Direcció de reunions i presentacions

Marta Pich Piñol

PID_00156850

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Objectius 5

1. El treball en equip 7
1.1. Equips d'alt rendiment 13
1.2. Atribució de rols a un equip de treball 15
1.3. Motivació dels equips de treball 18
1.4. Resolució de conflictes de l'equip de treball 21

2. Direcció de reunions 25
2.1. Les reunions de treball 25
2.2. Planificació i preparació de reunions 26
2.3. Conducció i direcció de reunions 28
2.3.1. El procés dels sis passos de Dewey 29
2.3.2. Altres tècniques per a afrontar la direcció de reunions 30

3. Presentacions orals 33
3.1. Investigació prèvia a la presentació oral 33
3.2. Estructuració i etapes de les presentacions 34
3.3. Posada en escena de les presentacions orals 39
3.4. Els recursos visuals i les utilitats d'Internet en la preparació i realització de presentacions orals 40

Bibliografia 41

Objectius

Amb el treball d'aquest mòdul, assolirem els objectius següents:

1. Evidenciar com el treball en equip incrementa l'eficiència laboral.

2. Practicar les tècniques i els procediments que optimitzen el treball en equip.

3. Determinar el tipus d'equip adient a cada circumstància.

4. Conèixer les diferents etapes en la constitució, el desenvolupament i l'avaluació del treball en equip.

5. Aprendre a distingir els equips d'alt rendiment.

6. Seleccionar el tipus de reunió més adequat a l'objectiu perseguit.

7. Determinar els rols que es corresponen amb cada membre de la reunió.

8. Seleccionar l'estil de lideratge més adient per a cada reunió.

9. Practicar les diferents tècniques optimitzadores de direcció de reunions.

10. Practicar la preparació, la consecució i l'avaluació de reunions eficaces.

11. Evidenciar el valor persuasiu de les presentacions orals.

12. Determinar els àmbits d'anàlisi previs a la realització d'una presentació oral.

13. Analitzar les diferents parts i elements discursius d'una presentació oral.

14. Practicar l'avaluació de les presentacions orals.

15. Constatar el valor informatiu i persuasiu dels recursos iconogràfics emprats.

16. Seleccionar l'eina visual més apropiada a cada presentació.

17. Descobrir l'aplicació de les TIC com a recurs de la preparació i posada en escena de les presentacions en públic.

1. El treball en equip

La pràctica laboral diària ens evidencia la importància que tenen els grups en l'entramat social actual.

De la mateixa manera, la literatura que hi ha sobre el treball en equip ens planteja aquesta dinàmica com el resultat d'una planificació prèvia, que cal que comporti la implementació i el control d'unes accions adreçades a millorar els resultats aconseguits pels treballadors en una tasca individual en l'empresa.

La desitjada **sinergia** dels esforços d'un col·lectiu, però, sovint també la veiem associada a unes determinades pràctiques, inserides en el que s'anomena **direcció o gestió d'equips de treball**.

Acostumats com estem a una distribució molt jeràrquica de les atribucions de tasques empresarials, és comprensible el fet que atribuïm la gestió de grups de treball als qui tenen càrrecs de direcció en les organitzacions.

I sota aquesta perspectiva, podem comprendre que el coneixement de les habilitats i tècniques necessàries per a dur-la a terme sigui difícil de destriar del tractament del lideratge.

Això no ens ha de fer pensar que podem estar exclosos del grup de receptors desitjables per aquest aprenentatge, ja que –com sabem– liderar no consisteix tan sols a fer ús de l'exercici del poder.

La presa de decisions ja no correspon només als directius, sinó que implica tots els col·laboradors de l'empresa i les solucions adoptades esdevenen ara més properes a les expectatives dels treballadors.

Coincidint amb els principis de la **direcció participativa**, prolifera l'interès i la preocupació pel que anomenem *equips d'alt rendiment*, que té un conegut exponent en els **cercles de qualitat** adoptats amb força en les empreses japoneses.

En aquest punt, cal preguntar-se per la manera d'aconseguir equips de treball que permetin de millorar els nivells i la qualitat de la producció en l'empresa que, com bé suposem, té molt a veure amb les capacitats comunicatives i d'interacció ja estudiades en el mòdul primer.

