

VÈNCER O CONVÈNCER

10 IMPRESCINDIBLES PER SABER
NEGOCIAR I GESTIONAR PERSONES



BancSabadell
d'Andorra



Laia Febrer i Saúl Larrayad

Agenda

9:30h-10:00h
10:00h-11:00h

Presentacions i agenda
Autoconeixement i lideratge.
Motivació i Compromís

11:00h-11:15h
11:30h-13:30h

Pausa
Treball en equip i Comunicació

13:30h-15:00h

Pausa per dinar

15:00h-16:00h
16:00h-16:45h

Negociar: art o estratègia?
La tríada de la negociació
La por al silenci

16:45h-17:00h
17:00h-18:00h
18:00h-19:00h

Pausa
Punt de partida i alternatives
Estratègia win-win

Objectius

- ✓ Millorar les habilitats i competències per la gestió eficient d'equips i persones
- ✓ Aconseguir persones motivades i compromeses amb la seva activitat i que se sentin part del projecte
- ✓ Entrenar eines per la creació de valor en els processos de negociació
- ✓ Adoptar competències per millorar els resultats i l'eficiència en les negociacions amb proveïdors i clients

...primeres reflexions...

Si la teva ment està **plena de coneixements**, estàs sempre **preparat per a res**. Si està oberta com la dels **principiants**, estàs **disponible per a tot**.

Shinishi Suzuki

Fer preguntes es prova de que es **pensa**.

Rabindranath Tagore

Si no ho **dius**, ningú podrà repetir-ho, si no ho fas, ningú podrà **inspirar-se**

Sócrates

Gestió de Persones



Autoconeixement: liderar-se a un mateix per liderar millor

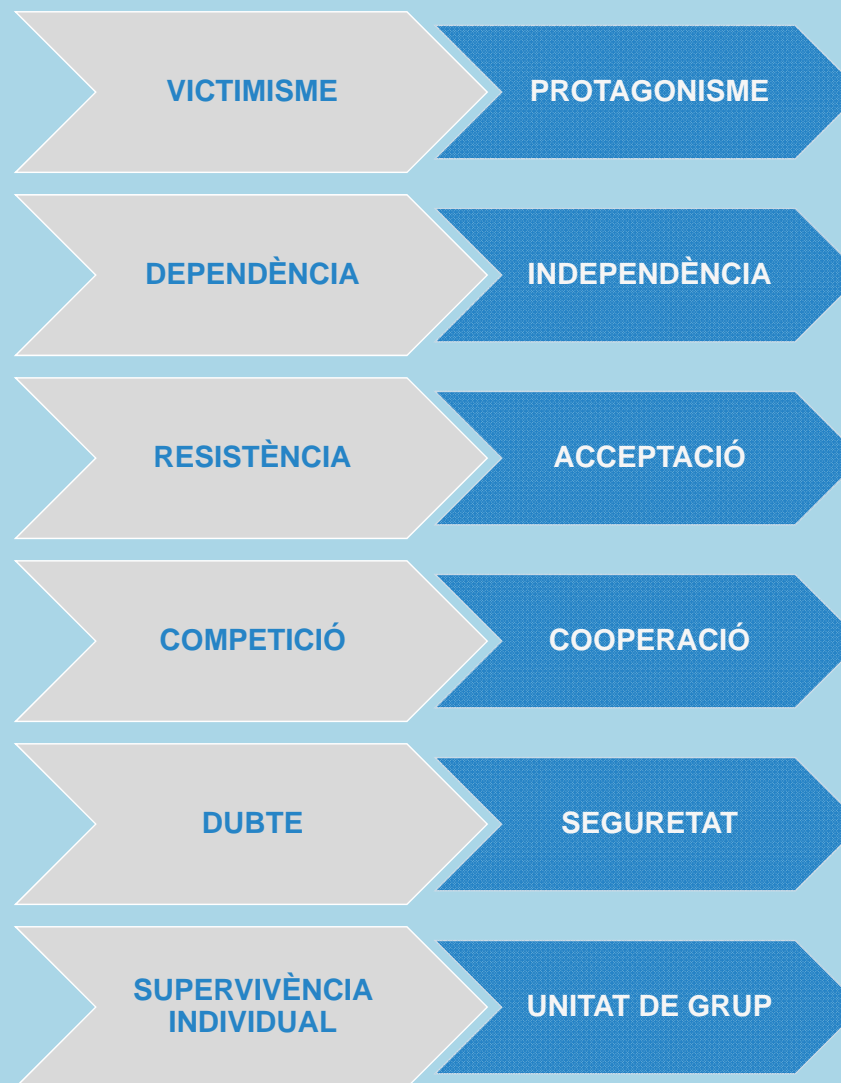


Autoconeixement



- **Prendre consciència:** observar l'interior, posar atenció al que faig, al que sento i a com visc els meus sentiments. I això, en el present, aquí i ara.
- Ser conscient de les **emocions:** obertura i flexibilitat
- Focalitzar l'energia i l'atenció en allò que volem aconseguir
- Crear conscientment la **nova realitat** que volem

