



Diputació
Barcelona

Tècniques de comunicació i presentació en públic

Manual de consulta

El Pla de formació és un instrument fonamental per a la planificació i gestió de la formació de les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació.

L'oferta formativa està definida a partir de la revisió i avaluació de la formació realitzada per la mateixa corporació i de l'anàlisi d'altres ofertes formatives que s'han desenvolupat en altres administracions públiques i és fruit de la col·laboració entre les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació amb la Direcció de Serveis de Formació.

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© del text: Interempresas BB

Primera edició: setembre de 2007

Primera edició digital: desembre de 2010

Disseny i producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona

Dipòsit legal: B-4449-2011



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

Direcció de Serveis de Formació

Comte d'Urgell, 187. Edifici 14

08036 Barcelona

Tel. 934 049 300 · Fax 934 049 359

ds.formació@diba.cat · www.diba.cat

SUMARI

Presentació del curs	7
Objectius	9
Continguts	11
Introducció del manual	13
1. Preparació	15
Idees clau	15
1.1. Les circumstàncies. El context	16
1.2. El perfil del públic. El filtre	17
1.3. L'entorn físic de la presentació	19
1.4. Definició de metes i objectius	19
1.5. La planificació del missatge	21
1.6. El canal	22
1.6.1. L'estratègia	22
1.6.2. La forma	22
Resum del tema	25
Referències a l'annex	25
2. Presentació	27
Idees clau	27
2.1. Propòsit de la presentació	27
2.2. Estructura de la presentació	27
2.3. Alguns perills de la presentació: els nervis	29
2.4. Alguns trucs per tranquil·litzar-se	29
Resum del tema	31
Referències a l'annex	31
3. Obertura	33
Idees clau	33
3.1. El procés de comunicació	33
3.2. Captar l'atenció amb la introducció	37
Resum del tema	40
Referències a l'annex	40
4. Contingut	41
Idees clau	41
4.1. La informació	41
4.1.1. La força de la imatge	42
4.1.2. L'ús de l'evidència	42
4.1.3. La presentació de dades	43
4.2. Les distorsions	44
4.3. Saber escoltar	45
4.3.1. Mites sobre l'hàbit de saber escoltar	45
4.3.2. Les deus regles de saber escoltar	45

4.4. El temps	46
4.5. El discurs	46
4.6. Els gestos: la comunicació no verbal	47
4.7. L'escena i el cos	50
4.8. La terminologia	51
4.9. Els ajuts	52
4.10. El torn de les preguntes	54
4.10.1. Aspectes que cal tenir en compte	54
4.10.2. Situacions que es poden donar en el moment de les preguntes	54
4.10.3. Com s'han de respondre les preguntes	54
Resum del tema	56
Referències a l'annex	56
5. Tancament	57
Idees clau	57
5.1. Opcions recomanables	57
5.2. La conclusió de la presentació i la seva avaluació	58
Resum del tema	59
Referències a l'annex	59
Síntesi del material	61
Glossari	63
Bibliografia comentada	67
Annexos i material d'autoavaluació	69

- Respecte al torn de paraula, a les intervencions i les idees de les altres persones.
- Sentit crític davant de produccions orals.
- Interès en l'escolta.
- Audició atenta i crítica.
- Acceptació de les idees dels altres.
- Consciència dels propis errors.

INTRODUCCIÓ DEL MANUAL

El fet de parlar en públic ha deixat de ser considerat un art que requereix un tractament intuïtiu perquè sigui considerat una tècnica que exigeix un tractament sistemàtic.

Aquest manual constitueix una guia que serveix per recordar al participant el que s'hi practicarà: el fet de parlar en públic.

Tenint en compte el procés cronològic d'una exposició tipus, aquest manual s'ha dividit en cinc temes, relacionats amb les diferents parts d'un procés de comunicació oral:

1. Preparació.
2. Presentació.
3. Obertura.
4. Contingut.
5. Tancament.

S'hi intercalaran els temes relatius a entorn, mitjans, persones i actituds en funció d'on resulti més rellevant; però entenent que tot allò que es digui en una de les etapes es pot fer extensible a la resta, si escau, ja que són temes paral·lels al procés, en què no hi ha paret entre les etapes i, segons el tipus d'exposició, hi pot haver variacions a la pràctica.

Al final de cada tema, s'hi inclouen les referències a l'annex, en el qual es pot trobar el material d'ampliació que s'hi ofereix.

La darrera part del manual està formada per una síntesi del material, el glossari amb els conceptes principals de cada tema definits, amb la indicació de l'apartat o subapartat en què es desenvolupa dins del manual i una breu bibliografia comentada que vol animar l'usuari a aprofundir algun aspecte rellevant del contingut tractat.

1. PREPARACIÓ

IDEES CLAU

- Per poder parlar en públic cal una bona preparació metòdica i exhaustiva. Una intervenció en públic no es pot improvisar.
- Qualsevol preparació d'una intervenció en públic segueix un procés que varia en funció de les circumstàncies i l'entorn.
- Conèixer els elements concrets que poden intervenir en la comunicació l'ajudarà a planificar millor la seva intervenció i avançar-se a possibles situacions.

«La improvisació requereix una bona dosi de transpiració prèvia.»
(Cita no textual de Cela)

Parlar en públic pot generar temors irracionals. La millor manera de combatre aquestes pors és la *preparació mètodica i exhaustiva*.

La preparació és una etapa definidora de la nostra exposició. Cal tenir en compte tots els elements i aspectes que poden marcar el nostre discurs. S'ha de pensar en el procés, la matèria, l'auditori, nosaltres mateixos, l'entorn i els mitjans.

Més endavant analitzarem tot el procés de la posada en escena i els seus elements (advertirem que s'han de preveure en la preparació) i considerarem aquí l'entorn i els mitjans.

Els elements implicats en l'entorn i els mitjans són els següents:

- Les circumstàncies. El context.
- El perfil del públic. El filtre.
- L'entorn físic de la presentació.
- Definició de metes i objectius.
- La planificació del missatge.
- El canal.

La figura següent mostra els elements implicats en l'entorn:

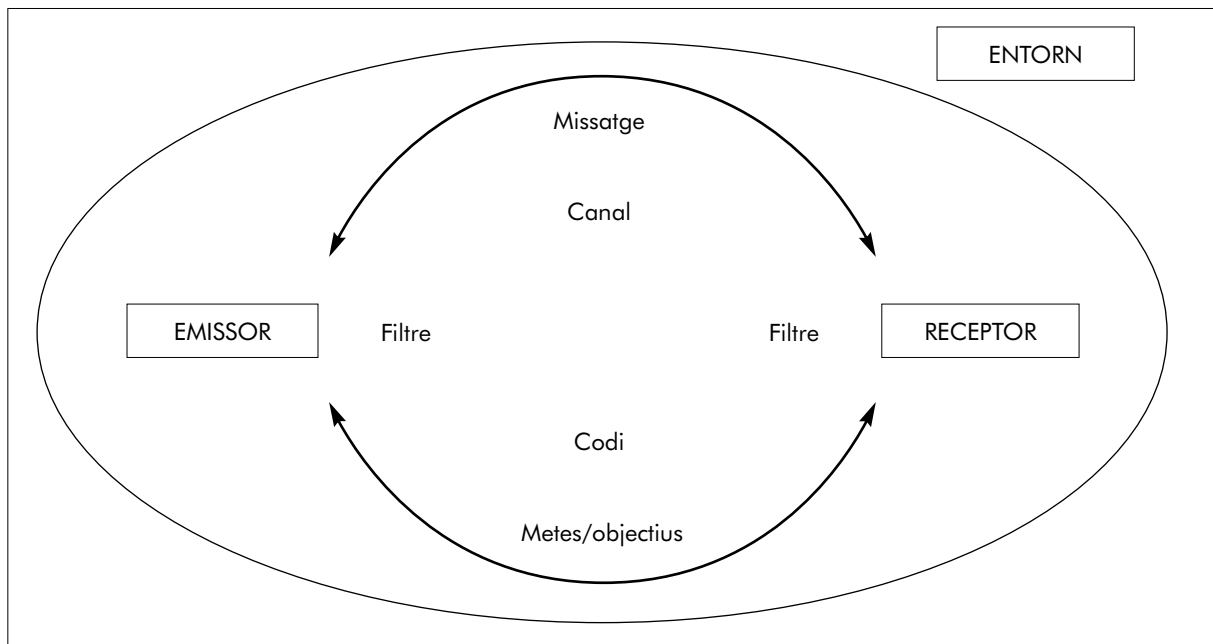


Figura 1. Elements implicats en l'entorn.

1.1. LES CIRCUMSTÀNCIES. EL CONTEXT

Quan parlem d'*entorn* o *context* no només fem referència a l'*escenari de la comunicació*. També formen part del context alguns elements com ara:

- Quan.
- Amb quin clima.
- Amb quin tipus de relació.

S'entén per context el conjunt de circumstàncies que envolten el missatge.

L'enfocament bàsic de la *presentació oral* i del fet de *parlar en públic* varia segons les circumstàncies a les quals hem d'enfrontar-nos. Qüestions com ara el tipus i la qualitat del material, els mitjans d'ajuda o els mètodes que farem servir dependran de la naturalesa de les circumstàncies esmentades. Per tant, haurem d'aprendre a esbrinar-ne tot el possible per avançar.

Qualsevol presentació segueix un procés, però aquest procés estarà matisat i perfilat cap a la seva forma definitiva per les circumstàncies, per l'entorn. És impossible respondre amb una «fórmula màgica» a la casuística incalculable fruit de la combinació d'un nombre impredecible de circumstàncies.

Cada orador haurà de preveure les possibles circumstàncies en cada cas i, segons el seu objectiu, decidir les seves accions, aquelles que donaran forma definitiva al procés guia que més endavant practicarem.

Tot seguit s'ofereix una llista de preguntes que poden ajudar a situar-se en aquesta *anàlisi*:

- Quina organització celebra l'acte?
- Quins són els objectius d'aquesta organització?
- Quina és la naturalesa de l'acte?
- Es tracta d'un acte polític?
- Tindrà molta incidència política?
- Quin serà el nivell d'informalitat de l'acte?
- Per què se'ns ha demanat que hi parlem?
- Què s'espera de nosaltres?
- Hi haurà altres oradors?
- Si és així: quins seran?, quins temes abordaran?, parlaran abans o després de nosaltres?
- De quant temps disposem?
- Quan començaren a parlar?
- Hi haurà preguntes finals?
- Es tracta d'una taula rodona?
- Hi haurà algú encarregat de presidir l'acte?
- Hi haurà autoritats presents?
- Quina roba serà la més apropiada?
- Hi haurà mitjans?
- Vol tenir repercussió?

Respondre aquestes preguntes induirà a les accions necessàries per facilitar el nostre discurs, per aconseguir el nostre objectiu.

(Vegeu Annex 3: Les reunions.)

1.2. EL PERFIL DEL PÚBLIC. EL FILTRE

S'entén per *filtre* el conjunt d'aspectes individuals, socials i ambientals que condicionen la recepció total o parcial d'un missatge.

En qualsevol comunicació, hi ha un *dobte filtre*:

- El filtre de l'emissor.
- El filtre del receptor.

Necessàriament, la informació ha de passar per aquests filtres, abans que es parli de missatge. Tant pel que fa a la *transmissió* com a la *recepció* del missatge, hi intervenen diversos aspectes que condicionaran el procés de comprensió del missatge. Aquests aspectes són:

- Les experiències prèvies.
- El nivell cultural.
- Els hàbits de pensament.
- Els àmbits de referència.
- Els valors.
- Les creences.
- Els desigs.
- La formació adquirida.
- Les circumstàncies socioafectives.
- Les circumstàncies personals.

(Vegeu Annex 1: La finestra de Johari; Annex 2: L'anàlisi transaccional, i Annex 4: La personalitat. La subjectivitat de la comunicació.)

L'*èxit comunicatiu* depèn en gran manera del *coneixement* que podem tenir del *receptor*. El fet que aquesta persona sigui accessible, és a dir, es deixi conèixer i desitgi establir el procés comunicatiu, passa per una actitud de respecte cap a ella, d'una acceptació de les seves idees, creences, actituds, codi cultural, etc. Difícilment es podrà establir una conversa amb una persona i/o trobar la porta d'accés del nostre públic si no acceptem la seva opinió, si no deixem que parli, si menyspreem les seves idees...

S'ha de donar una importància especial al *nivell de coneixements* del públic. Les presentacions enfocades a un nivell equivocat —ja sigui massa elevat o massa baix— tendiran al fracàs. A continuació, es proposen algunes qüestions que poden ajudar que les presentacions estiguin ben enfocades:

- Quantes persones s'espera que assisteixin a l'acte?
- Per què hi seran?
- Quin nivell de coneixements tenen sobre el tema del qual es parlarà?
- Tenen prejudicis o idees preconcebudes sobre el tema?
- Quines seran les figures clau?

Hi ha poques coses pitjors per a un orador que arriba a l'acte en què espera trobar-se un petit grup d'amics i col·legues i, en canvi, ha d'enfrontar-se a un públic format per centenars de persones; o que creu que s'adreçarà a una sala plena d'acadèmics i experts i comprova que s'ha d'enfrontar a estudiants de primer curs o a persones sense cap coneixement del tema que tractarà.

1.3. L'ENTORN FÍSIC DE LA PRESENTACIÓ

Moltes vegades, algunes *variables de l'entorn*, com ara l'elecció de la sala, els assistents, les dates i les hores de les convocatòries ja estan donades i, per tant, no s'hi té un control. L'adversitat de les variables ambientals serà una apreciació subjectiva. La metamorfosi de cada orador dependrà de la seva percepció.

Hi ha *variables ambientals* que determinen l'entorn físic de la presentació. Algunes d'aquestes variables són:

- El nivell de sonoritat.
- La temperatura.
- La ventilació.
- La lluminositat.
- La disposició de la sala.

Hi ha també diverses qüestions que poden permetre conèixer millor aquest entorn. D'aquesta manera es podran preparar les exposicions de manera més acurada.

Algunes d'aquestes qüestions que es podrien formular als organitzadors de les trobades són les següents:

- L'ambient, és informal o protocol·lari?
- Hi ha plataforma per poder parlar-hi des de dalt?
- Hi haurà podi, faristol o taula?
- Com estaran col·locats els seients de l'audiència?
- Com és l'acústica del local?
- Com serà el micròfon que hi haurà?
- Quins mitjans d'ajuda visual es faran servir?

1.4. DEFINICIÓ DE METES I OBJECTIUS

La comunicació es duu a terme amb una finalitat, unes metes, uns objectius, i no constitueix un finalitat en ella mateixa.

S'entén per *meta* el conjunt de tot allò que es desitja obtenir amb una presentació, la raó per la qual s'està disposat a parlar davant del públic.

En alguns casos, la meta pot ser molt clara, però de vegades pot haver-hi dubtes, fins al punt que és força freqüent que n'hi hagi.

Per exemple, se'ns pot demanar que parlem sobre un tema del qual som experts, però, en canvi, no saber-ne el motiu. Hem d'oferir una introducció general a un públic que desconeix

el tema, descriure el que hem descobert en la nostra última investigació a uns experts o mantenir un diàleg sobre un tema controvertit?

Els objectius són els passos més detallats i precisos que s'han de donar per aconseguir la meta.

En un procés de comunicació, es diu que els objectius sempre giren al voltant de *convèncer*, *persuadir* o *moure a l'acció*. En una presentació en públic, hi pot haver altres objectius, com per exemple, *informar*.

Veiem-ne un exemple. Si la nostra meta és: «aconseguir que el ple de l'Ajuntament aprovi la creació d'una comissió X», podem dir que els nostres objectius són:

- Demostrar que el nostre Ajuntament necessita tractar un projecte determinat.
- Explicar que qualsevol projecte necessita un òrgan de govern o comissió i un equip de projecte o cos tècnic.
- Mostrar que tenim la capacitat necessària per fer allò que ens proposem dins del període de temps fixat.
- Convèncer-los que els tècnics de l'Ajuntament són professionals qualificats i amb experiència que poden assumir l'execució del projecte.

Els objectius sempre s'han de plantejar no només pensant en allò que volem aconseguir, sinó en allò que volen aconseguir aquells que ens escolten.

Durant la fase de preparació, sempre hem de tractar de *posar-nos en el lloc del públic*. Hauríem de preguntar-nos «Què vull que sentin i creguin?», en lloc de «Què vull dir?». Per aquesta raó, pot ser molt útil redactar els objectius de manera que expressin allò que es pretén obtenir des del punt de vista del públic. Aquests objectius reben el nom d'*objectius de conducta*, perquè es fonamenten en la conducta que voldríem veure en el públic després de la presentació.

Per exemple, si la nostra meta fos «el nostre Ajuntament ha de treballar d'acord amb un model de qualitat amb què ens hem compromès a través de la publicació de Cartes de Serveis», al final de la presentació els nostres col·laboradors, els funcionaris i el personal laboral:

- Assumiran el compromís davant dels ciutadans que implica la publicació d'una Carta de Serveis.
- Hauran acceptat la necessitat de treballar segons el model.
- Coneixeran les passes que hauran de fer per ajustar-se al procediment i terminis especificats a les Cartes de Serveis.
- Sabran quin és el nombre de disconformitats del seu treball actual respecte als estàndards.
- S'hauran fixat objectius de millora i se sentiran prou motivats per aconseguir-los.

1.5. LA PLANIFICACIÓ DEL MISSATGE

S'entén per *missatge* la plasmació de la idea de l'emissor, és a dir, la informació tractada, codificada.

En qualsevol missatge poden intervenir:

- *Aspectes formals*, que tenen a veure amb la informació que s'està emetent, és a dir, el tema.
- *Aspectes subliminals*, que tenen a veure amb allò que es vol aconseguir de l'altre, com ara la finalitat, la meta, els objectius...
- *Aspectes ocults*, dels quals l'emissor no és conscient; és el missatge incidental.

La necessitat de convertir el missatge en elements transmissibles pel canal escollit, és a dir, convertir les idees en paraules, dibuixos o qualsevol altre símbol, implica la necessitat de simplificar les idees, amb la possible pèrdua d'informació que això comporta.

Cal no oblidar el *temps* disponible que la presentació exigeix. L'adaptació del temps de què disposem és la norma general; però té dues excepcions:

- No intentar expressar en vint minuts el que un auditori normal assimilaria en una hora.
- No intentar expressar en una hora el que un auditori normal assimilaria en vint minuts.

Algunes persones tenen el costum de *posar per escrit* tot el que volen dir, anotant-ho paraula per paraula en forma de guió, i després ho llegeixen. Aquest enfocament presenta *alguns inconvenients*, perquè:

- Hi ha molt poques persones capaces d'escriure un guió que soni natural en ser llegit.
- Hi ha molt poques persones que siguin capaces de llegir un guió i aconseguir que sigui natural.
- Un guió complet no té flexibilitat.
- És molt fàcil perdre's mentre es llegeix.
- És molt difícil poder llegir i al mateix temps mantenir un bon contacte visual amb l'audiència.

Però en certes situacions el guió complet que es llegirà pot estar *justificat*, com en els casos següents:

- Si el guió s'escriu per guardar-lo.
- Si es faran declaracions públiques.
- Si s'està utilitzant un apuntador automàtic.
- Si és un guió que s'ha de lliurar al final de l'exposició per a la seva publicació.

Es recomana escriure un guió en un únic full, fins i tot en intervencions llargues, i reflectir els temes que cal tractar, i indicar-hi els que necessàriament han de ser exposats.

1.6. EL CANAL

El *canal* és la via o suport material pel qual s'envia i circula el missatge.

És fonamental analitzar i tenir clar quin és el canal més adequat a l'hora de transmetre el missatge. Entre els canals més habituals podem citar el telèfon, l'entrevista, la carta, l'article de revista, la ràdio, la televisió, la reunió, etc.

En el nostre cas ens referim als canals que impliquen oralitat. Per expressar-se oralment cal no només saber què dir, estructurant-ne les idees i el contingut, sinó també dir-ho correctament.

Per expressar-se correctament, cal tenir en compte els dos aspectes següents:

- L'estratègia.
- La forma.

1.6.1. L'estratègia

L'estratègia té a veure amb els *recursos* que s'utilitzaran per despertar l'interès pel tema que es tractarà, els *elements motivadors* que es faran servir per cridar l'atenció de l'interlocutor i intentar convèncer-lo. S'han de tenir presents les qüestions següents que ens poden ajudar a despertar aquest interès:

- Tenir clar l'objectiu formal.
- Delimitar el missatge o objectiu material.
- Fer servir recursos que captin l'interès del receptor.
- Utilitzar el mateix codi cultural que el receptor.
- Procurar ser empàtics.
- Saber escoltar els receptors.
- Estructurar bé la conversa.

1.6.2. La forma

S'entén per forma la *manera de dir les coses*, de transmetre un missatge. Moltes vegades un bon missatge pot ser que no arribi a l'auditori per culpa d'una mala expressió oral.

Alguns recursos que cal tenir en compte per practicar una bona expressió oral són els següents:

- El volum.
- La velocitat amb la qual es parla.
- L'ús adequat de les pauses.
- La vocalització.
- La postura corporal.

El volum

Es pot emfasitzar una part del missatge amb un volum més alt del que es fa servir en aquell moment, o un volum més baix quan es cregui necessari. Per a la seva correcta utilització, s'hauran de considerar algunes variables, com són la capacitat de la sala, les seves condicions, el nombre de persones que hi ha i la distància que ens separa de l'auditori.

Un volum massa alt pot transmetre sensació d'agressivitat, però també un volum massa baix pot provocar la pèrdua d'una part del missatge.

La velocitat amb la qual es parla

La velocitat ha d'adequar-se al discurs i, ocasionalment, a l'auditori. Per exemple, s'ha d'adequar la velocitat quan el discurs s'adreça a persones que no s'expressen habitualment en la mateixa llengua que l'orador.

Una velocitat massa ràpida pot provocar nerviosisme i falta de comprensió, i una velocitat massa lenta pot donar lloc a desinterès i avorriment.

L'ús adequat de les pauses

És un aspecte que cal tenir molt present, perquè a més de la seva funció respiratòria permet distingir i emfasitzar entre aspectes diferents del discurs. Generalment, una pausa genera expectació, però l'abús en la seva duració pot resultar inadequat.

Amb una combinació correcta de volum, velocitat i pauses s'aconsegueix que el discurs tingui un to i un ritme adequats.

La vocalització

S'ha d'arribar amb claredat al públic. Una tècnica recomanable que permet millorar aquest aspecte és intentar moure els llavis de manera exagerada. Aquest recurs es pot utilitzar quan per experiència sabem que tenim dificultats per aconseguir parlar amb claredat o quan les circumstàncies acústiques ho aconsellen, com en el cas d'una mala megafonia, molt soroll ambiental, etc.

La postura corporal

La postura corporal també afecta a l'hora d'aconseguir claredat en la recepció del missatge. Dirigir el rostre cap al públic fa que aquest rebí millor el missatge. Cal evitar postures que dificultin l'exposició, com per exemple creuar els braços, que disminueix la caixa toràctica; o parlar amb el cap ajupit, que perjudica les cordes vocals.