Per començar, cal que acotem el significat d'alguns termes que se'ns presenten freqüentment com a sinònims.

Si per **grup** entenem un conjunt de professionals que, tot i treballant al mateix espai físic, no actuen realment com un equip, per **equip de treball** ens referim a un concepte més complet i complex, que implica una confluència d'elements:

a) **Perfils professionals** complementaris.

b) Una **missió** o projecte per compartir, que sovint és assolible més fàcilment amb la conducció d'un **líder**.

c) Un **clima emocional** positiu, basat en unes relacions de **confiança**.

Entenem per equip de treball un conjunt de persones que col·laboren laboralment en la consecució d'un o diversos objectius comuns.

La **productivitat** de l'equip s'espera que sigui superior a la suma de la dels membres del grup treballant individualment, ja que com a **avantatges** d'aquest exercici col·lectiu enumerem els següents:

a) Una confluència de diferents **perspectives**, experiències i enfocaments sobre un mateix tema que, juntament amb el bagatge de coneixements dels components del grup, confereix una qualitat superior a les decisions preses en la tasca d'equip.

b) Una **implicació** positiva dels membres del grup en la **presa de decisions**, que així seran acceptables més fàcilment com a solució o proposta d'actuació.

c) El reconeixement de la **responsabilitat** i funció dels membres del grup en el procés de presa de decisions que, molt possiblement, incrementarà la satisfacció dels components de l'equip pel treball fet conjuntament.

Ara bé, també hi ha alguns **inconvenients potencials** en les preses de decisions grupals, que citem a continuació:

a) La necessitat de destinar un **temps** a la planificació, el desenvolupament, la direcció i la revisió dels resultats aconseguits, fa més costosa la tasca grupal que la feta d'una manera individual.

b) La **responsabilitat** en la consecució d'objectius concrets queda més **difosa**, ja que es reparteix entre els diferents membres de l'equip.

c) El pes desigual dels diferents membres del grup en la presa de decisions pot comportar posicions poc mesurades, consonants amb les opinions de determinats participants.

d) Un **excés de cohesió** grupal pot desencadenar el desig d'arribar a un acord per sobre de trobar una bona idea i aprofitar la professionalitat dels presents.

En aquests casos, vivim un fenomen anomenat *groupthink* que, com veurem, té implicacions negatives en l'eficàcia del grup.

