de significats que s'entremesclen. Però, per a poder gestionar o resoldre un conflicte és imprescindible identificar aquesta multiplicitat de significats sense que en el procés provoquem que l'altra part s'enfadi o es posi a la defensiva.

En general, es poden identificar tres maneres d'escoltar:

- 1) **L'escolta passiva**; en ella l'actor que està escoltant no proveeix de cap *feedback* l'actor que està parlant. El silenci es converteix aquí en l'element fonamental.
- 2) **El reconeixement o escolta monosil·làbica**; l'actor que està escoltant utilitza paraules concretes per a confirmar la comunicació: "ja veig", "realment", "no!", "segur", "aha".
- 3) **L'escolta activa**; l'escolta és activa perquè aquell que està escoltant participa de la conversa (no per a comunicar o defensar les seves idees), sinó per a millorar la comprensió del missatge que li volen transmetre.

El desenvolupament de l'escolta activa gira entorn de diverses tècniques d'interacció, entre les que destaquen la del parafraseig, les preguntes i els resums.

### 7.2.1. El parafraseig

El parafraseig consisteix a presentar en forma de pregunta una afirmació del nostre interlocutor acompanyada de la nostra interpretació de la seva asseveració. L'estructura bàsica del parafraseig seria la següent:

"Quan vostè es refereix a ...", "vol dir amb això que...?"

El parafraseig cerca la confirmació de la comprensió adequada de l'afirmació del nostre interlocutor i també una reflexió sobre com ho hem entès nosaltres.

### 7.2.2. El resum

La tècnica del resum té dos objectius principals. D'una banda, la tècnica del resum intenta estructurar el discurs de l'altre actor d'una manera ordenada i comprensible dins del procés de negociació. I, de l'altra, es tracta de veure la reacció de l'altre actor en escoltar les seves pròpies paraules a la nostra boca.

La tècnica del resum comença sempre amb una obertura del tipus:

"Permeti a veure si l'he entès bé..."  
"Per tant, el que vostè està defensant és..."

Ara bé, recordi que quan utilitzi la tècnica del resum és molt important que la nostra reconstrucció:

- **Sigui ordenada;** si la seva reconstrucció és encara més desordenada que la de l'altre negociador, això empitjorarà la situació.
- **Aporti claredat al discurs;** si el que vostè diu que va entendre és realment obscur, no servirà per a res el seu intent de resum.
- **No sigui una tergiversació del que va dir l'altre;** si quan resumeixi aprofita l'oportunitat per a mostrar una comprensió del discurs de l'altre negociador que és la que a vostè li interessa, segur que acabaran embardissats en una discussió que els apartarà de la recerca de solucions.
- **No sigui un camí per a mostrar les conseqüències del que va dir,** això ho pot fer després però no durant el resum; quan resumeixi no intenti treure conseqüències del que ell va dir, vostè està intentant comprendre què va voler dir, no què se segueix del que vostè va dir.



### 7.2.3. Les preguntes

El tema de les preguntes ha estat de molt un dels ítems que més atenció ha rebut en l'àmbit de la resolució de conflictes. En el que aquí interessa simplement mostraré algunes possibilitats d'ús d'aquesta tècnica.

No ha de sorprendre que els millors desenvolupaments en l'ús d'aquesta tècnica s'hagin efectuat en l'àmbit de la mediació. Però aquest és un d'aquests elements en els quals els negociadors podem aprehendre molt del treball dels mitjancers.

Alguns exemples de l'ús de la tècnica de les preguntes, com a element de l'escolta activa, poden ser els següents:

#### Primer exemple

Imaginem que el que ha ocorregut en el procés és que l'altre negociador ens ha plantejat un **ultimàtum**:

"Sap què?... prengui-ho o deixi-ho!"

Davant d'aquest tipus de situacions podem reaccionar usant la tècnica de la pregunta:

- 1) Si poguéssim presentar una alternativa més atractiva, encara voldria que jo "ho prenguéssim o ho deixéssim"?
- 2) He de decidir-ho ara o tinc un poc de temps per a pensar-ho?
- 3) Sent vostè alguna pressió per la qual ha de conduir la negociació a l'acabament?

#### Segon exemple

Ara suposem que ens estan intimant a prendre una decisió en un termini no raonable:

"Vull una resposta en una hora"

Un cop més podem intentar neutralitzar la pressió mitjançant la tècnica de la pregunta:

- 1) Per què no podem negociar sobre aquell termini?
- 2) Si vostè té alguna pressió per a complir amb aquell termini, com podria ajudar-lo a reduir part d'aquesta pressió?

#### Tercer exemple

També pot ocórrer que ni tan sols no se'ns estigui donant un termini i el que es proposi és la ruptura immediata de la taula de negociació:

"No hi ha manera d'avançar més per a aconseguir l'acord."

Podem intentar neutralitzar aquest impàs mitjançant la tècnica de la pregunta:

#### Lectures recomanades

Per a un desenvolupament més detallat podeu veure el llibre de L. Parkinson (2006). *Mediación familiar*. Barcelona: Gedisa, i el llibre de M. Suares (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

- 1) Què més podríem fer els dos per a superar la distància que hi ha entre nosaltres?
- 2) Concretament, quina concessió necessitaria vostè perquè puguem tancar l'acord ara mateix?

O fins i tot podem combinar la tècnica de la pregunta amb la del parafraseig:

- 3) Quan es refereix a que "no hi ha manera" està pensant que fins ara no l'hem trobat?

#### **Quart exemple**

De vegades, el problema no rau en la pressió sinó en la indefinició per part de l'altre actor:

"La veritat és que no tinc clar si acceptar o no la seva proposta"

Davant aquesta indefinició podem intentar ajudar a avançar a través de les preguntes:

- 1) Digui'm: quina és la seva millor alternativa per no acceptar la meva oferta ara?
- 2) Com podria estar vostè segur que aquest és el millor acord que podem aconseguir?

O, novament, combinar la pregunta amb el parafraseig:

- 3) Quan es refereix a que "no ho té clar" està pensant en els beneficis per a ambdós de l'acord o en la possibilitat d'aconseguir un millor acord per als dos?

### **7.3. Iniciatives conciliadores unilaterals**

Tota escalada en el procés de negociació que pot derivar a una interacció destructiva planteja dos problemes importants: (1) encara que un o els dos actors tinguin clar que aquest procés no condueix a cap lloc (fora de la ruptura de la negociació) no poden desentendre-se'n i es veuen comminats a actuar dins de l'escalada destructiva i (2) un cop iniciada aquesta espiral d'augment de la intensitat (sobretot amb l'ús dels recursos compulsius) és molt difícil ser el primer en fer un moviment per a aconseguir parar aquest procés.

La principal raó per la qual ningú no vol ser el primer en parar l'escalada en la negociació és que qualsevol moviment suposa assumir el risc de ser considerat per l'altre actor una part dèbil, és a dir, algú que necessita més la negociació que jo i que, per tant, estarà disposat a concedir. No s'ha d'oblidar que la debilitat en el conflicte i, especialment en la negociació, és un problema perquè generalment reforça la percepció de l'altre que si continua escalant, tindrà més beneficis.

#### **Lectura recomanada**

Podeu veure més exemples a **S. D. Deep i L. Sussman** (1993). *What to ask when you don't know what to say?* Nova Jersey: Prentice Hall.

Tanmateix, la percepció de debilitat que pot tenir l'altre negociador davant el nostre moviment de no escalada (conciliació) pot ser delimitada a partir de dos aspectes importants: mitjançant l'abast de la concessió (fins on estic disposat a concedir?) i mitjançant l'explicitació de la raó d'aquest moviment (per què estic disposat a intentar parar aquesta escalada?).

### 7.3.1. El mètode GRIT

Un mètode adequat perquè treballi el problema de l'escalada en la negociació és el mètode GRIT<sup>1</sup>. La idea d'aquest mètode és fer un iniciativa conciliadora unilateral (sense que els altres ens hagin donat la possibilitat de fer-la). Ara bé, perquè aquesta tècnica pugui funcionar parant l'escalada del conflicte és necessari que la concessió unilateral compleixi certes característiques:

<sup>(1)</sup>Sigles angleses de *graduated and reciprocated initiatives in tension reduction*.

1) Ha d'estar ben definida i ha de ser inesperada. Que estigui ben definida vol dir que no pot ser una expressió de desitjos generals i abstractes d'aconseguir reconduir la situació en aquesta negociació. I ha de ser inesperada perquè ha de provocar una reacció en els altres; que la sorpresa serveixi de detonador de l'acció dels altres.