En la taula de la pàgina següent es mostren esquematitzats els aspectes esmentats fins ara:

Recursos	Actituds recomanables
Volum	<ul style="list-style-type: none"> — Evitar l'agressivitat derivada de volums alts. — Assoliment en funció del lloc i el nombre de persones.
Velocitat	<ul style="list-style-type: none"> — Adequada al discurs i l'auditori.
Pauses/silencis	<ul style="list-style-type: none"> — Utilitzar-los per captar l'atenció i respirar.
To	<ul style="list-style-type: none"> — Adequat al tema. — No ser monòton.
Ritme	<ul style="list-style-type: none"> — Adequat al to. — Variat.
Vocalització	<ul style="list-style-type: none"> — Adaptada a les circumstàncies acústiques, personals i dels oients.
Mirada	<ul style="list-style-type: none"> — Mirar sempre els interlocutors. — No donar l'esquena al públic.
Actitud Postura corporal/gestos	<ul style="list-style-type: none"> — Naturalitat. — Evitar postures passives. — No gesticular massa. — Evitar els gestos agressius.

Taula 1. Sinopsi dels aspectes formals que cal practicar per aconseguir una bona expressió oral.

Resum del tema

Fins aquí hem vist que:

Per preparar qualsevol intervenció en públic s'han de tenir en compte elements molt variats com ara:

- Les circumstàncies a les quals ens hem d'enfrontar.
- El públic que ens escoltarà amb tots els aspectes que condicionaran el procés de recepció del missatge.
- Les variables de l'entorn on es realitzarà la comunicació en públic.
- Les metes i els objectius que es volen aconseguir.
- El missatge concret que es vol comunicar.
- El canal a través del qual circula el missatge, tenint en compte l'estratègia que se segueix i la forma de transmetre'l.

Referències a l'annex:

Annex 1: La finestra de Johari.

Annex 2: L'anàlisi transaccional.

Annex 3: Les reunions.

Annex 4: La personalitat. La subjectivitat de la comunicació.

2. PRESENTACIÓ

IDEES CLAU

- El primer pas de qualsevol exposició en públic és la presentació; suposa la posada en escena.
- En la presentació s'ha de vèncer la por escènica i s'han d'introduir el tema i l'orador amb mètode i coherència.
- Al llarg de tota l'exposició, i especialment a l'inici, en la presentació, els nervis són un dels problemes als quals s'ha de fer front amb racionalitat i preparació.

El primer pas de qualsevol exposició pública és la presentació de la persona que la durà a terme, que rep el nom d'orador.

La presentació pot fer-la l'orador, tot i que és habitual que el presenti la persona de l'entitat que organitza l'acte i a la qual anomenarem *presentador*.

Tant si és el mateix orador qui es presenta com si ho fa el presentador, s'haurà de considerar quin és el *propòsit* de la presentació i quina és l'*estructura* més adient per dur-la a terme. El *propòsit* serà el mateix en tots dos casos, però l'*estructura* de la presentació pot variar en funció de qui presenta l'acte. Tot seguit fem referència a aquests aspectes.

2.1. PROPÒSIT DE LA PRESENTACIÓ

Independentment de qui la faci, la presentació és un punt obligat abans de començar qualsevol exposició. La presentació té dos propòsits molt clars que estan relacionats amb el fet de *donar a conèixer la persona que farà l'exposició* i aconseguir *captar l'atenció del públic*.

Podem dir que tota presentació:

- *Serveix com a mitjà de separació* del que s'ha dit anteriorment i el que es presentarà a continuació. Estableix l'etapa en la qual l'auditori ha de prestar la seva total i absoluta atenció a la persona que es presentarà i al tema que ha de desenvolupar.
- *Serveix també per identificar el terreny* que tenen en comú l'orador i l'auditori i preparar aquest perquè accepti l'orador per raó de les seves credencials i de la relació que s'establirà entre el que els oferirà i el que l'auditori tingui interès a escoltar.

2.2. ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓ

La presentació és el moment en què s'ha de *captar l'atenció* del receptor que ens escolta.

Qualsevol presentació té uns passos que cal seguir i que varien en funció de qui fa la presentació.

Presentació de l'exposició per part del presentador

Quan és el presentador qui inicia l'exposició es recomana que comenci parlant del tema de què es tractarà i que passi posteriorment a presentar l'orador. Si se sintetitza el procés en quatre punts, es pot ordenar de la manera següent:

1. El primer punt de qualsevol presentació és, per regla general, el tema de la conferència.
2. El presentador haurà d'identificar la importància de la conferència.
3. El presentador informará de la qualificació de l'orador. L'objectiu d'aquest punt és augmentar l'interès de l'auditori i convèncer-lo que aquesta és la persona indicada per exposar les seves idees sobre el tema del qual parlarà.
4. L'últim punt serà anunciar el nom de l'orador de manera clara, convincent i entusiasta.

Quan la presentació no la fa l'orador, és recomanable que es proporcioni al presentador prou dades perquè dugui a terme la seva presentació de forma detallada i el més correcte possible. Aquestes dades poden ser:

- Facilitar al presentador un text complet sobre el seu *curriculum vitae*.
- Lliurar el text de la seva presentació a la persona que hagi de fer-la amb prou anticipació i demanar-li que el llegeixi sencer.
- Oferir-se per respondre qualsevol pregunta o aclariment que sigui necessari.
- Assegurar-se que el text lliurat estigui imprès en un cos de lletra prou gran perquè es pugui llegir fàcilment des del faristol. De vegades s'incorre en l'error d'escriure el text en caràcters de la mateixa mida que els que llegim asseguts a la nostra taula. Des de la taula sempre es pot llegir un cos de lletra més petit que el que podem llegir des del faristol, on la distància augmenta fins a 50 centímetres més.

(Vegeu Annex 5: Recomanacions per millorar les comunicacions orals.)

Presentació de l'exposició per part de l'orador

Moltes vegades, la presentació corre a càrrec d'un mateix; en aquests casos l'ordre que s'ha comentat en el punt anterior canvia lleugerament i queda de la manera següent:

1. El punt inicial ha de ser *dir el nom*, i en cas que es representi alguna organització indicar-ne el nom.
2. Ha de presentar les seves *qualificacions* i assenyalar aquells aspectes del seu historial professional que siguin rellevants per al tema del qual parlarà.
3. Ha d'anunciar el tema de la conferència i la seva importància per a l'auditori.

2.3. ALGUNS PERILLS DE LA PRESENTACIÓ: ELS NERVIS

Al llarg de tota l'exposició, i especialment a l'inici, en la presentació, els *nervis* són un dels *problemes* que han d'afrontar tots els oradors amb experiència o sense. No n'hi ha cap cura, però hi ha alguns consells útils per intentar evitar-los.

El mateix passa amb tots els *temors irracionals*, però afrontar-los i preguntar-se de què tenim por pot ser-nos de gran ajut. Algunes d'aquestes pors estan relacionades amb:

- *No correspondre a les expectatives del públic*: consisteix bàsicament en la por de no ser prou intel·ligent, no tenir gaires coneixements sobre el tema o no poder dir res interessant al públic.
Tenir presents les característiques del públic ens permetrà saber què esperen de nosaltres i com satisfer-lo.
- *Temor a fer el ridícul*: és un dels temors més irracionals i, en conseqüència, és força difícil de vèncer.
Conservar la calma —i afegir-hi unes gotes d'humor, si és possible— pot convertir un accident en una anècdota divertida per a tothom. Això crea un llaç entre l'orador i el públic, demostra que tots som humans i alleugereix la tensió general.
- *Embussar-se*: si hem preparat adequadament el discurs i tenim bones anotacions, hi ha poc perill d'embussar-nos. S'ha de tenir present que el silenci ocasional no és dolent. Una pausa de tant en tant, per ordenar els pensaments o trobar les notes corresponents, és totalment acceptable. Per exemple, una excusa per fer una pausa pot ser beure (es tracta d'un recurs antic i molt respectable).
- *No trobar la paraula adequada*: si un orador s'esforça massa per trobar el mot just, hi ha moltes probabilitats que acabi embussat. A diferència dels escriptors, els oradors no tenen cap necessitat de lluitar per aconseguir la perfecció semàntica: provar amb un parell de paraules o frases alternatives ajuda que el públic ens entengui millor.

2.4. ALGUNS TRUCS PER TRANQUIL·LITZAR-SE

Per *superar els nervis* davant d'una presentació caldrà recórrer a la *racionalitat*, la *preparació* i l'*experiència*. Cal tenir present que les sensacions de por són de caràcter intern i només les sent el ponent; i si no es fan gestos que demostrin el contrari, l'interlocutor no ho notarà.

És molt probable que vostè es preguntï com aconsegueixen superar els nervis i l'ansietat els grans experts de la comunicació. La resposta és senzilla: estan *motivats* pels continguts dels seus temes. La motivació és l'incentiu que impulsa aquestes persones a aconseguir els seus propòsits i tenir èxit, els dóna confiança i neutralitza els seus temors.

Alguns dels trucs més utilitzats pels experts en expressió oral per tranquil·litzar-se són els següents:

La relaxació

Les tècniques més senzilles i adequades per a l'ús general de relaxació són la respiració lenta i profunda o seure a llegir quelcom que ens interessi molt. Si coneixem exercicis de ioga, alguna de les seves tècniques poden ajudar-nos.

Imaginar-se l'èxit

Alguns atletes fan un gran esforç per visualitzar l'èxit abans de visualitzar la competició. Imaginar-se amb detall el que sentirà en fer un discurs magnífic, mentre espera el moment de començar, ha ajudat molts oradors.

Resum del tema

- La presentació de qualsevol exposició en públic té dos propòsits bàsics: separar temes i actes i identificar el terreny comú entre orador i auditori.
- Qualsevol presentació la pot fer el mateix orador o bé un presentador, amb estructures diferents en ambdós casos. Si presenta l'orador, aquest començarà per ell i finalitzarà pel tema; si ho fa el presentador, començarà pel tema i finalitzarà per l'orador.
- Hi ha trucs per tranquil·litzar-se i fer front als temors, com per exemple la relaxació o imaginar-se l'èxit.

Referències a l'annex:

Annex 6: Recomanacions per millorar les comunicacions orals.

3. OBERTURA

IDEES CLAU

- El començament d'una exposició pot condicionar en gran manera l'èxit o el fracàs de l'exposició.
- Ser subjectivament clars en el procés de comunicació (pensant en el receptor), evitar les barreres i captar l'atenció són aspectes importants que cal tenir en compte en l'etapa d'obertura i que cal fer extensibles a la resta d'etapes.

De la mateixa manera que passa amb altres activitats, començar l'exposició amb bon peu suposa tenir més de la meitat de la batalla guanyada. És a dir, el començament pot condicionar en certa manera l'èxit o el fracàs de l'exposició.

Si bé és cert que no hem de deixar-nos portar pels tòpics, com «la primera impressió és la que compta», també és cert que hi ha en aquesta afirmació, alguna cosa de veritat i és molt difícil causar una segona primera bona impressió.

(Vegeu Annex 2: L'anàlisi transaccional.)

Per exemple, imagineu que assisteix a un seminari. L'orador inicia l'exposició de manera poc clara. És molt probable que aquest petit fet influeixi en la predisposició d'escoltar dels receptors i que arribi a condicionar la seva capacitat d'atenció.

La comunicació ha de ser subjectivament clara. Subjectiva des del punt de vista del receptor.

(Vegeu Annex 4: La personalitat. La subjectivitat de la comunicació.)

Parlar en públic se sustenta en les normes més bàsiques del procés de comunicació.

3.1. EL PROCÉS DE COMUNICACIÓ

El procés de comunicació és un procés que requereix un tractament sistemàtic. Ser conscients dels seus *elements* i *barreres* ens permetrà articular el nostre discurs.

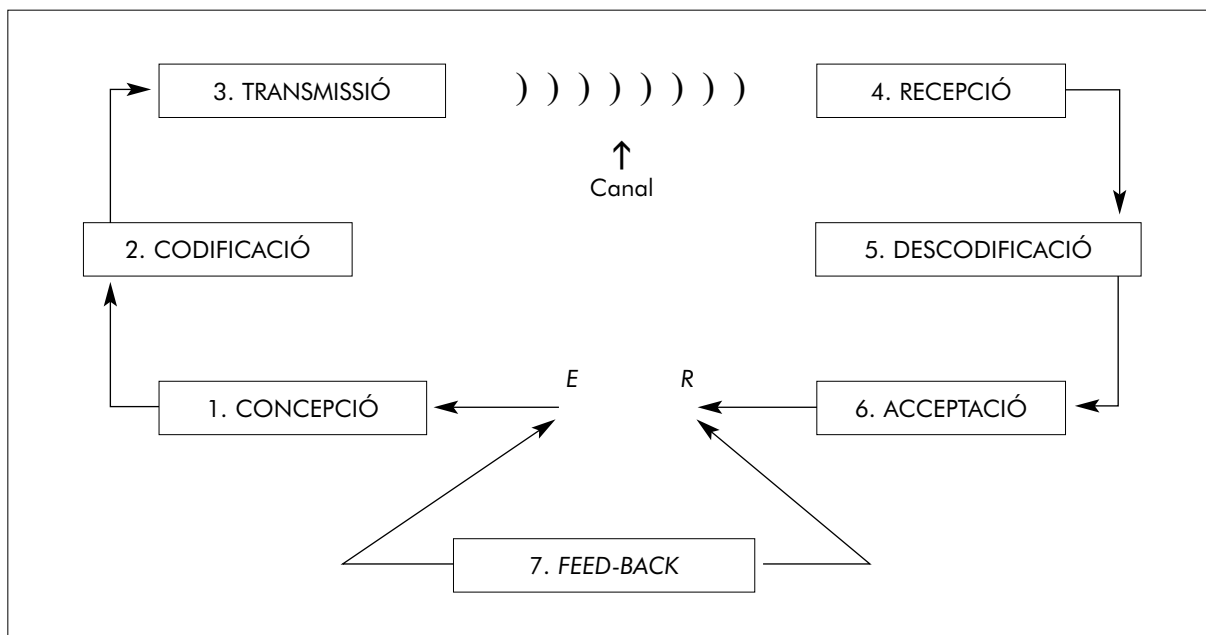


Figura 2. Esquema del procés de comunicació.

Els elements que intervenen en l'àmbit de l'emissor i que marquen els moments d'una exposició en públic són els següents:

- Concepció de la idea (1)
- Codificació (2)
- Transmissió (3)

- *Concepció de la idea (1)*: imagini que va per l'autopista i se li avaria el cotxe que condueix. S'atura i vol trucar pel telèfon mòbil al servei d'assistència. Aquesta primera etapa coincideix amb el moment en què l'emissor (E) pensa «haig de comunicar l'avaria». És una etapa interna, però encara no s'ha verbalitzat.
- *Codificació (2)*: en la segona etapa es decideix com es dirà que hi ha una avaria. En dependrà en gran part que el receptor (R) ho entengui. Aquesta etapa també és interna, es decideix quin codi (idioma, vocabulari) s'ha d'utilitzar per transmetre el missatge.
- *Transmissió (3)*: aquesta tercera etapa es correspon al moment en què s'emet el missatge amb el codi escollit, per un canal o altre, oral, per telèfon, etc. Es tracta d'una etapa interna/externa.

Els elements que intervenen en l'àmbit del receptor són els següents:

- Recepció (4)
- Descodificació (5)
- Acceptació (6)
- *Feed-back (7)*

- *Recepció (4)*: es tracta d'una etapa externa/interna que es produeix quan el receptor recull el missatge, és a dir, quan el sent.
- *Descodificació (5)*: la cinquena etapa és interna i es dona quan el receptor descodifica la informació (idioma, vocabulari).

Després de la descodificació en sentit estricta, i abans de l'acceptació, es dona una etapa intermèdia: la *interpretació*. La interpretació es produeix en el moment en què el receptor pensa en el que vol dir l'emissor.

- *Acceptació (6)*: també la sisena etapa és interna en l'àmbit del receptor, i implica una presa de decisió per part seva. Segons el que ha entès, accepta o no el que l'emissor diu i demana.
- *Feed-back (7)*: consisteix en la retroalimentació de la conversa. De fet, abans d'acceptar o refusa la proposta de l'emissor, després de la interpretació, el receptor haurà d'assegurar-se que ha entès la idea original. Pot repetir de manera més o menys textual el que ha sentit amb una triple finalitat:

1. Donar a l'emissor l'oportunitat d'aclarir o ampliar la informació.
2. Estar segur que té totes les dades per prendre una decisió.
3. Demostrar a l'emissor que el segueix i convidar-lo a continuar.

Donar i rebre feed-back genera una àrea comuna per a l'intercanvi lliure i obert d'informacions entre jo i els altres.

En aquesta àrea comuna el comportament és públic i accessible a tothom.

(Vegeu Annex 1: La finestra de Johari.)

En el procés esmentat fins ara pot existir un deteriorament del missatge en cadascuna de les etapes. Així, una cosa és «allò que es vol dir» i una altra «allò que es posa en pràctica», com es mostra en la figura següent:

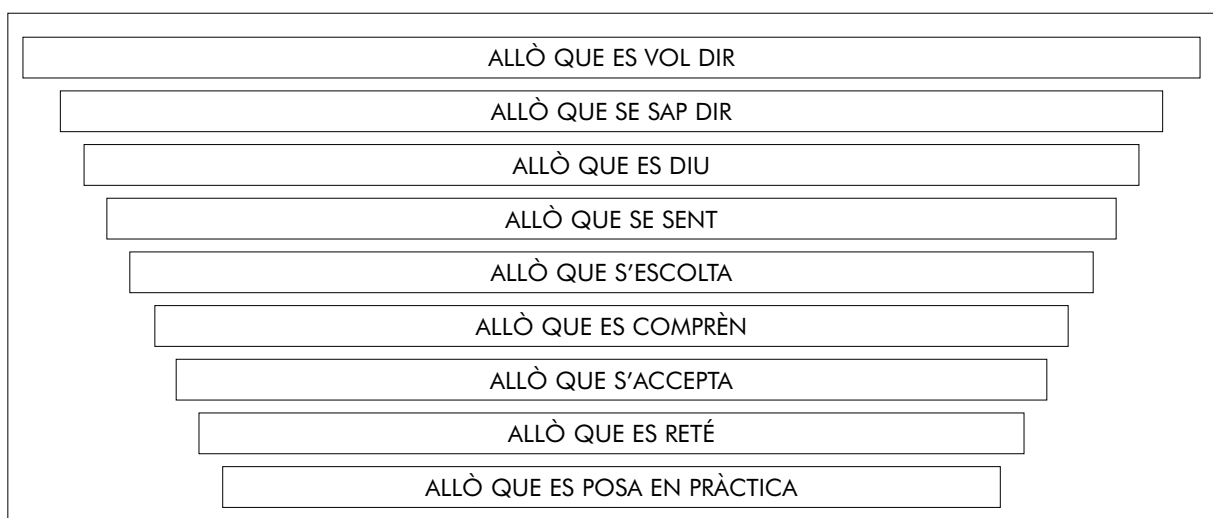


Figura 3. Etapes d'un missatge entre el que es vol dir i el que es posa en pràctica.

El possible deteriorament d'un missatge prové de les barreres que hi ha en el pas d'una etapa a una altra.

És responsabilitat nostra com a emissors que no es donin aquestes barreres. En la figura següent es mostren les possibles barreres que es donen al llarg de les etapes del procés de comunicació.

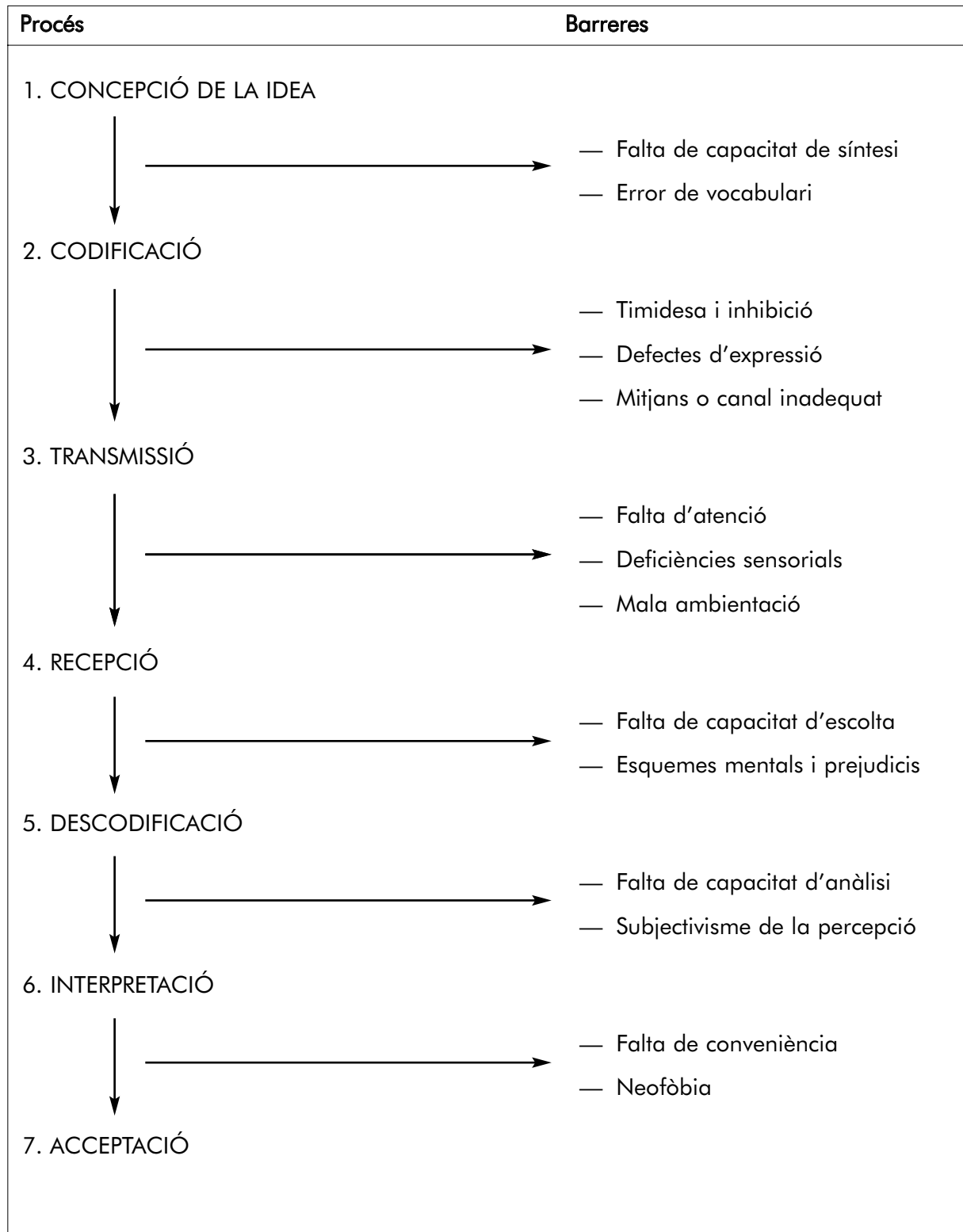


Figura 4. Barreres que es donen en les etapes del procés de comunicació.

