



1.1. Característiques

Tal com assenyalava Samfrits Le Poole (1989), el desig de definir la persona negociadora ideal ve d'antic: Callières, en un assaig publicat el 1716 i titulat *Sobre la manera de negociar amb els prínceps*, sobre els usos de la diplomàcia, l'elecció de ministres i enviats i les qualitats personals necessàries per triomfar a les missions estrangeres, dóna la descripció següent:



El negociador ideal té una ment ràpida, però una paciència sense límits; sap com ser modest i alhora ferm, com despistar sense ser mentider, com inspirar confiança sense confiar ell mateix en els altres, com encantar els altres sense sucumbir als seus encants, i té molts diners i una bella esposa perquè pugui romandre indiferent a totes les temptacions de la riquesa i les dones."



Idea principal

Qualsevol persona pot millorar la seva habilitat com a negociadora. L'important no és com s'és: **la clau està en com s'actua**, i tots podem millorar les nostres actuacions mitjançant un entrenament adequat.

A aquesta magnífica descripció podríem afegir algunes **característiques** recollides de nombrosos i nombroses participants a seminaris. Així, una persona negociadora ideal ha de ser:

- Bona comunicadora.
- Flexible en els seus plantejaments i posicions.
- Intel·ligent i astuta en les relacions.
- Ha de conèixer-se bé i conèixer els seus objectius.
- Bona estratègia.

Aconseguir la màxima informació de l'altra part sense amb prou feines informar amb prou sobre els seus interessos, necessitats i desigs.

Sens dubte, una persona que compleixi totes aquestes característiques serà una bona negociadora, però qui s'atreveix a definir-se amb tots aquests atributs?



És més, si vosaltres reconeixeu humilment que les vostres virtuts no són les descrites anteriorment,

significa que esteu condemnats a ser mals negociadors/res per a tota la vida?

Res més lluny de la realitat. De la mateixa manera que amb un entrenament adequat aconseguirem millorar la nostra marca personal en una cursa de 100 metres sense que per això ens apropem a les marques del campió olímpic Usaint Bolt, tots podem **aprendre a negociar** millor, sense que deixin de tenir validesa els enunciats descrits anteriorment. Qui els tingui i s'entreni guanyarà més curses.

1.2. Criteris d'identificació

La **metodologia** bàsica per estudiar el comportament de negociació és simple: trobar algunes persones negociadores eficaces i comparar les seves conductes amb les d'altres persones negociadores mitjanes.



Per saber-ne més

Els criteris per identificar les **persones bones negociadores** són tres:

1. Les dues parts han de reconèixer que l'altra part negociadora és eficaç.
2. Ha de tenir un historial anterior d'important eficàcia.
3. Ha de tenir una incidència baixa de fracassos en l'aplicació dels acords.

Els **comportaments** de les persones negociadores eficaces que es desenvolupen a continuació estan extrets, essencialment, dels estudis realitzats per Neil Rackham (1970), de Huthwaite Research Group i enriquits amb aportacions de Gerald Nieremberg (1991) i Samfrits Le Poole (1989).



Activitat. Comportaments de les persones negociadores

Un ciutadà està furios perquè, per un error de la seva oficina, ha estat a punt de perdre una molt bona oportunitat de realitzar una venda d'una promoció immobiliària. Desgraciadament, és la segona vegada que li ocorre una cosa així aquest any. Voleu refer les bones relacions entre l'ajuntament i el ciutadà i esborrar la mala imatge que té de l'Administració local.

Reflexioneu sobre el comportament del tècnic/a de l'ajuntament, com hauria de ser la seva conducta?

Per ajudar-te en la teva reflexió, consulta alguns exemples a tenir en compte sobre el [Comportament del tècnic](#) .



2.1. Aspectes a tenir en compte

Els aspectes de la planificació que cal tenir en compte són:

▣ Temps de planificació

No s'han descobert diferències significatives, encara que s'estima que no és tan important el temps dedicat a planificar com la manera en què s'utilitza aquell temps.

▣ Opcions considerades

La persona bona negociadora té una gamma de resultats i d'opcions, tant propis com de l'altra part, a negociar sensiblement més àmplia que la persona negociadora mitjana. La imaginació i la creativitat són dues bones qualitats per a la persona negociadora eficaç. Negocieu amb imaginació i aconsegiu resultats millors.