Prendre consciència significa:



La finestra de l'Autoconeixement i la Caixa de Comoditat

Sé que sé

Sé que no
sé

CAIXA DE COMODITAT

No sé que
sé

No sé que
no sé

NOUS ESCENARIS

L'escala d'Autoconeixement



- Com et sents ara?
- Quin ha estat el primer pas que t'ha portat a aquesta formació?
- Què és el veritablement important per tu d'aquesta formació?
- Què et farà pensar que ho has aconseguit?
- Què et farà sentir el fet d'aconseguir-ho?

Completar l'Autoconeixement

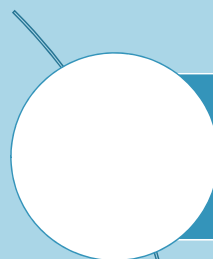


- Demana feedback per completar el teu autoconeixement
- Regala feedback a qui t'ho demani
- Explicar com demanar i donar feedback de manera constructiva
- Dóna sempre les gràcies!!

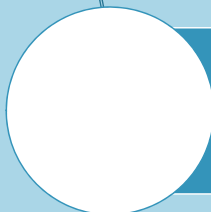
Motivació i Compromís de l'Equip



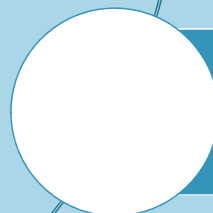
Les claus de la motivació de persones



Per a què motivar?



Què no és motivar...



Com motivar de veritat!

Per a què motivar?

- La motivació dels empleats és la base sobre la que es construeixen el **desenvolupament professional, el compromís i la implicació**.
- Està demostrat que un empleat motivat és més **eficient, eficaç i productiu**.
- El preu de tenir empleats desmotivats és molt alt i va més enllà de la **productivitat o l'absentisme**: pèrdua de credibilitat, imatge i prestigi de marca, capacitat d'atracció de talent, relació amb els clients i proveïdors...

Què no és motivar?

- Incentivar: la recompensa per la recompensa
- Reconèixer per reconèixer...
- Tractar sense equitat
- Delegar vs “passar marrons”
- Autonomia vs “absència de guia”





Com motivar?

- Respondre a aquesta pregunta implica estar contínuament buscant formes per motivar als demés
- La veritable motivació ve de dintre de les persones i a cada persona, i en cada moment ens motiven coses diferents

Com estimular l'automotivació?

- Hem d'aconseguir un entorn on cada un pugui inflar el seu globus a partir de desenvolupar la seva pròpia activitat
- L'automotivació es troba en el propi desenvolupament de l'activitat

Com crear entorns favorables per l'automotivació

AUTONOMIA

IDONEITAT
FUNCIONS

REPTES I
EXPECTATIVES

APRENDRE

RESPECTA
L'ENTORN
PERSONAL

RELACIONS
DE
CONFIANÇA

RECONeixEMENT
I
FEEDBACK

CUIDA
L'ENTORN
LABORAL

COMUNICACIÓ

Comunicació: la conversa per la solució



- La **comunicació one to one** és la eina més potent en la gestió de persones
- Ha d'estar centrada en la cerca de **solucions** i els acords
- Tota conversa per la solució passa per una **escolta empàtica** i pel domini de les **preguntes** potents

La pregunta

- Qui pregunta, dirigeix...
- Preguntem per conèixer...
- Porten a la reflexió
- Les preguntes sempre es responen, encara que no es verbalitzin
- Preguntar genera realitat



Escoltar de manera empàtica és...

- Mirar als ulls.
- Estar en silenci.
- Aclarir el que diu l'interlocutor per estar segur d'haver entès.
- “Apagar la nostre ràdio” i evitar “l'escolta prèvia”
- Respectar el "tempo" de l'altre.
- Estar atent al que diu, al que sent i a la inquietud de l'interlocutor.

La conversa per la solució implica:

- Parlar de **capacitats** i no de defectes
- Centra't en lo que **funciona** i no en lo que falta
- Posiciona la conversa en les possibles **solucions** i no en el problema
- Treballa en la **visió d'un futur** sense el problema
- Crea la **nova realitat** a partir de preguntes
- And **keep it simple!**

Treball en equip



Característiques d'un equip

- Sentiment de **pertinença**: objectiu comú i **interdependència**
- La **confiança** és un pilar fonamental
- **Cooperació**, sinèrgies i rols definits
- Es potencia la **proactivitat**, la millora continua i **l'aprenentatge**
- Es defineixen **responsabilitats** individuals i del col·lectiu
- Creen el seu propi **espai i normes**

Com funciona un equip

- **Comunicació, comunicació i comunicació**
- Respecte a les diferències: suggereix, opina i pensa fora de la caixa
- Lideratge(s) natural(s)
- L'error com a font d'oportunitats
- Implicació, compromís, delegació, direcció i decisió
- Feedback i feedforward
- Participació: demana i oferta

Com es fa equip?