Alguns dels consells per salvar i/o evitar aquestes barreres són els que es mostren en la taula següent:

Problemes	Sol·lucions
1. L'emissor no diu tot el que vol dir	<ul style="list-style-type: none"> — Preparar el missatge — Escriure punts fonamentals — Preveure objeccions
2. El receptor no sent tot el que l'emissor diu	<ul style="list-style-type: none"> — Escollir les millors condicions físiques i psicològiques — Saber tornar enrere
3. El receptor no escolta res del que diu l'emissor	<ul style="list-style-type: none"> — Avaluar regularment les seves comunicacions no verbals — Tenir cura de l'expressió oral — Fer preguntes de control
4. El receptor no comprèn el que diu l'emissor	<ul style="list-style-type: none"> — Parlar el seu llenguatge
5. El receptor comprèn el missatge transmès per l'emissor i no l'accepta	<ul style="list-style-type: none"> — Adaptar-se a la seva personalitat — Començar de nou en la seva longitud d'ona
6. El receptor no reté tot el que accepta	<ul style="list-style-type: none"> — Fer resums parcials — Fer síntesi escrita

Taula 2. Solucions per evitar les barreres que originen diferents problemes en el procés de comunicació.

3.2. CAPTAR L'ATENCIÓ AMB LA INTRODUCCIÓ

Si volem captar l'atenció, especialment en el cas d'una audiència molt nombrosa, hem d'exagerar una mica: un punt de melodrama al començament gairebé sempre resulta beneficiós. S'hi hauria d'incloure alguna cosa que hagi estat concebuda per atreure l'atenció, despertar la curiositat i centrar la ment de l'oient en el que direm.

La introducció ha de ser *brev, clara* i no cansar, ha de donar una *idea global del tema que cal tractar i dels seus antecedents*. Al principi és quan es pren contacte amb l'audiència, de manera que per intentar posar-la del nostre costat és bo començar amb alguns dels recursos següents i procurar, això sí, ser originals.

Entre els mètodes per captar l'atenció, anomenats *captadors d'atenció*, destaquen:

- Explicar alguna cosa divertida.
- Explicar una anècdota.
- Fórmula xoc.
- Analogia.
- Fer preguntes relacionades amb una necessitat.
- Començar amb obertura de «misteri».
- Procurar no demanar disculpes.

Explicar alguna cosa divertida

És el més delicat. Explicar alguna cosa divertida o un acudit que no faci gràcia a ningú ens perjudicarà considerablement, i si no s'està segur de l'èxit és millor no intentar-ho. Si tenim dubtes, sempre és millor escollir qualsevol altre mètode d'introducció.

Explicar una anècdota

L'anècdota és un petit fet particular, més o menys curiós. Normalment descriu una peripècia que ha passat a algun personatge conegut o autor o al mateix orador.

Fórmula xoc

És un fet, una idea, un succés curiós que pot cridar l'atenció de les persones pel seu contingut, pel que explica, per la sorpresa que pot generar en qui l'escolta.

Analogia

L'analogia permet establir una relació de semblança entre coses o aspectes relativament diferents però comparables en algun sentit.

Fer preguntes relacionades amb una necessitat

Són preguntes que l'orador fa i que poden despertar l'interès dels receptors perquè fan referència a una necessitat que normalment tots compartim.

Començar amb obertura de «misteri»

És un altre recurs molt utilitzat. L'orador «llança» a l'aire una pregunta retòrica, expressió o afirmació que aparentment no té res a veure amb el tema de l'exposició. Diem que es tracta d'una obertura de misteri perquè en aquell moment ningú no sap amb certesa quina relació establirà l'orador amb el contingut que vol desenvolupar.

Procurar no demanar disculpes

Potser volem fer-ho, però mai no s'ha de començar disculpant-se. Si esperem que el públic ens concedeixi el seu temps i atenció, el significat d'allò que diguem ha de ser: «Ecoltin-me. El que diré els interessa i és important per a vostès!».

S'ha de fugir de l'ús de paraules que transmetin un missatge com ara: «No estic convençut si mereixo que m'escoltin, però potser voldran donar-me una oportunitat...». S'ha d'evitar demostrar inseguretats davant del públic perquè dóna la sensació de no saber amb certesa del que s'està parlant. I això pot fer creure a l'oient que l'orador no domina el tema que tractarà.

Resum del tema

- Qualsevol exposició en públic és un procés de comunicació sistemàtic, i cal ser conscients dels seus elements i les seves barreres. L'obertura és definidora en aquest procés.
- De l'emissor dependrà la concepció de la idea, la codificació i la transmissió del missatge, i, tot i que depèn del receptor, l'emissor serà el responsable si la recepció, la descodificació i l'acceptació no són adequades.
- En l'obertura d'una exposició en públic, l'objectiu és captar l'atenció del públic. Hi ha diferents mètodes que permeten aconseguir aquest objectiu.

Referències a l'annex:

Annex 1: La finestra de Johari.

Annex 2: Anàlisi transaccional.

Annex 4: La personalitat. La subjectivitat de la comunicació.

4. CONTINGUT

IDEES CLAU

- L'exposició de continguts és l'etapa que constitueix el cos d'una presentació en públic.
- La transmissió de continguts està condicionada per diversos aspectes, com ara: la informació que es vol transmetre, el temps disponible, la forma del discurs, les actituds manifestades pels gestos, la terminologia escollida, els ajuts emprats i la intervenció de l'auditori.

Els especialistes en comunicació assenyalen la dificultat que tenen les persones de retenir més de dues o tres idees principals en qualsevol exposició. Més enllà d'això, es desconcerten, la seva ment es bloqueja i la seva atenció es dispersa en altres direccions.

És molt recomanable que en un full s'anotin totes les idees, informacions, decisions, etc., que es volen transmetre a l'auditori i s'enquadren els dos missatges que el públic ha de retenir. Si només n'hi ha un, molt millor, serà encara més clar.

El contingut de qualsevol presentació es veu afectat pels aspectes següents:

- La informació.
- Les distorsions.
- Saber escoltar.
- El temps.
- El discurs.
- Els gestos: la comunicació no verbal.
- L'escena i el cos.
- La terminologia.
- Els ajuts.
- El torn de les preguntes.

4.1. LA INFORMACIÓ

Se sap que només es pot parlar a una velocitat de 150 paraules per minut, mentre que se'n poden arribar a escoltar fins a 300.

Així, si la informació que transmetem «lentament» no capta l'atenció sobre el tema del nostre «ràpid» públic, utilitzarà el 50 % del temps que li sobra per poder escoltar o per pensar en altres temes, cosa que provoca que es perdi part de la nostra exposició i del tema que els ocupa.

Portats a l'extrem oposat, tampoc no podem oblidar que la informació que rebem pot ser excessiva i, en canvi, els recursos sensorials de l'individu igualment limitats.

La qüestió és com aconseguir l'equilibri entre el que es diu i el que s'escolta. Les persones assimilen continguts amb més facilitat quan van units a recursos que incrementen la possibilitat de captar l'escolta dels receptors.

Alguns d'aquests recursos per captar l'escolta són els següents:

- La força de la imatge.
- L'ús de l'evidència.
- La presentació de dades.

4.1.1. La força de la imatge

El fet d'utilitzar imatges és un procediment molt antic, però que curiosament moltes vegades es tendeix a oblidar.

Quan vostè hagi definit els missatges que desitja transmetre, faci's aquesta pregunta. Com podré il·lustrar-los de la manera més impactant possible i sobretot adaptats al públic davant del qual he de prendre la paraula?

Per això és de gran ajut *reforçar els missatges verbals amb imatges gràfiques* que consolidin la idea que s'intenta transmetre.

4.1.2. L'ús de l'evidència

És natural que ens preguntem davant de l'orador: «Per què he d'escoltar aquesta persona?».

Aquest tipus de preguntes són molt corrents entre els oients, i és per això que cal parlar-ne. L'arma més poderosa que posseïm per convèncer el nostre auditori sobre la validesa dels nostres arguments és fer ús de l'evidència.

Hi ha moltes formes d'evidència que són útils a l'hora de fer una conferència. Cada persona ha d'escollir la que millor s'ajusti al seu estil de presentació i al tipus de missatge que vol comunicar.

Algunes d'aquestes evidències són les següents:

- Les estadístiques.
- Les analogies.
- Les demostracions.
- Els testimonis.
- Les referències.

— *Les estadístiques*: són xifres que assenyalen els increments, reduccions, canvis de percentatges, equiparacions, tendències i resums.

Per exemple: Segons les últimes dades, 5.600 persones, empadronades al nostre Ajuntament, busquen feina. El 73,89 % són persones aturades mentre que el 26,11 %

restant són treballadors en actiu que busquen una feina millor que la que tenen en l'actualitat.

- *Les analogies*: permeten relacionar una idea complexa amb quelcom més senzill i fàcilment comprensible per al seu auditori.
Per exemple: La consecució d'aquests objectius es pot comparar al fet de conduir un cotxe en les hores de més afluència de trànsit. Encara que potser el progrés sigui lent, el més important és seguir en la nostra direcció i continuar avançant.
- *Les demostracions*: ens permeten demostrar com funciona alguna cosa.
Per exemple: l'orador té un objecte, que exhibeix davant la sala, i mostra com utilitzar-lo.
- *Els testimonis*: s'utilitzen per citar el que han declarat unes altres persones o organitzacions de prestigi.
Per exemple: Segons les últimes dades de la UE, Catalunya és la comunitat amb un índex de natalitat més baix, per la qual cosa serà necessari obrir les fronteres a la immigració.
- *Les referències*: són experiències o successos d'altres persones o organitzacions.
Per exemple: l'Ajuntament X ha adoptat un sistema de qualitat basat en el model EFQM.

4.1.3. La presentació de dades

Per parlar davant d'un auditori, fins i tot si està format per un nombre reduït de persones, s'ha de preparar bé el tema. Per fer-ho, moltes vegades fem ús d'evidències, com les que hem explicat en el punt anterior, tot i que altres vegades caldrà *aportar-hi altres informacions*, com ara dades de fets, texts legals, contractes, documents, etc.

Per presentar dades numèriques és molt recomanable utilitzar *gràfics*, perquè ajuden que els interlocutors les entenguin i les assimilïn amb més facilitat.

Podríem utilitzar l'exemple següent per il·lustrar la necessitat d'emprar visuals quan es presenten dades davant d'un auditori:

«Durant l'any passat, el Servei de Sanitat Ambiental va efectuar 900 preses per a l'anàlisi ambiental de l'aire, i es pretén incrementar aquesta xifra un 80 % durant l'any 2001; set unitats de la Guàrdia Urbana van controlar les emissions produïdes pels vehicles de motor i passaran a ser 10 aquest any.»

Aquesta informació plena de xifres seria més entenedora i més fàcil de seguir pel públic si es presentés amb un suport visual a dues columnes o taules:

Control del medi ambient	2000	2001
Serv. de Sanitat Ambiental	900 preses	1.620 preses
Guàrdia Urbana	7 unitats	10 unitats

Taula 3. Exemple de presentació de dades. Són xifres fictícies.

A continuació s'ofereixen tres suggeriments per fer que els suports visuals siguin més fàcils de seguir:

1. *Fer-los senzills*, seguint la regla dels deu segons: qualsevol suport visual hauria d'entendre's completament després d'un estudi de deu segons o menys.
2. *Fer-los clars*. Limitar el suport visual de dades només a aquelles xifres relacionades amb l'argumentació. Un suport visual ple de xifres, en què només dues són realment importants pot confondre.
3. *Fer-los pràctics*. Les dades fora del que és comú suggereixen preguntes que vostè potser no vulgui introduir en un punt determinat del seu discurs.

4.2. LES DISTORSIONS

A l'hora d'estructurar el contingut de la nostra exposició, hem de ser conscients dels obstacles que poden sorgir entre el nostre auditori i dificultar la capacitat d'escolta del públic.

En l'escolta es produeix una sèrie d'obstacles que corresponen a tres ordres:

1. Les fisiològiques.
2. Les afectives.
3. Les intel·lectuals.

1. Les ordres fisiològiques

- *Sordesa*: la dificultat de sentir-hi amb normalitat pot provocar que el receptor entengui un missatge diferent del que l'emissor intenta transmetre.
- *Distracció*: el desfasament entre la capacitat de parla i la d'escolta pot portar el receptor a introduir temes nous.

2. Les ordres afectives

- *Falta de motivació*: el receptor no troba cap benefici en allò que s'està exposant.
- *Pantalla emocional*: determinades paraules estan contaminades per un significat subjectiu diferent per a cada subjecte: nació, amistat, igualtat, etc.
- *Instint de rèplica*: hi ha persones que tendeixen a rebatre qualsevol afirmació.

3. Les ordres intel·lectuals

- *Prejudicis*: actituds no raonades que es manifesten en formes d'antipaties o simpaties cap a individus, grups, races, idees...
- *Egocentrisme*: hi ha qui parla pel plaer d'escoltar-se ell mateix, no pel que pugui dir d'interessant per al públic.
- *Sentit crític excessiu*: el receptor pot quedar-se en alguna informació que no és important.

4.3. SABER ESCOLTAR

Saber escoltar és més que una virtut recomanable, és també un art i una ciència. L'escolta és la meitat del llenguatge; si algú no escolta, és inútil parlar-hi.

S'ha de donar, però també s'ha de rebre informació, *feed-back*. Ambdues accions contribueixen a crear entre nosaltres i el nostre auditori una «àrea lliure» en la qual ens desenvolupem amb més naturalitat, sintonia d'interessos i facilitat per aconseguir les nostres metes i objectius.

(Vegeu Annex 1: La finestra de Johari; Annex 2: L'anàlisi transaccional, i Annex 5: Recomanacions per millorar les comunicacions orals.)

4.3.1. Mites sobre l'hàbit de saber escoltar

Hi ha idees preconcebudes i àmpliament difoses que poden condicionar l'acció d'escoltar més del que es creu. Per això caldria identificar-les i eliminar-les de les nostres ments i intentar no caure-hi. Algunes d'aquestes idees són:

- Escoltar és qüestió d'intel·ligència.
- La capacitat d'escoltar està estretament unida a l'agudesesa auditiva.
- La pràctica diària fa innecessària una formació específica.
- El sistema educatiu, quan ensenya a llegir i a escriure, ensenya també a escoltar.
- Aprendre a llegir és més important que aprendre a escoltar.
- Quan un vol, escolta bé.
- Escoltar és una funció passiva, que no exigeix habilitat ni esforç.

4.3.2. Les deu regles de saber escoltar

1. Escolti idees, no dades.
2. Avalüï el contingut, no la forma.
3. Escolti amb optimisme.
4. Esperis a les conclusions.
5. Prengui nota.
6. Concentri's.
7. Mostri interès.
8. Escolti activament.
9. Mantingui la ment oberta... contingui els sentiments.
10. Consideri les expressions, el comportament i la manera d'actuar de qui parla.

4.4. EL TEMPS

S'ha de planificar el temps de l'exposició, però també cal estar preparat per modificar-lo, en cas que sigui necessari. La preparació adequada del tema mai no ha de significar rigidesa i falta de flexibilitat. No s'ha d'oblidar que adreçar-se a un auditori no és un procés centrat en un mateix, sinó que depèn d'ambdues parts: nosaltres i els nostres interlocutors.

Sempre hem de fer servir el temps necessari per aconseguir els objectius que ens hem plantejat. Tot i així, cal diferenciar entre el moment en què l'orador parla i el moment en què parla un membre de l'auditori.

- Quan és un mateix qui parla, s'ha d'intentar ser ràpid, perquè els interlocutors no poden estar atents massa temps. La capacitat de concentració de les persones oscil·la entre els vint i els trenta minuts. A partir d'aquí la concentració decreix de mica en mica. A més, la rapidesa en transmetre continguts ha d'anar acompanyada de les paraules adequades i de termes prou explícits per a l'auditori.
- Quan el qui parla és un membre de l'auditori, cal ser molt pacient perquè si analitzem el que ens diuen sabrem si hem transmès el que preteníem i si han entès el missatge transmès. En aquest sentit hem de posar en pràctica habilitats comunicatives que facilitin aquesta escolta, com poden ser l'escolta activa i l'empatia.

En general, si l'exposició és molt densa convé anar *del més general al més particular*, és a dir, començar a parlar d'allò que tractarem a grans trets, per passar més tard als punts més problemàtics, més profunds o més difícil de comprendre.

Sempre que sigui possible, estudiï el temps que necessitarà per a l'exposició i tracti d'aconseguir-ne una assignació adequada. Si la presentació depèn només de vostè, serà més fàcil, però si l'ha de compartir amb altres ponents, és possible que n'hi hagi algun que utilitzi part del seu temps. Estigui preparat per si succeeix.

4.5. EL DISCURS

S'entén per *discurs allò que hom diu d'una manera seguida*, especialment allò que, dit o llegit en públic, tracta d'un tema amb cert mètode i una certa extensió.

Després de definir el que s'entén per discurs, cal dir que qualsevol discurs té un *component instrumental* i un *component incidental*. Tot i així, dins del mateix discurs es parla de discurs instrumental i discurs incidental.

- *El discurs instrumental*: fa referència a l'àmbit de la tasca (*manar, aconsellar, instruir, informar, formar*). Està al servei del receptor. Demostra que l'emissor no només està centrat sobre ell mateix, sinó també sobre els altres i sobre la relació instrumental que estableix amb els altres. *La seva finalitat és transmetre certa quantitat d'informacions.*
- *El discurs incidental*: és aquell pronunciat per qui parla sense que ho vulgui i ho sàpiga.

És potser el discurs incontrolat del cos, els moviments pesats, o també la manifestació de la inquietud, el nerviosisme.

En resum, és tot allò que l'emissor exposa sense cap control. El discurs incidental és un discurs paràsit que generalment contradiu el discurs instrumental i impedeix que sigui eficaç.

Molt sovint aquest discurs adquireix més força perquè l'emissor està més centrat en ell i en les seves dificultats i arriba a oblidar-se fins i tot del seu auditori.

El nostre cos, els nostres gestos, la nostra imatge ha de reforçar i no contradir el nostre discurs instrumental.

I si no en som conscients estarà contribuint a crear una «àrea cega», una llacuna en el nostre coneixement de la situació que els altres sí que perceben. (Vegeu Annex 1: La finestra de Johari.)

4.6. ELS GESTOS: LA COMUNICACIÓ NO VERBAL

Les paraules resulten imprescindibles per transmetre conceptes abstractes, però reflecteixen amb menys exactitud el significat complet d'aquests conceptes. Per exemple, l'alegria, la tristesa i l'amor són sentiments més fàcilment comprensibles per mitjà d'actituds o conductes que, només, de paraules.

La comunicació no verbal pot ajudar-nos a comprendre molts aspectes que no sempre es poden expressar amb paraules.
--

És per això que cal tenir en compte alguns principis de gran consideració en la comunicació no verbal, com són:

- Totes les persones comuniquem contínuament i involuntària els nostres estats d'ànim i els nostres estats psicològics. (Vegeu Annex 2. L'anàlisi transaccional.)
- Les comunicacions no verbals complementen i, a vegades, substitueixen les comunicacions verbals.
- Els elements simples de la comunicació no verbal, com poden ser el somriure, la mirada, el contacte físic de cortesia, etc., acostumen a tenir un significat convencional.
- La interpretació dels gestos com a comunicació d'actituds és vàlida, sempre que els gestos no responguin a causes exclusivament fisiològiques.
- L'acumulació de gestos reforça el missatge no verbal, el fa més fàcilment interpretable, i, per tant, ofereix més garanties d'encert al diagnòstic d'actitud.
- La major part de les comunicacions no verbals desencadenen actituds recíproques a l'interlocutor, si no se n'és conscient.

La comunicació no verbal sol transmetre idees no només per mitjà de l'expressió verbal, sinó també per mitjà de l'*expressió corporal*. Es fa sobretot de manera inconscient, per la qual cosa pot arribar a ser més sincera que el missatge verbal. Així doncs, és convenient tenir clara la conveniència de ser un mateix a l'hora de somriure i moure's davant del públic.

Les possibilitats de la comunicació no verbal són molt àmplies, per això és difícil donar una visió esquemàtica de tot el conjunt d'aspectes que s'engloben dins d'aquest tipus de comuni-

cació. Tot i així, les taules següents intenten exemplificar alguns dels aspectes clau del llenguatge no verbal i de la manera com les persones manifesten determinades actituds sense ser-ne totalment conscients.

Punts clau de la comunicació no verbal	
EXPRESSIÓ DEL ROSTRE	<ul style="list-style-type: none"> — Somriure — Mirada — Arrugues
FORMA DE CAMINAR	<ul style="list-style-type: none"> — Encongit — Rígid
ENCAIXADA DE MANS	<ul style="list-style-type: none"> — Extenuada — Atlètica

Taula 4. Alguns punts clau en què es posa de manifest la comunicació no verbal.

Actituds	
SINCERITAT	<ul style="list-style-type: none"> — Tenir les mans obertes cap amunt — Descordar-se la jaqueta
DEFENSIVA	<ul style="list-style-type: none"> — Posar els braços creuats davant el tors — Posar els braços recolzats en la cadira — Creuar les cames — Balancejar el peu
ATENCIÓ-CONCENTRACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> — Tenir el rostre recolzat a les mans — Posar els dits a la barbata — Decantar el cap — Prémer-se el nas — Acariciar-se la barbata

→

→

MALFIANÇA-INCERTESA	<ul style="list-style-type: none"> — Mirar de costat (reüll) — Fregar-se l'índex sota el nas — Rascar-se darrere l'orella — Fregar-se els ulls
DECISIÓ-DESIMBOLTURA	<ul style="list-style-type: none"> — Posar les mans al clatell — Asseure's damunt el turmell — Posar-se dempeus, amb les mans sobre la taula i el tronc cap endavant. «Poder personal»
FRUSTRACIÓ/AMENAÇA/ANGOIXA/TENSIÓ	<ul style="list-style-type: none"> — Donar un cop de puny o una puntada al terra — Donar un cop al clatell — Assenyalar amb l'índex — Tenir els punys tancats (se solen amagar) — Recolzar la barbeta sobre els dits (creuats o tensos) — Retorçar quelcom nerviosament
CONFIANÇA EN UN MATEIX	<ul style="list-style-type: none"> — Tenir les mans unides sobre la taula, unides per la punta del dits (no portar la contrària!) — Posar-se les mans encreuades i l'esquena i cap drets (llest per «saltar») — Posar-se les mans al clatell amb els tronc tirat enrere («fatxenderia») — Ficar les mans a la butxaca, amb els polzes per fora (Prepotència)
AUTODOMINI/AUTOREPRESSIÓ	<ul style="list-style-type: none"> — Creuar els peus — Agafar-se als braços de la butaca amb les mans — Agafar-se el canell

→

→

AVORRIMENT	<ul style="list-style-type: none">— Fer dibuixos— Fer soroll amb objectes— Mirar (dissimuladament) el rellotge
DELIMITACIÓ DE LA PROPIETAT	<ul style="list-style-type: none">— Posar la cama sobre el braç de la butaca— Arrepenjar-se al marc de la porta, en un arxivador, etc.— Entrar i «llençar» sense cura la jaqueta, la cartera sobre la butaca, la taula, etc.— Anar «xerrant» amb algú, saludar i continuar parlant en veu alta

Taula 5. Algunes actituds amb els comportaments no verbals que les reflecteixen.