▣ Terreny comú

Si bé totes les persones negociadores tendeixen a centrar-se en aquells temes en què hi ha conflicte, les persones negociadores eficaces dediquen més temps relatiu a aquells aspectes que són comuns i uneixen les dues parts.

▣ Negociació a curt o llarg termini

Avui dia, totes les negociacions es porten a terme pensant en el curt termini, la qual cosa no deixa de ser alarmant. Tanmateix, les persones negociadores eficaces consideren amb més intensitat les repercussions que puguin tenir els acords actuals en el futur.

▣ La fixació dels límits

Les persones bones negociadores, en disposar de més opcions considerades a l'hora de negociar, poden ampliar els seus límits de negociació.

▣ Planificació de la seqüència i del problema principal

Totes les persones negociadores tenen la seva planificació ideal de la seqüència en la qual es negociaran les opcions en joc.



Per saber-ne més

La importància que representa el fet de negociar amb els mateixos elements de joc, essencialment les opcions considerades i la planificació de la seqüència de negociació, obliga que en determinades negociacions s'estableixi el que s'ha anomenat **plataformes de negociació**, en les quals es defineixen les opcions a negociar i el seu ordre d'aparició en sessions prèvies a la negociació.



Exemples

La fixació dels límits

Si una persona negociadora mitjana limita els camps a negociar a A i B, mentre que una persona negociadora eficaç pensa negociar A, B, C, D i E, la primera es veu obligada a aconseguir acords en una banda estreta de possibilitats, mentre que la segona pot perdre alguna cosa en B i recuperar-la en D i E.

La planificació de la seqüència i del problema principal

Per exemple, la persona negociadora anterior pot establir que «primer plantejaré A, després analitzarem B i finalment atacaré amb C, D i E». Així, la planificació de la seqüència no sempre coincideix en totes les parts negociadores, o posa en dificultats les persones negociadores que han condicionat les seves concessions als resultats que vagin aconseguint gradualment. Les persones negociadores eficaces tenen la seva seqüència ideal de negociació, però es mostren flexibles a possibles canvis, procurant que els temes negociables siguin independents i no estiguin lligats mitjançant una seqüència.

2.2. Activitat. La planificació



Repassa! La planificació

Resol la interactivitat següent. T'ajudarà a repassar aspectes de la planificació en la negociació.



3.1. Les persones negociadores eficaces



S'han observat diferències significatives entre el comportament durant la negociació de les persones negociadores eficaces en comparar-les amb les persones negociadores mitjanes. Les **diferències** més significatives estan relacionades amb:

- Escoltar.
- Atenuar arguments.
- Factors irritants.
- Contrapropostes.
- Espirals de defensa i atac.
- Etiquetes.
- Verificació de la comprensió i resum.
- Pacència.
- Conductes a evitar.

En els següents apartats ens detindrem en cadascun d'aquests aspectes diferenciadors.

3.2. Escoltar



Les persones bones negociadores dediquen molt més temps a escoltar l'altra part per argumentar les seves raons i posicions.

Les persones negociadores eficaces busquen en la informació que li dona l'altra part quines són les seves necessitats i interessos reals, és a dir, cosa que està per sota de l'iceberg, i per a això utilitzen tècniques d' **escolta activa**.



Idea principal

Un bon sistema per **escoltar eficaçment** és utilitzar els mecanismes següents:

- Parafrasejar
- Preguntar
- Conductes no verbals d'escolta

Un bon sistema per escoltar eficaçment és utilitzar els **mecanismes** següents:

• Parafrasejar

Intenteu repetir el que us estan dient utilitzant altres paraules, això us permetrà entendre exactament el que us intenten transmetre.

• Preguntar

Pregunteu el que no entengueu i demaneu ampliacions sobre el que sí que entengueu, necessiteu conèixer les necessitats de l'altra part i per poder fer-ho el millor és preguntar-s'ho. Tendim a censurar-nos més nosaltres a l'hora de preguntar que l'altra part en el moment de contestar. Pregunteu sobre dades i coses, però també pregunteu pels sentiments de l'altra part, sobre les seves opinions i expectatives, això també us donarà una informació interessant i rica.

• Conductes no verbals d'escolta

Quan l'altra part estigui parlant, mireu-li als ulls, utilitzeu el vostre cos per expressar que l'esteu escoltant, en lloc d'aprofitar per xiuxiuejar alguna cosa al vostre company/a o per utilitzar la calculadora o prendre notes en un paper. Ara no. Quan us estan parlant heu de mostrar interès, d'una altra manera l'altra persona percebrà que les seves paraules no tenen cap interès per a vosaltres i us deixarà de donar informació.