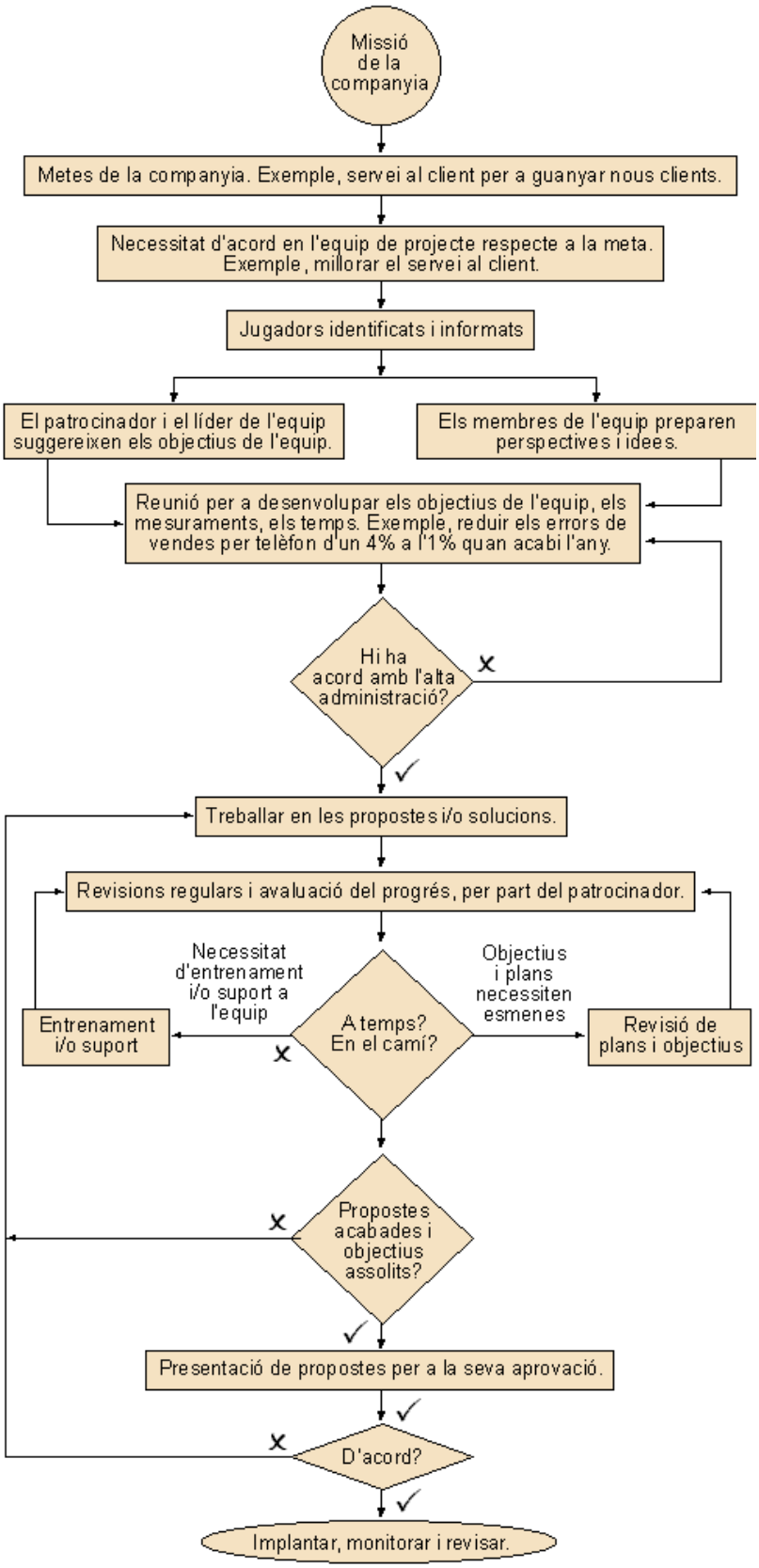
Els efectes positius que s'esperen aconseguir amb el treball en equip no estan assegurats en tots els casos, ja que depenen de l'èxit assolit en cadascuna de les etapes del procés.

Reflexió

Segur que no ens serà difícil pensar en una situació viscuda en l'empresa en què un fracàs va romandre mal analitzat perquè cap dels treballadors no va voler assumir la responsabilitat que teníem en el procés que calia revisar, vam invertir temps i energies a "salvar" la nostra execució i ens vam oblidar de millorar el desenvolupament ineficaç.

Treballar en equip significa superar la planificació, la formació, el desenvolupament de l'acció grupal, la revisió, la desintegració i la millora de l'equip.

La **planificació del treball en equip** comprèn diverses fases:



Establiment de metes i objectius per a un equip de treball segons Steve Smith.

a) Seleccionar un **projecte** ben definit, senzill, motivador i de resultats assolibles i fàcilment mesurables.

b) Establir una finalitat o objectiu general[1] i uns propòsits més concrets, o objectius efectius[2].

(1)Proposa una direcció o línia d'actuació.

(2)Ens repten a assolir unes determinades quotes de desenvolupament i cal que siguin específiques, quantificables, consensuades pels membres del grup, realistes i que es refereixin a un període de temps determinat.

c) Seleccionar els membres de l'equip i atribuir-los el **rol** adient.

Caldrà que hi hagi un **líder** o conductor d'equip, que podrà optar per quatre orientacions bàsiques[3]: el rol de **conductor**, l'**orientació als resultats**, el rol de **cohesionador** i el que té com a finalitat potenciar el que anomenem *agendes ocultes*.

