



Resum Tec EAN

Técnicas de Expresión, Argumentación y Negociación (TEAN) (Universitat Oberta de Catalunya)

PAC1

MÒDUL 1

1. Qüestions conceptuals bàsiques de l'argumentació

Desconèixer els arguments o no tenir-los en compte pot produir confusions importants, o impedir l'adequada comprensió d'aspectes centrals de l'argumentació.

CONCEPTE I ESTRUCTURA

Argumentar: *def.* oferir raons per a la justificació o fonamentació d'un determinat punt de vista, d'una creença, opinió, acció, decisió...

Argument: *def.* conjunt d'afirmacions que s'ofereixi en defensa o suport d'una opinió, decisió o acció.

Mals arguments = fal·làcies (error en l'argumentació).

Conclusió: *def.* opinió, decisió, acció que es pretén justificar

Premisses: *def.* tots aquells elements que s'utilitzen com a raons per donar suport a aquesta conclusió.

JUSTIFICACIÓ INTERNA I JUSTIFICACIÓ EXTERNA

Requereix 2 elements:

a) Que el vincle o la connexió entre les premisses i la conclusió sigui adequada; premisses sostinguin la conclusió mitjançant una estructura de raonament correcta (correcció lògica)

b) Premisses sòlides, correctes o justificades

Justificació interna

Argument internament justificat si les premisses i la conclusió hi ha un vincle lògic correcte. Si s'ajusta a les lleis de la lògica, de

manera que la conclusió es dedueix o s'infereix lògicament a partir de les premisses / argument lògicament vàlid.

Raonaments entimemàtics --> entimema: *def.* premissa o conclusió que no es fa explícita, sinó que s'assumeix implícitament per considerar-la una cosa pressuposada o fins i tot evident.

Justificació externa

Argument justificat externament si les premisses del raonament són sòlides (certaderes, correctes, etc.). Poden ser més o menys sòlides però no correctes o incorrectes.

No es pot parlar de veritat o falsedat en relació amb les normes i els judicis de valor.

Àmbit jurídic:

1) Premisses que es refereixen al contingut del dret (què diu o estableix el dret per a un determinat cas) – premisses normatives / la seva justificació s'ajusta o no al que realment el sistema jurídic estableix.

2) Premisses relatives als fets del cas / la seva justificació dependrà de la prova: les premisses fàctiques que es poden usar de manera justificada en un raonament jurídic per justificar una decisió són les relatives a fets que han estat provats.

Fets jurídics: fet X, conseqüència jurídica Y (premissa normativa) + s'esdevé el fet X (premissa fàctica) Per tant s'ha d'aplicar la conseqüència jurídica Y.

USOS DEL LLENGUATGE

1) **Ús assertiu o descriptiu:** expressions que descriuen o informen sobre determinats fets, persones, objectes, etc.

2) **Ús prescriptiu o directiu:** llenguatge amb el fi de dirigir la conducta d'algu.

3) **Ús expressiu:** expressar o exterioritzar emocions, sentiments o valoracions, al temps que per intentar influir en els sentiments o valoracions dels altres (crear adhesió).

4) **Ús realitzatiu o operatiu:** son accions o activitats o comportaments que depenen del llenguatge i que són configurats per aquest.

ORACIONS PROPOSICIONS I NORMES

Es possible distingir entre les paraules (expressions lingüístiques) i els conceptes (significats que aquelles expressen). Diverses paraules poden expressar un mateix concepte (sinonímia) o una mateixa paraula pot expressar diversos conceptes (ambigüitat)

Oracions: Expressió lingüística gramaticalment correcta i amb sentit complet.

Proposicions: Significat expressat per una oració assertiva

Normes: son els significats de les oracions prescriptives (ús prescriptiu o directiu del llenguatge).

LES DEFINICIONS

Enunciats que determinen el significat d'una certa expressió pel que el *definiendum* (terme o expressió a ser definida) i el *definiens* (significat del terme o expressió definida) són expressions sinònimes: poder ser intercanviades sense cap modificació del significat.

a) Definicions lexicogràfiques: ens permeten informar-nos del significat que s'atribueix a certa expressió en una comunitat lingüística determinada.

b) Definicions estipulatives: el significat de la paraula o expressió és atribuït lliurement per qui defineix aquesta paraula o expressió.