Tinc capacitat d'escolta?

Assenyaleu a [taula](#) la resposta que més s'ajusti a les vostres característiques.

(Descarrega't el [el fitxer de treball](#))

Per conèixer la vostra capacitat d'escolta, després d'haver respost totes les qüestions del test, podeu consultar els [criteris de puntuació](#) .

3.3. Atenuar arguments

Tendim a creure que una sòlida argumentació farà que l'altra part ens doni la raó i ens concedeixi allò que desitgem. Però no és així: penseu quantes vegades us han convençut sobre aspectes que, per nobles que fossin, anaven en contra directament dels vostres interessos. És més, com més arguments esgrimiu, més gran és la possibilitat que un dels arguments sigui més feble i es converteixi en el vostre taló d'Aquil·les.



Idea principal

Si teniu un únic **argument sòlid**, us heu de limitar a aquest argument i l'heu de repetir les vegades que sigui necessari. No intenteu buscar més raons a les vostres posicions, no us serviran per a res o poden tornar-se en contra vostre.



Que serveixi a títol d'exemple el cas d'una persona que tenia urgència per vendre el seu pis.

Als pocs dies de posar-lo en venda, un persona es va interessar per l'immoble i li va oferir un import sensiblement inferior a l'oferta. El venedor va exclamar que era una oferta clarament insuficient, a la qual cosa va contestar l'oferent, després de lliurar-li la seva targeta de visita, que en el cas de canviar d'opinió el truqués. Al cap d'una setmana el venedor va trucar la persona interessada per convèncer-la mitjançant arguments de la necessitat de millorar la seva oferta, a la qual cosa el/la comprador/a va contestar: «Bé, si vostè m'ha cridat és que està interessat en la meva oferta».

Finalment, i sense cap argument de pel mig, l'operació es va tancar amb l'import establert pel comprador/a.

3.4. Factors irritants

Determinades expressions que s'utilitzen comunament, durant la negociació, tenen un valor molt escàs per persuadir l'altra part i per aquest motiu causen irritació.



Idea principal

Les persones negociadores eficaces eviten les expressions que puguin irritar a l'altra part.



- Quan una de les parts proposa una «oferta molt generosa» és probable que iriti l'altra part que la considera absolutament contrària als seus interessos.
- Quan algú diu «com tu molt bé saps...» i expressa opinions o dades contràries a la posició de l'altra.



Les persones negociadores eficaces eviten les expressions que puguin irritar a l'altra part.

- Per què es fa?
- Com aconseguirà que l'altra persona vulgui col·laborar amb vosaltres si us està irritant?

3.5. Contraproposta



Entenem per contrapropostes les propostes que es fan immediatament després que l'altra part les hagi efectuat.



Idea principal

Les persones negociadores eficaces eviten la contraproposta.

Les investigacions han assenyalat que les persones negociadores eficaces les eviten, ja que:

- Es presenten en el moment en què l'altra part és menys receptiva, de fet està pendent que analitzem la seva proposta i no s'està preparant per rebre'n una de nova.
- Indiquem a l'altra part que ni tan sols no considerem la seva oferta i que no ens interessa escoltar la seva proposta. L'altra part ho percep com un bloqueig o un desacord.



Activitat. Contraproposta

Imagina que has de convèncer una persona del departament administratiu de la modificació del seu horari ampliant-lo cada tarda. Intenta pensar en les contrapropostes, tant teves com d'aquesta persona en aquest cas.

Algunes pistes per resoldre l'activitat es troben en aquesta proposta de [solució](#).

3.6. Espirals de defensa/atac

Com la negociació implica sovint **conflicte**, és possible que les persones negociadores s'acalorin i utilitzin expressions emotives i carregades de valors i sentiments.



En els moments de tensió, el fet de defensar-se dels supòsits atacs de l'altra part es pot interpretar com un atac, cosa que genera una espiral de defensa i atac que es converteix en un nou nucli de conflicte.



Idea principal

Les persones negociadores eficaces eviten sempre que sigui possible aquest tipus d'escalades conflictives, controlant les seves defenses o evitant entrar en discussions estèrils amb l'altra part.