(3)

Papers (rols) dins l'equip	
Paper conductor	• Li interessa l'estratègia, el camí per a arribar. • Fixa fites. • Modera les reunions/discussions. • Evita les renyines personals: "Per sobre de les petites misèries quotidianes". • Es compromet: "Jo el primer". • Anima el grup: "Això és possible aconseguir-ho". • "Tots som responsables".
Paper orientat a la tasca	• Tècnic en processos. • Esperit pràctic: va al gra. • "El que és important són els resultats". • "Encara que et trobis malament, abans de res ets professional". • "Menys filosofia i més coses concretes".
Paper orientat a cohesionar	• Anima les reunions. • Proporciona "carícies" a la gent: "Que bé que se't veu", "com estan els teus nens", etcètera. • Harmonitza grups i intenta que tothom hi participi. • Organitza esdeveniments socials. • Dóna notícies: "En Tal espera un bebè". • Se solidaritza amb els febles del grup.
Paper orientat a les agendes ocultes	• "Això no pot funcionar". • "Unes altres persones ho farien millor". • "Aquesta empresa és un desastre". • "Els caps són els caps i hi són per fastiguejar-nos". • "Una altra vegada el pesat d'en Tal".

d) Establir les **normes bàsiques** –que caldrà que siguin acceptades per tots els membres del grup– que serviran com a guia de l'actuació de l'equip.

e) Fer una **primera reunió** amb els membres de l'equip, en què es fomentarà un clima d'interaccions fluïdes, es recolliran les expectatives i els suggeriments dels assistents i es validaran els objectius, els rols i les normes proposades.

Model d'agenda per a la primera reunió		
1.	Expliqui les metes de la reunió	2 min

Model d'agenda per a la primera reunió segons Steve Smith.

Model d'agenda per a la primera reunió		
2.	Revisi l'agenda	2 min
3.	Faci les presentacions personals	5 min
4.	Expliqui els papers de patrocinador, líder d'equip, membres de l'equip i conseller	5 min
5.	Revisi el resum del patrocinador d'equip	5 min
6.	Acordi les regles i com vol que es treballi	5 min
7.	Revisi les eines bàsiques de millora que siguin adequades al seu tema: • processos clients-proveïdor, • cicle de millora planificar-fer-revisar-actuar, • treball en equip efectiu.	10 min
8.	Comenci a treballar en el tema de millora, exemple: • Acordi els objectius. • Acordi el pla general. • Identifiqui els requeriments dels clients. • Defineixi la situació actual.	30 min
9.	• Prepari per a la reunió següent: • Allò que cal fer abans de la reunió següent. • Esbossi l'agenda. • Defineixi els papers. • Estableixi data, hora, lloc.	5 min
10.	Revisi la reunió: • Demani realimentació. • Discuteixi com es pot aconseguir que la reunió següent sigui millor.	5 min
11.	Tancament: • Agraeixi les contribucions de la gent. • Miri cap endavant.	2 min
	Temps total:	**1 h - 1 h 30 min**

Model d'agenda per a la primera reunió segons Steve Smith.

f) Igualment, d'aquest primer encontre en pot sortir la clau per a redactar un **document breu** que representi un **marc de referència** per a l'actuació de l'equip.

Model de contracte d'equip	
Enunciat de missió d'equip	• El propòsit general o meta de l'equip. • Com contribuirà l'equip a les metes generals de l'empresa. • Un enunciat clar, simple i recordable que signifiqui alguna cosa per a tots els participants.
Objectius específics	• Quins resultats s'esperen. • Com es mesurarà l'èxit.
Límits	• Què està inclòs en el projecte i què no ho està. • Restriccions de pressupost. • Punts en què el procés s'iniciarà i s'acabarà. • Graus d'autorització. • Límits de temps en la participació o durada de les reunions. • Llocs, productes o departaments inclosos.

Model de contracte d'equip	
Contactes	• Qui té probabilitats de ser contactat o convocat durant el projecte (més enllà de l'equip mateix). • Si l'equip hi inclourà clients o proveïdors externs.
Temps	• Dates d'inici i termini. • Dates clau al llarg del camí; exemple, presentar propostes.
Recursos	• Temps • Persones • Pressupost • Accés a ajuda especialitzada • Cobrir la feina normal
Papers	• Qui fa què.

Resum

Un equip de treball format d'una manera planificada ens permet de gaudir de la sinergia de forces de treball dels membres.