4.7. L'ESCENA I EL COS

Els oradors mancats d'experiència solen tenir la sensació que no saben què fer amb el seu cos i acaben sent-ne excessivament conscients.

Entre les dificultats més típiques que es produeixen a l'hora d'actuar amb el nostre cos, destaquen les següents:

- On i com ens hem de col·locar.
- Què hem de fer amb les mans.
- El contacte visual.
- Els hàbits corporals.
- Els gestos.

On i com ens hem de col·locar

Per prendre aquesta decisió, sempre hem de tenir present l'existència de necessitats diferents:

- Hem de ser visibles per a tothom.
- Hem de poder consultar les nostres notes.

Què hem de fer amb les mans

Un faristol és de gran ajuda, ja que permet col·locar les mans una al costat de l'altra de manera natural i còmoda. Si tenim una taula alta, serà natural que hi reposem les mans al damunt en diverses ocasions.

Quan estem dempeus, és bo deixar les mans relaxades als costats, si no és que les utilitzem per emfasitzar les nostres paraules, utilitzar ajudes visuals, sostenir notes o fer gestos.

El contacte visual

El contacte visual amb el públic és vital, ja que compleix diverses funcions, com ara:

- Atreure i retenir l'atenció del públic.
- Proporcionar informació sobre el públic.

Aquest contacte ens permet controlar la situació, adonar-nos si l'audiència està cansada, si ha perdut l'interès, etc.

Els hàbits corporals

Els hàbits corporals repetitius o que indiquen de manera òbvia que s'està en tensió poden distreure el públic. Alguns dels hàbits més freqüents i que haurien d'evitar-se són:

- Balancejar-se d'un lloc a un altre o endavant i endarrere.
- Jugar amb retoladors, punters o ulleres.
- Posar les mans a les butxaques.
- Repetir una i altra vegada gestos mancats de significat.

Els gestos

Vegeu el que ja s'ha comentat en l'apartat 4.6. sobre els gestos i la comunicació no verbal.

4.8. LA TERMINOLOGIA

Tothom sap que no es parla de la mateixa manera a responsables d'empresa, experts o acadèmics, estudiants o nens de deu anys. Una de les moltíssimes raons és que, d'acord amb el context en què es desenvolupa una conferència o xerrada, els coneixements previs i la formació dels nostres interlocutors, farem servir un tipus de terminologia o un altre.

Els termes que cal utilitzar en un discurs són:

- Per raó de la matèria.
- Per raó de les formes.

Per raó de la matèria

Davant d'un grup de tècnics és normal que s'emprin termes propis de la seva especialitat (argots organitzatius, informàtics, jurídics, etc.) que tindran significació per a aquest tipus d'audiència. Però els mateixos termes utilitzats amb persones no iniciades seran paper mullat. Per això és necessari, en funció del públic, buscar equivalents, imatges expressives o exemples significatius.

Si vostè ha d'utilitzar de manera indispensable termes tècnics, no dubti a explicar-los per facilitar-ne la comprensió. Sovint no se sol fer per por a prendre l'audiència per incompetent. I com que no s'atreveix a demanar precisions per una raó idèntica, acaba sense entendre el discurs. Si vostè té por de ferir la sensibilitat del públic, utilitzi precaucions oratòries com ara «no cal recordar que això vol dir...», «és inútil precisar que amb això volem dir...».

Per raó de les formes

Recordem que quan l'auditori ens escolta es produeixen una sèrie d'obstacles com ara:

- Pantalla emocional
- Prejudicis
- Tabús
- Altres.

La terminologia que emprem en la nostra exposició ha d'evitar qualsevol expressió o vocable que suposi un obstacle en l'escolta plena dels nostres interlocutors.

4.9. ELS AJUTS

Preparar i utilitzar ajuts exigeix una feina extra, però sempre val la pena, ja que tenen molts efectes *positius*, com ara:

- Atreuen l'atenció.
- Faciliten la comprensió.
- Milloren la retenció.
- Fan més amena i agradable l'exposició.

Entre els ajuts *més utilitzats* podem citar:

- La pissarra i el guix.
- Els taulells amb suport per a fulls o taulells esborrables.
- Els cartells o diagrames preparats.
- El projector.
- Els models.
- Les mostres.
- Els opuscles per repartir.
- Les cintes de vídeo o pel·lícula.
- El canó de projecció.

Tots hem assistit a presentacions que han fracassat per culpa dels ajuts. Seqüències interminables de diapositives plenes de paraules, desordenades, invertides o projectades del revés; un vídeo de format equivocat; un projector que s'espatlla, etc.

Si volem *obtenir efectes positius i evitar aquests perills*, hem de saber que els ajuts han de:

- Reforçar el missatge.
- Ser compatibles amb l'equip disponible.
- Estar meticulosament preparats.
- Ser els justos i necessaris.
- Ser senzills.
- Ser utilitzats de manera intel·ligent.

Per això *quan utilitzem algun tipus d'ajut* hem de:

- Comprovar si hi ha una bona visibilitat des dels extrems de la sala.
- Utilitzar un punter.
- Escriure i després llegir allò que s'ha escrit.
- Escriure des del costat.
- Utilitzar una lletra llegible.
- Mantenir en reserva cada ajut fins que arribi el moment just d'utilitzar-lo.
- Posar els ajuts on no destorbin un cop utilitzats.

El que *cal evitar* quan fem servir algun ajut és:

- Interposar-se entre l'audiència i la pantalla o taulell.
- Parlar i després escriure allò que s'ha dit.
- Parlar de cara a la pantalla o taulell.
- Parlar mentre es reparteix alguna cosa entre el públic.
- Repartir fulletons abans d'haver acabat el discurs.
- Deixar encès el projector durant llargs períodes.

4.10. EL TORN DE LES PREGUNTES

4.10.1. Aspectes que cal tenir en compte

La pregunta rectifica els errors de comprensió derivats del propi procés de comunicació.

La pregunta, a més de ser un *element bàsic en la comprensió*, constitueix un pilar fonamental de la comunicació. Podem dir que la pregunta pot ser utilitzada per:

- Millorar la comprensió pròpia: esbrinar si hem entès exactament el que els nostres interlocutors pretenien preguntar-nos.
- Assegurar la comprensió dels nostres oients: descobrir si han entès el que hem anat comunicant.
- Obtenir informació del context, el problema o les conseqüències del que s'ha tractat.

4.10.2. Situacions que es poden donar en el moment de les preguntes

Quan finalment arriba el moment de les preguntes és possible que es produeixin dues situacions que cal tenir en compte:

1. Ningú no planteja cap pregunta

Per evitar que en el torn de preguntes ningú no en plantegi cap, alguns oradors preparen una o dues qüestions senzilles i les fan ells mateixos a l'auditori. La qual cosa ajuda a que l'auditori intenti respondre i dóna peu a iniciar el torn de preguntes.

També hi ha la possibilitat que sigui el mateix orador qui plantegi quelcom semblant a: «Una pregunta que em fan molt sovint amb relació al tema és...», i que afegeixi: «Qui té una pregunta?». En la majoria dels casos, l'auditori ja se sent més predisposat a formular preguntes.

2. L'auditori fa preguntes de forma contínua, sense considerar que hi ha un temps límit en l'exposició

Serà un avantatge per a vostè anunciar des d'un principi el temps límit disponible per al torn de preguntes. D'aquesta manera es crea una certa pressió sobre l'auditori i se'l condueix a preguntar només allò que sigui realment oportú i abreujar les preguntes, fins a ajustar-les al punt precís. A més dóna a l'orador una clara raó perquè les seves respostes siguin concises, excepte en el cas que vostè prefereixi allargar la resposta, amb la finalitat que el torn de preguntes s'esgoti.

4.10.3. Com s'han de respondre les preguntes

Quan els interlocutors formulin les preguntes cal tenir en compte una sèrie d'aspectes que poden ajudar-nos a respondre amb desimboltura.

Alguns d'aquests aspectes que cal tenir en compte a l'hora de respondre preguntes són els següents:

- Escoltar amb atenció.
- Repetir la pregunta.
- Separar els fils.
- Conservar la calma.

- *Escoltar amb atenció*, fins al final. Si estem nerviosos, podem creure que hem entès la pregunta només havent-ne escoltat les primeres paraules, però hi ha moltes possibilitats que no sigui així.
- *Repetir la pregunta en cas que sigui necessari*. És un recurs pràctic sempre que s'utilitzi amb prudència i no gaire sovint. Serveix per guanyar temps.
- *Separar els fils*. Les persones acostumen a fer diverses preguntes en una, ja sigui deliberadament per aprofitar el torn de paraula o accidentalment perquè no han meditat a fons la pregunta. En qualsevol dels casos convé separar les diferents preguntes abans de començar a respondre. Un cop fet això, es pot respondre.
- *Conservar la calma*. Si una pregunta és hostil o de tipus personal, s'haurà de mantenir la calma. Un toc d'humor pot baixar la tensió d'una situació desagradable, sempre que no es recorri al sarcasme respecte a la persona que ha fet la pregunta. Generalment, el millor consisteix a ignorar la descortesia i contestar la pregunta com si no ens haguéssim adonat de les segones intencions. (Vegeu Annex 2. L'anàlisi transaccional.)

Resum del tema

Al llarg del tema hem vist que els elements que donen forma al contingut d'una presentació en públic són:

- La informació transmesa verbalment i reforçada amb imatges, evidències, dades, etc.
- Els obstacles fisiològics, afectius i prejudicis com a elements distorsionadors.
- El temps disponible, la terminologia emprada i els ajuts emprats en l'exposició.
- El «discurs instrumental» conscient i el «discurs incidental» incontrolat.
- Els gestos com a elements constitutius de la comunicació no verbal.
- Les preguntes efectuades pels oients que ajuden a rectificar els errors derivats del procés comunicatiu.

Referències a l'annex:

Annex 1: La finestra de Johari.

Annex 2: L'anàlisi transaccional.

Annex 6: Recomanacions per millorar les comunicacions orals.

5. EL TANCAMENT

IDEES CLAU

- El tancament d'una exposició en públic constitueix una gran part del que l'audiència s'emporta. Ha de contribuir a crear una impressió «durable».
- Molt més important que allò que es diu és la manera com es diu.
- Després del tancament arriba la reflexió, moment en què s'ha d'aprendre dels errors.

El tancament constitueix una gran part del que l'audiència s'emporta de la conferència. No es tracta, doncs, d'una formalitat, sinó d'un moment essencial del discurs.

Aquest moment del discurs engloba dos aspectes:

1. Primer indica que la seva exposició ha finalitzat.
2. En segon lloc permet reprendre, sota una fórmula particularment impactant, les idees que vostè ha volgut transmetre.

No és qüestió de repetir el que ja ha dit en el transcurs de la seva exposició, sinó de sintetitzar-la, de resumir-la en unes quantes frases impactants que deixaran en la seva audiència una impressió duradora.

(Vegeu Annex 4: La personalitat. La subjectivitat de la comunicació, i Annex 6: Recomanacions per millorar les comunicacions orals.)

Així com l'obertura d'una conferència ha de contribuir a crear una primera impressió favorable, el tancament ha de contribuir a crear una impressió duradora.

5.1. OPCIONS RECOMANABLES

Hi ha diverses opcions que es poden tenir en compte a l'hora de fer el tancament d'una exposició, i són les següents:

- *Tornar al punt inicial* amb el qual havia començat la presentació.
- *Llançar un desafiament*. Per exemple: «A vostès incumbeix, senyores i senyors.» «Són només vostès els que poden complir aquests objectius.» «Sense vostès, el nostre projecte quedarà sempre reduït a un somni no dut a terme.»
- *Formular una pregunta* perquè l'audiència hi reflexioni. Per exemple, «Després de tot allò exposat, deixarem que segueixin prenent la iniciativa?». Cadascun de nosaltres ha de preguntar-se què és el que pensa fer per canviar aquesta situació.
- *Dir una cita d'inspiració*. Mencionar una cita que resumeixi el sentit del que s'ha exposat i al mateix temps sigui capaç d'inspirar.
- *Fer una afirmació motivadora*. Per exemple, «Pensin tan sols en això: no hi haurà més preocupacions econòmiques.» «Per fi hauran donat el primer pas cap al seu autocreixement.»

5.2. LA CONCLUSIÓ DE LA PRESENTACIÓ I LA SEVA AVALUACIÓ

Una de les característiques que separa les persones d'èxit d'aquelles que no l'aconsegueixen és la seva *capacitat d'aprendre dels errors*. En una exposició en públic, l'experiència és de gran ajut, però adquirir experiència és sinònim d'acceptar que es cometen errors i que algunes intervencions poden ser millorables.

Si desitgem millorar és imprescindible avaluar el resultat de cada intervenció i assajar mètodes millors cada vegada.

A continuació, s'exposen alguns elements que poden ser de gran ajuda per *analitzar una presentació*:

Pel que fa al públic:

- Hem aconseguit l'ambient desitjat?
- La participació, ha estat la idònia?
- Hi hem detectat símptomes d'avorriment, cansament o disgust?
- Quines opinions es van rebre al final: felicitacions, puntualitzacions que cal analitzar...?

Pel que fa al material per a ús propi:

- Va funcionar el guió?
- Hi havia prou material per a tota la sessió?
- Disposàvem de tota la informació per contestar les preguntes?
- Les transparències es podien llegir amb claredat des de qualsevol punt de la sala?
- Si es va fer ús del vídeo o de qualsevol altre material audiovisual, va funcionar?

Pel que fa al material lliurat als assistents:

- Hem hagut de fer molts aclariments per manca de claredat?
- Ens van demanar informació que no s'havia previst?
- L'exposició, va ser massa densa, difícil de seguir, senzilla, entenedora...?

Pel que fa a la nostra actuació:

- Com ens hem sentit?
- Com vam emprar el temps de què disposàvem? Vam haver de córrer? Ens va sobrar temps?
- Vam poder controlar el temps o en vam ser incapaços?
- Vam saber fer front a les preguntes?
- Quins aspectes hauríem d'haver evitat o hem de millorar en el futur?
- Vam fer un ús correcte del llenguatge verbal? I del no verbal?
- Quins van ser els aspectes més positius?

Resum del tema

El tancament com a última fase d'una exposició:

- És quelcom més que una formalitat de tràmit, és un moment essencial de l'exposició en públic.
- Indica que l'exposició ha finalitzat i permet reprendre les idees que s'han volgut transmetre.
- Pot dur-se a terme llançant un desafiament, formulant una pregunta, tornant al punt inicial, per mitjà d'una cita d'inspiració o una afirmació motivadora...

Després de cada intervenció en públic, si es vol millorar, s'haurà d'analitzar i reflexionar sobre el públic, els materials, els mitjans i l'actuació pròpia.

Referències a l'annex:

Annex 4: La personalitat. La subjectivitat de la comunicació.

Annex 6: Recomanacions per millorar les comunicacions orals.

SÍNTESI DEL MATERIAL

Les exposicions en públic com a actes comunicatius complexos requereixen una preparació metòdica que garanteixi la consecució dels objectius amb què es fan, alhora que impliquen el desenvolupament de certes habilitats i destreses.

El fet de conèixer algunes de les característiques del públic, com ara el nivell cultural, el coneixement que té sobre el tema, les seves expectatives..., així com l'àmbit contextual en què es durà a terme la presentació (naturalesa de l'acte, temps de què es disposa, nivell de formalitat...) i les variables ambientals, com ara la disposició de la sala, l'acústica del local, etc., són condicionants que influiran en la planificació del missatge que volem transmetre i, per tant, en l'actuació que l'orador durà a terme.

Qualsevol presentació en públic, sigui quina sigui la seva forma —una reunió, una conferència, una ponència, etc.— requereix no només saber què dir (fons/matèria) i atrevir-se a dir-ho (actitud), sinó també dir-ho bé (forma).

En la posada en escena es poden identificar una sèrie d'etapes que constitueixen la metodologia que cal seguir i respectar per tal de facilitar l'èxit de les nostres exposicions. Aquestes etapes són les següents:

- Presentació.
- Obertura.
- Contingut.
- Tancament.

Tant la presentació com l'obertura són dos moments clau de qualsevol exposició en públic.

La presentació és la posada en escena, el moment en què s'ha de fer front als nervis fent ús de la racionalitat, la preparació i l'experiència.

L'obertura, i concretament la introducció, suposa la presa de contacte amb l'audiència, el moment en què l'orador captarà l'atenció.

L'exposició dels continguts és l'etapa que constitueix el cos de qualsevol presentació en públic i el moment en què cal considerar aspectes com ara la informació que es vol transmetre, la terminologia que cal utilitzar, el temps de què es disposa i l'existència d'elements distorsionadors i/o reforçadors del nostre discurs.

La postura i el moviment corporal hi tenen una importància especial: gestos, posicionament, mirada, hàbits corporals, etc. Com a elements integradors de la comunicació no verbal propugnen que en tota interacció humana hi ha aspectes explícits i implícits.

Hi ha comunicació sempre que algú envia un missatge, per qualsevol mitjà, amb la intenció de suscitar una resposta. Però en exposicions en públic, perquè aquesta comunicació existeixi i sigui efectiva (convenci, persuadeixi, mogui a l'acció o simplement informi), cal no només estar motivat i saber de què es parla, sinó a més, ser capaç de transmetre els continguts de la

manera més captivadora possible, intentant en tot moment fer ús d'estratègies i mètodes que retinguin l'atenció (anècdotes, incidents, testimonis, etc.), i mitjans audiovisuals que poden fer de l'exposició una activitat plenament atractiva, sempre que s'utilitzin de manera adequada.

El tancament constitueix una gran part del que s'emporta l'audiència. Així com l'obertura ha de contribuir a crear una primera impressió favorable, el tancament ha de crear una impressió duradora. Hi ha algunes opcions recomanables, com poden ser tornar al punt inicial, llançar un desafiament, formular una pregunta o una citació d'inspiració, etc.

En el cas que es donin situacions especials que facin necessària la improvisació, és important expressar-se amb la màxima naturalitat.

GLOSSARI

- Actitud:** Disposició contínua a reaccionar amb una tonalitat afectiva, una expressivitat o una conducta característica. Predisposició apresada culturalment per l'individu segons la qual valora objectes, altres individus, col·lectivitats, grups i institucions. (1.6.)
- Acústica:** Condicions d'una sala, d'un local, etc., de les quals depèn que s'hi sentin més o menys bé els parlaments, la música, etc. (1.3.)
- Anàlisi transaccional:** Instrument que, partint de la complexitat de l'individu, analitza la comunicació establerta entre persones, des del punt de vista dels sentiments i les actituds. (Annex)
- Analogia:** Relació de semblança entre dues o més coses que tenen quelcom en comú, semblança de relacions. (4.1.2.)
- Anècdota:** Petit fet particular, més o menys curiós, d'història o de la vida íntima d'algú. (3.2.)
- Àrea cega:** Segons la Finestra de Johari, correspon al jo desconcertant; el que els altres veuen i nosaltres no veiem, perquè no podem o no volem. És la impressió que causem en els altres. (Annex 1)
- Àrea desconeguda:** Correspon a l'inconscient; impulsos reprimits, motivacions ocultes, etc. És quelcom de «desconegut» per a mi i per als altres, tot i que algunes vegades hom pot sospitar-ne l'existència. (Annex 1)
- Àrea lliure:** Segons la Finestra de Johari, és aquella part de les persones que queda oberta al món, i que constitueix la base per a la interacció i l'intercanvi. Els altres ho coneixen, perquè jo ho comunico, perquè és obvi. (Annex 1)
- Àrea oculta:** Segons la Finestra de Johari, és allò ocult o defugit; és el món dels sentiments «secrets» i de les experiències íntimes, que només comuniquem amb dificultat i en casos molt escollits. (Annex 1)
- Audiència:** Conjunt de persones que presten atenció a un programa de ràdio, televisió, una exposició, una conferència, etc. (1.3.)
- Audiovisual:** Conjunt de mitjans tècnics d'enregistrament i de difusió d'imatges i de sons utilitzats amb la intenció de realitzar i explorar programes que facilitin la informació i la formació. (5.2.)
- Auditori:** Conjunt d'oients. Lloc condicionat per fer audicions. (4.8.)
- Barrera:** Obstacle natural que impedeix o dificulta el pas, l'accés. En comunicació, fem referència a tots aquells entrebancs que dificulten la recepció de missatges. (3.1.)
- Canal:** És la via o suport material pel qual s'envia i circula el missatge. (1.6.)
- Captadors d'atenció:** Mètode que s'utilitza per atreure l'atenció dels oients. (3.2.)
- Circumstàncies:** Qualsevol de les condicions (de lloc, de temps, de manera, etc.) en què un esdeveniment té lloc; fet secundari que acompanya un esdeveniment principal. (1.1.)
- Codi:** És el llenguatge que dona forma a allò que es vol transmetre. L'element físic a través del qual s'envia el missatge. (3.1.)
- Codificació:** Acció de codificar. Selecció d'alguns signes del codi lingüístic que fa un emissor per comunicar-se i poder ser interpretat. (3.1.)

Comunicar: Establir contacte entre éssers distants en l'espai o en el temps. Contactar, dir, indicar, transmetre, informar, demostrar, anunciar, conversar, etc. (3)

Concepció de la idea: En comunicació, fa referència al moment del procés comunicatiu en què l'emissor pensa com verbalitzar allò que vol transmetre. (2.2.)

Conferència: Reunió en què es tracta d'un afer, d'un tema en comú. (2.2.)

Context: En comunicació, conjunt de circumstàncies que envolten un missatge. Situació en què es troben emissor i receptor. (1.1.)

Cultura: Conjunt de coneixences, tradicions i formes de vida materials i espirituals característiques d'un poble, d'una societat o de tota una humanitat. (Annex 4)

Descodificació: Identificació d'un receptor dels signes d'un codi lingüístic per poder interpretar un missatge. (3.1.)

Discurs: Allò que hom diu d'una manera seguida, especialment allò que, dit o llegit en públic, tracta d'un tema amb cert mètode i certa extensió. (4.5.)

Discurs incidental: És el pronunciat pel que parla sense que ho vulgui i ho sàpiga. És incontrolat, involuntari. (4.5.)

Discurs instrumental: Tipus de discurs que pretén instruir, informar, formar, aconsellar... (4.5.)

Disgressió: Part d'un discurs que es desvia o s'allunya de l'afer principal. (Annex 3)

Embussar-se: Obstruir-se el conducte respiratori quan s'està parlant. (2.3.)