PROBLEMES DEL LLENGUATGE: VAGUETAT, AMBIGÜITAT I CÀRREGA EMOTIVA

Vaguetat: relativa indeterminació del límits d'un concepte (la connotació del terme) que ens impedeix determinar amb precisió si un objecte cau dins o fora de la seva denotació. Ex: conceptes

jurídics indeterminats: raonable, interès públic, força major, bon pare de família, preu just, etc.

Ambigüitat: afecta a les paraules. Un mateix enunciat és susceptible d'expressar diversos significats diferents i incompatibles:

- Extracontextual: quan una determinada expressió té diversos significats al marge de qualsevol context (polisèmia, paraules homònimes)
- Contextual: quan una determinada expressió té diversos significats i tots dins d'un context donat.

La càrrega emotiva: expressions que juntament amb el seu significat descriptiu tenen una dimensió avaluativa o valorativa (positiva o negativa) i inseparable del significat de l'expressió.

Perseverant / Obstinat

Intuitiu / Espontani

Irreflexiu / Irracional

MÒDUL 3

1. Els axiomes de la comunicació

AXIOMES

Axiomes de la comunicació / Autor: Paul Watzlawick

1) **No és possible no comunicar-se**

Qualsevol acció o omisió és interpretada pel receptor com una resposta al seu missatge. El silenci també comunica un missatge.

Les respostes davant un reclam comunicacional poden ser:

- Acceptar: us incorporeu al procés comunicacional per mantenir-lo.
- Rebutjar: us incorporeu al procés comunicacional només per mostrar que no el voleu mantenir.
- Desqualificar (canvi de tema o monosíl·labs). Us incorporeu al procés comunicacional però proposant un tema nou o mantenint el tema proposat per l'emissor partint de missatges monosil·làbics.
- Mostrar un símptoma (impossibilitat): us incorporeu al procés comunicacions només per mostrar que no us podeu comunicar.

2) **La comunicació té dos aspectes:** contingut + relació entre persones.

3) **La puntuació en la comunicació**

4) **Dos tipus de comunicació:** analògica (el que veiem) i digital (al que diem) / poden transmetre missatges diferents en una mateixa interacció comunicacional.

5) **Simetria o complementarietat:** l'intercanvi es simètric quan la reacció és idèntica a l'acció: ell accepta i jo accepto. Intercanvi es complementari quan la reacció és contrària a l'acció: jo em vull comunicar i ell rebutja l'acció.

PAC 2

MÒDUL 1

1.3. Usos del llenguatge

Classificació per usos del llenguatge:

1) ús assertiu o descriptiu: totes aquelles expressions que descriuen o informen sobre determinats fets, persones, objectes, etc. Proposicions que poden ser falses segons la correspondència entre el significat i la realitat.

2) ús prescriptiu o directiu: utilitzem el llenguatge per tal de dirigir la conducta d'algú. Eficiència o ineficàcia. Molta importància d'aquest ús en el món jurídic.

3) ús expressiu: utilitza el llenguatge per expressar o exterioritzar emocions, sentiments o valoracions, al temps que per intentar influir en els sentiments o valoracions dels altres (crear adhesió).

4) ús realitzatiu o operatiu: categoria bastant àmplia en la qual s'emmarcarien múltiples usos del llenguatge que comparteixen una característica fonamental: ser accions, activitats o comportaments que depenen del llenguatge i que són configurats per aquest (prometre, condemnar, nomenar un hereu)

1.6. Problemes del llenguatge: vaguetat, ambigüitat i càrrega emotiva

LA VAGUETAT

És una característica dels conceptes, del significat de les paraules i no de les paraules mateixes en tant que expressions o enunciats lingüístics. Consisteix en la relativa indeterminació dels límits d'un concepte (connotació del terme) que ens impedeix determinar amb precisió si un objecte cau dins o fora de la seva denotació.