2) Ha de cridar l'atenció dels altres. Per a això és important que reпти les seves preconcepcions i potencii la possibilitat de veure les coses d'una altra manera.

3) Ha de ser voluntària, perquè si és una acció que resulta de la pressió no és creïble com una iniciativa unilateral conciliatòria. I ha de ser irreversible perquè l'altre compregui que vostè aposta per la desescalada. Quan faltin aquests elements l'acció conciliatòria pot generar l'efecte contrari; ens pressionaran més. A més, sempre que sigui possible hauria d'implicar algun cost o risc, perquè no pugui ser interpretada com un engany i per a mostrar el compromís a favor de reconduir la negociació.

4) Ha de ser presentada com un esforç per la seva banda per a reduir la tensió i no com un intent de treure partit de la situació. I ha de convidar l'altre actor a comportar-se amb reciprocitat.

Així plantejada, la realització d'una acció conciliatòria unilateral en un context de negociació requeriria a més tenir en compte tres qüestions:

1) **Capacitat per a reforçar la cooperació.** Si l'altre negociador respon amb un actitud i/o conducta cooperativa, hauria de recompensar aquesta resposta. Sens dubte, el nivell de recompensa dependrà de l'abast de la cooperació de l'altre.

2) **Capacitat sancionadora.** Però també és important que vostè estigui disposat a sancionar si l'altre malinterpreta o intenta aprofitar-se d'aquestes iniciatives i romandre en l'escalada; no dubti a reaccionar sancionant per a evitar que el seu moviment sigui vist com una impossibilitat de reacció davant de la situació en la qual es troben

3) **Capacitat de reiteració.** La sèrie d'iniciatives haurien de ser presentades durant un temps fins i tot si els altres no es comporten amb reciprocitat, això permet que sigui vista com un canvi real en la decisió estratègica i dóna temps perquè els altres modifiquin les seves estratègies. Recordi que els processos de desescalada en la negociació no són immediats i molts cops requeriran insistir dins de la iniciativa conciliatòria unilateral fins que l'altre actor reaccioni.

Sens dubte, no sempre és senzill trobar el punt adequat d'intensitat d'aquesta acció conciliatòria unilateral. Però potser el més rellevant aquí és que vostè reflexioni sobre aquesta possibilitat i sobre les opcions de les quals disposa abans de donar per finalitzada la taula de negociació.

#### 7.4. Mostri's optimista

Dean G. Pruitt ha escrit que quan un conflicte està escalant allunyant-se de la possibilitat de trobar una solució:

"[...] les parts implicades en una negociació requereixen no solament la percepció d'una possible estabilització basada en la interdependència, sinó també quelcom d'optimisme respecte de l'èxit dels canvis."

D. G. Pruitt (1997). "Escalation as a reaction to persistent annoyance".

Per a autors com Pruitt la falta d'aquest "relatiu optimisme" augmenta les probabilitats del fracàs de la resta de mesures anteriorment considerades i difumina la possibilitat que les parts surtin de l'escalada en la qual es troben.

Aquest optimisme ha de servir per a reforçar els moviments que hem vist abans; l'optimisme és un element més del procés.

Al principi, aquest optimisme pot estar basat en el fet que l'altra part es comportarà d'una manera raonable si és que se li dóna una oportunitat. Això es pot fundar en diversos factors o creences:

- Creiem que l'altra part ha percebut una possibilitat d'estabilitzar el conflicte.
- Entenem que l'altra part veu una petita possibilitat de guanys conjunts.
- Considerem que l'altra part comença a incorporar l'animadversió al risc.
- Pensem que l'altra part declina en les seves aspiracions dins de l'escalada.

Sens dubte, en la mesura que mostrem el nostre optimisme i actuem en conseqüència, estarem ajudant a la contrapart a anar configurant també la seva posició optimista.

Però, encara que això és rellevant, com en tots els processos aquí assenyalats allò important és que hi hagi algú en l'escalada que estigui disposat a actuar i a manifestar-ho.

Sobre el rol de l'optimisme tornarem en l'últim apartat d'aquesta assignatura.

### **Lectures recomanades**

**S. D. Deep; L. Sussman** (1993). *What do ask when you don't know what to say?* Nova Jersey: Prentice Hall.

**T. Keiser** (1988). "Negotiating with a customer you can't afford to lose". *Harvard Business Review* (66, núm. 6., pàg. 30-37). Harvard: University of Harvard.

**L. Parkinson** (2006). *Mediación Familiar*. Barcelona: Gedisa.

**D. G. Pruitt** (1997). "Escalation as a reaction to persistent annoyance". *The International Journal of Conflict Management* (8, pàg. 252-270).

**C. L. Rogers** (1957). *Active Listening*. Chicago: Chicago University Press.

**M. Suares** (1996). *Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós.

## 8. Tàctiques negocials

Potser un dels aspectes més destacats de la negociació és el tema de la tàctica. En les pel·lícules sempre hi ha un negociador la vàlua del qual està vinculada amb la seva capacitat per usar una tàctica genial en l'últim moment. En la realitat, la tàctica té un lloc menys important en la negociació, encara que això no significa que hagi de ser descuidada.

La tàctica és un conjunt de moviments que coordinats produeixen un resultat determinat. En general sol veure's la tàctica com l'instrument per aconseguir els objectius intermedis que poden conduir finalment a l'objectiu dissenyat estratègicament. Des d'aquesta perspectiva, una estratègia està constituïda, juntament amb altres elements, per una sèrie de tàctiques.

Moltes són les tàctiques que han estat objecte d'estudi per part dels negociadors. Però aquí consideraré només les més comunes.

### 8.1. Allò no negociable i la galleda d'aigua freda

La tàctica d'allò no negociable s'utilitza en els moments inicials o previs del procés de negociació. El seu objectiu prioritari és treure de la taula de negociació algun tema que té una especial transcendència. Aquesta transcendència pot derivar d'alguna de les raons següents:

**a) Reclams futurs:** el tema en qüestió pot ser utilitzat per l'altre negociador durant el procés com a reclam d'una contraprestació o concessió. Per evitar això *ab initio* es proposa la paralització de la taula de negociació fins que no s'accepti la resolució del tema en qüestió o la seva sortida de l'agenda de temes a negociar. És important assenyalar que, plantejat així, el problema que encara aquesta tàctica és de caràcter estrictament estratègic (és un càlcul de costos i beneficis en el futur desenvolupament de la mesa de negociació).

Suposa que en una negociació entre la direcció d'una empresa i els treballadors hi ha hagut una sèrie d'acomiadaments. Els sindicats saben que si no treuen aquest tema de la taula de negociació, podrà ser utilitzat com a reclam d'una contraprestació en el futur. Davant d'aquest càlcul proposen el següent: "**...no avançarem en la negociació sobre el final de la vaga fins que no es produeixi la readmissió dels nostres companys...**".

El que temen els sindicats és que més endavant en la negociació, i davant de qualsevol reclam, la direcció porti a la taula el tema de la readmissió dels treballadors: "**...Si acceptem l'augment del 2% que vostès reclamen, no hi ha res a discutir pel que fa a la readmissió dels treballadors acomiadats...**".

La força de l'oferta del sindicat quedarà disminuïda per la pressió que suposa haver d'optar entre "reduir la pretensió-aconseguir la readmissió" o "mantenir la quantitat pretesa-acceptar la no readmissió dels treballadors".

**b) Validació de la taula:** la sortida de determinats temes de la taula de negociació pot validar el desenvolupament posterior d'aquesta i, consegüentment, l'acord obtingut; si s'aconsegueix que l'altre negociador desisteixi en aquests temes, la negociació ja haurà valgut la pena amb independència de com resultin les concessions pel que fa a les qüestions restants. També en aquest segon presumpte el problema que encara la tàctica és de tipus estratègic.

En el cas de la negociació laboral suposa ara que els negociadors del sindicat saben que entre els temes a tractar resulta especialment important la qüestió referida a l'augment salarial. Però també identifiquen l'existència de fortes discrepàncies entre els seus afiliats sobre la viabilitat d'un procés de negociació; un sector destacat reclama la realització d'accions de pressió com la vaga. Els negociadors posen a la taula de negociació com a condició per a avançar la millora d'aquest augment salarial perquè si ho aconsegueixen, això legitimarà la resta del procés amb independència del que ocorri amb els altres elements de l'acord.