Emissor: Persona que produeix i transmet el missatge. (1)

Empatia: Facultat de comprendre les emocions i els sentiments externs per un procés d'identificació amb l'objecte, grup o individu amb què hom es relaciona. (Annex 5)

Entorn: Conjunt de condicions ambientals en què es desenvolupa una activitat, un succés, etc. (1.1.)

Escolta activa: L'esforç físic i mental de voler escoltar amb atenció la totalitat del missatge que s'emet, tractant de comprendre'n el significat correcte amb la comunicació verbal i no verbal de l'emissor, i indicar el que creiem que no hem entès. (4.3.2.)

Esquema mental: Forma sota la qual hom es representa un concepte intel·lectual. Patrons d'acció o estructures mentals implicats en l'adquisició i estructuració del coneixement. (3.1.)

Estereotips: Conjunt d'idees que un grup o una societat obté a partir de les normes o els patrons culturals prèviament establerts. (Presentació)

Feed-back: Informació de retorn que permet que un emissor verifiqui si el seu missatge ha estat ben rebut i comprès pel receptor. (3.1.)

Filtre: Conjunt d'aspectes individuals, socials i ambientals que condicionen la recepció total o parcial d'un missatge. (1.2.)

Finestra de Johari: Instrument que, partint de la complexitat de l'individu, analitza la comunicació establerta entre persones des del punt de vista de l'autoconeixement. (Annex 1)

Fórmula xoc: Fet, idea, succés curiós que pot cridar l'atenció de les persones pel seu contingut. (3.2.)

Gestos: Moviment del cap, del braç, del cos, etc., que expressa certs pensaments, certs sentiments que fan més expressiu el llenguatge. (4.6.)

Guió: Escrit detallat de successos, de comentaris, de temes que cal tractar, i que s'empren en exposicions en públic. (1.5.)

Incentius verbals: Estímul del llenguatge adreçats als diferents agents per interessar-los en la promoció o en la bona marxa de les activitats. (Annex 6)

Interlocutor: Persona que pren part en un diàleg o conversa. (2.4.)

Llenguatge: Facultat humana de comunicar els propis pensaments o sentiments a un receptor mitjançant un codi lingüístic compartit. (3.1.)

Llenguatge no verbal: Llenguatge en què tenen preponderància els signes i gestos corporals. (5.2.)

Llenguatge verbal: Llenguatge en què tenen preponderància les paraules com a codi lingüístic. (5.2.)

Meta: Fita, quelcom que es vol aconseguir. Conjunt d'allò que desitgem obtenir. (1.4.)

Missatge: Comunicació, notícia oral o escrita, tramesa per una persona a una altra. (1.1.)

Mitjans d'ajuda visual: Mitjà de comunicació que té com a suport sistemes visuals o audiovisuals. (1.3.)

Motivació: Factor o conjunt de factors que indueixen a un comportament determinat. (2.4.)

Nivell de coneixements: Grau de capacitat i funcionament intel·lectual que mostra els sabers adquirits durant un període de la vida. (1.2.)

Obertura: Acció de donar entrada, de començar un acte teatral, una exposició, una funció, etc. (3)

Objectiu formal: Tema del qual es tractarà amb una altra persona en una exposició pública. (1.6.)

Objectiu material: Allò que es pretén obtenir de l'altra persona en una exposició pública. (1.6.)

Objectius de conducta: Són els passos detallats i redactats de manera que expressen allò que volem obtenir des del punt de vista del públic d'una presentació. (1.4.)

Oradors: Persona que parla en públic, que pronuncia un discurs. (1.1.)

Organització: Entitat específica que denota una situació estable o estructurada de funcionament que comporta una interrelació entre els seus components (persones o grups). (1.1.)

Parallenguatge: Llenguatge no oral, aquell que es comunica a través de gestos, accions, maneres de comportar-se... (Síntesi del material)

Perfecció semàntica: Aconseguir que la significació dels mots sigui l'adequada. (2.3.)

Persuadir: Induir a creure, a fer alguna cosa. (1.4.)

Ponent: Persona que fa la relació d'un afer, que dóna un informe o un dictamen en el si d'una corporació, d'una assemblea, etc. (2.4.)

Presentació oral: Fet de presentar oralment, amb paraules, i davant d'un nombre de persones, un producte, un tema, etc. (1.3.)

Presentador: Persona que presenta un acte. (2)

Receptor: Persona que rep la informació d'un emissor. (1)

- Retroalimentació:** Informació de retorn que permet que un emissor verifiqui si el seu missatge ha estat ben rebut i comprès pel receptor. (Annex 1)
- Ritme:** En una successió de sons, síl·labes, manera de succeir-se i alternar forts i febles, llargs i breus... (1.6.)
- Socialització:** Procés pel qual un individu aprèn i fa seus els elements de la cultura del seu entorn social. (Annex 4)
- Soroll:** Pertorbació del canal de comunicació que pot ocasionar una pèrdua d'informació al receptor. (1.6.)
- Tancament:** Acció de tancar o tancar-se. En conferències i exposicions s'utilitza aquest terme com a sinònim de cloenda. (5)
- Taula rodona:** Subgènere de l'entrevista periodística que consisteix en una reunió de persones diverses, generalment especialistes, dirigides per un moderador, per tal de tractar una qüestió determinada. (1.1.)
- To de veu:** Grau d'elevació d'un so produït per les cordes vocals i particular de cada persona. (1.6.)
- Transacció creuada:** Basant-se en les idees de l'anàlisi transaccional, fet que es produeix quan l'estímul no té resposta de l'estat psicològic al qual va dirigit. Es produeix un encreuament de transaccions, la comunicació es trenca momentàniament i retorna al seu objectiu inicial. (Annex 2)
- Transacció paral·lela:** Basant-se en les idees de l'anàlisi transaccional, fet que es produeix quan el receptor respon a l'estat psicològic esperat per l'emissor. (Annex 2)
- Transacció tangencial:** Basant-se en les idees de l'anàlisi transaccional, fet que es produeix quan el receptor del missatge respon a l'estímul, desviant la seva resposta del missatge inicial. (Annex 2)
- Transacció tramposa:** Basant-se en les idees de l'anàlisi transaccional, fet que es produeix quan es vinculen dos missatges al mateix temps; un en l'àmbit social, aparent i explícit, i un altre en l'àmbit psicològic, ocult i implícit. Aquesta transacció està determinada més pel missatge psicològic que pel social. (Annex 2)
- Transmissió:** En un sistema de comunicacions, informació o senyal que el sistema emet cap a l'exterior. (1.2.)
- Variables ambientals:** Aspectes, condicions, fets que poden influir i determinar en les exposicions orals. (1.3.)
- Velocitat:** En aquest tema fa referència a la rapidesa en la parla. (1.6.)
- Vocalització:** Acte de proferir sons vocals. (1.6.)
- Volum:** Plenitud o quantitat de veu. (1.6.)

BIBLIOGRAFIA COMENTADA

CONQUET, A. (1983): *Cómo aprender a escuchar*. Barcelona. Hogar del Libro.

Segons l'autor d'aquest llibre és important que aprenguem a llegir i escriure, però cal també que ens ensenyin a parlar i saber escoltar. Considera que són moltes les persones que es preocupen per aprendre a parlar bé en públic i per aquest motiu els aconsella que es preocupin també per escoltar allò que diuen els altres.

RUBIO, J.; PUIGPELAT, F. (2000): *Com parlar bé en públic*. Barcelona. Pòrtic.

Parlar en públic és clau en l'èxit laboral i social i per a molta gent, una situació difícil d'afrontar. Però és una habilitat innata? Els autors d'aquest llibre defensen la idea que darrere d'un bon discurs hi ha tot un món de tècniques concretes, gestos estudiats, trucs i mètodes que tothom pot aprendre.

Com preparar un bon guió, com seduir el públic en la introducció, com convèncer subordinats o clients, com actuar en una entrevista de feina o aconseguir controlar els nervis, la mirada i la veu. Vet aquí algunes qüestions que tenen resposta. En definitiva, els autors ens proposen conèixer tots els elements que intervenen en el procés de la comunicació oral i aprendre l'art d'articular un discurs clar, àgil i persuasiu.

VALLEJO-NÁGERA, J.A. (1990): *Aprender a hablar en público hoy*. Barcelona. Editorial Planeta.

Segons l'autor d'aquest llibre, parlar bé en públic és una capacitat que es pot cultivar i gairebé qualsevol persona amb l'ensenyament adequat pot fer un bon paper en aquest terreny. Aquest llibre intenta ensenyar com expressar-se eficaçment davant d'un auditori.

WAINWRIGHT, GORDON R. (1993): *El lenguaje del cuerpo*. Madrid. Ediciones Pirámide.

El 95 % de la comunicació personal es produeix de manera no verbal. Els missatges silenciosos del llenguatge corporal, com ara gestos, moviments dels ulls i cap, postura, expressions facials, proximitat i contacte corporal, acostumen a revelar moltes més dades que el llenguatge parlat, quant als nostres veritables sentiments o actituds, i indiquen de forma clara la confiança, l'agressió, l'avorriment o l'atracció.

Aquest llibre explica els diferents aspectes del llenguatge corporal i proporciona una àmplia varietat d'exercicis d'observació i pràctica que milloraran la seva percepció i comprensió de la comunicació no verbal.

ANNEXOS I MATERIAL D'AUTOAVALUACIÓ

Dins d'aquest document vostè trobarà:

- Els documents annexos que amplien la informació del seu manual, els quals es troben referenciats al final de cada tema del manual de l'alumne.
- Un qüestionari d'autoavaluació final que vol servir-li com a eina per saber quin ha estat el seu grau d'aprenentatge.
- Pautes per a la correcció de l'autoavaluació.

SUMARI

Annex 1:	La finestra de Johari	73
Annex 2:	L'anàlisi transaccional	79
Annex 3:	Les reunions:	
	Com cal participar en una reunió	85
	Punts que cal seguir per preparar amb èxit una reunió	85
	Com cal iniciar una reunió	86
	Alguns consells per dirigir una reunió	87
	Com cal tractar situacions difícils	88
	Personalitats negatives en reunions, presentacions i per al treball en equip	93
Annex 4:	La personalitat. La subjectivitat de la comunicació	95
Annex 5:	Saber escoltar	97
Annex 6:	Recomanacions per millorar les comunicacions orals	101
	Qüestionari d'autoavaluació final	103
	Pautes per a la correcció de l'autoavaluació	106

ANNEX 1

LA FINESTRA DE JOHARI

La finestra de Johari pretén il·lustrar el procés de «donar i rebre *feedback*.» Potser l'esquema que ens ofereixen Joseph Luft i Harry Ingham, tal com mostra la figura que reproduïm a continuació, serveixi d'ajuda per formar-nos una idea de molts dels nostres comportaments; i potser també ens ofereixi alguna solució per fer front a les nostres dificultats en les relacions interpersonals i el perquè fem de la nostra participació social a la comunitat una expansió realitzadora, tant per a nosaltres com per a aquells que viuen amb nosaltres. El model pot ser presentat també com una venda de comunicació mitjançant la qual es donen o es reben informacions sobre un mateix i sobre els altres.

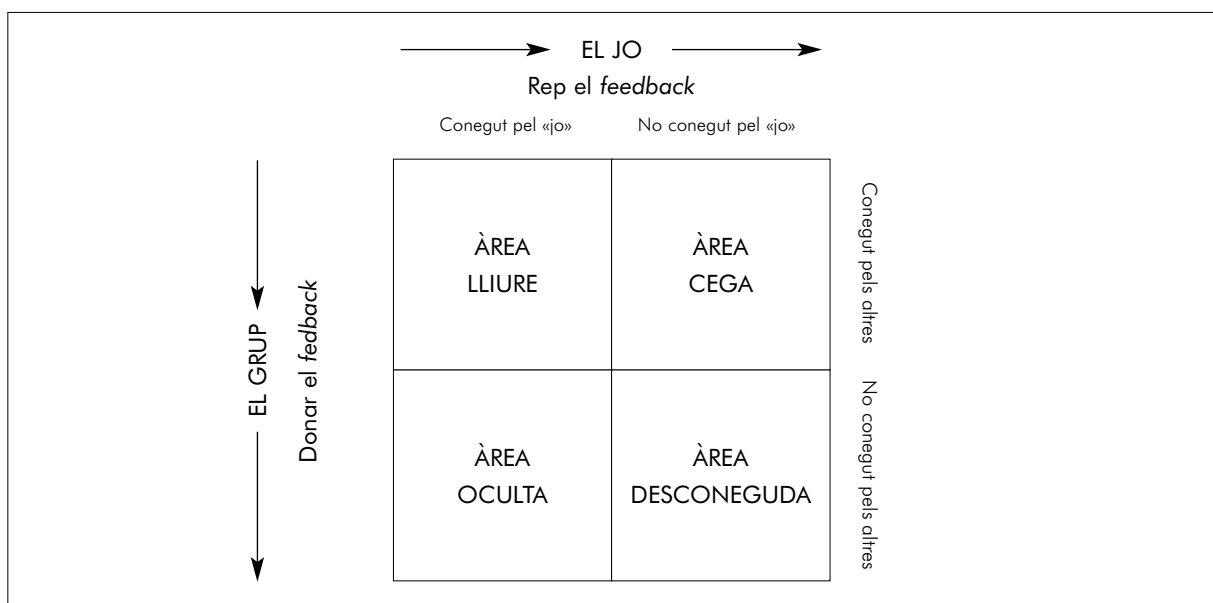


Figura 1. La finestra de Johari.

Si prenem les quatre àrees o quadrants en sentit vertical (columnes) o en sentit horitzontal (franges), les dues columnes representen el jo, i les dues franges, el grup. La primera columna conté «allò que jo sé respecte de mi»; la segona, «allò que desconec respecte de mi»; la franja superior conté «allò que els altres (el grup) saben respecte de mi»; la franja inferior conté «allò que els altres (el grup) desconeixen respecte de mi». Les informacions contingudes en aquestes franges i columnes no són estàtiques, sinó que es desplacen d'un quadrant a un altre, en la mesura en què varien dins del grup el grau de confiança recíproca i l'intercanvi de *feedback*. Com a resultat del moviment esmentat, la mida i el format dels respectius quadrants experimentaran altres tantes modificacions a l'interior de la finestra.

1. Àrea lliure

El primer quadrant (espai superior esquerre) és l'únic clar i lliure. S'hi troben les experiències i les dades conegudes per la persona i pels qui l'envolten. És una àrea que es caracteritza per l'intercanvi lliure i obert d'informacions. En aquesta, el comportament és públic i accessible a tothom. Per exemple: la nostra manera de treballar en qualsevol activitat que desenvolupem, la nostra manera habitual de comportar-nos, etc. L'àrea lliure augmenta de mida a mesura que creix el nivell de confiança entre els participants o entre el participant i el seu grup; i també

a mesura que es comparteix més informació, especialment si es tracta d'informació important de caràcter personal.

2. Àrea cega

A la part superior dreta hi ha una zona denominada àrea cega, que conté informacions respecte al nostre jo que nosaltres ignorem, però que són conegudes pels altres. És allò que els nostres amics saben de nosaltres, més del que ens diuen. En començar la nostra participació en un grup, comuniquem tota mena d'informacions de les quals no som conscients, però que són observades per la resta de persones del grup. Per exemple: la nostra manera d'actuar, la nostra manera de parlar, el nostre estil de relacionar-nos, etc.

3. Àrea oculta (o privada)

L'espai inferior esquerre, és a dir l'àrea oculta per als altres, conté informacions que un mateix sap respecte d'ell mateix, però que són desconegudes pel grup. És en aquesta àrea on es troba bona part del que coneixem de nosaltres mateixos i que ocultem als altres. Tenim por que si el grup arribés a saber els nostres sentiments, percepcions i opinions sobre ell o els seus integrants, o respecte de nosaltres mateixos, potser podria rebutjar-nos, atacar-nos o exercir algun tipus d'acció cap a nosaltres. Conseqüentment, no revelem aquestes informacions. Moltes vegades, una de les possibles raons per les quals mantenim el secret és perquè no trobem elements de suport en el grup. Suposem que, si reveléssim els nostres sentiments, pensaments i reaccions, els integrants del grup podrien jutjar-nos de manera negativa. Però, llevat que revelem quelcom sobre nosaltres i verifiquem si és certa la nostra suposició, no tindrem possibilitat de saber com reaccionaran realment els integrants del grup. És a dir, si no assumim certs riscos, mai no sabrem res sobre la realitat o la irrealitat de les nostres suposicions. D'altra banda, també tractem de mantenir el secret quan ens motiva el desig de controlar o manipular els altres.

4. Àrea desconeguda

El quadrant de la part inferior dreta representa aquells factors de la nostra personalitat dels quals no som conscients que també són desconeguts per a les persones que es relacionen amb nosaltres. És l'àrea de les nostres motivacions inconscients; és l'àrea que representa el nostre aspecte desconegut o inexplorat i que pot incloure aspectes com la dinàmica interpersonal, esdeveniments de la nostra primera infantesa, potencialitats latents i recursos encara per descobrir.

La finestra de Johari tracta d'explicar com han de procurar tolerar-se mútuament aquestes diferències en les diverses àrees de la nostra personalitat, per tal de millorar les relacions interpersonals, per mitjà del coneixement d'un mateix i dels altres. Així doncs, l'encreuament de les línies mostra quina és la situació en començar el procés de relació, amb ordre a ampliar l'àrea lliure, la qual, a mesura que es va ampliant gràcies a una major comunicació, fa que es redueixin les àrees restants. I allò ideal és que l'esmentada àrea lliure vagi ampliant precisament el seu radi d'acció, de manera que es resumeixi al mínim l'àrea desconeguda, tant dels altres com de nosaltres mateixos.

DIVERSES MODALITATS DE LA FINESTRA DE JOHARI

És fàcilment observable que, si reduïm la nostra àrea cega i la nostra àrea oculta a còpia de donar i rebre *feedback*, estarem augmentant al mateix temps les dimensions de la nostra àrea lliure.

En el procés de donar i rebre *feedback*, hi ha persones que tendeixen a posar més èmfasi en un dels dos aspectes (**donar** o **rebre**), amb la qual cosa s'origina un desequilibri entre ambdós. Aquesta situació pot tenir unes conseqüències determinades, segons quines siguin la influència de l'individu en el grup i les reaccions dels integrants d'aquell altre. D'aquesta manera, la mida i el format de l'àrea lliure depenen no només de l'abast del *feedback* compartit, sinó també de la proporció existent entre el fet de donar i de rebre *feedback*. Per fer-nos una idea de la manera com hem d'interpretar les finestres, podem descriure **quatre tipus de finestres diferents** que caracteritzen les proporcions extremes des del punt de vista de donar i rebre *feedback*. Aquestes descripcions ens permetran intuir com perceben els altres, en el context d'un grup, les persones caracteritzades per cada una d'aquestes finestres.

1. La finestra ideal

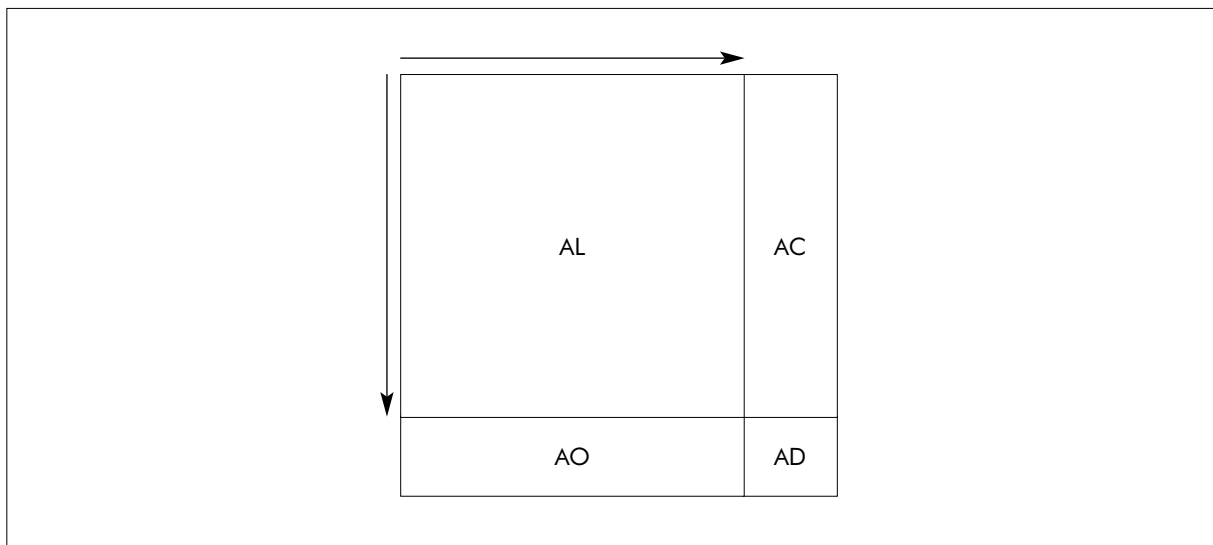


Figura 2. La finestra ideal.

Aquesta figura representa la finestra de Johari ideal en una situació grupal o en qualsevol altre tipus de relació que sigui significativa per a la persona. Les dimensions de l'àrea lliure augmenten a mesura que creix el nivell de confiança en el grup, i a mesura també que els criteris desenvolupats en el sentit de donar i rebre *feedback* faciliten aquest tipus d'intercanvi. Una àrea lliure àmplia indica que una bona part del comportament d'una persona es lliura i s'obre als membres restants del grup. Conseqüentment, la tendència dels altres a interpretar (o malinterpretar) o projectar significats personals al comportament de la dita persona serà menor. No es requereixen grans dots endivinatoris per adonar-se d'allò que l'altra persona està intentant fer o comunicar quan les seves interaccions són obertes, tant en l'aspecte de donar com de rebre *feedback*. Ara bé, no cal mostrar una àrea lliure àmplia amb tothom. Les persones amb les quals entrem en contacte casualment poden interpretar aquest tipus d'obertura com quelcom amenaçador i impropï de les relacions que hi mantenim.

2. L'entrevistador

L'amplitud de l'àrea oculta d'aquesta segona finestra és pròpia d'una persona amb un estil característic de participació que consisteix a preguntar constantment al grup, però sense fer intercanvi d'informacions o *feedback*.