Vaguetat intensa, expressions com: bo, perfecte, just, etc = conceptes essencialment controvertits.

Context jurídic: *conceptes jurídics indeterminats* = raonable, interès públic, força major, bon pare de família, preu just, etc.

Sempre existirà una vaguetat que ens planteja dubtes sobre la inclusió o no en l'àmbit d'un determinat concepte, vaguetat potencial (i ineliminable) = *textura oberta del llenguatge*.

L'AMBIGÜITAT

Es un problema que afecta les paraules (o oracions) i no els conceptes. Un mateix enunciat (paraula o oració) és susceptible d'expressar diversos significats diferents.

Ambigüitat extracontextual: quan una determina expressió té diversos significats al marge de qualsevol context (polisèmia o paraules homònimes). "Acabo de fer un ingrés a un banc".

Ambigüitat contextual: es produeix quan una determinada expressió té diversos significats fins i tots dins d'un context donat.

LA CÀRREGA EMOTIVA

Expressions que juntament amb el seu significat descriptiu, tenen una dimensió avaluativa o valorativa que pot ser positiva o negativa i que resulta inseparable del significat de l'expressió.

MÒDUL 2

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

El negociador ha de confeccionar un conjunt d'estratègies i tàctiques encaminades a la consecució d'un objectiu determinat (procés de reflexió i de recerca d'informació)

4.1. Informacions necessàries

ELS ACTORS

És aquell que té un interès en el resultat del conflicte i els actes del qual poden condicionar aquest resultat. / 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.

Un cop identificats els actors podem reflexionar si la negociació es **bipartida** (els dos actors participen) o **multipartida** (el conjunt d'actors que intervé són més de dos – en aquest cas la estratègia haurà de tenir en compte les possibles coalicions que es poden desenvolupar durant la negociació).

Actor col·lectiu: és un conjunt d'actors individuals que estan units per la consecució d'un objectiu comú. La formació d'aquest tipus d'actors és dependent dels objectius individuals de cadascun dels actors.

Monoliticitat: grau de cohesió que hi ha entre els diversos objectius individuals en relació amb l'objectiu col·lectiu que defineix l'actor col·lectiu (GRAU DE SIMILITUD). / Com més gran sigui al diferència entre aquests dos conceptes, menys monolític resultarà l'actor col·lectiu. Un grau baix de monoliticitat pot produir fragmentació (divisió de l'actor col·lectiu en diversos actors que operaran a partir d'aquell moment en la taula de negociació com a parts independents).

ELS OBJECTIUS I ELS ATRIBUTS EN UNA NEGOCIACIÓ

Procés de disseny estratègic:

- 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.

Objectius: s'ha de tenir en compte,

- a) el seu caràcter tangible: possibilitat d'experimentar mitjançant els sentits l'existència de l'objecte a què es refereix l'objectiu de l'actor (conflictes per diners, immobles, distribució del temps).

Concurrencia de criteris:

- **No tangibilitat:** es imprescindible presentar sobre la taula de negociació una proposta o una via que permeti definir com considerem que caldria dur a terme aquests objectiu no tangibles.
- **Allò ocult:** si estratègicament volem amagar els nostres objectius: quin es el millor objectiu que podem presentar a la taula de negociació? Com transitarem des de l'objectiu expressat a l'objectiu real? Quan es produirà el canvi a la taula de negociació?

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

*Si tenim expectatives pel que fa a la intangibilitat de les pretensions dels altres negociadors, seria convenient pensar en una via per compaginar aquestes pretensions amb les nostres. Ex: què hi ha en aquest conflicte que faci que l'altre no vulgui expressar el que pretén.

Objecte o atribut: quants son. Es allò sobre el que s'està negociant.

Negociació monoatribut: la resposta a la pregunta sobre l'objecte senyala un únic element.

Negociació multiatribut: conjunt d'objectes (contracte de treball: diners, vacances, indemnització, etc.) / disseny estratègic ha de tenir en compte la compensació entre els diversos atributs.