**c) Qüestions valoratives:** entre el ventall de qüestions que poden aparèixer a la taula hi ha algunes que són considerades per part del negociador "no negociables", és a dir, respecte de les quals no es pot pensar en una solució per compromís (concessions). En aquest sentit, necessita treure-les de la taula per a no afectar la vàlua moral de l'acord. Aquest tercer supòsit només té sentit, i aquesta és una qüestió crucial per a la seva coherència, si el tema objecte de la valoració moral és independent de les altres temàtiques del conflicte fet, pel qual pot ser aïllat de la resta.

Ara bé, el problema fonamental que planteja aquesta tàctica és que pot col·lapsar en una situació en la qual no sigui possible negociar o en la qual el que queda per negociar sigui intranscendent, amb la qual cosa la negociació perd sentit. Si cadascun dels actors presenta una extensa llista de qüestions no negociables, d'això pot resultar la inoperància del procés o la seva intranscendència.

En l'àmbit de les anàlisis tècniques sobre els processos de negociació, hi ha una tàctica paral·lela que redueix, encara que no l'elimina, el risc de col·lapse en una posició **contra la negociació**; la tàctica de la **Galleda d'aigua freda**. Les diferències d'aquesta tàctica davant la d'allò **no negociable** són les dues següents:

- 1) La tàctica també estableix condicions però no en termes de límits a l'avenç de la negociació sinó com a restriccions de l'agenda sobre el que ha d'establir-se per imposició o desistiment.
- 2) Requereix que els actors pensin també en allò que estan disposats a resoldre mitjançant l'establiment de concessions.

La distinció pot ser presentada de manera més clara en els termes següents:

**No negociable;** "Si no s'accepta la reincorporació dels treballadors acomiadats, no podrem avançar en altres temes".

**Galleda d'aigua freda;** "No accepto l'establiment de concessions respecte del tema de la reincorporació dels treballadors acomiadats, però sí amb referència a la possibilitat d'establir propostes per a treure l'empresa d'aquesta crisi".

El que em sembla que resulta important destacar en aquests casos és la idea que el procés de negociació **admet restriccions a les agendes**.

Això és així, perquè quan no sabem com es desenvoluparà el procés sol resultar difícil acceptar una agenda irrestricta. Ara bé, això no pot significar, com vaig defensar anteriorment, la imposició o desistiment de tots els temes. Si un actor que defensa l'objectiu que resolgui negocialment un conflicte només és capaç d'establir el llistat de temes respecte dels quals és necessària la imposició o el desistiment, probablement haurà d'explicar a què està anomenant *negociació* o haurà de revisar la seva defensa de la solució negociada.

## 8.2. El paradís

Alguns negociadors han usat determinades tàctiques que igual que en el cas de les dues anteriors pretenen restringir el procés de negociació. Però la característica principal d'aquest segon tipus de tàctiques és que no estan construïdes des de l'**amença** de ruptura del procés de negociació sinó des de la **promesa** de beneficis un cop finalitzada la negociació.

També en aquest segon tipus de tàctiques l'objectiu primordial és treure del procés determinats temes o ajustar l'agenda de la taula de negociació. Per a aconseguir-ho l'usuari proposa, uns cops des del ferm convenciment que això serà així i altres vegades des de la convicció que un cop conclouï la negociació, la realització d'aquest escenari postacord mancarà de sentit, un conjunt de promeses; accepta les imposicions ara perquè després vindrà el paradís.

Els problemes que planteja la tàctica del **Paradís** són *mutatis mutandis* els mateixos que la tàctica de la **Galleda d'aigua freda**; si cada interlocutor converteix els temes de l'agenda en promeses futures postacord, això pot col·lapsar novament en una posició **contra la negociació**.

Un cop més la clau rau, en la meva opinió, en l'establiment d'allò que sí s'està disposat a negociar amb independència de les promeses.

## 8.3. Divideix i venceràs

En els desenvolupaments vinculats amb els conflictes d'actors col·lectius, aquells formats per una pluralitat d'actors individuals, un punt important de l'anàlisi ha estat el tema de la **monoliticitat** d'aquests actors. Encara que ja vam veure aquest tema en apartats anteriors, potser és rellevant recordar al-

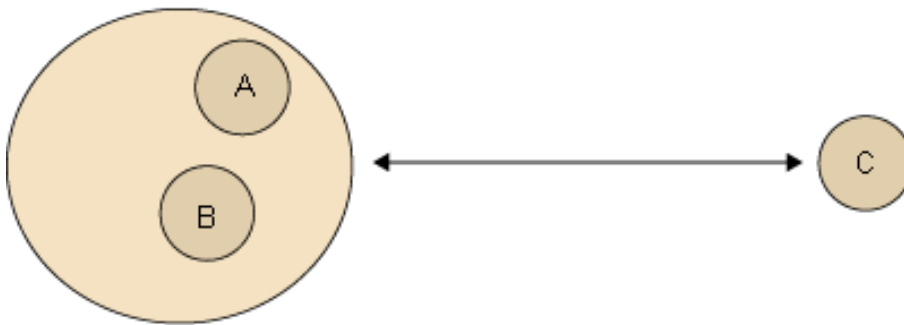


gunes qüestions d'aquest tema. S'entén per monoliticitat el grau de cohesió que tenen els actors individuals que formen un actor col·lectiu respecte de l'objectiu que pretenen aconseguir.

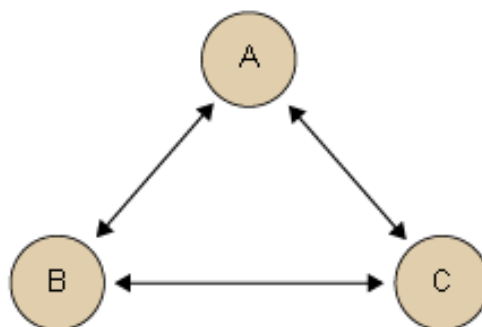
En un conflicte entre un conjunt de propietaris d'un edifici i la constructora d'aquest pels desperfectes ocasionats, el grau de monoliticitat seria el nivell d'acord que tenen cadascun dels propietaris pel que fa a qüestions com les següents: fins on estan disposats a arribar?, quin temps estan disposats a esperar?, què seria una solució del problema?, etc.

Com més elevat sigui el grau de coincidència respecte dels objectius que té cada actor individual, més elevat serà el grau de monoliticitat que se li assigni a l'actor col·lectiu.

Quan en un procés de negociació un dels actors és un actor col·lectiu, la protecció i desenvolupament de les relacions internes, és a dir, del grau de monoliticitat d'aquest actor, resulta tan important com l'intercanvi amb l'altre interlocutor. Això és així, perquè tot actor col·lectiu té altes probabilitats (pel pas del temps, per les tensions, etc.) de patir en una taula de negociació un procés de **fragmentació**, és a dir, un procés de reducció del grau de monoliticitat que conclou amb l'escissió d'un sector de l'actor col·lectiu que operarà a la taula de negociació com un actor diferent. Gràficament, aquest procés seria el següent:



Actor col·lectiu en negociació bipartida



Tríada resultant de la fragmentació de l'actor col·lectiu

De vegades, aquest procés de fragmentació es produeix sense la intervenció de l'altre actor. Normalment, això ocorre o perquè el grau de monoliticitat era d'entrada baix (volien el mateix en termes dels objectius generals però en realitat discrepaven en termes d'objectius individualitzats) o perquè el procés

de negociació ha anat modificant les expectatives dels actors individuals afectant-ne més uns que d'altres. Però altres vegades el procés de fragmentació és buscat per l'interlocutor; sorgeix així la tàctica denominada **divideix i venceràs**.

Si el constructor aconsegueix dividir el grup de propietaris aconseguint acords parcials amb els quals han disminuït les seves expectatives, el romanent de la fragmentació veurà debilitada la seva posició i hi haurà més possibilitats que se sumin a acords favorables al constructor.

La tàctica del **divideix i venceràs** transforma, parlant en termes més tècnics, l'estructura del conflicte; es passa d'un conflicte entre dues parts (bipartit) a un conflicte de tres parts (tríada). Aquest canvi suposa l'ingrés d'un nou recurs que no és possible en les negociacions bipartides; les coalicions. Aquest és el punt crucial per a entendre aquesta tàctica. L'única presumpta "coalició" en una negociació bipartida és l'acord final del conflicte. Al contrari, en una negociació de més de dues parts les coalicions possibles no suposen l'acabament del conflicte, sinó la millora de les posicions dels actors coalitats davant aquell o aquells que són fora de la coalició: en millorar la posició, augmenten les possibilitats d'aconseguir un acord superior a aquell que hauria obtingut sense la coalició.