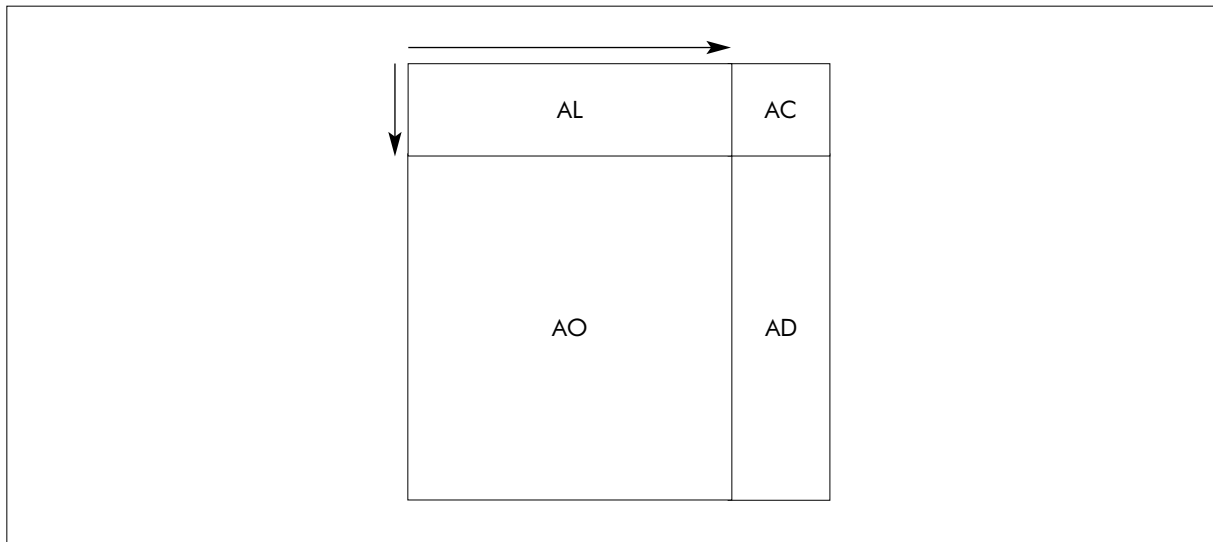


Figura 3. La finestra de l'entrevistador.

D'aquesta manera, la mida de l'àrea oculta és inversament proporcional a la quantitat d'informació o *feedback* proporcionada per l'individu. Davant l'exigència del grup que cada integrant doni mostres d'un nivell raonable de participació, l'entrevistador participa demanant informació. Bona part de les seves intervencions són del tipus: «Què penses d'aquest assumpte?», «Com hauries actuat en el meu lloc?», «Què opines d'això que acabo de dir?», «Quina opinió et mereix el grup?»... És a dir, vol conèixer la postura dels altres abans de comprometre's. En la finestra de l'entrevistador pot observar-se que la fletxa que indica la quantitat de *feedback* que rep és llarga, mentre que la que indica el *feedback* que dona és força curta. Atès que aquest individu no es posiciona en el grup, resulta difícil saber com percep les diferents situacions i els problemes. En algun moment del desenvolupament del grup, altres membres podran exposar-li obertament l'assumpte i dir-li: «Sempre ens estàs preguntant la nostra opinió sobre allò que passa, però tu mai no dius la teva». Aquest estil que hem anomenat de *l'entrevistador* pot, eventualment, engendrar reaccions d'irritació, desconfiança i retraïment.

3. El «matraca»

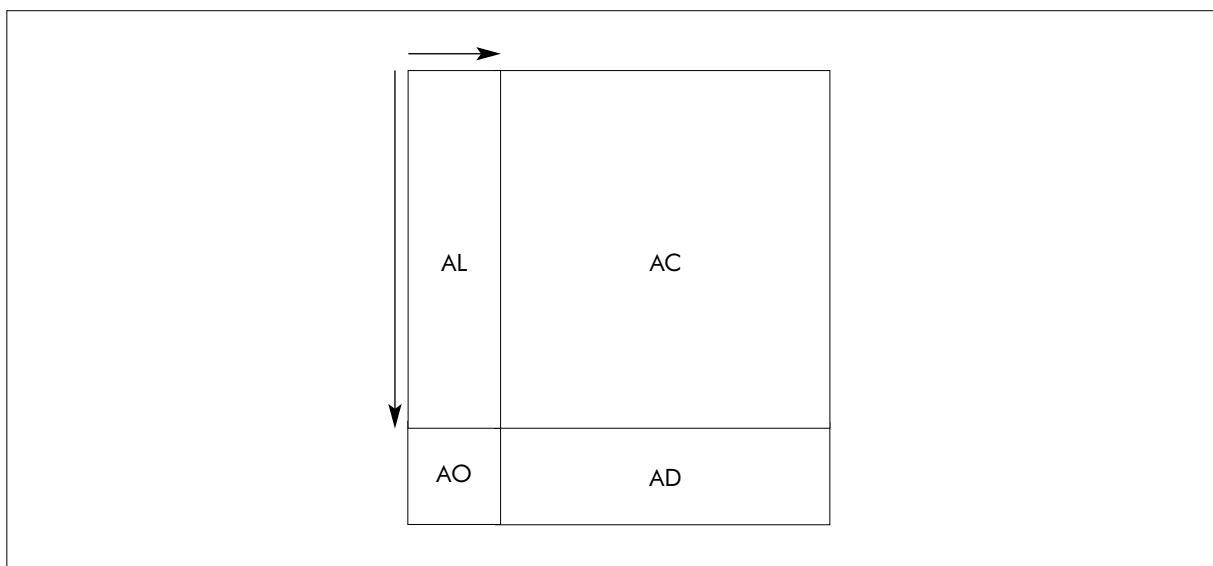


Figura 4. La finestra del «matraca».

En aquesta tercera finestra, l'àrea cega és molt àmplia. Aquest individu manté fonamentalment el seu nivell d'interacció donant *feedback*, però demanant molt sobre ell mateix, com se sent davant el que ocorre en el grup i quina és la seva postura respecte de les qüestions i els problemes d'aquest. En determinades ocasions podrà agredir els membres del grup o criticar aquest en el seu conjunt, ja que pensa que així té una actitud oberta i es dona a conèixer als altres.

Però per una raó o per una altra no fa cas al *feedback* que li produeixen els altres, de manera que pot ser un mal oient. Com que no fa ús de la funció correctiva del *feedback* del grup, moltes de les seves reaccions semblen estar fora de lloc, extravagants. El resultat d'aquesta comunicació unilateral (quasi exclusivament d'ell cap als altres) porta al fet que l'individu s'estanqui en un comportament ineficaç. Com que és insensible a la recepció de *feedback*, no sap quin és el comportament que ha de modificar; mentre que la seva transmissió de *feedback* és bastant llarga.

4. El tortuga

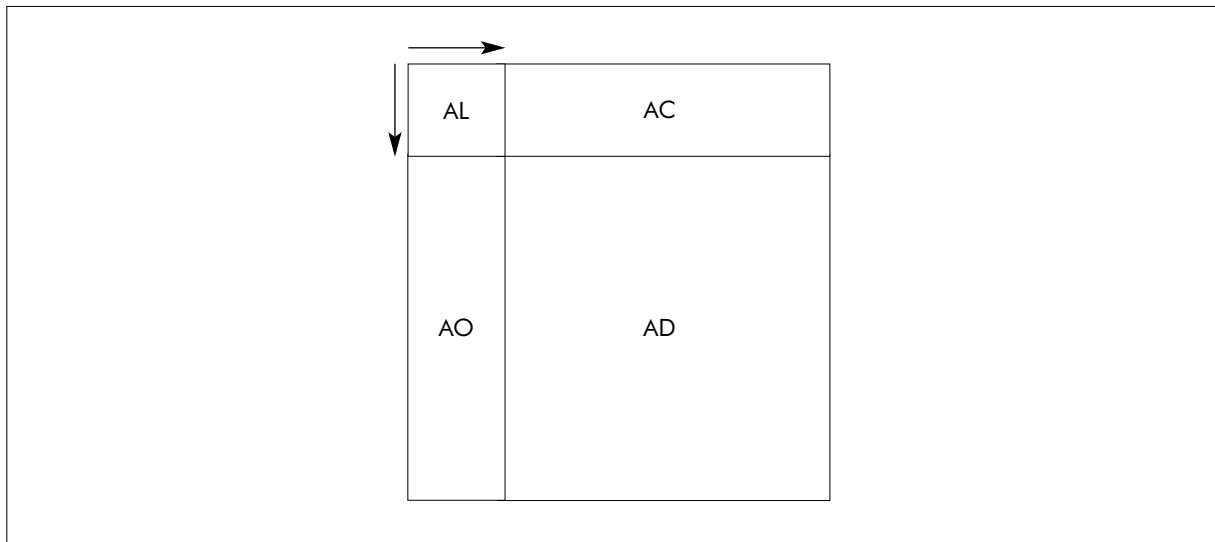


Figura 5. La finestra del tortuga.

Aquesta última finestra, en la qual l'àrea desconeguda és molt àmplia, representa aquella persona que no sap gran cosa d'ella mateixa i, a més, el grup la coneix molt poc. Pot ser el participant mut o l'observador del grup i no dona ni rep *feedback*.

Com es pot observar en la figura 5, en aquesta quarta finestra tant la fletxa de donar com la de rebre *feedback* són molt curtes.

Es tracta de la persona misteriosa del grup als membres del qual els resulta difícil saber quina és la seva posició dins del grup i quina relació hi manté. L'individu està aïllat de la resta del grup, i si se li pregunta per la seva manca de participació, pot respondre amb un «jo aprenc més escoltant». Anomenem *tortuga* aquest tipus d'individu, perquè la seva closca evita que les persones hi penetrin i que ell mateix pugui sortir del seu tancament.

Necessita molt esforç per mantenir una àrea lliure tan reduïda dins d'un grup, ja que la pressió que exerceixen les normes dels grups sol ser molt gran. L'energia que s'empra a mantenir un sistema tancat no permet utilitzar-la per fer una autoanàlisi i un creixement individual.

L'objectiu de rebre i donar *feedback* consisteix a mobilitzar informacions de l'àrea cega o de l'àrea oculta cap a on puguin quedar a l'abast de tothom. A més, mitjançant el procés de donar i rebre *feedback*, noves informacions poden passar de l'àrea desconeguda a l'àrea lliure. Podem anomenar aquesta transferència d'informacions *inspiració* o *introvisió*.

No és fàcil donar *feedback* de tal manera que aquest pugui ser rebut sense la més mínima amenaça per una altra persona. Aquesta tècnica requereix pràctica a desenvolupar la sensibilitat respecte de les necessitats dels altres i de ser capaç de posar-se en el seu lloc. Hi ha persones que pensen que el procés de donar i rebre *feedback* no es pot aprendre únicament amb la pràctica, sinó que requereix un conjunt de valors que s'han d'aprendre prèviament. Això consistiria en l'acceptació individual d'un mateix i dels altres. En la mesura que aquesta acceptació creix, disminueix la necessitat de donar un *feedback* dotat de judicis.

ANNEX 2

L'ANÀLISI TRANSACCIONAL

L'anàlisi transaccional va ser creada per Erich Berne. A Espanya la va popularitzar Thomas A. Harris.

Berne sosté la idea que tota persona pensa i actua amb tres estats psicològics, considerant com a estat psicològic el sistema de sentiments acompanyats d'una sèrie de comportaments.

Els tres estats psicològics existents són els que es mostren en la taula següent:

Estat psicològic:	És regit per:	És definit per:
Pare	la normativa establerta	allò que s'ha de fer
Adult	la racionalitat	allò que convé fer
Nen	l'emoció	allò que m'agrada fer

Taula 1. Els tres estats psicològics.

1. L'estat psicològic del pare

Aquest estat està constituït per les gravacions de tot el que el fill va veure fer als seus pares i va sentir-los dir durant els cinc primers anys de vida. Tots aquests esdeveniments queden gravats de forma inesborrable en la consciència infantil i determinaran que una persona adopti posteriorment una actitud de pare davant els altres.

Aquest estat psicològic pot presentar formes diferents:

- **El pare crític** que estableix normes i valors, fa judicis de valor, adopta actituds crítiques de prohibició, de càstig, d'exigència que no admet rèplica, etc.
- **El pare protector** que manifesta actituds de protecció i ajuda i que s'interessa i s'ocupa del altres.

En la figura següent es mostren les identificacions dels estats psicològics del pare:

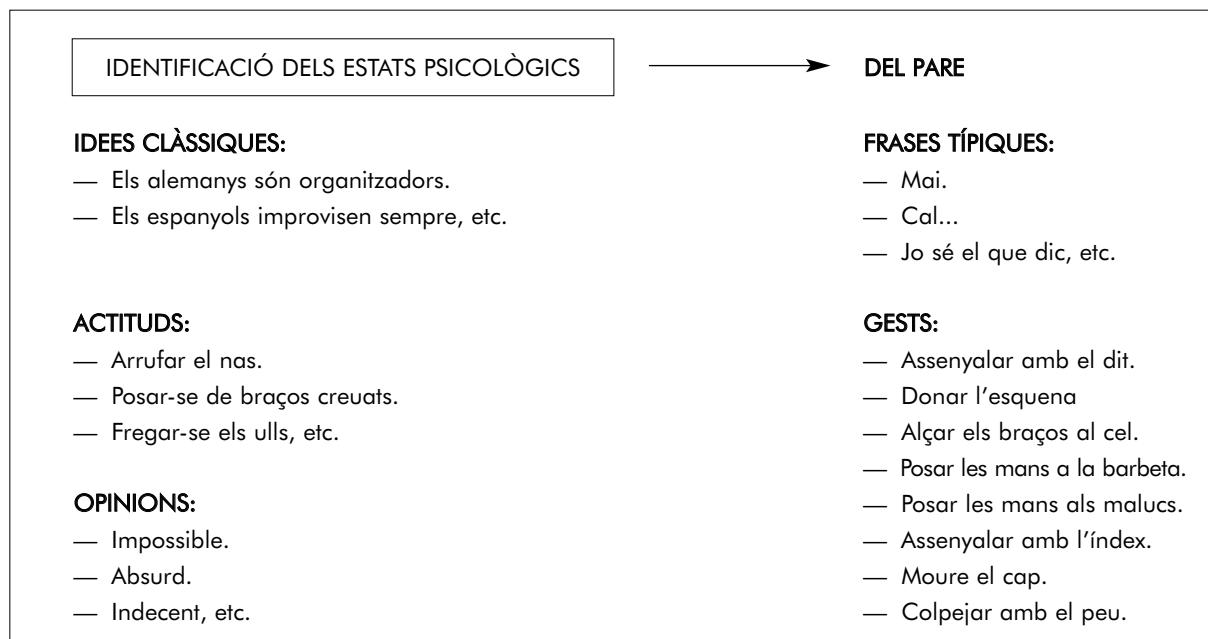


Figura 1. Els estats psicològics del pare.

2. L'estat psicològic de l'adult

Aquest estat prové de les experiències objectives de la vida que es van adquirint a partir dels deu mesos i que no paren d'acumular-se mai. L'adult acumula dades, s'adapta a la realitat, elabora decisions, és objectiu; una de les seves funcions principals és examinar les dades que provenen del pare i del nen per acceptar-les o refusar-les. L'adult representa el concepte pensat de la vida, davant del concepte ensenyat del pare o el sentit del nen.

En la figura següent es mostren les identifications dels estats psicològics de l'adult:

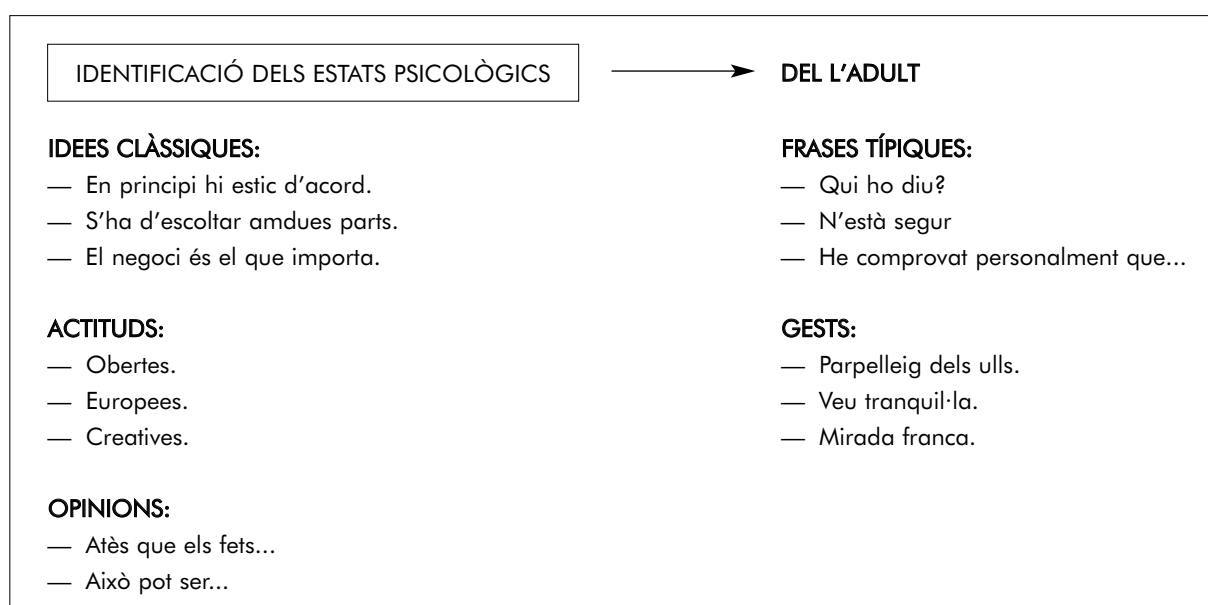


Figura 2. Els estats psicològics de l'adult.

3. L'estat psicològic del nen

Aquest estat prové dels sentiments infantils provocats especialment per l'actitud dels pares envers els fills. Si el pare el renya, el nen no se sent bé, té por, experimenta culpabilitat, etc.; si el pare juga, el nen riu i es diverteix. El nen queda constituït de forma definitiva als cinc anys i reapareix sempre que algú és dominat pels seus sentiments: aleshores apareixen novament els sentiments originals de frustració, abandó, refús... (i el nen se sent malament) o de creativitat, curiositat, joc, alegria, espontaneïtat (i el nen se sent bé).

En la figura següent es mostren les identificacions dels estats psicològics del nen:

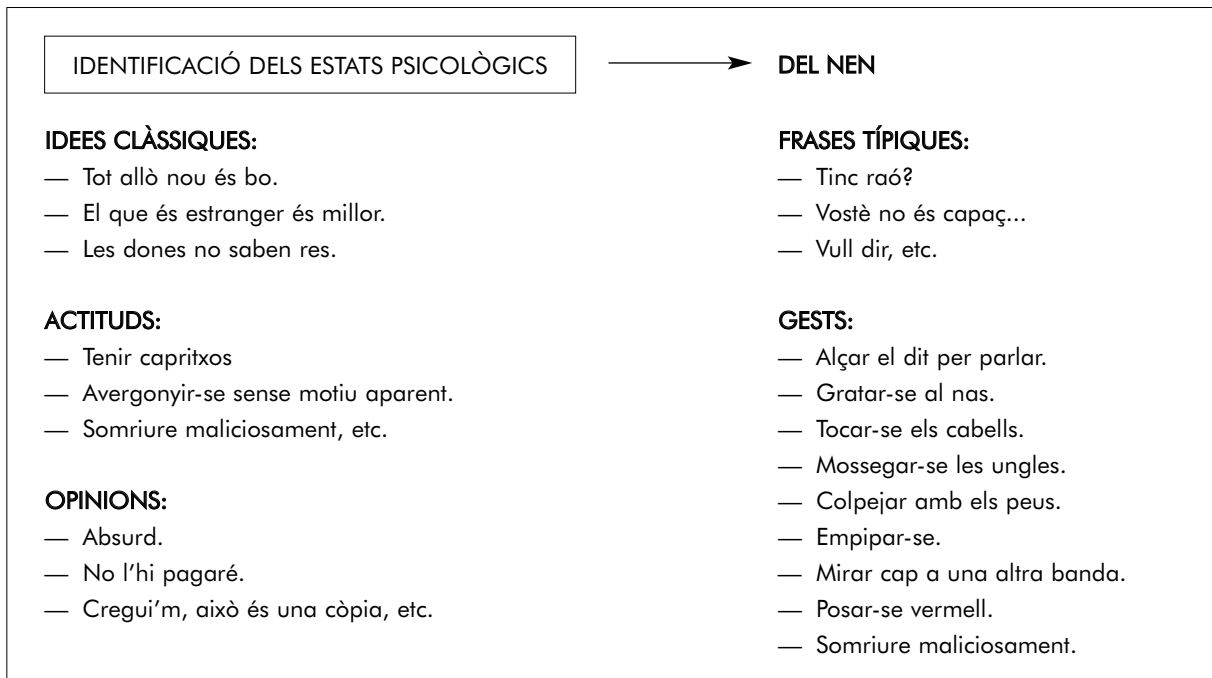


Figura 3. Els estats psicològics del nen.

Berne analitza els actes comunicatius considerant els estats esmentats.

En l'anàlisi transaccional, una **unitat de comunicació** rep el nom de *transacció*. Es tracta d'una unitat d'intercanvi bilateral entre dos estats del jo, és a dir d'una unitat de relació social.

Hi ha diverses classes de transaccions. Imaginem que dues persones es troben i inicien una conversa: una dirà quelcom, emetrà un estímul transaccional; l'altra respondrà de manera relacionada amb aquest estímul, donarà una resposta transaccional.

En aquest moment es poden produir els següents tipus de transaccions:

- Transaccions paral·leles o complementàries.
- Transaccions creuades.
- Transaccions tramposes.
- Transaccions tangencials.

1. Transaccions paral·leles: responen a l'estat psicològic esperat per l'emissor. La resposta del receptor és l'adequada a l'estímul.

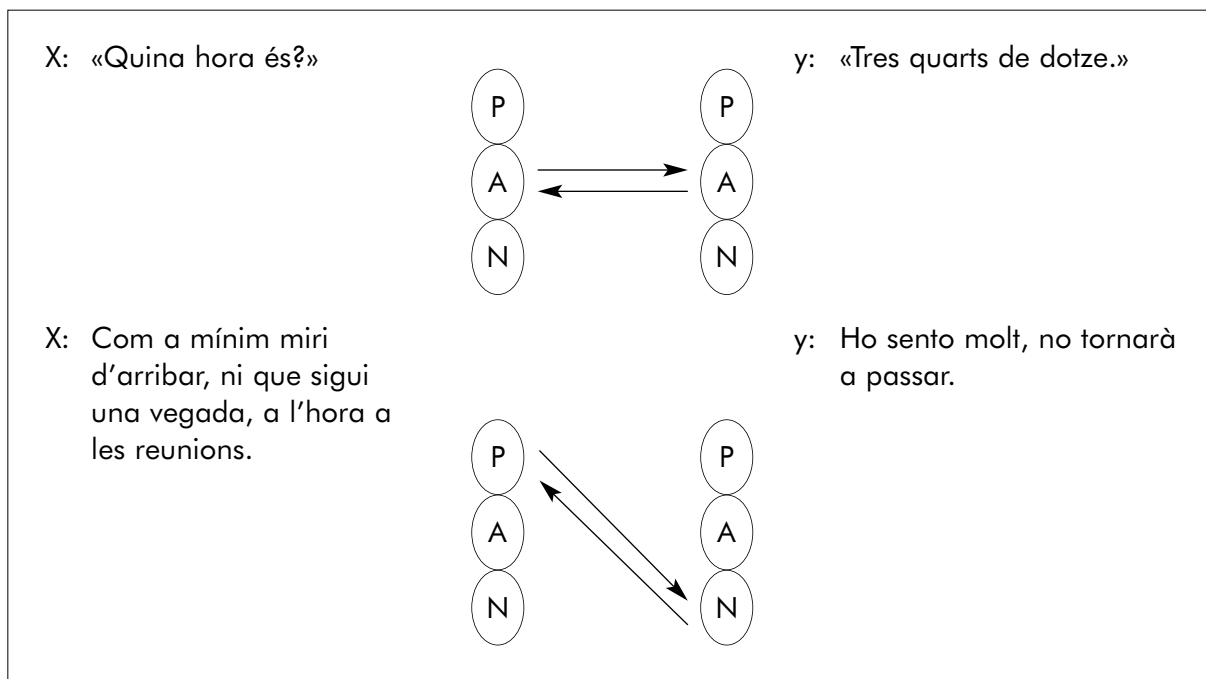


Figura 4. Exemples de transaccions paral·leles.