1.1. Equips d'alt rendiment

Actualment hi ha una preocupació creixent per augmentar el rendiment dels esforços laborals i, entre aquests, per formar i **liderar equips de treball**.

Com a conseqüència d'aquesta preocupació per augmentar la **productivitat** dels resultats del treball col·lectiu, sorgeix l'interès pel que anomenen **equips d'alt rendiment**, que té un conegut exponent en els **cercles de qualitat** adoptats amb força en les empreses japoneses. Seguint la definició que Francesc Borrell exposa en el manual *Cómo trabajar en equipo*, **són els equips que aconsegueixen un nivell de productivitat superior gràcies a una optimització dels recursos**.

Els equips d'alt rendiment optimitzen els recursos de què disposen i aconsegueixen quotes de productivitat superiors a la mitjana.

Necessitarem completar la definició apuntada amb uns criteris concrets i diferenciats d'aquest tipus d'agrupaments de rendiment elevat, i és amb aquesta finalitat que proposem la sigla **CREA** i exposem que un equip d'alt rendiment està sempre vinculat a la creació, la invenció i l'aplicació de nous procediments.

La sigla esmentada, **CREA**, ens porta a associar als equips d'alt rendiment tres requeriments intrínsecs a aquests agrupaments de productivitat elevada:

- Creativitat[4]

(4)Els equips d'alt rendiment són equips que cal que estiguin en un procés de canvi constant, per a aprofitar el potencial dels professionals que hi ha en el grup de cara a millorar els procediments i les tècniques actuals.

- Resultats[5]

(5)Els equips d'alt rendiment es caracteritzen per la seva eficàcia, gràcies a la qual assoleixen quotes de productivitat extraordinàriament elevades.

- Economia[6]

(6)Aquests agrupaments també es distingeixen per l'eficiència, ja que l'economia de recursos és un dels principis que va associat a la quota de productivitat elevada abans esmentada.

- Amplitud[7]

(7)La dinàmica de direcció participativa generada en el grup permet que tots els membres estiguin implicats en la consecució dels objectius. D'aquesta manera s'assoleix un grau de cohesió grupal elevat.

Sovint trobem referenciats alguns dels tres tipus d'equips d'alt rendiment que veiem contrastats en el gràfic següent: **cercles de qualitat, grups de millora i grups autònoms**.

	Cercles de qualitat	Grups de millora	Grups autònoms
Objecte	Millora puntual del procés	Millora del procés	Responsabilitat sobre el procés
Composició	Aleatòria	Grup de treball	Grups de treball (ja constituït)
Rol del cap	No hi participa	Hi participa	Està integrat dins del grup
Reunió	Fora de la jornada	Dins de la jornada	Dins de la jornada
Recompensa	Regal	Regal o no n'hi ha	Possible compensació variable

Característiques dels diferents tipus d'equips d'alt rendiment segons Josep Maria Orduña Ponti i Carles Heredia Sancho.

Ara bé, arribats en aquest punt, és lògic preguntar-se pel funcionament d'aquests equips d'alt rendiment.

Com qualsevol equip, aquests col·lectius aconsegueixen els seus objectius gràcies a l'esforç d'un grup de professionals adequats, motivats i disposats a crear interaccions fluïdes i de confiança.

Un equip d'alt rendiment ha de gaudir d'unes relacions interpersonals satisfactòries entre els components, basades en l'establiment de comunicacions efectives en el si de l'equip, perquè pugui assolir les exigències de productivitat que li són assignades.

Reflexió

Penseu en l'aula virtual d'aquesta assignatura i situeu-vos en els fòrums adreçats a alumnes i consultors, que pretenen incentivar la participació exposant un tema d'interès per a l'assignatura.

El poder motivador d'aquesta intervenció, creieu que està limitat a l'atractiu del tema plantejat, o bé penseu que també està determinat per l'habilitat del comunicador per a la creació d'un clima distès, facilitador de l'intercanvi d'opinions?

Els equips d'alt rendiment són agrupaments en què s'atorga prioritat als **objectius productius** per sobre dels **relacionals** i en què la sinergia de forces aconseguida es dedica a l'assoliment dels reptes plantejats en el si de l'equip, per la qual cosa serà necessari pensar en **sistemes de recompensa** adequats a la càrrega de treball dels membres del grup.