Ara bé, no sempre la fragmentació de l'actor col·lectiu implica un avantatge per al negociador que la produeix. Això depèn, pel que hem dit anteriorment, que hi hagi una coalició possible en l'estructura tripartida i que aquesta coalició sigui favorable a les preferències del que genera la fragmentació i a la consecució d'un acord. Vegem dos casos on la tàctica fracassa:

#### Cas 1. Contra les preferències del que usa la tàctica

De vegades el que ocorre és que la tàctica de **divideix i venceràs** és reeixida, però el resultat final d'aquesta divisió és una tríada en la qual cap dels actors no està disposat a coaliar-se amb els altres. Tornant al cas de la constructora, suposem que per a aconseguir la divisió de l'actor col·lectiu aquesta ha introduït la necessitat de prioritzar les expectatives del que s'ha d'arreglar: "Jo no puc exemplificar tots els seus reclams en aquest moment, de manera que negociem què s'arreglarà ara i què serà postergat per a una altra oportunitat". Això produeix una fragmentació en l'actor col·lectiu que es divideix segons les seves preferències; els dels primers pisos prefereixen arreglar primer el tema de l'entrada i els dels últims prefereixen arreglar primer l'ascensor. Però el problema que enfronta el constructor és que quan fa el moviment per a coaliar-se, cada actor ha reforçat les seves expectatives; els dos creuen que el constructor els necessita perquè l'actor no coaliat accepti un acord pitjor.

#### Cas 2. Contra l'acord

Altres cops el que ocorre és que la fragmentació de l'actor col·lectiu deixa un actor molt més radical dins de la taula de negociació. Com en el procés de fragmentació, la divisió es va produir entre els que estaven disposats a establir **compromisos (concessions)** i aquells que només admetien l'acabament del conflicte mitjançant **la imposició, el desistiment o conversió**. el resultat final és que a la taula hi ha ara un actor amb qui resultarà realment difícil negociar i amb qui arribar a acords. Per dir-ho d'una altra manera, com que aquesta tàctica busca la coalició futura, l'aproximació a l'actor col·lectiu es fa respecte d'aquells actors les preferències dels quals es poden acoblar més fàcilment a les preferències de l'actor que utilitza la tàctica. L'ús de la tàctica per una millor solució segons les preferències del que produeix la fragmentació genera la radicalització d'un dels nous i pot acabar dificultant la consecució d'un acord global.

En resum, de vegades la utilització de la tàctica de **divideix i venceràs** situa l'usuari en una situació pitjor d'aquella que enfrontava abans de la fragmentació.

#### 8.4. La mala fama

Una discussió clàssica en l'àmbit dels temes de la negociació ha estat la identificació dels paràmetres que ha de recollir un acord per a ser considerat "el millor possible" o, simplement, "un bon acord per a aquest conflicte". En general, el debat s'ha plantejat entre dues propostes extremes; alguns investigadors, especialment els vinculats amb models matemàtics, han desenvolupat fórmules encaminades a definir a partir de paràmetres objectius quin seria aquest millor acord. D'altres han defensat una idea "particularista" de la solució de conflictes de manera que cada conflicte és un món i, per tant, la millor solució per a un conflicte res no ens pot dir sobre quina és la solució d'un altre conflicte que ens sembla similar.

En la pràctica sembla que els negociadors posin en les seves posicions, ofertes o expectatives una gran quantitat d'elements que moltes vegades ultrapassen el valor específic de l'acord conforme als paràmetres que generalment podrien ser acceptats.

Fa molt poc s'ha començat a treballar sobre un fenomen propi dels negociadors que ha rebut el nom de *síndrome del dot* al qual ja em vaig referir en els apartats anteriors. D'acord amb aquest fenomen hi ha una diferència substancial entre el cas en el qual una persona està negociant la venda del seu pis i en el qual dues persones negocien la venda del pis d'un tercer. I això encara quan el pis en qüestió tingui exactament el mateix valor de mercat, les mateixes condicions de venda, els mateixos costos per a ambdós venedors o compradors, etc. Semblaria que la possessió de l'objecte de negociació és un element que fa pujar el preu de venda.

Aprofitant aquesta situació en la qual cadascú posa el que vol per a avaluar l'acord, apareix la tàctica de la mala fama. L'objectiu principal de l'usuari d'aquesta tàctica és evitar que l'altre negociador o els altres negociadors facin alguna cosa (acceptar un acord, mantenir una posició, establir un límit, avançar en una negociació) a raó de la mala fama, el mal prestigi, la reducció de la popularitat o el judici negatiu de determinades persones que aconseguirà amb això.

Un exemple senzill seria el cas en el qual en la negociació per l'impagament d'una hipoteca el negociador li diu al Banc:

"Vol que se'ls conegui com el Banc que executa les hipoteques de les vídues?"

En aquesta tàctica, l'ús de la càrrega emotiva del llenguatge té un paper fonamental; com més gran sigui el contingut emotiu posat en joc, més gran serà la viabilitat de la mala fama.

Tècnicament, l'objectiu principal de la mala fama és canviar l'estructura dels paràmetres que permeten valorar un acord. Es tracta d'aconseguir la inclusió de nous aspectes que en ser computats afavoreixen l'usuari de la tàctica. Perquè

això tingui efecte i no es converteixi en un simple al·legat emotiu és necessari que es presentin certes propietats en el negociador o institució objecte de la tàctica. Entre aquestes es poden destacar les següents:

1) Aquest ha de tenir uns objectius genèrics determinats en el marc de la seva tasca professional:

Els bancs estan per a guanyar diners, de manera que el problema no és executar la hipoteca; seria estrany que algú digués: "Vol que se'l conegui com el Banc que executa les hipoteques no pagades?".

2) La consideració que determinades accions contradiuen el rol assignat al negociador objecte de la tàctica:

Encara que aquest sigui l'objectiu dels Bancs, el que diferencia els uns dels altres és la confiança i el prestigi respecte de la seva capacitat de resposta per arribar a sacrificar aquest objectiu en casos difícils; seria curiós que algú li digués a un enterrador: "Vol ser conegut com la persona que ha enterrat tots els nens del poble?".

3) La viabilitat que hi ha que el negociador objecte de la tàctica accepti una proposta de pèrdua en l'acord concret que pot ser recuperada en el còmput global de la seva activitat o que és inferior a la pèrdua que patiria si perdés la fama.

No es tracta que el Banc accepti com a pèrdua una cosa que és superior a la pèrdua de la fama.

Tanmateix, no s'ha de confondre, encara que de vegades externament s'assemblen el que seria una posició contra la negociació amb el que és l'ús d'aquesta tàctica. Una cosa és que algú no estigui disposat a seure a negociar en un tema perquè considera inadmissible l'objecte i ho planteja en termes similars a la tàctica de la mala fama:

"Vol ser vist per la societat com aquell que negocia amb els lladres?",

on l'emissor considera que "negociar amb lladres" és immoral. I una altra cosa és quan el que busco és que l'altre cedeixi en un acord, posició o expectativa en particular tenint en compte el que això suposaria per a la seva fama o prestigi.

## 8.5. El front rus

El nom d'aquesta tàctica prové dels soldats alemanys de la II Guerra Mundial. Quan els preguntaven a quin front preferien anar a lluitar? Ells contestaven que a qualsevol menys al front rus. La idea llavors és que una alternativa dolenta, costosa o difícil juntament amb una alternativa pitjor pot ser considerada acceptable. L'usuari d'aquesta tàctica reconstruirà un parell d'alternatives en termes excloents (si és una opció, no pot ser l'altra) i exhaustius (no hi ha cap altra alternativa possible) de manera que l'altre negociador cregui que no hi ha marge en el conjunt d'alternatives.

L'objectiu final és aconseguir que l'interlocutor accepti l'inevitable de la situació i admeti l'alternativa costosa per a escapar de l'alternativa pitjor.

Un empresari necessita que un dels seus treballadors es desplaci a treballar a una nova fàbrica que està a 10 Km del lloc en el qual va treballar fins ara. Com a sospita que la resposta serà negativa o que les expectatives del treballador davant de la necessitat de l'empresari poden augmentar, construeix una proposta en els termes següents:

"Pots escollir entre anar a la fàbrica nova o viatjar tots els dies a França per al projecte nou."