Les transaccions paral·leles permeten una comunicació fàcil entre emissor i receptor.

2. Transaccions creuades: l'estímul no té resposta de l'estat psicològic al qual s'adreça, es produeix un encreuament de transaccions, la comunicació es trenca momentàniament i retorna al seu objectiu inicial.

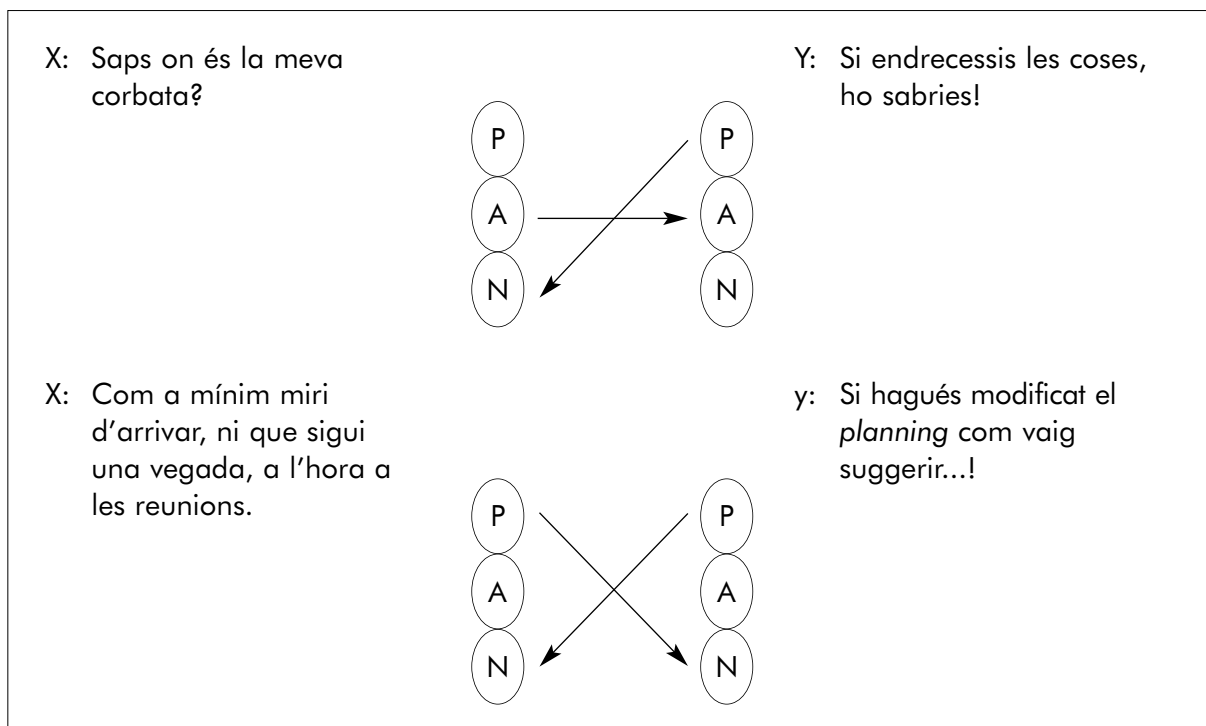


Figura 5. Exemples de transaccions creuades.

3. Transaccions tramposes: vinculen dos missatges al mateix temps, un a nivell social, aparent i explícit, «allò que s'ha dit», i l'altre a nivell psicològic, ocult, implícit, «allò no dit però entès».

Aquesta transacció està determinada pel missatge psicològic més que pel social.

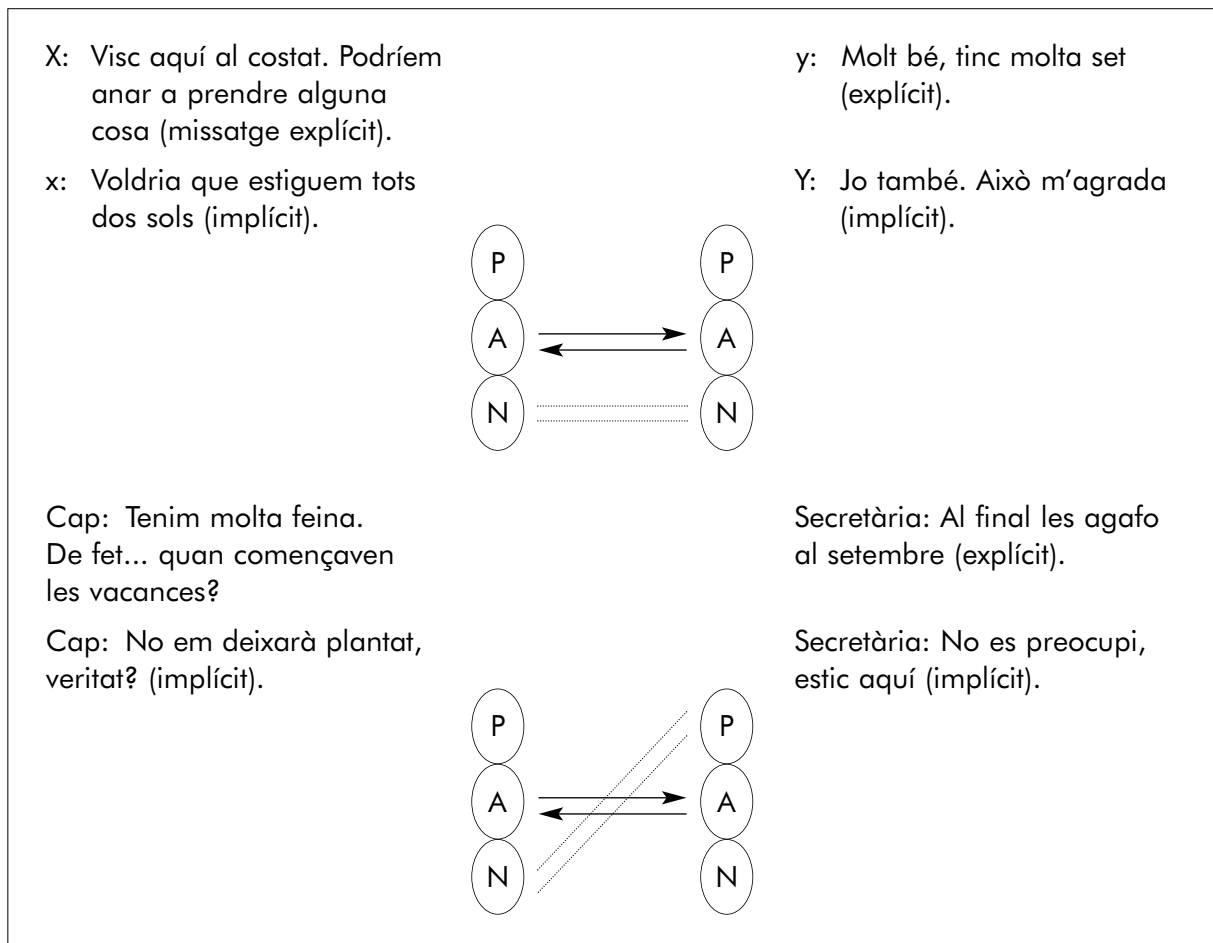


Figura 6. Exemples de transaccions tramposes.

4. Transaccions tangencials: el receptor del missatge respon desviant-se del missatge inicial.

Aquestes transaccions tracten d'evitar una situació incòmoda.

Son exemples d'aquests tipus de transaccions els següents:

Periodista: —L'atur augmenta. Què farà?

Ministre: —Tenim xifres que indiquen que...

Pare: —On vas estar ahir a la nit?

Fill: —He tornat molt aviat!

En aquest sentit, podem dir que aquest tipus d'anàlisi és una eina útil per saber amb quines persones ens comuniquem i com aquestes reaccionen als estímuls que emeten segons el seu estat psicològic (pare, adult o nen).

ANNEX 3

LES REUNIONS

Com a exemple d'exposició pública en una organització podem esmentar les reunions de treball. Normalment els professionals acostumen a fer reunions sovint, per la qual cosa oferim un exemple de preparació d'exposició pública per als assistents, considerant els punts que haurien de seguir segons l'explicació que s'ha ofert al llarg d'aquest manual.

Les recomanacions que s'ofereixen poden extrapolar-se a qualsevol tipus d'exposició oral. A continuació presentem uns esquemes que recomanem llegir:

Com cal participar en una reunió

A l'hora de participar en una reunió, cal:

1. Tenir confiança en un mateix. Si convoquen algú a una reunió és per la responsabilitat que té en la seva feina, per la seva experiència en els temes que s'han de tractar o bé per ambdues raons. Per tant, tothom ha de confiar en ell mateix, tal com fa la persona que ens convoca.
2. Assistir-hi preparat, si ens han anunciat els temes que s'hi tractaran i ens n'han adjuntat informació.
3. Ser breu a l'hora de parlar i fer-ho sobre el tema que s'està discutint.
4. Actuar amb naturalitat. Fer que el to de veu sigui de conversa.
5. No expressar-se amb generalitats. Ser concís. Aportar dades concretes.
6. Escoltar amb atenció els qui parlen i intentar comprendre'ls.
7. No interrompre els qui disposin del torn de paraula. Esperar el nostre torn i intervenir amb decisió.
8. Fer preguntes en lloc d'afirmacions directes.
9. Si es proposa una solució, s'ha de defensar amb evidències consistents o amb arguments convincents.
10. Prendre nota de tot el que es diu per preparar-se millor les intervencions o les actuacions posteriors a la reunió. Podem portar una calculadora si els temes que tractarem així ho demanen.

Punts que cal seguir per preparar amb èxit una reunió

Els punts que cal seguir són els següents:

1. Tenir clars els objectius de la reunió.
2. Escollir el material que es farà servir i familiaritzar-s'hi amb antelació.
 - Tenir a mà la pissarra i els quadres sinòptics.
 - Haver estudiat bé el cas.

- Preveure que la informació que s'hagi de distribuir sigui suficient per al nombre d'assistents.
 - Estar preparat mentalment per a les demostracions.
 - Comprovar que hi ha el material especial.
 - Tenir preparada la documentació necessària i el seu pla d'ús.
3. Tenir molt ben preparades les paraules d'introducció.
 4. Tenir preparat l'esquema de la reunió.
 - Fixar els punts més importants en els quals s'ha d'insistir.
 - Considerar les respostes eventuais i les possibles relacions del grup.
 - Preveure quins punts requereixen un resum ràpid.
 - Aportar les experiències i les anècdotes que donaran força a l'exposició.
 - Preveure els camins i els mitjans per aconseguir la participació dels presents, per estimular la seva atenció i despertar el seu interès.
 - Preveure quin pot ser el resum de les opinions del grup.
 5. Calcular el temps necessari i tenir-lo anotat.
 6. Avisar els interessats de l'hora i el local on se celebrarà la reunió.
 7. Procurar que estigui a punt tot el que pugui fer falta per a la reunió:
 - La distribució de les cadires de forma convenient.
 - La pantalla per a les projeccions.
 - Els cendrers, si està permès fumar.
 - El guix, els retoladors i qualsevol element necessari.
 - La ventilació, la calefacció i el llum apropiats.
 - Qualsevol altre material pedagògic necessari.
 - Unes condicions acústiques òptimes.

Com cal iniciar una reunió

El primer pas consisteix, sempre, en una **salutació cordial** adequada al grup. El segon, llevat que tots els membres del grup es coneguin, és **presentar-se** breument i fer que els altres facin el mateix.

Fet això, per iniciar una reunió de manera que els assistents sàpiguen què es trobaran coneixent la naturalesa i el propòsit de la reunió, la persona que la presideix hauria d'aclarir els punts següents:

- El qui presideix i dirigeix la reunió no es considera ni un expert ni una autoritat. No podrà respondre totes les preguntes que se li facin ni oferir solució per a tots els problemes presentats.

- La seva funció principal serà plantejar problemes i mantenir la discussió sobre les qüestions que es tractin i ajudar el grup a resumir la seva pròpia opinió i a treure conclusions.
- Cada un dels assistents pot contribuir parlant lliurement per tal d'aportar la seva experiència i el seu punt de vista, i també escoltant i respectant les opinions de la resta dels membres del grup.
- Les decisions que es prenguin seran les que el grup proposi i representaran el pensament col·lectiu d'aquest.
- Les persones reunides parlaran una a una sense que hi hagi un ordre obligatori. S'han d'evitar les converses o els comentaris entre dues persones.
- En les intervencions personals cal ser breu.
- La cortesia haurà de ser una norma per a tots, sense excepció. Ningú no haurà de molestar-se si els altres no comparteixen les seves idees.

Aquestes observacions han de ser breus, precises i dites de forma natural i estimulants per al grup.

A continuació, s'ha d'anunciar o recordar el tema de la discussió i l'objectiu de la reunió i iniciar aquesta amb quelcom que susciti l'interès dels assistents.

Alguns consells per dirigir una reunió

A l'hora de dirigir una reunió cal:

1. Tractar únicament els punts que requereixin comunicació oral. Cal compondre un programa equilibrat. La barreja de problemes reals i assumptes secundaris és perillosa. S'ha de començar amb un fet que serveixi de rodatge, i després procedir per ordre de prioritats.
2. Evitar que l'ordre del dia estigui sobrecarregat.
3. Conèixer bé l'objectiu concret de la reunió. Si sorgeix una idea completament nova, s'ha d'admetre raonar sobre aquesta. Mantenir la discussió en la línia dels objectius proposats.
4. Incloure tots els punts importants, sense ometre'n cap per falta de temps.
5. Evitar que el grup discuteixi més d'un tema al mateix temps. Si dos assistents comencen a parlar d'un problema de manera particular, no es podrà complir l'horari. Per recuperar el problema central, cal preguntar als qui parlin pel seu compte de què tracten o demanar que ho exposin perquè interessa a tothom o, simplement, dir-los que no parlin fins que sigui el seu torn.
6. Hi ha persones que pensen en veu alta, i d'altres que mediten força abans de parlar. Deixar que s'expressin després d'haver madurat les seves idees.
7. Fer les seves preguntes breus i comprensibles. Utilitzar el perquè i el com dona bons resultats. A vegades, és útil demanar que donin un exemple d'allò que estan exposant.

8. No permetre mai una discussió entre dos participants a la reunió. Fer participar els membres restants immediatament per evitar que es converteixin en espectadors. Si, malgrat tot, no s'aconsegueix, cal cridar a l'ordre els discutidors.
9. Tenir en compte diverses possibilitats per aquest ordre en cas que li facin una pregunta:
 - Passar la pregunta al grup.
 - Preguntar per què fa aquesta pregunta.
 - Demanar que la respongui qui l'ha fet.
 - Passar la pregunta a un altre membre del grup, si hi ha algú que coneix el tema o n'és especialista.
 - Contestar vostè mateix, si després s'ha de tornar a tractar.
10. Dominar la tècnica de fer preguntes obertes, tancades, directes, indirectes, ambigües, provocatives, suggestives, etc.
11. Estar atent al cansament dels assistents. No fer, ni permetre, crítiques en públic.
12. No forçar a treure conclusions només perquè s'ha d'acabar a temps.
13. Observar si es formen grups i vigilar les possibles pressions i manipulacions.
14. Fer aixecar acta del contingut de la reunió, encara que sigui de manera poc detallada.
15. Analitzar la seva actuació honestament. És difícil jutjar-se un mateix, però ajuda a millorar el treball per a la propera reunió en què participi.

Com cal tractar situacions difícils

Es pot parlar de tres tipus de situacions difícils:

1. Situacions imputables al grup.
2. Situacions imputables al responsable.
3. Situacions imputables al participant.

1. Situacions imputables al grup

Probablement cap grup romandrà sempre en una de les categories que se citen a continuació, però tots els grups passaran ocasionalment per alguna de les situacions que s'exposen en la taula següent:

SITUACIÓ	REMEI
— Massa animat o llançat (discussió molt viva entre els participants).	— Romandre tranquil. — No perdre el domini de si mateix. — Demanar somrient un mínim de disciplina. — Fer preguntes que exigeixin molta reflexió, i centrades en el tema, que probablement haurà estat desviat.
— Lent passiu (falta de comprensió, experiència o interès).	— Parlar més del que es habitual. — Fer preguntes senzilles, però que provoquin respostes. — Explicar el tema a fons. — Posar-se a l'alçada del grup. — No anar massa ràpid. — Buscar suport en un o dos participants que reaccionen i prosseguir la discussió sobre aquesta base. — Fer-los treballar en grups donant poc temps i estimulants-los.
— Resistent (excés d'esperit crític, mala voluntat).	— Trobar-ne la causa i corregir-la. — En principi, no oposar-se obertament a la resistència, atacar-la per la base. — Si cal, oposar-s'hi obertament.

Taula 2. Situacions i remeis imputables al grup.

2. Situacions imputables al responsable

Pot passar que per manca de vigilància o d'interès de qui dirigeix el grup es creïn situacions difícils. En aquest cas, el responsable ha de recuperar immediatament el control del grup i de la reunió.

SITUACIÓ	REMEI
<ul style="list-style-type: none">— La discussió es desvia (el grup perd de vista l'objecte de la discussió o, fins i tot, el tema que es tracta)	<ul style="list-style-type: none">— Les digressions aparents poden ser útils per animar la discussió, però el responsable mai no ha d'allunyar-se massa de l'objectiu.— En cas que es produeixi, cal procurar guiar la discussió cap al tema previst sense agressions i introduint arguments o exemples que es refereixin al tema de la reunió.— Afagar de nou el control fent preguntes que serveixin per centrar la discussió.— Si cal, fer constar que s'han desviat del tema i demanar, amistosament però amb fermesa, que el reprenguin.
<ul style="list-style-type: none">— El grup ataca el responsable o s'hi mostra hostil.	<ul style="list-style-type: none">— Desviar la discussió allunyant-la del punt de xoc.— És molt estrany que el grup estigui unànimement en contra del responsable.— Buscar amb habilitat el suport dels participants que no són hostils. Si cal, fer marxa enrere i tractar d'aconseguir un acord.

Taula 3. Situacions i remeis imputables al responsable.

3. Situacions imputables al participant

SITUACIÓ	REMEI
— Parla massa.	— Aturar-lo, resumint les seves manifestacions, i fer una pregunta a un altre membre del grup. — Si complica les coses, guanyar-se el grup per aïllar-lo.
— S'avança massa al grup.	— Valorar la seva rapidesa de comprensió, aplaçant la resposta al moment que correspongui. Agrair la seva ajuda i participació.
— Divaga.	— Repetir un dels seus comentaris que es refereixi al tema que s'estigui tractant i continuar.
— Discuteix de manera agressiva.	— Actuar com si no fos agressiu. — Referir-se a allò que hi hagi de cert i/o de positiu en la seva intervenció. Si hi persisteix, passar el tema al grup.
— S'obstina.	— Molt sovint es tracta de persones que no comprenen el tema. Cal ajudar-los. — Procurar fer-li entendre-ho mitjançant la resta de participants. — Prosseguir la discussió amb normalitat i parlar, fora de les reunions, amb els que hi estan en contra.
— Critica contínuament.	— Demanar-li que sigui constructiu o passar la qüestió al grup sense prendre-hi part. No perdre massa el temps amb aquesta persona.
— Exposa un problema personal.	— Discutir el problema si es considera convenient.
— Aborda una qüestió política.	— Dir obertament sobre allò que es pot discutir i sobre allò que no es pot discutir.

→

→

— Entaula conversa amb un company.	— Fer una pausa i mirar-los i provocar que el grup els escolti; demanar que ens deixin participar en la conversa, perquè potser és útil per a la resta.
— Té un vocabulari pobre o una veu dèbil.	— Si les seves idees són bones, ajudar-lo. — Repetir les seves idees amb les nostres paraules, citant-lo. — Evitar que quedi en ridícul.
— Parla de qüestions personals que afecten altres persones.	— Demanar, obertament, que deixi a un costat qüestions personals i continuar.
— Demana l'opinió del responsable o de l'instructor, si es tracta d'un curs.	— Remetre la pregunta al grup (en principi).
— S'avorreix.	— Revisar mentalment si s'està actuant amb animació i interès per al grup. Si la resposta és no, variar l'actitud personal, el mètode o el que faci falta. Si la resposta és sí, fer que participi o que aporti la seva experiència.
— Resta silenciós.	— Fer-li alguna pregunta que tingui una resposta lògica. — Implicar-lo en algun exercici previst en el qual hagin d'intervenir diversos participants.
— Es mostra tímid, indecís.	— Fer-li preguntes directes i senzilles, aprofitar qualsevol circumstància per infondre-li confiança.
— Sembla estar poc disposat a ajudar els altres. Manca d'esperit de companyonia.	— Fer-li entendre que la seva experiència pot beneficiar el grup. — Estimular-lo perquè surti de la seva reserva quan sigui possible i agrair-l'hi si ho fa.

Taula 4. Situacions i remeis imputables al participant.

Personalitats negatives en reunions, presentacions i per al treball en equip

Sense ànim de fer una classificació científica, però sí amb una intenció operativa per a la persona que ha de parlar en públic, extretes de la pràctica diària, enumerem algunes de les **personalitats que poden crear una situació difícil**:

- **El crític:** censura tot allò que es fa o es diu, sense aportar res.
- **El paralitzador:** es dedica a discutir procediments. Bloqueja el grup.
- **El pessimista:** tot és inútil. No s'arribarà enlloc.
- **El jovial:** tot és objecte de broma. El seu objectiu és fer acudits fàcils.
- **L'oponent sistemàtic:** qualsevol cosa que no provingui d'ell no té interès o és impracticable.
- **El dominador:** vol que tothom faci cas de les seves exigències.
- **L'indiferent:** és el llast del grup. Ni fa ni aporta res, tot i que això no l'impedeix criticar el conductor de la reunió.
- **El presumtuós:** diu que ho sap tot, que ho coneix tot. Quan surt una idea, diu que ell ja l'havia pensat.
- **El manipulador:** persegueix objectius personals inconfessats.

ANNEX 4

LA PERSONALITAT. LA SUBJECTIVITAT DE LA COMUNICACIÓ

La comunicació és una eina de relació i contacte entre les persones que es troba molt influenciada per les nostres conductes i actituds. Per això cal saber escoltar i observar els nostres interlocutors, ja que només així podrem inferir la seva **personalitat i millorar la comunicació**.