Crea



- Lidera i guia
- Defineix objectius
- Organitza tasques
- Guanya la confiança

Crea



- Comparteix
- Espais de reflexió
- Impulsa i influència
- Dóna Feedback

Com es fa equip?

Creu



- Tu com exemple
- Fomenta el respecte
- Reconeix
- Practica l'equitat

Creu



- Delega i implica
- Confia
- Sigues flexible
- Demana feedback

Seguiment i Avaluació de col·laboradors



Procés de Feedback



- Pregunta't abans per a què vols donar feedback
- El primer: demanar permís!
- Prepara bé la conversa de feedback
- Cuida el context. Si no és el lloc o el moment, no ho facis
- Dedica temps
- Construeix la conversa parlant del “fer” i no del “ser”

Feedback

- Feedback positiu o feedback negatiu?
- Llenguatge senzill i específic
- Proporciona informació, però sempre basat en fets
- Evita els “sempre” o els “mai”, i evita el “sí, però”
- No ser categòric. És simplement el meu punt de vista, és un judici de la meva interpretació
- És el que a mi em passa amb el que tu has fet
- Reconèixer comportament i actitud

Cap a on va la conversa de Feedback

- El feedback ha d'aportar visió i acció de futur però la seva construcció ve de l'anàlisi del que ja ha passat
- El feedback entès com un judici, ve del passat, és emès al present, però ens ha d'ajudar a marcar l'acció de futur
- **El feedforward:** centra en una visió de futur positiva i de construcció d'una nova manera de fer
- Ajuda a la persona que ho rep a centrar-se en la solució i en la visió del resultat

Del Feedback al Feedforward



- Demana permís i crea context
- Comença per descriure què et fa sentir el que l'altre fa i centra't en les accions
- Dialoga sobre les accions i comença a posicionar la persona en la solució
- Centra la persona en la visió de futur positiva i de construcció d'una solució
- Després d'un feedback, dóna sempre les gràcies

En resum...

- Desenvolupa el teu autoconeixement... És la clau per liderar persones
- Motiva creant entorns de treball saludables i relacions de confiança
- Comunicació, comunicació i més comunicació! I sempre amb intenció...
- Practica i demana feedback i feedforward: són l'eina més potent per créixer i avançar

Creu i crea equip... i comunica't
constantment!

Negociació efectiva



Negociar: art o estratègia?



Per què negociem?

- Negociem en situacions en les que el teu millor resultat no depèn únicament del que tu decideixis sinó també del que decideixi l'altra part, que a la seva vegada també depèn de tu per obtenir el que vol
- Aquesta noció de dependència recíproca s'anomena **interdependència**
- El millor resultat de cadascú entra en conflicte amb el que vol l'altra part. Incompatibilitat relativa.
- El **conflicte d'interessos** existeix per la limitació de recursos i la necessitat de compartir-los

Què és la negociació?

- És el mecanisme d'equilibri que permet gestionar a la vegada el conflicte i la necessitat de cooperació
- Es produeix quan percebem un benefici major negociant que continuant pel nostre compte o valorar altres alternatives
- Independentment de les qualitats innates de cadascú, la negociació sempre implica un pla d'acció (més o menys complex) interactiu (és a dir, que ha de tenir en compte les accions dels altres)

Una qüestió d'incentius

- Un **mal estratega** serà aquell que **NO tingui en compte els incentius** (interessos, objectius, creences, motivacions, desitjos, necessitats...) de l'altra part
- L'estratègia és el concepte oposat a la ingenuïtat, ja que les respostes estratègiques anticipen les decisions futures de l'altre segons els diferents supòsits
- Una vegada fet l'anàlisi, s'intervé en l'"ARA" quan encara estem a temps d'influir en el resultat i protegir els nostres interessos

Reconèixer

Reconèixer una situació negocial = Habilitat de diagnòstic i d'identificació de la situació d'interdependència

Situació d'interdependència	Conflicte Pur	Mixte de conflicte i cooperació	Pura de cooperació/ coordinació
Descripció	El que un guanya l'altre ho perd	El resultat pot afavorir més a un que a l'altre	Ambdues parts guanyen o perden a la vegada
Comportament estratègic	Estratègia encoberta	Negociació	Estratègia coordinativa

Autoritzar-se

- Autorització per considerar com a legítims els propis interessos → Autorització interna
 - ✓ Pensar
 - ✓ Avaluar
 - ✓ Dir que NO
 - ✓ Dir que SÍ
 - ✓ Dir que SÍ amb condicions
 - ✓ Dir que SÍ a canvi d'una altra cosa
 - ✓ Cercar informació
 - ✓ No cedir al xantatge