Aquesta tàctica, igual que en el cas de la Mala fama, sol venir acompanyada, per a reforçar l'efecte, de l'ús emotiu del llenguatge; com l'usuari necessita que el seu interlocutor no posi en dubte la rigidesa de la presentació d'alternatives, com més agressiva resulti la comparació, més fàcil serà acceptar la proposta.

Ara bé, aquesta tàctica planteja dos problemes importants per al procés de negociació. D'una banda, reconduïx el procés a situacions de **tot-res** o de **sí-no**. Aquestes situacions són complicades perquè fonamentalment situen l'altre negociador en una posició en la qual **el més senzill** és contestar "No Res" o directament "No". D'aquesta manera, la viabilitat de la taula de negociació comença a tenir problemes.

Però potser el problema més gran que veig en aquest tipus de tàctica és el que resulta del seu èxit. El **front rus** posa en qüestió la viabilitat de l'acord aconseguit. La raó principal d'això és que aquesta tàctica tendeix a produir acords que no són **òptim de Pareto**. Vegem això amb detall.

Un acord és òptim de Pareto quan recull i resol tots els elements que constitueixen el conflicte. La noció d'òptim de Pareto s'ha aplicat normalment en l'àmbit de les negociacions els objectes de les quals són quantificables. D'aquesta manera, es diu que un acord no és òptim de Pareto si no reparteix tot el que és a sobre de la taula de negociació.

Si estem negociant la distribució de beneficis d'una empresa un acord no serà òptim de Pareto si distribueix menys del que és la suma total dels esmentats beneficis.

Ara bé, segons la meua opinió la idea d'òptim de Pareto també pot ser aplicada en un sentit més ampli. Suposem que en el tema de la distribució de beneficis, i en virtut de les discussions que s'han plantejat, els negociadors decideixen contractar un especialista que els indiqui efectivament quina és la suma total dels beneficis generats. Un cop indicada aquesta suma, les parts arriben a un acord respecte de com ha de ser distribuït. Però en aquell moment en què ja han acordat la distribució l'especialista els pregunta "qui pagarà els meus honoraris?". Aquesta pregunta mostraria que l'acord aconseguit no és òptim de Pareto ja que hi ha almenys un element del conflicte que no ha estat inclòs en l'acord.

Els principals inconvenients que plantegen els acords que no són òptim de Pareto són dos: el primer, que l'actor o actors que se sentin perjudicats per l'absència d'aquest tema pretenen reflotar la taula de negociació perquè l'acord l'inclouï. I el segon que, en general, cada actor intentarà que els costos, en sentit ampli, derivats de la inclusió del nou tema no li siguin atribuïts o que no redueixin els beneficis que ell va suposar que obtenia amb l'acord. Això dificulta seriosament arribar a un pacte sobre el nou tema i conseqüentment pot arrossegar al fracàs el que havia estat l'acord aconseguit.

La tàctica del **front rus** augmenta les possibilitats que els acords que s'obtinguin no siguin òptim de Pareto. Com que l'actor que usa la tàctica necessita que les alternatives de solució siguin extremes, qualsevol proposta intermèdia és ignorada. Però en negociació les propostes intermèdies sorgeixen generalment de la inclusió d'elements nous en l'alternativa.

Si la qüestió és que el treballador difícilment acceptarà anar a la nova fàbrica perquè és lluny, una possibilitat és avançar en allò que subjeu al seu rebuig: és una qüestió econòmica, és una qüestió de temps, és una qüestió vinculada amb la família, és un problema de comoditat, etc. Cada nou element que s'inclou permet buscar alternatives que no són les que són en els extrems. Però la tàctica necessita obviar tots aquests elements.

Quan transcorregut el temps l'actor objecte del **front rus** reflexiona sobre el que va ocórrer es trobarà que les possibilitats eren més de les que es van plantejar a la taula i que l'acord al qual es va arribar no les va prendre en consideració.

Aquesta possibilitat en el cas del conflicte basc seria, segons la meua opinió, realment nefasta; la necessitat de reflotar la taula de negociació passaria, gairebé m'atreveixo a predir, molt probablement per tornar a una situació prèvia a la de la taula de negociació.

## 8.6. L'òptic de Brooklyn

Aquesta tàctica consisteix a fixar un preu base de venda i després establir un conjunt d'elements, com a complements sobre el producte, que són vistos com a guanys per part del comprador.

Joan passejava un dia pensant en la necessitat que tenia de comprar-se un cotxe. Mentre mirava una revista de compravenda de cotxes, va observar que el preu de venda de l'automòbil que li agradaria comprar no baixava de 20.000 euros. Joan va pensar que mai no es gastarien aquests diners en la compra d'un cotxe. L'endemà va passar per casualitat per davant d'un concessionari i un rètol li va cridar l'atenció, en ell s'oferia el cotxe que Joan volia comprar a 15.000 euros. Davant de la sorpresa de la diferència de preu va decidir entrar per indagar. El venedor el va atendre molt amablement i li va explicar que efectivament el preu de venda del cotxe eren 15.000 euros. A més, era possible afegir a l'oferta una sèrie d'"opcionals". El dependent li va explicar amablement tots els complements possibles i també el seu preu respectiu. Joan va escollir diversos opcionals i es va comprar el cotxe. Una setmana després, es va trobar amb un amic que li va preguntar pel cotxe nou. Joan li va fer el comentari següent: "Doncs sí, la veritat és que el necessitava i només em va costar 15.000 euros, a més em vaig donar uns quants capricis que per a això treballa tantes hores". Els capricis en qüestió li havien costat 7.000 euros més. Però Joan no els registrava com a preu de compra del cotxe sinó com a afegits o millores sobre el preu de venda, que ell havia decidit incorporar. El cotxe de 20.000 euros incloïa ja tots aquests capricis i per 2.000 euros menys.

Joan havia estat objecte de la tàctica de l'òptic de Brooklyn.

La tàctica de l'òptic de Brooklyn funciona a partir dels marcs de referència ja estudiats en apartats anteriors d'aquesta assignatura.

En negociació es fa el mateix per a fixar les ofertes. Quan es presenta una proposta per a resoldre un conflicte es fixa un preu (o atribut) com a central i successivament se'n van fent expresses les condicions de manera tal que per a cada nova ampliació (o suma d'atributs) es considera un preu nou.

#### Lectures recomanades

R. Calvo Soler (2006). *La negociación con ETA. Entre la confusión y los prejuicios*. Barcelona: Gedisa.

R. Mnookin; S. R. Peppet; A. S. Tulumello (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

## 9. Una proposta constructiva per a l'actitud del negociador

Fins aquí hem vist una sèrie d'elements conceptuals i tècnics vinculats amb el rol del negociador. Tanmateix, una qüestió que ha preocupat històricament els investigadors d'aquests temes són aquells principis que haurien de ser incorporats pels negociadors als efectes de desenvolupar-se com un bon negociador.

Moltes han estat les propostes que han girat al voltant d'aquesta qüestió. Però crec que la majoria d'elles solen fer afirmacions que estan condicionades per la qüestió del model negocial que es defensa. Com ja vam veure en apartats anteriors, la confusió entre models negocials i antropològics ha desvirtuat una part important d'aquest tipus de propostes.

El que segueix és un breu resum dels elements analitzats per **Mayer (2007)**.

### Proposta de Mayer

Potser la millor proposta, segons la meua opinió, referida als principis que haurien de regir l'acció d'un negociador i d'un procés de negociació ha estat la presentada per **B. S. Mayer (2007)** en el seu llibre *Más allá de la neutralidad*. És cert que la seva presentació està vinculada amb la feina de qualsevol operador de conflictes i no només del negociador. Però, precisament, aquesta generalitat és el que crec que atorga més força a la seva proposta.

### Lectura recomanada

**B. S. Mayer (2007)**. *Más allá de la neutralidad*. Barcelona: Gedisa.

La proposta de Mayer gira al voltant d'onze principis generals de la feina de tot aquell que hagi d'intervenir en situacions de conflicte. Aquests principis són els següents:

- Ser congruents amb els nostres valors
- Tenir i atorgar un espai per a l'autenticitat de les opinions
- Tractar el tema correcte
- Obtenir el nivell correcte de profunditat
- Involucrar la gent correcta
- Establir un marc de temps apropiat
- Permetre el canvi
- Atendre la dimensió distributiva i l'integrativa del conflicte
- Generar un àmbit segur
- Propugnar un optimisme motivat
- Assumir el rol de la incertesa

Vegem cadascun dels elements d'aquesta proposta.