INTERVENCIÓ DE TERCERS

Aquells individus que només tenen un dels dos criteris que defineixen un actor:

Tercers que participen: interès en el resultat concret del conflicte encara que no tinguin poder específic per a obtenir un resultat concret. Amics que es divorcien.

Tercers que intervenen: sense tenir un interès en un resultat concret del conflicte tenen la capacitat o el poder per condicionar-lo. Jutges, arbitres.

Magnetisme conflictual: to tercer que està prop d'un conflicte al final és solucionat per aquest de manera que es veu obligar a prendre partit o a crear i a construir una nova part en aquest.

Si utilitzem els tercers **proactivament** es genera una estratègia: **triangulació del conflicte**.

RATIFICACIONS DEL DECISOR

"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".

REPETICIONS

Quines possibilitats tenim per a mantenir la interacció amb els altres negociadors. Possibilitats cooperatives:

1) **Jocs d'una tirada:** els actors només interactuaran una vegada. Després queden reduïts a no respondre el moviment de l'altre actor. Resposta estratègica: acusar al company per la comissió del crim.

2) **Jocs de tirada finites:** Sembla que es possible el disseny d'una estratègia cooperativa tenint en consideració que si el no coopera, hi haurà possibilitats de respondre a la defecció.

(....)

RECURSOS COMPULSIUS

P46 - 70

5. Marcs de referència

5.1. Què són els marcs de referència?

Tota negociació implica un conjunt de decisions que hem de prendre en relació amb el conflicte i la seva resolució./ Conflicte = problema / Procés de negociació = procés de presa de decisions per a la seva resolució.

Marcs de referència (pressupòsits, prejudicis, paradigmes, punts de vista):

- 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** 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**.

Marcs de referència:

5.2. Com a errors en el processament d'informació

1) **Com a errors en el processament d'informació:** pressa de decisions com a procés complex. L'ésser humà genera dreceres que poden convertir-se en *prejudicis o tendències* que usem de manera total o parcialment inconscient. Dreceres irracionals per als negociadors.

EXEMPLES D'AFECTACIÓ

Principi de fungibilitat: el valor dels diners no està relacionat amb com ho vaig aconseguir o amb altres etiquetes. Ex. Guany inesperat = més facilitat de gastar-ho.

FUNCIÓ DE VALOR DE LES OFERTES

Funció de valor: relaciona els ítems amb la valoració que fan els individus que han de prendre una decisió.

PAC 3

MÒDUL 3

^1 (pac 2)

2. L'escolta

a) Hem suposat que hi ha una relació directa entre la intel·ligència i la capacitat de l'escolta.

b) Hem assumit que aprendre a llegir ens ensenyarà automàticament a escoltar

2.1. El problema de les pistes paral·leles

Escoltem més ràpidament del que parlem. S'escolta més ràpid, es disposa de més temps. L'oient s'aparta e la conversa en generar pistes paral·leles i comença a pensar en altres coses mentre li parlen. Important: a la negociació s'ha d'evitar perquè perdem la possibilitat de revisar el procés i les propostes que sorgeixen e la mesa negocial.

Estratègia:

1) Avanceu-vos: estar concentrat en el que diu per a poder veure cap on vol anar la conversa. Qui escolta pensa per davant del parlant.

2) Sospeseu: considerar com i de quina manera estructura la fonamentació de les seves idees. L'oient sospesa les evidències aportades del parlant en suport dels punts que exposa.

3) Resumiu mentalment: qui escolta, resum periòdicament i mentalment els punts de la xerrada que s'han completat fins aleshores = ordenar el discurs i utilitzar tècniques pròpies de l'escolta activa.

4) Considereu el que no s'ha dit: l'oient escolta entre línies a la cerca de significats que no s'hagin exposat explícitament en les paraules parlades. Prestar atenció a la comunicació no verbal.

2.2. El problema de la càrrega emotiva del llenguatge

La càrrega emotiva produeix en el receptor un conjunt d'emocions que van més enllà del significat propi del terme:

- Positiva: emocions positives en el destinatari. *Justícia, democràcia, i diàleg.*
- Negativa: emocions negatives en el destinatari. *Injust, bastard, negociació.*

Si som conscients d'aquestes càrregues emotives, podrem neutralitzar l'efecte dissuasiu que provoquen en l'escolta.