En cas que l'esforç fet per l'equip en aquesta primera fase no es premiï, el grup es podria desestabilitzar i desmotivar, cosa que faria retrocedir en la bondat dels resultats obtinguts.

La falta de **reconeixement** dels reptes assolits pels components del grup comporta que els membres de l'equip tinguin la impressió de **donar més del que reben**, cosa que fa que caiguin en el **desànim** i minorin el ritme de treball.

Resum

Per a aconseguir que el nostre equip sigui considerat d'alt rendiment, caldrà assegurar unes relacions internes i una política de reconeixement per a assolir objectius satisfactòries.

1.2. Atribució de rols a un equip de treball

La sinergia atribuïda al treball en equip no es pot produir sense una **distribució de tasques i funcions** correcta entre els membres del grup.

En l'atribució de **responsabilitats i àmbits d'actuació**, cal definir amb exactitud quin és el paper que cada treballador ha de tenir per a aconseguir la bona marxa de l'equip.

Hi ha uns perfils, o rols, que acostumen a estar presents en qualsevol agrupament.

Papers d'equip de Belbin

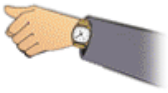
President/coordinador
Controla la manera en què l'equip avança. Assegura que els esforços i les fortaleses dels membres de l'equip tinguin un bon ús.

Formador
Fa que l'equip vegi cap a on es dirigeix: els seus objectius i prioritats. Intenta de mantenir l'activitat de l'equip enfocada.

Treballador de la companyia / qui porta a terme
Aconsegueix que es portin a terme les accions pràctiques. Converteix les idees i els plans en tasques concretes. És sistemàtic i metòdic.

Qui acaba / qui completa
Revisa els detalls, i assegura que res no es passi per alt i que no es cometin errors. Està pendent del temps, les dates límit i la precisió. Dóna a l'equip el sentit d'urgència.

Innovador
Suggereix noves idees i solucions creatives. Identifica noves oportunitats. Veu els problemes o els contratemps com a oportunitats. Suggereix noves formes d'operació.



Monitor/avaluador
Avalua les idees d'una manera objectiva per veure si són realistes i productives. Pot interpretar i avaluar assumptes complexos.

Investigador de recursos
Manté l'equip en contacte amb el que passa fora. S'assabenta d'idees, informació, desenvolupaments i noves possibilitats en el món exterior.

Treballador d'equip
Motiva els altres, els ajuda, és sensible a les necessitats i sentiments de la gent.

Especialista
Té coneixement o experiència especialitzada per aportar a l'equip; per exemple, en àrees legals o de sistemes, perquè ha treballat en algun projecte important en algun altre lloc.

Rols o papers d'equip segons Belbin.

És important que l'equip no presenti molts papers iguals, i també que hi hagi un equilibri entre el nombre de perfils laborals orientats a l'execució de tasques i el de professionals que tenen com a finalitat potenciar la cohesió grupal.

Aquestes dues orientacions s'han de donar en el cas del **conductor** o **líder** que, com ja sabem, pot adoptar diferents posicions i del qual s'espera una lleialtat i professionalitat elevades.

Seguint les directrius que ens dóna **Francesc Borrell** en el seu llibre *Cómo trabajar en equipo*, hi ha unes **conductes tipus** que caracteritzen els principals rols que pot adoptar el conductor d'un equip de treball:

1) El rol conductor

- Està interessat en l'estratègia, en el camí que cal seguir per a aconseguir les fites proposades.
- Fixa els objectius.
- Modera les reunions i discussions de l'equip de treball.
- Vetlla per mantenir un bon clima en l'empresa.
- Es compromet i s'anima a actuar en primer lloc.
- Dinamitza el grup.
- Considera que tot l'equip, inclòs ell mateix, s'ha de responsabilitzar dels èxits i fracassos assolits.

2) El rol centrat en la consecució de resultats

- Es tracta d'un professional de bagatge tècnic important.
- És pràctic i professional.
- El seu objectiu és assolir els resultats que té assignats l'equip.