Així, per exemple, quan un càrrec directiu es defensa davant d'altra part amb expressions com:

«Potser esteu insinuant que el meu equip no està preparat per donar una resposta ràpida i eficaç als problemes que ens plantegeu des del vostre departament»

L'altre càrrec directiu interpreta alguna cosa així com:

«O sigui, que, segons la vostra opinió som nosaltres els que us inunden de problemes perquè no els sabem solucionar nosaltres mateixos»

Amb la qual cosa la seva resposta serà una defensa del seu equip que, al seu torn, serà interpretada com un nou atac, i així successivament.

3.7. Etiquetes de comportament

Les persones negociadores capaces tendeixen a donar una **indicació prèvia** del tipus de comportament



que utilitzaran, sempre que no siguin de desacord.



Per exemple, en lloc de preguntar directament

«Quina experiència té la seva empresa en feines similars a aquesta?», dirien « Em permet una pregunta... quina experiència té la seva empresa en feines similars a aquesta?».

Així mateix, en comptes de fer una proposta directament, indiquen «li faré una proposta...» i la fan.



Idea principal

Per contra, s'ha observat al mateix temps que les persones negociadores mitjanes tendeixen a etiquetar les seves conductes de desacord mitjançant enunciats com « *no estic d'acord amb el que estan dient, ja que...* », cosa que permet que l'altra part es prepari i comenci a pensar en la **contrarèplica**.

Aquest matís en la conducta presenta diversos **avantatges**:

- Preparen la persona que escolta i faciliten que centri l'atenció.
- Permeten disminuir el ritme de la negociació donant temps a la persona negociadora que introdueix l'etiquetatge per centrar millor els seus pensaments.
- Elimina un cert grau de brusquedat a través de sistemes formals.



Indicacions prèvies

Com respondries davant d'aquestes 3 situacions?

1. Esteu esperant que una persona us rebi. En el moment d'entrar, arriba un individu i es disposa a entrar, sense importar-li la vostra espera.
2. Assistiú a un curs que està resultant ser molt interessant i útil. Dos dels vostres companys no paren de parlar.
3. Heu arribat tard a una reunió. Els companys no diuen res, però us miren "malament".

Elabora una **indicació prèvia** del comportament que seguiries per a cada situació.

Pots consultar altres maneres d'afrontar aquestes situacions en la nostra proposta de [solució](#).

3.8. Verificació de la comprensió i resum

S'ha observat que les persones bones negociadores tendeixen a recapitular sobre els acords ja assolits, resumint les posicions de cada part i emfatitzant aquells punts que, o bé eren comuns abans de començar a negociar o bé s'han aconseguit a través del procés negociador.

Aquest comportament persegueix dos objectius, cosa que permet:

1. **Aclarir malentesos i reduir la possibilitat de males interpretacions.** Aquesta és una qüestió especialment important en negociacions complexes en les quals l'enunciat de l'acord pot resultar, de vegades, confús.
2. **Resumir:** és un bon sistema de fer referència al terreny comú i permet posar més èmfasi en els acords que s'han aconseguit que en les diferències que encara queden per resoldre.



Idea principal

En resum, les persones bones negociadores tendeixen a recapitular sobre els acords per tal de resumir i d'aclarir malentesos i reduir la possibilitat de males interpretacions.




Les persones bones negociadores tendeixen a recapitular sobre els acords als quals ja s'han arribat.

3.9. Importància de la paciència



Idea principal

La **paciència**, juntament amb la perseverança necessària, són dues qualitats que les persones bones negociadores posen a prova més d'una vegada per aconseguir els objectius.

 En qualsevol cas de negociació, s'aconsegueix més si es pot separar la urgència del procés mateix.

La paciència és un requisit indispensable per a una persona negociadora. Durant una negociació, cal saber suportar repeticions, bloqueigs, digressions i, fins i tot, impertinències. Cal evitar l'impuls d'aixecar-se i renunciar a continuar buscant un acord.

3.10. Conductes que mai no s'han de tenir



Observeu que les **conductes** de les **persones negociadores capaces** les porten a comportar-se de forma encantadora.

Són persones que saben escoltar, que eviten discutir, que no argumenten constantment, que busquen el que ens uneix i no el que ens separa, que mai no menteixen, que es mostren fermes però agradables en el tracte, que entenen que la negociació no és una competició sinó una via per a la col·laboració mútua i que, finalment, busquen el seu benefici a través del de l'altra part.

Gairebé podríem dir que són "perillosament encantadores".