2.3. El problema dels temes distorsionadors o d'estoc

Relació entre certes converses/negociacions i certs temes recurrents. Cada vegada que es plantegi aquest conflicte i aquesta conversa sorgiran aquests temes.

Quan es va cap al tema recurrent afecta al desenvolupament de la conversa:

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

3. L'escolta activa

1) Com és?

Vol dir que escoltem d'una manera especial:

- D'una manera lliure de prejudicis, preconceptes i opinions personals.
- Escoltar amb autèntica curiositat
- Escoltar sense jutjar ni valorar
- Escoltar col·locant-nos en el lloc de l'altre per a entendre les seves raons, que no és el mateix que donar-li la raó
- Escoltar per discriminar fets, arguments, sentiments i emocions de qui parla.

2) Per què és necessari que les parts es sentin ben escoltades?

- Promoure la possibilitat de comprensió mútua. En un conflicte u no se sent escoltat, parla més fort i intenta convèncer l'altre / no es deixa parlar = ningú escolta
- Generar un canvi en l'ambient. Generar un canvi de l'atac al diàleg.

- Entendre la pròpia posició i la de l'altra = millorar la comunicació.
- Persones legitimades
- Generar confiança en la cerca de solucions al problema

3.2. La tècnica

1) Escolta passiva. L'escolta no proveeix de cap realimentació l'actor que parla. Silenci com a element fonamental.

2) Reconeixements. Utilitzar paraules per confirmar la comunicació: *ja ho veig, realment, noi, això mateix.*

3) Escolta activa. Escolta per no per comunicar o defensar les seves idees sinó per millorar la comprensió del missatge que li volen transmetre. Empatia.

Elements fonamentals de l'escolta activa:

Paràfrasi: presentar en forma de pregunta una afirmació del nostre interlocutor acompanyada de la nostra interpretació de la seva asseveració: *Quan vostè es refereix a..., vol dir què...?*

Resum: intentar estructurar el discurs del nostre interlocutor de manera ordenada i comprensible dins del conflicte. Ajudar a expressar més clarament per a poder pensar més clarament: *Permeti'm veure si l'he entès bé... Per tant, el que vostè defensa és...*

3.2. Elements que componen l'escolta activa

1. En criticar una altra persona, parlar del que fa, no del que és.
2. Discutir els temes d'un en un.
3. No anar acumulant emocions negatives sense comunicar-les
4. No parlar del passat
5. Ser específic

6. Evitar les generalitzacions
7. Ser breu
8. Cuidar la comunicació no verbal

4. Les preguntes

Les preguntes son la manera interrogativa de participar en una conversa.

4.1. Des d'on preguntem?

- Nivell jeràrquic (conversem amb l'altre des del nostre saber)
- Nivell col·laboratiu (com conscients de la nostra falta de coneixement respecte del conflicte)

4.2. Com i quan preguntem?

1) Preguntes tancades. Anticipen respostes afirmatives o negatives. Proporcionen informació útil quan l'operador necessita conèixer alguna dada específica. Utilitzades en la etapa d'oferir alternatives o propostes de resolució.

2) Preguntes obertes. Què, quin, qui com o per a què.

3) Preguntes reflexives. Intenten que la part qüestionada generi un pensament diferent del que sosté la seva posició.

Sobre la part: Com l'afecta això? (reflexió).

Sobre la relació: De quina altra manera dividiria les tasques en l'empresa? (qüestionar).

Sobre el contingut: Què està disposat a aportar per a arribar a un acord?

Sobre aspectes temporals i espacials: Com veu vostè la seva empresa avui? Com s'imagina que podria ser d'aquí a deu anys?

MÒDUL 2

6. Dues personalitats difícils en la negociació

6.1. Els exigents

Personatge el comportament principal del qual en el conflicte i en la negociació es la incomunicació. Menysprea tots els altres actors que estan en el conflicte.

Com actuen?