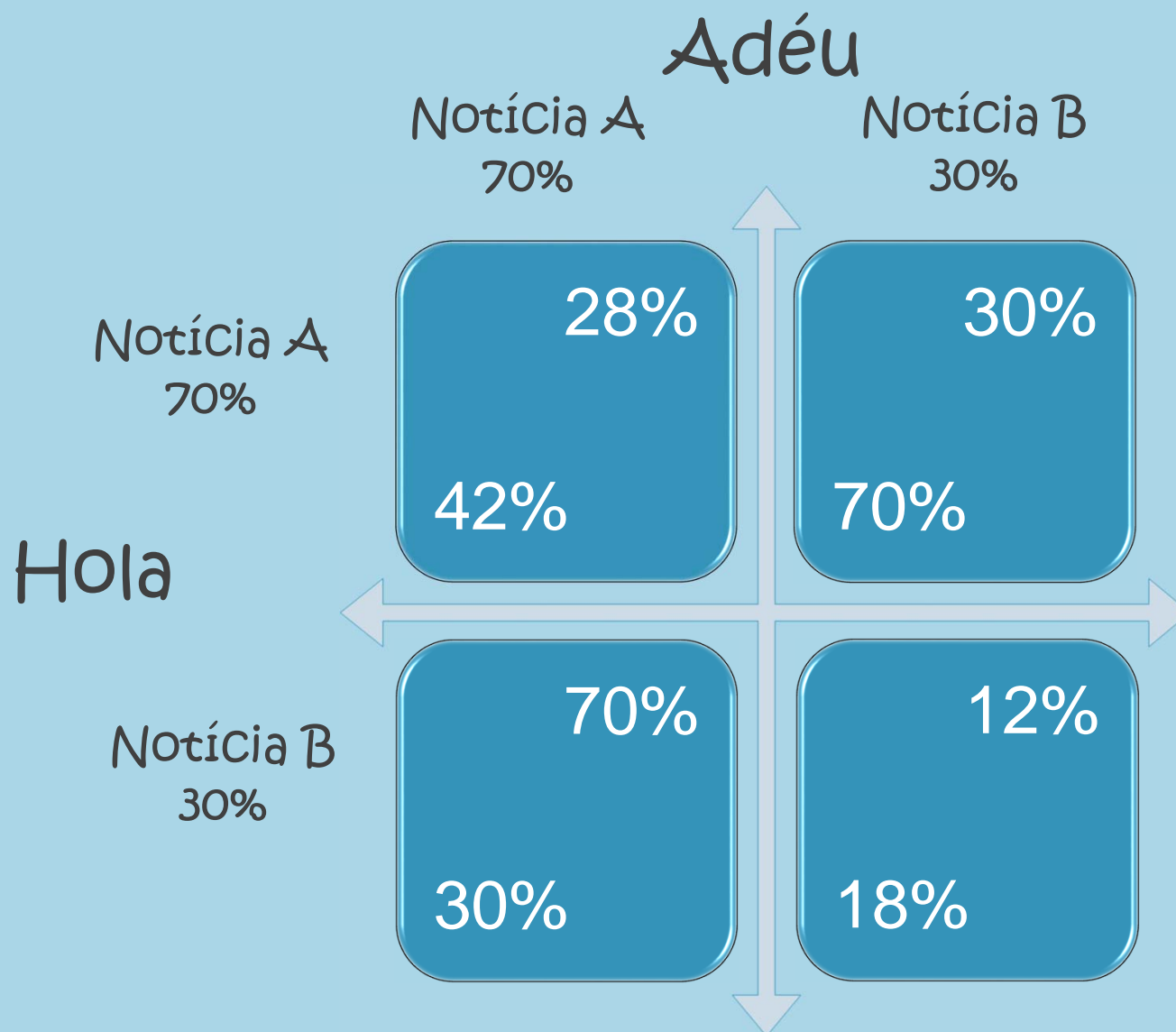
- Expectatives negatives s'autocompleixen
(Ex: *Campanya electoral Roosevelt*)

Anticipar-se

- Una vegada reconeixem la situació negocia i ens autoritzem a adoptar un comportament estratègic, estem en condicions d'anticipar el comportament estratègic de l'altra part