Idea principal

No deixeu mai que les vostres emocions condicionin el vostre comportament negociador, per evitar-lo, el millor sistema és planificar a fons les vostres negociacions.

Per contra, hi ha una sèrie de conductes a què cal renunciar quan s'està negociant.

Procureu evitar els comportaments següents:

Mentir

Tal com indica Callières en el seu assaig:



«el negociador ideal sap com despistar sense ser mentider». Callières

Eviteu a tota hora mentir sobre dades o coses, és innecessari i es pot tornar fàcilment en contra vostre: si l'altra part negociadora esbrina que en algun moment heu mentit, haureu perdut totes les vostres armes.

Per contra, podeu confondre a través d'opinions, interessos i sentiments: són pensaments personals que sempre podem modificar sense que per això quedi perjudicada la nostra imatge.

Agradar

No es tracta d'evitar agradar a l'altra part, sinó que cal evitar l'ànsia d'agradar, de ser apreciat pels altres. En una negociació, us podeu veure obligats a contrariar altres persones i si busqueu en excés que us valorin i us apreïïn, l'altra part pot sentir-se confusa.

La rigidesa

Durant una negociació, és necessari modificar les posicions, comprendre les raons que porten a l'altra part a actuar com ho fa, buscar creativament noves vies de solució a les situacions conflictives, etc. Si us mostreu excessivament rígids, provocareu que moltes portes es tanquin i us dificultarà la consecució d'acords.

Emocions

Si en les negociacions us sentiu pressionats personalment, heu d'entendre que els atacs de l'altra part van dirigits a la vostra persona i no a allò que representeu. Si observeu que la tensió us porta a dir coses de què després us penediu o que els acords als quals arribeu són més fruit de la pressió que de la vostra voluntat, no negociueu.



Conductes a evitar

Enumera set conductes que mai no ha de tenir una persona negociadora.

Després de llistar aquestes conductes a evitar en la negociació, consulta aquesta [solució](#) .



4.1. Conductes en l'escoltar



L'**escolta activa** és una capacitat crítica d'influència que té una importància directa en els processos de negociació.

Comprèn diversos comportaments que comuniquen a l'altra persona que efectivament l'estem escoltant i comprenent, que s'aprecien i s'accepten els sentiments que rauen de les seves paraules i que, qualssevol que siguin els seus pensaments o paraules, és acceptat com a persona.



Idea principal

Es difícil respondre amb paciència, comprensió i empatia quan l'altra persona està expressant idees que us semblen il·lògiques, enganyoses, o, fins i tot moralment errònies; tanmateix, els comportaments que s'indiquen generaran, si es practiquen amb confiança, actituds de tolerància i de comprensió que facilitaran l'empatia i l'acceptació no avaluadora dels altres.

La finalitat consisteix a comunicar que el que escolta no avalua aquesta persona per les seves idees o sentiments (sigui quina sigui la qualitat de les idees, dels esdeveniments, de les actituds i els valors de la persona que parla).



La persona que escolta accepta la persona que parla tal com és, sense emetre judicis morals, de bé i de malament, sense titllar-la de lògica o il·lògica.

No és gaire difícil saber si us estan escoltant, és tan sols qüestió d'estar una mica atent. Si dieu alguna cosa i l'altra persona té la mirada perduda o dóna respostes automàtiques, és que no us escolta; si repeteix les últimes paraules que diu o fa algunes preguntes massa òbvies, és que us escolta superficialment, però, alhora, està pensat en què us dirà; per contra, si us parla del que dieu, us fa preguntes per aprofundir en el que dieu o us mostra altres punts de vista centrats en el que està dient, és que, clarament us està escoltant.

Quan escoltem, s'activen dos tipus de **mecanismes de relació**:

- **Estar d'acord amb l'altra part o no.**

És a dir, opino el mateix que l'altra persona? En essència: penso que la seva manera d'entendre el problema és correcta? Jo faria o pensaria el mateix?

- **Posar-se al lloc de l'altra persona.**

Entenc quina és la posició de l'altra part? Sóc capaç de pensar què faria jo al seu lloc, com se sent, què desitja?

Si creuem les dues variables, observem quatre formes d'enfrontar-se a un procés d'escolta: **simpatia, antipatia, egopatia i empatia**.

	Estar d'acord amb l'altra part	No estar d'acord amb l'altra part
Posar-se al lloc de l'altra persona	SIMPATIA	EMPATIA
No ser capaç de posar-se al lloc de l'altra persona	EGOPATIA	ANTIPATIA

Taula 1. Maneres d'enfrontar-se a un procés d'escolta.