## 9.1. Ser congruents amb els nostres valors

Molts cops quan un es veu abocat a un procés negocial es poden plantejar problemes amb els nostres valors amb referència a dos tipus de situacions; el tema en qüestió o el que cal fer per a aconseguir una millor defensa dels interessos dels nostres clients. Aquest tipus de situacions pot obligar-nos a revisar l'abast de la incompatibilitat del nostre sistema de valors amb el tema o les accions que hem d'emprendre (tècnicament) com a negociadors.

Però Mayer ens recorda que cap de nosaltres no pot ser gaire efectiu a través del temps si estem violant els nostres valors bàsics. Això és, si ens veiem obligats a sostenir i defensar coses en què no creiem o a fer accions que són contràries als nostres principis. És cert que podem violar els valors més superficials sobre la cortesia, el llenguatge, el to de veu o, fins i tot, l'escolta. Però el que no sembla correcte és la violació dels nostres valors essencials sobre la dignitat, la veritat, la vida humana, la igualtat, etc. Qualsevol acció en aquest sentit augmenta les probabilitats que no ens sentim compromesos d'una manera directa i efectiva amb la recerca d'una solució en un conflicte en el que actuem de manera incòmoda.

També és cert que determinat tipus de personalitats (els temptejadors) solen actuar sota el pressupost de la violació de determinats valors sempre que sigui funcional a la manipulació que pretenen de l'altre negociador. I, per si això fos poc, és freqüent que aquest comportament sigui guanyador a curt termini. Però, a llarg termini, aquest tipus de conductes els treu poder i fa que sigui considerablement més difícil tractar amb ells els temes reals de la situació de conflicte en la qual ens trobem.

Les persones són més poderoses en una negociació quan actuen d'acord amb els seus valors i les seves creences més fonamentals, amb independència de quins siguin aquests. La convicció està directament relacionada amb el compromís. I aquest, amb l'eficàcia del negociador.

## 9.2. Tenir i atorgar un espai per a l'autenticitat de les opinions

És molt comú que en la negociació s'estigui més pendent d'aconseguir un espai per a expressar i defensar les nostres idees que d'aconseguir que aquest espai permeti l'expressió i defensa de les opinions de tots els involucrats.

Recordi que quan analitzem el tema de la planificació del conflicte es va insistir que tota pregunta requereix una revisió també des del lloc dels altres implicats; no es tracta només de com m'explicaré, sinó de com m'entendrà i com ho entendre.

Per aquesta raó, ens diu Mayer que quan tots aquells involucrats en un conflicte han trobat una veu efectiva i autèntica, és a dir, una manera de parlar sobre els seus temes i les seves necessitats d'una manera que inclogui les seves preocupacions més significatives i reflecteixi el seu sentit de com es veuen a ells mateixos en relació amb el conflicte, llavors és més probable que siguin capaços de portar cap a endavant el procés de recerca d'una solució.

A més, cal tenir en compte que en la interacció negocial és comú que els actors i els negociadors assumeixin el joc de la representació de rols com una manera de controlar el procés; les persones, de vegades, es posen màscares o assumeixen rols que no són congruents amb qui són realment.

Tot això fa que sigui encara més difícil que aconseguixin parlar del que realment els importa o que siguin escoltats pels altres de la manera que ells intenten i necessiten. Si tots parlem des dels nostres rols ficticis, al final negociarem sobre un conflicte fictici.

Les negociacions són més efectives si s'aconsegueix generar un escenari on les parts i els seus negociadors no necessitin usar màscares per a defensar els interessos que són a la taula de negociació.

### 9.3. Tractar el tema correcte

Pot semblar sorprenent que dues persones en una negociació no es posin d'acord amb el tema del conflicte. Però si vostè ha seguit els apartats anteriors d'aquest apartat, sabrà que hi ha diversos factors que poden condicionar una taula de negociació de manera que no aparegui el tema correcte. Especialment, recordi el tema dels marcs de referència en la seva versió de temes a desenvolupar i el tema de les personalitats.

Llevat que les parts acordin una definició comuna del problema en qüestió, serà impossible avançar cap a un procés col·laboratiu de recerca d'una solució. I si el problema és plantejat en termes de satisfacció dels interessos d'una de les parts però no de tots, no hi haurà manera d'encarar un procés de negociació.

Quan les persones que estan en la disputa parlen del tema correcte i escolten en la negociació aquells temes que els concerneixen, hi ha més possibilitats que el procés sigui efectiu per al conflicte. Això és així, fins i tot si en aquell moment i en aquest procés de negociació no arriben a una solució del conflicte.

Alguns negociadors solen confondre l'exigència de parlar del tema correcte amb la de parlar correctament, és a dir, d'una manera educada; ser correcte és important per a la negociació, però ser correcte en el tema equivocat no serveix per avançar cap a la consecució d'un acord.

El tema correcte és subjectiu, canviant i difícil de definir, però trobar-ho és crític per al compromís efectiu amb el conflicte i amb la negociació.

#### 9.4. **Obtenir el nivell correcte de profunditat**

Tot procés de negociació (o, en general, de resolució de conflictes) té dos paràmetres de mesurament: l'abast i la profunditat. L'abast fa referència a la quantitat de temes que es tractaran durant la negociació i està relacionat amb la idea anteriorment presentada de tractar el tema correcte (o els temes correctes). El segon criteri és la profunditat, és a dir, el nivell en el qual portarem la discussió, el debat o la comprensió d'aquest conflicte.

Un conflicte laboral per la millora dels salaris pot ser plantejat alternativament i amb una creixent profunditat en termes de:

- a) Discutir una millor distribució dels beneficis,
- b) debatre sobre la millora de la qualitat de vida dels treballadors,
- c) considerar el malbaratament per part dels empresaris o
- d) plantejar el problema de l'explotació de la classe treballadora.

Tot tema pot ser tractat, en general, en un nivell superficial o en un nivell profund. Però ambdós extrems poden ser perjudicials per al procés de negociació: si el tractament del problema és molt superficial, estarem evitant el conflicte genuí. Si, al contrari, és massa profund, sorgiran una quantitat de problemes que no podem resoldre a la taula de negociació.

Trobar el nivell on el tema "viu" per a les persones és part de l'art de totes les formes de compromís efectiu amb el conflicte i potser de totes les relacions interpersonals.

#### 9.5. **Involucrar la gent correcta**

En els primers apartats d'aquesta assignatura vam veure que no totes les persones que apareixen en un conflicte són actors; ni són tots els que hi ha, ni hi ha tots els que són.

Així les coses, tot procés col·laboratiu inclosa la negociació requereix una reflexió sobre els actors que s'han d'implicar en la recerca de la solució. Si un actor no es troba a la taula de negociació, haurà de ser incorporat als efectes de resoldre la situació. A més, com el procés negocial ha de portar a la consecució d'una solució, si durant el procés s'han deixat fora actors que són imprescindibles per a la implementació d'aquesta, aquests podrien no voler participar de la implementació d'una solució a la constitució de la qual no els va tenir en compte.

Però la capacitat per a comprometre la gent correcta en el procés no és senzilla. Unes vegades els negociadors pretenen treure partit de la incompleció de la taula de negociació. D'altres, la seva manera de ser dissuadeix del compromís a aquells que són fora.

Per aquesta raó, un bon negociador sap convocar i legitimar aquells que són necessaris per a aconseguir una solució al conflicte. La legitimitat és el reconeixement que rep cada participant en el procés d'altres participants amb referència al fonament de la seva intervenció.

El tema correcte en la seva correcta profunditat tractat amb les persones equivocades o amb un rang equivocat de participants és una prescripció per a la frustració.

## **9.6. Establir un marc de temps apropiat**

Un element important dels processos negocials i que delimita la manera en la qual ha d'actuar el negociador és la qüestió referida a l'emmarcament temporal del procés de negociació.

Prendre una visió a molt curt termini del conflicte o de la interacció podria resultar un fracàs en considerar les conseqüències reals de la nostra acció. Però prendre una visió a termini molt llarg podria portar-nos a sentir que res del que fem no genera una diferència real.

En aquest sentit, es pot recordar que el context històric és important però no determinant. I, conseqüentment, mirar a un conflicte des d'una varietat de marcs de temps i aconseguir que el procés de resolució estigui informat, encara que no invalidat, per la història del conflicte són elements fonamentals per aconseguir el compromís efectiu dels actors i els negociadors.

El discurs que s'assenta exclusivament en la història del conflicte tendeix a apartar els negociadors del camí per a la recerca d'un acord.