Exemple d'Anticipació Estratègica:
Hola i Adéu

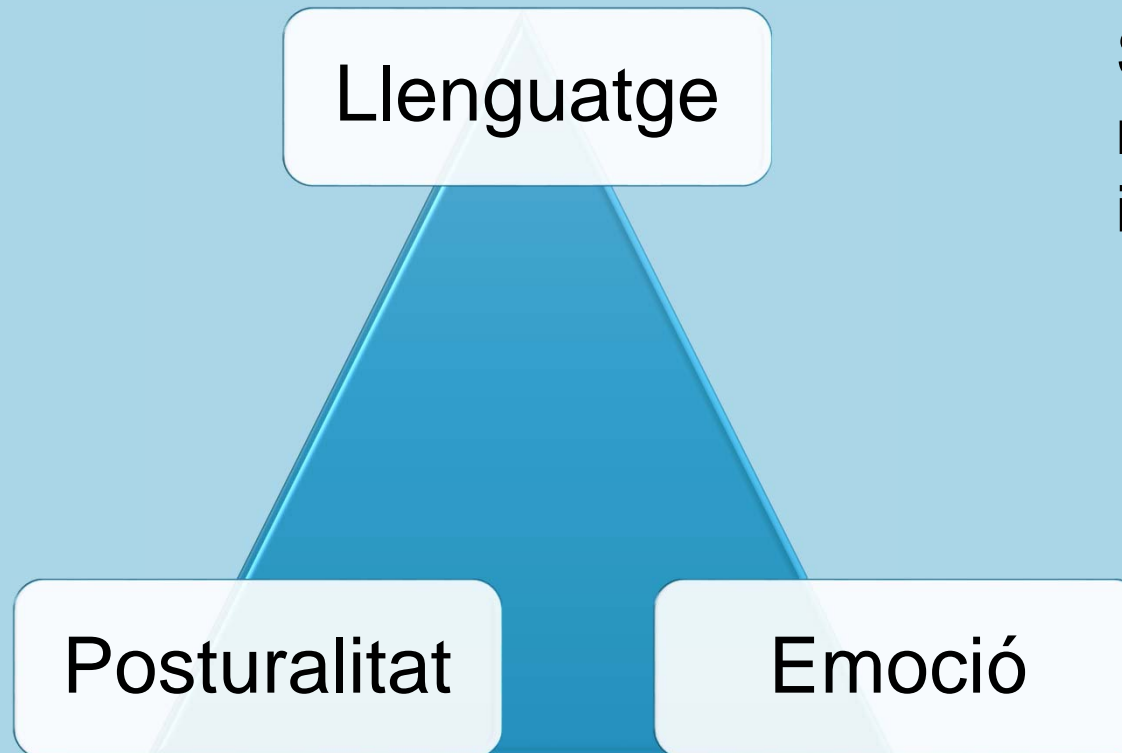
Exemple: Hola i Adéu



En resum...

- Una estratègia negocial és un **pla d'acció** traçat per aconseguir el nostre objectiu
- La noció d'**interdependència** és inherent a les situacions de negociació
- En aquest cas, parlem d'estratègia per oposició a ingenuïtat, **NO** per oposició a sinceritat ni decència
- Les habilitats bàsiques d'un bon estratega són tres: **reconeixement, autorització i anticipació.**

La tríada de la negociació



Sovint les paraules
no tenen tanta
importància

Paraules vs. Moviments Estratègics



Idea preconcebuda de la posada en escena d'una negociació

- Moltes vegades, els processos de negociació són menys reconeixibles (punt clau: només per una de les dues parts)
- La dependència de les nostres accions en funció del què creiem que l'altre farà i viceversa s'anomena **interdependència d'expectatives**
- Els moviments de l'altra part que afecten a les nostres expectatives sobre els resultats de la negociació són **moviments estratègics**

Moviments Estratègics

- El simple fet d'identificar un moviment estratègic en desactiva en gran part l'efecte
- Els moviments estratègics més importants són les autorestriccions i els ancoratges
 - Autorestriccions: es tracta de limitar-nos a nosaltres mateixos per acceptar només una sèrie de resultats possibles
 - Ancoratges: el resultat final que obtenim depèn molt de la situació de partida. Si fem la primera oferta, és possible que aconseguim ancorar el resultat en una zona similar.

JOC brut

- Són tàctiques dissenyades per a que les utilitzi només una part i les pateixi l'altra
- No funcionen si les dues parts les utilitzen o condueixen a acords pobres o al desacord
 - Engany deliberat
 - Abús psicològic
 - Pressió posicional
- **Defensa:** hàbit de verificació sistemàtica i exigència de garanties

El rol de la confiança

- Consigna:

Procedir sempre amb objectivitat, amb independència de la confiança (Fisher i Ury, 1991)

- Inclús en situacions negocials de molta confiança o predominantment col.laboratives es recomana mantenir una certa *due diligence*
- L'assertivitat és important per gestionar els processos de comprovació (desconfiança = agressivitat, total confiança = passivitat)
- A evitar:
 - Situacions d'inferioritat en el nivell d'informació
 - Les presses

Guerra psicològica i tàctiques de pressió

- Mostrar una situació penosa
- Fer esperar
- Interrompre
- Desatendre
- Ambient de negociació incòmode (soroll, temperatura...)
- Comentaris agressius i/o desagradables
- Tàctiques (Poli bo-dolent)
- Demandes exagerades

No siguis una víctima, no cedeixis a les pressions, és més fàcil defensar un principi que una tàctica il·legítima (Fisher i Ury, 1991)

En resum...