Personalitat, temperament i caràcter

Parlar de personalitat implica, necessàriament, establir una relació amb dos conceptes molt relacionats entre si: el temperament i el caràcter.

- Per **temperament** s'entén el conjunt de disposicions afectives predominants que tenyeixen les reaccions habituals d'un individu i la seva relació amb els altres. Quan es diu que una persona és molt temperamental o que té un temperament molt fort, s'entén que reacciona ràpidament, amb violència, i que cal anar-hi amb compte. El temperament es basa en l'herència biològica que hem rebut; per això és difícilment modificable.
- El **caràcter**, en canvi, és el conjunt d'hàbits de comportament que s'han anat adquirint durant tota la vida. Per tant, aquest, a diferència del temperament, és adquirit, no innat o hereditari.

En principi, la personalitat és la suma de temperament i caràcter en una sola estructura. És molt difícil distingir entre els trets temperamentals i els caracterials, per la qual cosa és preferible parlar únicament de personalitat.

Al llarg de la història, han estat molts els autors i psicòlegs que han intentat definir el terme *personalitat*. Cal destacar l'aportació feta per G.W. Allport (1966), el qual va recollir fins a cinquanta definicions diferents de personalitat, i hi afegí la seva, intentant sintetitzar les idees transmeses per altres autors.

Segons G.W. Allport, la personalitat és l'organització dinàmica, dintre d'un individu, d'aquells sistemes psicofísics que determinen la seva conducta i el seu pensament característics.

Aquesta definició planteja diverses qüestions a les quals cal prestar atenció especial, ja que implica que la personalitat:

- És una **organització dinàmica**, que es desenvolupa i canvia constantment, però dins una línia de continuïtat.
- No és un simple conglomerat de trets, sinó que es tracta d'una **organització de sistemes psicofísics** (de caràcter biològic i psicològic, simultàniament).
- És un **aspecte intern de les persones**, és quelcom no observable directament, sinó que ho és a través de la conducta i les accions dels individus.

També hi ha diversos factors que influeixen i determinen el desenvolupament de la personalitat. Són aquests:

- L'**herència biològica**, que fa referència a les característiques innates dels individus.
- El **medi físic**, relacionat amb el clima i la geografia.
- La **cultura**, adquirida mitjançant la socialització.
- L'**experiència del grup de què forma part**, que pot condicionar inevitablement la personalitat del subjecte.
- L'**experiència individual**, sempre única i irrepetible.

ANNEX 5

SABER ESCOLTAR

Premisses bàsiques de la comunicació

Hi ha dues premisses bàsiques i elementals en tota comunicació interpersonal:

1. L'escolta activa.
2. L'escolta empàtica.

Saber escoltar: definicions

Ja hem comentat al llarg del manual que la finalitat de tot procés comunicatiu és convèncer, persuadir, moure a l'acció. Però, perquè això es produeixi, el receptor ha d'escoltar i entendre el contingut del missatge que li hem transmet.

Així doncs, no solament cal que ens escoltin, sinó que ens hem d'assegurar que allò que diem s'està entenent (mitjançant el *feedback*).

Escoltar és aplicar l'oïda per tal d'entendre. És parar atenció a allò que algú diu.

Entendre (del llatí ENTENDERE) és aplicar la ment per tal de percebre i entendre. Percebre amb la intel·ligència el sentit d'alguna cosa.

Segons el sentit atorgat a les definicions d'escoltar i entendre, podríem dir que aquestes **impliquen**:

- Saber callar després d'haver fet una pregunta.
- Estar disponible i obert a la recepció de missatges.
- Anar amb compte amb qualsevol idea preconcebuda.
- Esforçar-se a comprendre els sentiments expressats amb paraules.
- Recollir sense falsa interpretació allò que s'ha dit.
- No fer-se il·lusions sobre l'acceptació i/o l'aprovació.
- Prestar tota l'atenció a les expressions i els comportaments dels altres.
- Examinar tots els punts de vista abans d'extreure conclusions del missatge.
- Observar tots els estímuls, individuals o col·lectius.
- Considerar els silencis, que poden estar plens de significat: reflexió, aprovació, reserves, incertesa, oposició, falta d'interès, laxitud intel·lectual o física...
- Obrir-se a noves idees.

Actituds que ajuden a escoltar

Les regles per saber escoltar no serveixen de gaire si no estan acompanyades de determinades actituds personals. Considerem actituds bàsiques d'escolta les que exposem a continuació:

- Deixar que els altres també participin.
- Mostrar consideració i amabilitat cap a les persones amb qui es parla.
- Tenir voluntat de fer que l'escolta sigui part activa de la comunicació.
- Demostrar interès per qualsevol tema que iniciï la persona que parla.
- Jutjar objectivament el contingut del missatge.
- Posar el màxim interès a atendre.
- Mantenir la ment oberta i flexible.
- Donar la sensació que estem interessats en el que l'altra persona diu i que en gaudim.

El desenvolupament d'aquestes actituds és fonamental a l'hora de potenciar una comunicació clara, eficaç i entenedora entre les persones.

L'escolta activa

Aquesta consisteix a ser capaços de repetir allò que l'altra persona ha dit. És l'esforç físic i mental de voler escoltar amb atenció la totalitat del missatge que s'emet, tractant de comprendre'n el significat correcte, mitjançant la comunicació verbal i no verbal de l'emissor, i indicant el que creiem que no hem entès (*feedback*)

Per fer aquest tipus d'escolta cal seguir una sèrie de **passos**:

1. Acceptar el que l'altra persona transmet, que no implica necessàriament estar d'acord amb les idees que exposa.
2. Reformular; repetir amb les nostres paraules allò que ha dit l'emissor. D'aquesta manera es demostra i s'assegura que s'ha entès el que s'ha volgut dir.
3. Exposar les nostres pròpies idees del tema en qüestió.

L'escolta activa pot quedar reflectida en **actituds diverses en l'interlocutor**, unes de més recomfortables que d'altres, però totes aquestes denoten que el receptor està escoltant. A continuació comentem breument quines són aquestes actituds i com les manifesten els receptors:

- **Actitud avaluadora:** la persona que escolta fa una avaluació o un judici moral respecte de l'interlocutor. És a dir, fa un judici de valor sobre allò que es diu, sent o fa l'altre (aprovant o censurant).
- **Actitud de buscar una solució:** la persona que escolta busca una solució immediata a allò que l'altra planteja. Expressa el que faria en la seva situació o el que l'altra hauria de fer en la seva opinió. És freqüent trobar-se amb justificacions, rebutjos... a tot allò que es proposa.
- **Actitud interpretadora:** la persona que escolta intenta interpretar l'altra, és a dir, intenta traduir el que l'altra no diu, revelant allò profund que creu essencial.

- **Actitud investigadora:** la persona intenta saber més de l'altra, obtenir-ne més informació, orientant-la cap a aquells punts que per a ella són més importants.
- **Actitud tranquil·litzadora:** la persona tracta de mostrar simpatia, compassió, etc., i intenta d'aquesta manera que l'altra no dramatitzi.
- **Actitud empàtica o comprensiva:** la persona que escolta mira d'entendre el que l'altra expressa, sense deformat-ne la vivència.

Els **principis clau** de l'escolta activa són els que s'exposen a continuació:

- Tenir una determinada predisposició psicològica: en aquell moment el nostre interlocutor és el més important.
- Observar acuradament l'interlocutor: precisarem el contingut del missatge, els seus sentiments, quan es pot intervenir...
- Utilitzar gests i postures corporals obertes: contacte visual, expressió facial d'atenció, assentiment amb el cap, volum i to de veu...
- Fer un ús de la paraula en el moment adequat amb incentius verbals —comprenc, en efecte...— i utilitzant expressions de resum —en definitiva, crec entendre...—
- Fer un ús adequat de la informació de retorn i mostrar actitud positiva davant el *feed-back*.

L'escolta empàtica

Fins ara hem parlat de l'escolta activa com una de les premisses bàsiques de la comunicació. A continuació parlarem d'un factor clau en l'escolta activa, com és l'escolta empàtica o empatia.

L'empatia és la capacitat de situar-se mentalment en el lloc de l'altre i entendre'n els sentiments, les emocions i els problemes, sense que impliqui estar-hi d'acord. Es tracta de mostrar que s'han entès les necessitats de l'altre, preguntant-ho, assentint, reformulant, tenint en compte la seva personalitat. És el procés mitjançant el qual preveiem les expectatives i els estats psicològics dels altres.

Només coneixent i entenent l'altra persona es pot saber com presentar-li els arguments i les idees de manera que les trobi acceptables. I aquest coneixement només és possible obtenir-lo escoltant aquesta persona, i escoltant-la de manera empàtica. Es tracta primer de comprendre i després de ser compresos, ja que, moltes vegades, en la comunicació es cau en l'error de creure més important allò que hem de dir que allò que hem d'escoltar.

És imprescindible desenvolupar l'activitat d'escoltar, tant allò que ens diu l'interlocutor, com allò que se sent i allò que no expressa.

Hi ha també altres **avantatges complementaris** en el fet d'escoltar els altres, com ara:

- Ofereix a l'altre l'oportunitat de descarregar-se.
- S'obtenen coneixements més precisos sobre el que cal respondre.

- Es reben idees que poden ajudar a solucionar el problema.
- Es guanya el respecte de la persona a la qual s'intenta motivar.

Els **passos** que cal seguir per fer una escolta empàtica són:

1. Enfocar l'atenció sobre l'altra persona.
2. Establir contacte visual. Observar les expressions facials i els gests.
3. Mostrar escolta amb una posició d'atenció.
4. Bloquejar pensaments competidors.
5. Lluitar contra la temptació de pensaments i arguments contraris.
6. Rebutjar la divagació.
7. Fer preguntes per buscar aclariments.
8. Esbrinar altres significats ocults, és a dir, escoltar el missatge no expressat amb paraules.
9. Repetir allò que creu que ha sentit.
10. Respondre a allò que ha entès.
11. Expressar el seu sentiment davant d'allò que s'ha dit.

ANNEX 6

RECOMANACIONS PER MILLORAR LES COMUNICACIONS ORALS

Considerem útil la lectura de les recomanacions següents, ja que ens pot permetre millorar les nostres comunicacions orals:

- Expressi's amb naturalitat i senzillesa, sense intentar imitar ningú. Vostè és com és i si intenta camuflar els seus defectes, es notaran encara més.
- Recordi que, molt més important que allò que diu, és com ho diu.
- Recordi que l'objectiu de tota comunicació és expressar amb claredat les idees, no pas impressionar el seu receptor. Si persegueix només el segon objectiu, és molt probable que no aconsegueixi el primer.
- Abans de qualsevol comunicació verbal, faci un esforç i somrigui amb naturalitat. Si somriu càlidament, el seu receptor li correspondrà.
- Si parla a grups nombrosos, haurà de parlar més fort per tal d'arribar als oients que es troben més lluny. Comprovi amb una simple mirada que aquests el senten bé.
- Utilitzi en la seva comunicació (si és oportú) el nom del seu receptor, ja que és senyal de cortesia i dóna cordialitat, i li permet aconseguir l'atenció que pretén.
- La comunicació oral ajuda les persones a obtenir una imatge favorable i assolir els seus objectius.
- Quan comuniqui quelcom, intenti posar-se en la pell de l'altre (empatia) i entendrà millor els seus punts de vista. D'aquesta manera el seu missatge serà més escoltat i acceptat.
- Comuniqui's de forma que estimuli el seu oient, explicant les seves idees de forma senzilla, mitjançant frases curtes i incloent-se en el que exposa: «Som capaços d'acabar el projecte aquesta tarda» i no excloent-se'n: «Són capaços...».
- És millor dir: «Es va dipositar prou aigua per omplir una piscina mitjana» que «Es van dipositar més de cent mil litres d'aigua».
- Si ningú no somriu amb el seu acudit, no es preocupi, actuï com si no hagués passat res.
- Eviti preguntar: «Per què?». Substitueixi-ho per «Què entén per...? Què vol dir amb...?»
- Faci un esforç per conèixer-se a vostè mateix, sàpiga com és el seu parllenguatge. Només si sap que parla ràpidament podrà esforçar-se a fer-ho més lentament.
- Faci un ús racional de les pauses, utilitzi-les per captar l'atenció, per deixar que el seu públic reflexioni o per separar uns assumptes d'uns altres. L'ús adequat de les pauses equival a l'ús correcte dels signes de puntuació en l'escriptura.
- En la comunicació oral, a més de paraules, la veu té un gran poder emotiu, perquè actua sobre la sensibilitat del receptor i crea un clima de complicitat entre ambdós. Tingui cura de tots els aspectes de la seva veu i disposarà d'una arma important.
- Vigili la dicció i sigui clar quan s'expressi; serà més efectiu en el seu discurs i causarà més bona impressió.
- Allò que es diu o s'escriu amb passió sempre arriba al cor.

- La comunicació oral es veu reforçada amb la mirada. Una mirada franca i directa cap al seu receptor reforçarà el contingut del seu missatge.
- Recordi que el llenguatge corporal comunica molt més que les paraules.
- Només els missatges autèntics arriben amb força al receptor. De res li servirà dominar les tècniques de comunicació si transmet un missatge buit.
- «Trenqui qualsevol d'aquestes normes abans de dir alguna cosa realment inapropiada» (parafraçant George Orwell).

Qüestionari d'autoavaluació final

Per saber en quin grau ha assimilat els conceptes treballats en el manual, es recomana respondre i raonar les preguntes relacionades amb les situacions següents:

Situació 1

Vostè és l'encarregat de presentar l'orador d'una exposició. Per motius diversos, aquest no ha pogut facilitar-li el seu currículum abans de la presentació.

Quan arriba al recinte, amb prou temps, es perd i després de fer algunes voltes per les instal·lacions arriba a la sala.

Els assistents han arribat a la sala i l'orador també. És el moment de començar la presentació. L'orador li lliura, sense que ningú no se n'adoni, el seu currículum perquè tingui més dades sobre ell.

Com ho fa?

1. S'excusa i responsabilitza el trànsit i després de la presentació del tema s'inventa un bon currículum per introduir l'orador.
2. Fa com si no hagués passat res i després de la presentació del tema cedeix la paraula a l'orador, amb l'única menció del seu nom.
3. Saluda, explica la seva aventura per arribar, s'excusa, presenta el tema, esmenta l'orador, com un expert i li cedeix la paraula després de preguntar-li alguna dada concreta que ha pogut llegir en el seu currículum.

Situació 2

Una entitat reclama la seva participació en una exposició pública respecte d'un tema del qual és expert. Li comenten que haurà de parlar davant de persones que no dominen el tema de què es tractarà.

Quan està disposat a iniciar l'exposició, el retroprojector s'espatlla, no funciona i no hi ha cap possibilitat de substituir-lo o arreglar-lo.

1. Es nega a fer l'exposició.
2. Demana còpies de les seves transparències per a tots els assistents.
3. Explica la contrarietat i llegeix les seves transparències al llarg de l'exposició.
4. Comença la seva exposició i recorre al paperògraf quan necessita un suport visual.

Situació 3

Durant el desenvolupament de l'exposició tot funciona amb normalitat fins que un dels assistents fa una pregunta sobre el tema, capciosa i molt centrada en un problema particular. Què faria?

1. S'esforça i s'estén a donar una resposta concreta al problema particular de la persona, tot i que compta amb el risc de no aconseguir-ho.
2. Respon amb generalitats i amb un arabesc lateral retorna al tema principal per continuar amb normalitat.
3. Fa una pregunta a l'assistent per evidenciar la seva particularitat i manifesta que després de l'exposició estarà encantat d'assessorar-lo en privat.

Situació 4

Durant el desenvolupament de l'exposició tot avança amb normalitat fins que un dels assistents dóna una opinió contrària i insisteix a contradir tot allò que vostè afirma o intenta aclarir. Què faria?

1. S'esforça i dedica temps a convèncer-lo de la seva postura.
2. Després de donar una resposta al seu plantejament inicial, manifesta que no sembla que es pugui resoldre aquesta situació durant l'exposició i que, amb el seu permís, seguirà endavant i potser al final disposin de més dades.
3. Després d'intentar reconduir-lo, li fa veure que està equivocat.

Situació 5

Està disposat a iniciar la seva exposició en públic i escull com a mètode d'introducció l'explicació d'un aspecte polèmic, un fet social que té ressò durant aquells dies i que pot ser considerat bon introductor del tema del qual es parlarà. Es troba que una persona del públic se sent ofesa, arriba a debatre sobre allò i desvia totalment l'objectiu de l'exposició. No ho pren com una anècdota, sinó que... Què faria?

1. Demana perdó humilment. Reconeix que no ha estat encertat amb l'anècdota de l'inici i demana que el deixi continuar.
2. Intenta explicar-li que només ha estat un recurs estilístic i s'interessa pel motiu de la seva ofensa.
3. Com que el que pretenia era que es produís aquesta situació, aprofita l'enuig de l'assistent per subratllar amb més èmfasi el tema que volia introduir.

Situació 6

Participa en una taula rodona com a ponent. Són sis persones i cada una disposa de 20 minuts per donar una explicació clara i convincent del tema.

Durant l'exposició, tothom s'ha estès massa i ha superat el seu temps. Vostè gairebé no disposa de temps, tot i que no hi hauria cap problema si volgués emprar el que li correspon, però els assistents estan esgotats i gairebé avorrits. Què faria?

1. Fa l'exposició com si no hagués passat res.
2. Subratlla que els seus predecessors ho han fet molt bé i explica amb èmfasi i gràcia que vostè només farà un resum brevíssim de 10 minuts del que portava preparat.

3. Com els altres, es pren el temps inicialment previst per poder aprofundir-hi en el mateix grau.

Situació 7

Per motius diversos, s'adona que quan arriba gairebé al final de l'exposició li sobra temps. Què faria?

1. Res. Continuar amb el que té previst i acabar sigui l'hora que sigui.
2. Acabar l'exposició, segons el que té previst, i intentar allargar-la després amb algun tema o subtema sobre la marxa.
3. Abans d'acabar-la, provocar preguntes i introduir algun tema o subtema sobre la marxa.

Comari les seves respostes amb les que li proposem a les «Pautes per a la correcció de l'autoavaluació».

Solució a la situació 1

1. Acció perillosa. Excuses tan típiques com el trànsit sonen a excuses de mal pagador. Fins i tot quan són veritat es recomana extreure'n l'anècdota o fet concret que permetrà captar l'atenció i/o donar un aire de veracitat i no recórrer a la menció genèrica i vaga, al trànsit. Respecte al fet d'inventar el currículum de l'orador... reflexioni. Sens dubte el traurà de l'embolic, però pot tenir més repercussions negatives de les previstes.
2. L'auditori se sentirà ignorat i quasi menyspreat i l'orador abandonat. Ho tindrà difícil.
3. Per què no pot ser una bona solució explicar la veritat amb alguna gota d'humor i respecte? L'ordre de la presentació és correcte i la introducció de l'orador és encertada. Mentre ell respon la seva pregunta, vostè fins i tot pot extreure més dades del seu currículum per afegir-les després de la seva resposta. Si l'orador continua, missió complerta.

Solució a la situació 2

1. Els elements estan en contra, però potser val la pena buscar-hi alternatives.
2. No és un mal recurs. S'haurà d'esforçar més a mantenir l'atenció de l'auditori, però la resta quedarà controlat.
3. L'explicació és correcta, sempre que no transmeti la sensació de baixar la qualitat de la seva exposició. Que vostè llegeixi les transparències té seriosos inconvenients.
4. No està malament, si el tema permet fer sinopsis ràpides. Per contra, si es perd escrivint en el paperògraf, el públic tindrà dificultats per seguir-lo, la forma canibalitzarà el fons i desconcertarà.

Solució a la situació 3

1. Pot ser que acabi donant satisfacció a una persona, o potser no, però el que és segur és que la resta de l'auditori acabarà insatisfet i se sentirà oblidat, ignorat, decebut i agraviat.
2. No està malament del tot, però és molt difícil fer-ho de tal manera que quedi bé. Corre el risc de no satisfer ningú.
3. Tots satisfets. I vostè tranquil. Tot ha quedat en ordre.

Solució a la situació 4

1. És inútil. El perdrà a ell i a la resta de l'auditori, que és pitjor. És una situació molt perillosa. Fins i tot pot costar-li la seva exposició.
2. L'assistent no podrà acusar-lo de no tenir en compte la seva opinió. La resta de l'auditori se sentirà alleujat i fins i tot agraiït.
3. La resta de l'auditori se sentirà ignorat si el debat s'allarga i és molt particular. Vostè està dilapidant el seu esforç en una campanya que no el pot conduir a res de bo.

Per descomptat, el seu interlocutor pot ser una persona racional i educada; en aquest cas, si vostè debat en el mateix pla, pot encaixar amb elegància el seu error.

Però vagi amb compte, en el fons a ningú no li agrada que el deixin en evidència públicament, i fins i tot la resta de persones pot agafar por. I aquest no és l'objectiu formal i material de la seva exposició.

Solució a la situació 5

1. Es tracta d'una situació molt delicada. No està malament per sortir del pas, però si la resta de l'auditori no entén l'estranya susceptibilitat d'aquella persona i l'aspecte actual i públic del tema, té vostè per endavant un camí difícil per acabar guanyant-se'ls.

2. Explicar el tema del recurs estilístic pot estar bé, amb els mateixos condicionants de la resposta anterior. Però no indagui més. Els motius de l'altra persona no són el tema de la seva exposició i encara que vostè pugui semblar educat, i els motius interessants per a la resta, es pot estar gestant una catàstrofe.

3. És molt valent. Sens dubte, ha captat l'atenció de tots. Pot sortir-li molt bé o molt malament, però no deixarà cap persona indiferent, tot i que està arriscant molt. La susceptibilitat personal i els temes tabús provoquen aquestes reaccions.

Solució a la situació 6

1. No sé com hauran quedat els altres, però vostè ho té complicat. El públic està esgotat.

2. Els acaba de despertar. Se sentiran alleujats, li prestaran atenció i li ho agrairan. No subratlli massa el desfasament temporal dels seus predecessors; es poden ofendre. I tampoc no els aduli massa, es nota.

3. No ha escollit un bon camí. La seva exposició podrà ser perfecta i el tema interessantíssim, però l'auditori ha superat tots els límits. Ja no tenen ni la més mínima capacitat d'escolta. I, a més, poden acabar culpabilitzant l'últim ponent del desfasament de tots els altres.

Solució a la situació 7

1. No és la pitjor solució. Tot estarà en ordre, excepte un impediment temporal. Però, és clar, els ha pogut deixar insatsfets respecte al volum del contingut. Si el tema tampoc no s'ha vist perjudicat, el pitjor li pot venir pel compromís temporal amb l'organització.

2. La qualitat de la seva exposició corre el risc de desdibuixar-se i espatllar-se per una improvisació posterior al tancament.

Recordi, si hi recorre, necessitarà un segon tancament. Cal preveure-ho en l'etapa de preparació.

3. Menys arriscada que la fórmula anterior. Si no es duu preparat un segon tancament, improvisar abans de tancar li donarà més confiança, si sap que com a mínim «la cirereta» està controlada.