## **9.7. Permetre el canvi**

Un factor fonamental per a alleugerir un punt mort en un conflicte és la idea que la gent canvia i les relacions canvien. Si assumim que res no canviarà, el procés de negociació comença a no tenir sentit.

Nosaltres no hauríem d'actuar mai d'una manera que assumeixi que les persones amb qui estem en conflicte no poden canviar, que nosaltres no podem canviar o que la nostra relació no pot canviar.

Ara bé, acceptar la possibilitat que les coses canviïn no significa ser innocents o prendre riscos innecessaris, però suposa no deixar que el nostre pessimisme o negativitat es transformin en una profecia autocomplerta.

Un principi de la no violència és que tots els nostres adversaris són potencials aliats, i aquest és un principi que podria ser adoptat en totes les situacions de conflicte.

### **9.8. Atendre la dimensió distributiva i la dimensió integrativa del conflicte**

Ja he esmentat anteriorment el problema que ha significat per a les investigacions en l'àmbit de la negociació la confusió entre el tema dels models negocials i el tema de les propostes antropològiques. He sostingut també que, segons la meua opinió, pràcticament tots els conflictes tenen, de manera simultània, aspectes distributius i integratius. I que la vàlua d'un negociador rau en la seva habilitat per a espavilar-se amb igual facilitat en ambdós aspectes i amb models diferents:

- Si fallem en fer-li atenció a la faceta integrativa, fallem en explorar el potencial per a la cooperació i deixem molt valor sense fer sobre la taula.
- Si fallem en atendre la faceta distributiva, no estem sent realistes sobre les eleccions dures que s'han de fer i la necessitat que tenen les persones de fer passos difícils per a protegir els seus propis interessos.

Un bon negociador sap manejar-se amb facilitat en els aspectes distributius i integratius d'una negociació sense necessitat de transformar els primers en els segons ni viceversa.

### **9.9. Generar un àmbit segur**

Encara que pugui semblar sorprenent hi ha molta inseguretat en els processos negocials; inseguretat pel que l'altre dirà, pel que demanarà, per com reaccionarem, per si estarem a l'alçada, per si aconseguirem el que volem, etc.

La inseguretat és un mal aliat dels negociadors perquè potencia les respostes exigents, recordi el que vam veure en apartats anteriors, i perquè desestabilitza la possibilitat d'avançar cap a la recerca d'acords.

La inseguretat és un adversari difícil dels processos de negociació. Per això el negociador ha d'ajudar que els altres se sentin segurs en l'intercanvi.

Treballar per a aconseguir un escenari segur on les parts no sentin que per seure a negociar estan posant en joc les seves expectatives o reclams és un aspecte important de l'activitat del negociador.

### **9.10. Propugnar un optimisme motivat**

Ja he insistit anteriorment sobre la rellevància de propugnar un optimisme motivat per part del negociador. I encara que potser és més fàcil dir-ho que fer-ho, no hi ha dubte que quan les persones són optimistes sobre la seva pròpia habilitat per a comprometre's en el conflicte o sobre la possibilitat que una experiència conflictiva pugui generar, a llarg termini, resultats positius, serà possible que puguin comprometre's d'una manera més efectiva, més fructífera i, alhora, més respectuosa de les necessitats dels altres.

Sens dubte, en la mesura que aquest optimisme manqui de fonament serà fictici i, conseqüentment, menys efectiu.

Un negociador ha de saber valorar els elements positius del procés de negociació de manera que li serveixin per a potenciar les possibilitats de l'acord.

### **9.11. Assumir el rol de la incertesa**

Si estem segurs que tenim raó, segurs que sabem el que passarà més endavant, segurs dels nostres arguments i de l'avaluació dels arguments dels altres, segurs que la virtut està del nostre costat, llavors no solament serem més difícils de tractar i més rígids, sinó que també serem menys efectius a llarg termini.

Ara bé, no s'ha de confondre l'assumpció de la incertesa amb la falta de claredat, determinació o consistència amb les nostres expectatives i preferències. Més aviat, l'assumpció de la incertesa ha de ser considerada una característica en la qual es fonamenta la nostra flexibilitat en la taula de negociació.

En l'àmbit de la naturalesa de la interacció humana, la incertesa és realista perquè no podem saber el que passarà.

## Resum

Els presents materials estan dividits en nou apartats cadascun dels quals gira entorn d'un concepte clau.

En el primer s'examinaran els aspectes més rellevants del substrat en el qual es desenvolupa una negociació, és a dir, dels conflictes. Resulta difícil comprendre com és possible negociar sense entendre allò que forma l'escenari d'intervenció de tot procés de negociació.

En el segon apartat s'analitza la noció de negociació en relació amb la noció de resolució de conflictes. Apareixen aquí una sèrie de distincions crucials per a no confondre el mètode de la negociació amb d'altres processos o mètodes de resolució de conflictes.

En el tercer apartat considerarem un vell problema de la resolució de conflictes; el tema d'allò no negociable. Reflexionarem sobre la idea que sota determinades circumstàncies les característiques del conflicte poden condicionar la seva negociabilitat més enllà de les destreses dels negociadors implicats.

En el quart apartat apareixerà la noció de planificació. Molts autors han insistit sobre la idea que el principal pas per a fracassar en una negociació és no planificar-ne el desenvolupament. Veurem llavors dos elements necessaris per a aquesta qüestió: les informacions que requerim i les preguntes que ens hem de plantejar per a planificar la nostra negociació. En aquest punt intentarem desterrar la idea que una negociació s'esgota en un intercanvi, més o menys enginyós d'ofertes i contraofertes.

En els apartats cinc i sis es reflexionarà sobre dos problemes típics de les negociacions, el tema dels marcs de referència (*frame*) i el de la personalitat dels negociadors. En aquest punt insistirem en la necessitat d'aprehendre a avaluar les nostres pròpies actituds i accions quan negociarem. Potser no sempre el problema del fracàs d'una negociació estan en el conflicte o en els altres negociadors.

Un cop hem vist com treballar amb els marcs de referència i les personalitats difícils considerarem el problema de la tensió a la taula de negociació. Un conflicte negociable, amb possibilitats d'arribar a un acord, amb negociadors predisposats a negociar sense marcs de referència, pot finalitzar bruscament per un mal maneig de les situacions de tensió que sorgeixen en la majoria dels processos de negociació. Aprendre aquí què cal fer quan la nostra contrapart es transforma en Àtila el Bàrbar.

Sense cap dubte, un dels aspectes més coneguts dels processos de negociació és el vinculat a la qüestió de la tàctica i contratàctica. En l'apartat vuitè d'aquesta assignatura veurem algunes de les tàctiques més conegudes. S'analitzarà en què consisteix, per a què s'usa i quins riscos planteja cadascuna d'elles.

Finalment, en l'apartat nou es presenta una proposta constructiva dels paràmetres que haurien de regir l'acció del negociador. Es tracta de considerar alguns principis generals que és convenient incorporar per a millorar el nivell de negociació.



## Activitats

1. Pensi en un conflicte entre dos individus de caràcter violent i en un altre que no ho és. Reflexioni: en què s'assemblen i en què es diferencien les dues situacions en les que ha pensat? Quins problemes considera que té la intervenció en un conflicte violent que no té el conflicte no violent?
2. Pot enumerar un conflicte no normat?
3. Reflexioni: la idea d'absència de normativitat sol estar reconstruïda en termes d'absència de normes jurídiques, però què passaria si incloguéssim les normes socials i les normes morals?
4. Pensi sobre aquestes dues qüestions:
  - a) La guerra és un mètode de resolució o de dissolució del conflicte?
  - b) El Dret opera en forma de mètode de resolució o de dissolució del conflicte?
5. Podria enumerar alguna característica que, quan apareix en un conflicte, el fa més propici per als models distributius?
6. I en el cas dels models integratius?
7. Se li ocorre algun conflicte que actualment compleixi les característiques definitòries d'un conflicte intractable?
8. Pot descriure un conflicte en el qual el seu objecte sigui conceptualment no negociable?
9. Creu que hi pot haver conflictes intractables no internacionals?
10. Pensi en algun conflicte que hagi tingut. Ara que coneix el rol dels marcs de referència reflexioni: n'hi havia algun implicat en la seva manera d'entendre el conflicte?, podria haver-lo corregit?, com?
11. La pròxima vegada que vegi en una pel·lícula un conflicte, fixi's si els protagonistes parixen de marcs de referència.
12. Quina és la seva personalitat com a negociador?
13. Quin considera que és el principal obstacle per a negociar d'un exigent?
14. Quin considera que és el principal obstacle per a negociar d'un temptejador?
15. Si l'exigent li suggereix coses, què farà?
16. Si l'exigent l'amenaça, què farà?
17. Quins elements formen les preguntes del com?
18. Per què creu que és rellevant el tema de les repeticions en la planificació?
19. Quin és el principal inconvenient d'usar la tàctica del Front Rus?
20. Quan no usaria la tàctica de la mala fama?
21. Quin creu que és el valor d'un optimisme fundat en una negociació?
22. Què farà quan ho critiquin en una negociació?