- La negociació pot ser expressa, tàcita o una barreja de les dues
 - Expressa = mitjançant la paraula
 - Tàcita = mitjançant moviments estratègics
- Els moviments estratègics són accions que tenen un impacte sobre les nostres expectatives
- Si hi ha joc brut s'ha de reconèixer per poder-lo desactivar
- La fase tàcita pot determinar en gran mesura el resultat final

La por al silenci



El control de la comunicació

Reflexió



Emoció



Quan parlem des de l'emoció, la comunicació està fora del nostre control i rebel·lem informació extra a l'altra part, ens auto-sabotegem.

L'ansietat dificulta mantenir-se en silenci quan és necessari.

Legitimitat del dret a no respondre o a prendre's el temps necessari.

L'assertivitat

- **L'assertivitat** és una habilitat de comunicació interpersonal o social.
 - És la capacitat de transmetre de manera competent i eficaç mitjançant el llenguatge els propis desitjos, creences, opinions, objectius, drets i necessitats, sense agressivitat ni intenció de ferir, però sense inhibicions ni submissió als altres. Un discurs madur, autoritzat, vinculat a l'autoestima.

Característiques

- Desconnectar la descripció del problema de l'atribució de responsabilitats (parlar de fets)
- Parlar d'un mateix sense vincular-ho a les intencions de l'altre (què em passa a mi amb el que tu fas)

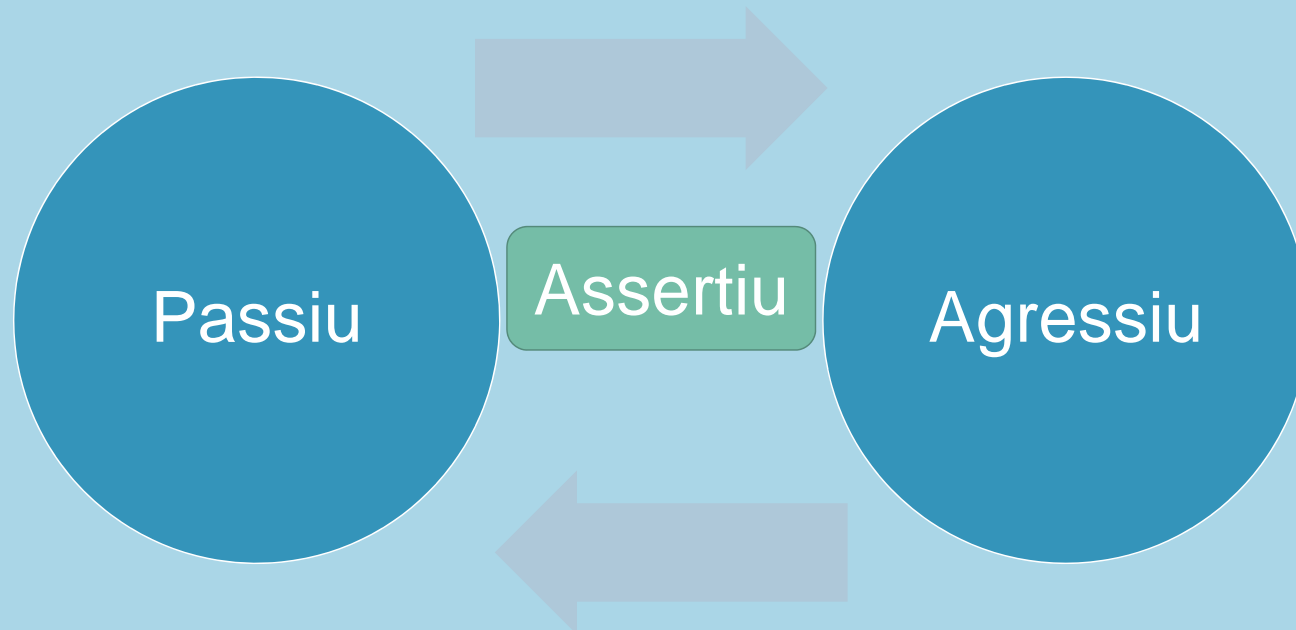
L'assertivitat (2)

Tècniques comportamentals bàsiques

- Parlar amb un propòsit
- Escoltar activament
- Conviure amb el silenci
- Evitar reaccionar emocionalment
- Ignorar les negatives injustificades
- No tenir pressa
- Respectar els límits aliens

El llenguatge no-verbal

- Assertivitat no-verbal = Control del llenguatge corporal
- La comunicació corporal és essencialment inconscient però es pot entrenar la ment per expressar el que realment sentim des de l'assertivitat



Auto-restriccions

- L'auto-restricció és l'estratègia d'obligar-se un mateix per obligar al contrari, per transmetre la certesa que no cediràs més enllà.
- És necessari tenir **credibilitat estratègica** per poder afectar les expectatives dels altres (executar les decisions que prenguis, mantenir les promeses i complir les amenaces)
- Compromisos:
 - Proporcionals a l'objectiu
 - Irreversibles
 - Comunicats

En resum...