Mirem amb més detall les quatre formes:

Simpatia

Quan estem d'acord amb algú i, a més, si fóssim al seu lloc, faríem el mateix, es genera un procés de simpatia.

La simpatia no és dolenta en la negociació, però sigueu cautelosos i cauteloses, podríeu caure en l'error d'identificar-vos tant amb l'altra part que podríeu arribar a perdre els vostres objectius.

Antipatia

En el cas que no estigueu d'acord amb l'altra part i, a més, sigueu incapaços i incapaces d'entendre la seva posició, ni per què es posa en aquesta situació o, simplement, no accepta el vostre punt de partida, ens trobem davant d'un procés d'antipatia.

Compte! L'antipatia genera males relacions personals i, com els pols iguals d'un imant, provoca rebuig per part de les persones negociadores. L'antipatia és una bona font de desacords per la càrrega emocional que comporta.

Egopatia

Si esteu d'acord amb l'altra part, però sou incapaços i incapaces de posar-vos al seu lloc, som davant de la més important trampa de l'escolta, l'egopatia. Aparentment, teniu la sensació que esteu escoltant; però simplement us escolteu a vosaltres mateixos.

Vegem una sèrie de situacions, us reconeixeu en alguna?

- Em trobo cansat/ada, acabo de sortir d'una grip i...»

«Uf! Terrible, la setmana passada a casa meva vam estar tres amb unes febres altíssimes».
- «...Últimament tenim una feina esgotadora. No hi ha manera d'acabar amb la tasca, ja que...»

«Ni m'ho expliquis, nosaltres anem tots aclaparats de dalt a baix. Sembla mentida que com més atur hi ha, més feina ens....».

Observeu que en els dos casos no escoltem el que l'altra intenta dir-nos, simplement ens veiem projectats i interpretem les seves paraules segons la nostra realitat.

Compte! És una gran trampa que ens impedeix d'escoltar i que provoca que l'altra persona deixi de transmetre informació.

Empatia

Si sou capaços i capaces de posar-vos al lloc de l'altra part, independentment de si està d'acord o no amb vosaltres, és que esteu utilitzant l'empatia. L'empatia és la millor fórmula per escoltar activament, permet comprendre el nostre interlocutor sense jutjar-lo, sense haver de donar-li la raó. Recordeu que l'objectiu d'escoltar és **comprendre**, no avaluar.

Adquirir les capacitats de l'escolta activa exigeix esforç; però es poden aprendre. És possible que alguns dels comportaments que us suggerim a continuació semblin matussers o forçats quan comenceu a utilitzar-los; però amb la pràctica semblaran més naturals.



Les posicions davant de l'escolta

Reflexioneu sobre les vostres diferents posicions davant de l'escolta:

- Com escolteu un ciutadà/ana?
- Com escolteu el vostre cap?
- Com escolteu la vostra parella?

Situeu les vostres posicions en els següents [quadres](#).

(Descarrega't el [document de treball](#))


La [proposta de solució](#) t'ajudarà a comprovar si les teves respostes són correctes.

4.2. Parafrasejar els continguts



Idea principal

Parafrasejar els continguts consisteix a reformular amb paraules diferents el que l'altra persona acaba de dir, amb l'objectiu de comprovar si se l'ha entès amb precisió.

 És útil parafrasejar amb bastant freqüència, ja que ens ajudarà a adquirir el costum mental de fer-ho. A les persones no els importa que les interrompin de tant en tant si el que es pretén és comprendre bé allò que estan dient.

Es poden utilitzar frases d'arrencada, com ara:

- «Segons el meu parer, el que dius és...»
- « Vols dir que...?»
- «Així que el que proposes és...»

La clau d'aquest comportament és que ha d'escoltar-se amb veritable **intenció de comprendre** el que diu l'altra part. Si, quan l'altra persona està parlant dediquem el temps a pensar el que respondrem, o a fer avaluacions mentals i observacions crítiques, probablement no sentirem prou com per saber parafrasejar correctament.



Com parafrasejar

A la frase: "Joan no va aconseguir la feina que volia", assenyala com podríem parafrasejar per obtenir més informació sobre això.

Pots llegir els nostres [exemples](#) després de fer l'activitat.