- Tenen una sola forma de veure les coses
- Tenen un pensament de tot o res
- Ignoren o infravaloren els altres actors en el conflicte
- L'exigent no escolta

Estils:

a) El bravejador. Característiques: atac i agressivitat. Eines principals: amenaça i ofensa. Reacció: sensació de maltractament quan negocies amb ell.

b) El demandant. Característiques: intimidació i impacte. Eines: ultimàtum i ofertes desorbitades. Reacció: sorpresa i impotència. Radicalització a la taula de negociació.

c) Intransigent. Característiques: radicalització i absolutisme. Eines: ultimàtum i ofertes absolutes. Reacció: impotència, abandonar la negociació o radicalitzar les propostes.

	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

Com pensen?

Pensament projectiu: el conflicte i la seva resolució en termes de projecció sobre l'altre actor. Dificultats per a l'empatia.

Pensament episòdic: conceben el conflicte i la seva possible resolució en termes d'episodis. No veuen la relació entre les coses.

Pensament immediat: impossibilita que projectin cap al futur per a analitzar les conseqüències de les seves accions.

Pensament inconscient: conceben la relació en el conflicte i en la resolució com una reacció.

Pensament màgic: solen confondre la realitat amb la fantasia.

Pensament emocional: controlats i desconcertats per les emocions. Els costa tenir paciència i solen reaccionar de manera exagerada.

Pensament egocèntric: conceben el conflicte i la seva resolució només a partir dels seus interessos, necessitats i drets.

Què no poden fer en una negociació?

- Analitzar el problema i planificar el procés
- Pensar en global el conflicte
- Comprendre les percepcions de l'altra part i generar la sensació d'empatia
- Adoptar perspectives objectives del conflicte
- Avaluar el poder propi i aliè

Què fer amb ells?

11 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.

11) Assenyali les conseqüències.

6.2. Els temptejadors

És un personatge el comportament principal del qual en el conflicte i en la negociació és la manipulació. L'engany, la trampa o la desinformació són els materials sobre els quals es construeixen els acords en la negociació.

Com actuen?

Egocèntrics: procés per a aconseguir tot el que volen a costa, del que els altres pretenen.

Desconfiats: pensen que tots els altres intentaran enganyar-los.

Visió instrumental: conceben els actors del conflicte com a mitjans per a aconseguir els seus objectius.

Competitius: pensen que si es mantenen fermes en les seves pretensions, els altres acabaran cedint.

Cordials: pensen que a partir de la seva cordialitat es genera la confiança dels altres negociadors. Escenari de manipulació.

Escolta: escolten als altres amb la intenció de detectar la informació per a aconseguir el que ells volen.

Estils

a) L'enviat: característiques: desvaloració i irresponsabilitat. Eines: excuses i jugar amb llàstima. Reacció: llàstima, sensació de superioritat.

b) L'ignorant: característiques: confusió i ignorància. Eines: simulació de desconeixement i l'excusa.

c) Aprofitat o grimpador: característiques: oblit i sorpresa. Eines: reclams d'últim moment i les excuses. Reacció: desgast i desànim.

d) El culpós: característiques: cerca de culpables i excuses. Eina: feedback útil.

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

Com pensen?

Pensament concret: no poden pensar en abstracte. Les idees o propostes que no estan clarament delimitades són per a ells un problema.

Pensament sensorial: incorporen la informació a partir dels seus sentits. Que ocorre i per què ocorre.

Pensament lògic: observa i busca les raons de les accions de l'altre negociador. Controla les accions dels altres per controlar el procés de negociació.

Pensament literal: conceben el que es va dir i el que es va fer.

Pensament empàtic-limitat: comprenen la perspectiva d'una altra persona sempre que aquesta es relacioni directament amb la seva pròpia.

Pensament suma-zero: creuen que en tota negociació qualsevol guany propi sorgeix d'una pèrdua de l'altre i viceversa.

Què no poden fer en una negociació?

- Imaginar i crear solucions per al conflicte
- Comprendre les percepcions de l'altra part
- Entendre el procés de recerca d'una solució a partir de l'escolta activa
- Compartir la informació per a millorar la resolució del conflicte

Què fer amb ells?

- 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.