- La negociació és comunicació, per tant, sense control de la comunicació no hi ha control de la negociació.
- Comunicació verbal = paraules + silencis (assertivitat)
- La coherència entre el llenguatge verbal i no-verbal és clau, i s'ha d'entrenar
- Ser capaç de transmetre la certesa dels teus límits passa per l'auto-restricció i depèn en gran part del teu valor de reserva i la teva destresa negociadora

La importància del punt de partida i les alternatives



L'efecte ancoratge

- És un mecanisme psicològic, que a efectes del procés negociador, consisteix en introduir el punt de partida (o referència) d'una negociació.
- Funciona en situacions d'incertesa o deficiència informativa
- Vehicle: primera oferta
- Desactivació:
 - a) discussió dels supòsits
 - Com has arribat a aquest preu?
 - En quin criteri es basa la distribució de la càrrega de treball?
 - Com has calculat el temps necessari per a cada fase del programa?
 - b) contraoferta independent i dispar de la primera oferta



L'efecte ancoratge (2)

- El temps de la primera oferta:
 - NO coneixem les alternatives de l'altra part: la consigna seria esperar la primera oferta de l'altra
 - SÍ coneixem les alternatives de l'altra part: la consigna seria fer la primera oferta (si sabem que l'altra part no té molta informació podem esperar per conèixer el seu nivell d'aspiració)
- Els ancoratges més habituals, diferents a introduir una xifra o una dada, són els ancoratges documentals.
 - ✓ Generar el esborrany o l'esquema d'un document que s'utilitzarà per treballar, fabrica les bases del procedir futur.
 - ✓ Contracte tipus (versió institucional)