4.3. Projectar o reflectir les conseqüències



Per projectar o reflectir les conseqüències, és necessari anar una mica més enllà del contingut del que l'altra persona està dient, i indicar a la persona que parla que s'està adonant de la direcció a la qual apunta el contingut.



Idea principal

Compte! Quan aquesta tècnica s'utilitza per modificar la direcció del pensament de la persona que parla o per demostrar que qui escolta és molt més llest, interromp la creació de confiança i passa a ser un recurs negatiu.

Pot prendre la forma d'una **ampliació** o **explicació** de les idees de la persona que parla, utilitzant frases com:

- «Suposo que si fas això, podràs...»
- «Això pot portar-te a una situació en la qual...»
- « Serviria això per resoldre el problema de...?»
- « Com ajuda en la nostra situació el que estàs plantejant?»



En projectar o reflectir les conseqüències, és important deixar a la persona que parla el control de la discussió o conversa.

4.4. Reflectir els sentiments subjacents



Aquesta tècnica va encara més enllà del contingut manifest del que s'està dient i treu a la llum alguns sentiments, actituds, creences o valors que potser estan influïnt la persona que parla a parlar de la manera que ho fa. Es pretén **empatitzar**, posar-se al lloc de la persona que parla,



Idea principal

Amb freqüència, l'acceptació o l'avaluació es comuniquen més aviat per la manera i el to de veu de la persona que escolta que per

experimentar el que s'ha de sentir en la seva situació.

les paraules utilitzades, per la qual cosa haurem de ser curiosos amb la comunicació no verbal.

Llavors, la persona que escolta expressa de manera temptativa els sentiments utilitzant frases com:

- «Suposo que això et va preocupar bastant».
- «Si això em succeís a mi, em molestaria profundament».
- «Algunes vegades, quan m'he trobat en aquesta classe de situació, he trobat a faltar una ajuda».
- «Si aconseguís això, crec que em sentiria realment orgullós/osa».
- «Això et deu haver causat gran satisfacció».



En reflectir els sentiments subjacents es necessita delicadesa per no exposar en excés la persona que parla ni pressionar-la per admetre més del que volgués revelar.

És important també evitar qualsevol suggeriment dirigit a la persona que parla sobre els sentiments que està reflectint són els que ell/a hauria d'experimentar en aquesta situació. Això tendria a fer que la persona que parla se senti avaluada, quan el que s'està tractant de fer és comunicar la nostra acceptació dels sentiments que envolten les paraules de l'interlocutor.

4.5. Convidar a noves aportacions

Fins i tot quan no s'hagi sentit o entès prou per fer indicacions de comprensió, empatia o acceptació, es pot, almenys, **comunicar interès** per continuar escoltant.



Idea principal

Per mantenir l'equilibri no s'han d'utilitzar les preguntes de manera exclusiva, sinó que han d'anar acompanyades per la reformulació i el reflex dels sentiments subjacents.



Son útils les frases com:

- «Digues-me alguna cosa més sobre això»
- «Què vas sentir quan...?»
- «Ajuda'm a entendre...»
- «I què va succeir després?»

En aquest context, les **peticions obertes** que l'altra persona continuï parlant són preferibles a les preguntes precises.

- Les preguntes exigents poden conduir que la persona que parla hagi d'exposar-se cada vegada més, sense que pugui conèixer la manera com rep i avalua la comunicació la persona que escolta.
- Les peticions concretes d'informació poden constituir una exigència unilateral d'obertura en la persona que parla.

Respostes no verbals d'escolta

Amb freqüència, l'escolta activa es comunica tant per les actituds i els moviments no verbals com pel que es diu.

Respostes com les següents comuniquen **interès i comprensió**:

- Mirar als ulls de la persona que parla.
- Assentir amb el cap i fer murmuris receptius.
- Inclinar-se cap a la persona que parla i mostrar-se alerta.
- Mostrar-se atent/a.



Idea principal

L'escolta activa pot comunicar mitjançant actituds i moviments no verbals, i no només pel que es diu.

- Evitar distraccions.



Activitat. Per a reflexionar...

Reflexiona breument sobre les qüestions següents:

- Com es poden aprendre les conductes de les persones negociadores eficaces?
- És bo negociar una sola opció? Quines conseqüències té?
- Què és l'escolta activa?
- Quants arguments s'han de mantenir en la negociació i per què?
- Què significa seduir l'oponent?

Després de fer l'activitat, pots comprovar si les teves respostes són correctes consultant la nostra [solució](#) .