## Solucionari

### Activitats

1. Potser la diferència més important entre els conflictes violents i els no violents és la possibilitat de resolució. Quan un conflicte és violent els actors estan menys predisposats per a treballar en la seva resolució. Esperar a la violència és assegurar que costarà més canviar-lo.
2. Per exemple, el conflicte amb la meua esposa per saber on va tota la família de vacances.
3. Segons la meua opinió, si incloguéssim les normes socials i morals, probablement quedarien poc conflictes no normats.
4. La guerra és un mètode de dissolució perquè busca l'eliminació de l'adversari (rendició o desaparició). Això és independent que en un moment determinat el procés bèl·lic finalitzi amb una negociació de la rendició. En aquest cas, ja no estem en el procés de dissolució sinó de resolució. El Dret de vegades opera com un mètode de resolució i de vegades com un mètode de dissolució. Per exemple, és de resolució la normativa que estableix la necessitat d'aconseguir un acord entre creditor i deutor per a superar la suspensió de pagaments. Però, és de dissolució quan el jutge sentència que un determinat bé no forma part de la massa concursal.
5. Per exemple, la tangibilitat de l'objecte o atribut del conflicte perquè en ser tangible és més fàcil veure'l com a divisible.
6. Doncs precisament el cas contrari, quan l'objecte no és tangible (emocions o valors) és més fàcil treballar des del punt de vista d'un model integratiu.
7. N'hi ha diversos, però potser el més conegut sigui el conflicte entre els Palestins i els Israelites.
8. Els judicis sobre l'existència de Déu o sobre el lloc que ocupa la terra en el sistema solar són no negociables (Galileu no podria haver negociat). Alguns autors pensen que els conflictes sobre la moral i els valors pertanyen precisament a aquesta categoria ja que hi ha judicis morals veritables i fets morals.
9. Sí, encara que probablement són més difícils de veure perquè en els internacionals queda constància de la continuïtat o permanència en el temps.  
Però alguns conflictes per la tinença de determinats terrenys o pels límits solen complir amb aquests paràmetres.
10. De segur que hi havia marcs de referència implicats en aquests conflictes i de segur que ara pot corregir-los quan se li apareguin abans de negociar.
11. Aquest exercici és molt bo per a agilitar la nostra capacitat per a detectar els marcs de referència. Les pel·lícules són plenes d'aquest tipus de personatges perquè normalment és el que els fa més interessants per al guió.
12. Pensi-ho perquè com hem vist és molt important. I per cert, no s'enganyi...
13. Segons la meua opinió, el seu problema més gran és la seva mentalitat de suma zero. Si negociar implica la predisposició de fer concessions, aquesta mentalitat precisament nega tot això.
14. Aquí és més difícil, però si hagués de quedar-me amb un d'ells diria que la falta crònica de confiança. Molt s'ha dit sobre el valor de la confiança en la negociació. La confiança en la negociació es construeix. Com les parts estan en un conflicte, necessiten reconstruir aquesta confiança. Però el temptejador constantment desconfia i això fa que la informació no flueixi entre les parts, que les pretensions no s'expressin amb claredat i que els acords siguin quelcom obscur i difícil d'identificar.
15. No s'afegeixi a la batalla pel que vostè ha suggerit. Demani-li que s'expliqui.
16. Aquí pot utilitzar diverses possibilitats: pregunti-li què hi ha darrere, ignori l'amenaça fent un pas al costat, usi el silenci.
17. La història del conflicte i les idees que pretenc explicar en la negociació.
18. Perquè la creença que no hi haurà cap altra oportunitat per a interactuar potencia l'aparició de la defecció en la negociació.

19. Que els resultats tenen moltes possibilitats de no ser Òptims de Pareto.
20. Quan l'altre negociador pot usar-lo també. En aquests casos, el que ocorre és que la negociació deriva cap a un intercanvi de reclams.
21. Crec que té dos valors. D'una banda, creure que podem arribar fa que estiguem disposats a comprometre'ns de manera més efectiva en la negociació. I, de l'altra, d'alguna manera l'optimisme és contagiós en la negociació.
22. Convertir tota crítica en un tema per a ser analitzat en la negociació.

## Glossari

**actor** *m i f* Actor d'un conflicte que té un interès en la seva resolució i en pot condicionar amb els seus actes la solució.

**actor col·lectiu** *m i f* Suma d'actors individuals que mantenen un objectiu comú dins del conflicte.

**consciència** *f* Producte d'un acte intel·lectual en el qual un actor admet trobar-se respecte a un altre en una relació en la que ambdós tenen o creuen tenir objectius incompatibles.

**condicions de maduresa** *f pl* Conjunt d'elements l'absència dels quals en el conflicte fa inviable o improbable la seva resolució.

**conductes independents** *f pl* Conductes que són concebudes i són dutes a terme sense tenir en compte altres individus del grup.

**conflicte** *m* Relació social entre dos o més actors en la qual cadascun d'ells percep que els seus objectius són totals o parcialment incompatibles amb els de l'altre/s actor/s.

**conflictes conceptualment innegociables** *m pl* Conflictes sobre determinats elements respecte dels quals no és possible fer concessions ni intercanvis.

**conflictes intractables** *m pl* Conflictes que per alguna característica no són susceptibles de ser tractats amb els mètodes que coneixem.

**dissolució d'un conflicte** *f* La dissolució d'un conflicte és un tipus de solució que es caracteritza perquè la desaparició de la percepció d'incompatibilitat està vinculada amb l'eliminació d'algun dels elements constitutius del conflicte. Per exemple, la mort d'un dels actors, l'ensorrament de l'edifici pel qual teníem un conflicte, etc.

**distribuïble** *adj* Dit del model de negociació en el qual s'opera sobre l'objecte tal com ve definit per les parts amb l'objectiu d'acordar la distribució d'aquest entre els negociadors.

**fragmentació** *f* Procés de separació de l'actor col·lectiu en diversos actors.

**incompatibilitat** *f* Dos objectius són incompatibles quan la satisfacció d'un suposa la no satisfacció de l'altre.

**integratiu -iva** *adj* Dit del model de negociació en el qual es treballa amb l'objectiu d'ampliar l'objecte tal com ha estat definit per les parts.

**interdependència** *f* Hi ha situacions en les quals les nostres decisions i accions estan íntimament lligades a les d'altres persones, i en les quals el nostre millor resultat no depèn únicament de les nostres decisions i accions. Això fa que no puguem actuar sense pensar en la reacció que la nostra acció o decisió pot generar en els altres. En aquests casos, parlem d'interdependència.

**monoliticitat** *f* Grau de cohesió que té un actor col·lectiu. El grau de cohesió es manifesta en la identitat de la definició de l'objectiu i en l'acord a les accions a fer per a la seva satisfacció.

**negociació** *f* Mètode de resolució de conflictes en el qual les parts assumeixen el potencial ús dels recursos compulsius i de la realització de concessions.

**objectiu** *m* Desig o preferència dels actors.

**percepcions** *f pl* Contingut amb què accedeixen al nostre intel·lecte les dades externes.

**poder** *m* Conjunt de recursos de què disposa un actor per aconseguir l'objectiu.

**relació social** *f* Comportament recíproc de dos o més individus que orienten, comprenen i resolen les seves conductes tenint en compte la dels altres, amb la qual cosa donen sentit als seus actes.

**resolució d'un conflicte** *f* Tipus de solució que es caracteritza perquè la desaparició de la percepció d'incompatibilitat està vinculada amb la consecució d'un acord entre les parts.

**solució d'un conflicte** *f* Situació en la qual la percepció d'incompatibilitat d'objectius desapareix o es modifica.

**tercers que intervenen** *m pl* Subjectes que col·laboren amb els actors en la solució del conflicte ja sigui a requeriment d'aquests (mediador) o de manera imposada (jutges).

**tercers que participen** *m pl* Subjectes que no sent actors poden ser atrets pel conflicte per a integrar el sistema conflictual.