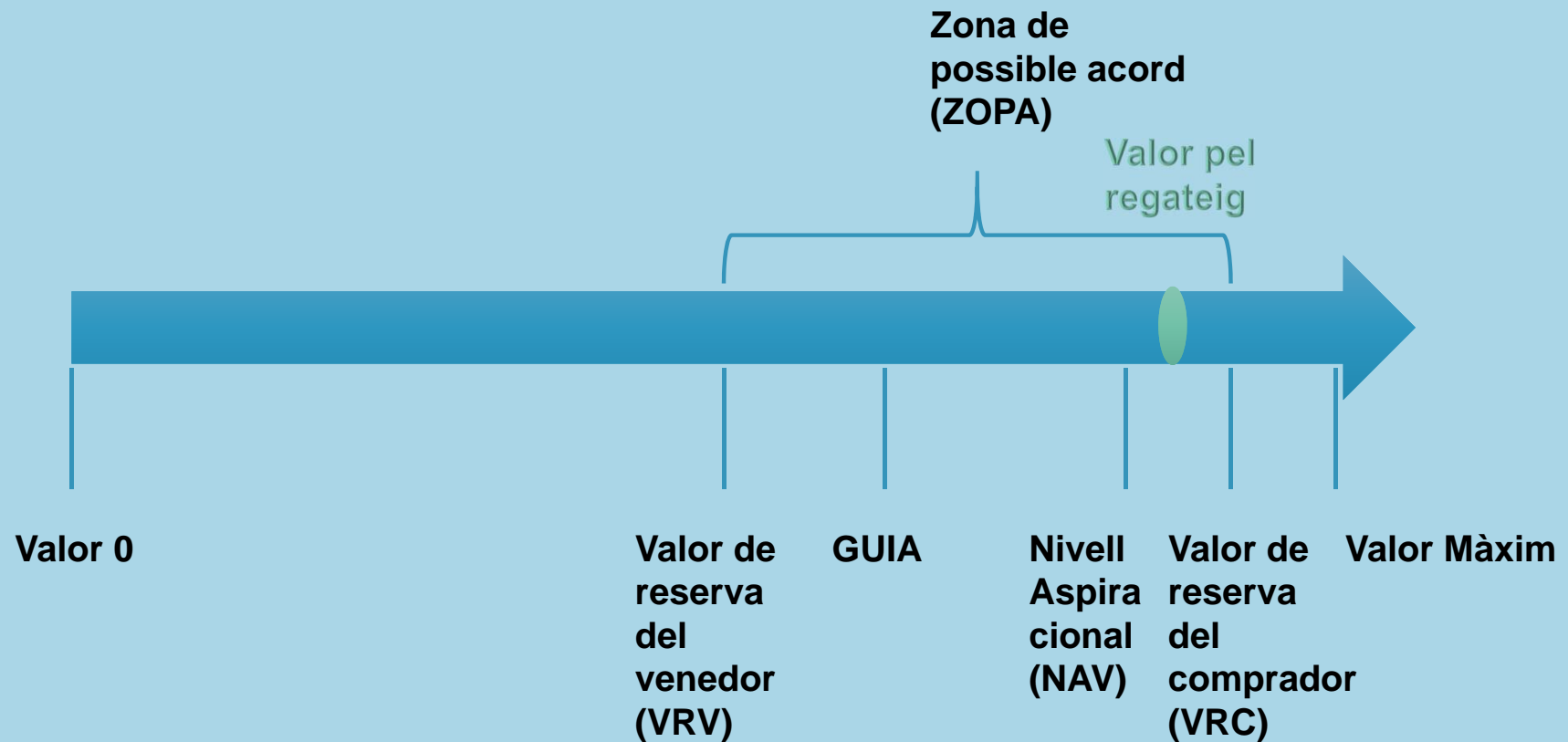
Alternatives i Valor de Reserva

- ¿Qui té més poder de negociació?
 - Depèn de les alternatives i de la seva qualitat
 - La utilitat de la nostra millor alternativa és el nostre valor de reserva (VR)
 - Menor valor de reserva = més concessions
 - Si augmentem el nostre VR o disminuïm el de l'altra part, augmentem el nostre poder negociador



La utilitat és relativa,
depèn de les
necessitats i les
preferències
individuals

Bargaining Set o Conjunt Negocial



Altres factors de poder negocial

Informació

Capacitat de formular la primera oferta

Paciència

Nivell d'aspiracions


Estatus

Connexions socials

En resum...

- Un ancoratge és una estimació prèvia del valor que podem obtenir de la negociació i que ens serveix de punt de partida.
- L'efecte ancoratge és un parany desicional. Si no el descobrim a temps, el resultat de la negociació estarà irremissiblement escorat a favor de l'altra part.
- El poder negocial és la capacitat d'influenciar el resultat de la negociació de la manera més favorable per un mateix.
- El poder negocial resideix en el nostre valor de reserva.
- La preparació del conjunt negocial evitarà que entrem a cegues en la negociació.

Estratègia win-win

- La negociació és un recurs intel·ligent mitjançant el qual els negociadors obtenen una utilitat més gran de la que obtindrien acudint a les seves alternatives unilaterals respectives
- S'espera que produeixi acords intel·ligents i estables 
Satisfer en la major mesura possible els respectius interessos legítims de cada part

Estils negocials principals:

- Negociació competitiva per posicions
- Negociació integradora per interessos

Negociació posicional

- S'organitza a partir del compromís de cada part amb una demanda inicial més o menys extrema, més o menys inamovible, i es desplega bàsicament en forma de regateig.
- Banda i banda d'una línia imaginària
- Model guanyar-perdre
- La negociació tendeix a ser posicional si:
 - ✓ La situació és de “tret únic”
 - ✓ Els negociadors no consideren important la relació entre ells
 - ✓ L'objecte de la negociació és distributiu (el “pastís” és el que és)



Negociació integradora

- Enfoca a situació de forma que sigui possible guanyar-guanyar.
- El guany conjunt no s'invoca des de la generositat o l'altruisme (que són bones qualitats però no venen al cas) sinó des del propi interès.
- Part del conflicte radica en la incapacitat d'analitzar el conflicte en tota la seva dimensió i descobrir el potencial integrador que té.

Atributs

Posició

Interès

Negociació integradora (2)

Agrupació d'interessos bàsics*

- Seguretat
- Benestar econòmic
- Sentiment de pertinença
- Reconeixement
- Control sobre la pròpia vida

Negociadors

- Interessos
- Expectatives de futur
- Actitud davant el risc
- Esquemes temporals de preferències

Procés per traduir posicions a interessos

- 1) Explorar els interessos de cada part
- 2) Detectar interessos comuns, divergents i antagònics
- 3) Nova proposta d'atributs negocials
- 4) Organitzar els intercanvis i transaccions
- 5) Remetre els aspectes antagònics a procediments objectius

*Fischer i Ury, 1991

En resum...

- El “pastís” pot créixer
- En un bon acord cada part ha de cedir alguna cosa? O bé, cada part pot guanyar alguna cosa?
- Entrenar la creació de valor ➡ El guany d'una part no sigui en detriment de l'altra part
- Negociacions integradores per oposició a les negociacions posicionals

Pensar molt... parlar poc...
no tenir pressa

Referències

- Font, A. Negociar con Arte; Ed. Alienta 2008.

MOLTES GRÀCIES!!!!
I FINS LA
PROPERA!!!



BancSabadell
d'Andorra



Formadors: Laia Febrer i Saúl Larrayad