3) El rol del cohesionador

- Se solidaritza amb els membres dèbils de l'equip.
- Harmonitza i dinamitza el grup, i vetlla per la participació de tots els components.
- Anima les reunions i organitza esdeveniments socials.
- Emet reconeixements verbals o "carícies psicològiques" als membres de l'equip.

4) El paper orientat a fomentar les conductes soterrades o agendes ocultes

- Es tracta d'un perfil que mostra un descontentament constant envers les conductes dels altres treballadors, expressa opinions molt negatives i cau en generalitzacions excessives: "Aquesta empresa és un desastre", "altres ho farien millor", "els caps només ens volen emprenyar", "això no pot funcionar", entre d'altres.

Resum

Determinar els rols necessaris per a un equip i atribuir-los als treballadors adients esdevé una norma bàsica per a aconseguir equips d'alt rendiment.

1.3. Motivació dels equips de treball

El **capital humà** és, sens dubte, l'actiu més valuós que té l'empresa.

Aquesta afirmació, que està recollida en estudis i parlaments diversos, sovint no es reflecteix en el dia a dia laboral, i encara és un àmbit de millora urgent el tracte dispensat a l'equip de treballadors de l'empresa.

La **satisfacció necessària** dels membres de qualsevol equip de treball és especialment important per als grups que pretenen assolir unes **quotes de productivitat extraordinàriament elevades**, com és el cas dels equips d'alt rendiment.

> En tots els casos, haurem de tenir en compte que el rendiment de l'equip és directament proporcional a la satisfacció dels membres que el componen.

La satisfacció de l'equip no és fruit de falses promeses i il·lusions banals, sinó que sovint es deu a la implementació de sistemes que garanteixen el desenvolupament correcte del treball col·lectiu i el **reconeixement** de les iniciatives dels diferents membres del grup.

Ara bé, caldrà que tinguem en compte que algunes **recompenses** pels assoliments aconseguits poden ser **contraproduents**, especialment si fomenten la competitivitat i els **greuges comparatius**.

Per aquest motiu, la determinació de la política d'incentius que proposem al nostre equip de treball haurà de ser avaluada acuradament.

Els mecanismes que es poden establir per a **motivar un equip** de treball són diversos i tindran diferents resultats, depenent de les circumstàncies sectorials, de composició del grup i de la personalitat que n'assumeixi el lideratge i control.

Habitualment, però, pensem en tres vies d'actuació per incrementar l'**entusiasme** dels equips de treball:

a) La primera, i oblidada fatalment en moltes ocasions, es refereix al **clima intern** del grup.

I és que resulta realment molt difícil aconseguir el bon funcionament d'un equip quan hi ha **conflictes** interpersonals importants!

b) La segona és que cal que hi hagi una definició completa de les funcions i responsabilitats que s'atribueixen a cada lloc de treball.

En cas contrari, la poca **delimitació dels àmbits d'actuació** dels membres de l'equip de treball pot comportar **inseguretat** en les tasques que cal desenvolupar, **desil·lusió i frustració**.

A més, l'atribució de responsabilitats definides actua com a fórmula de reconeixement del treball dels components del grup, per la qual cosa es fa doblement indispensable.

c) La tercera que cal esmentar és l'establiment d'una **política d'incentius discriminant** com a estratègia potenciadora de la motivació dels equips, ja que significa premiar l'esforç i la vàlua dels treballadors i incita a mantenir una diferenciació equànime, basada en l'assoliment de tasques i objectius.

Reflexió

Penseu en un cas concret que hàgiu viscut en la vostra empresa i en què us vau sentir desmotivats davant un repte proposat, perquè sabíeu que l'empresa no recompensaria l'esforç addicional que us demanava.

Segons quin sigui l'element clau de la política de motivació dissenyada, l'orientació del nostre equip variarà, ja que els objectius que d'una manera prioritària es perseguiran seran relatius a diferents àmbits.

Així, i tal com veiem en els gràfics que hi ha a continuació, els equips que trobem orientats al **nord-est** són col·lectius que treballen per a "**obtenir**", per a assolir quotes elevades de **producció** i, per tant, estan orientats a la tasca que s'ha programat.

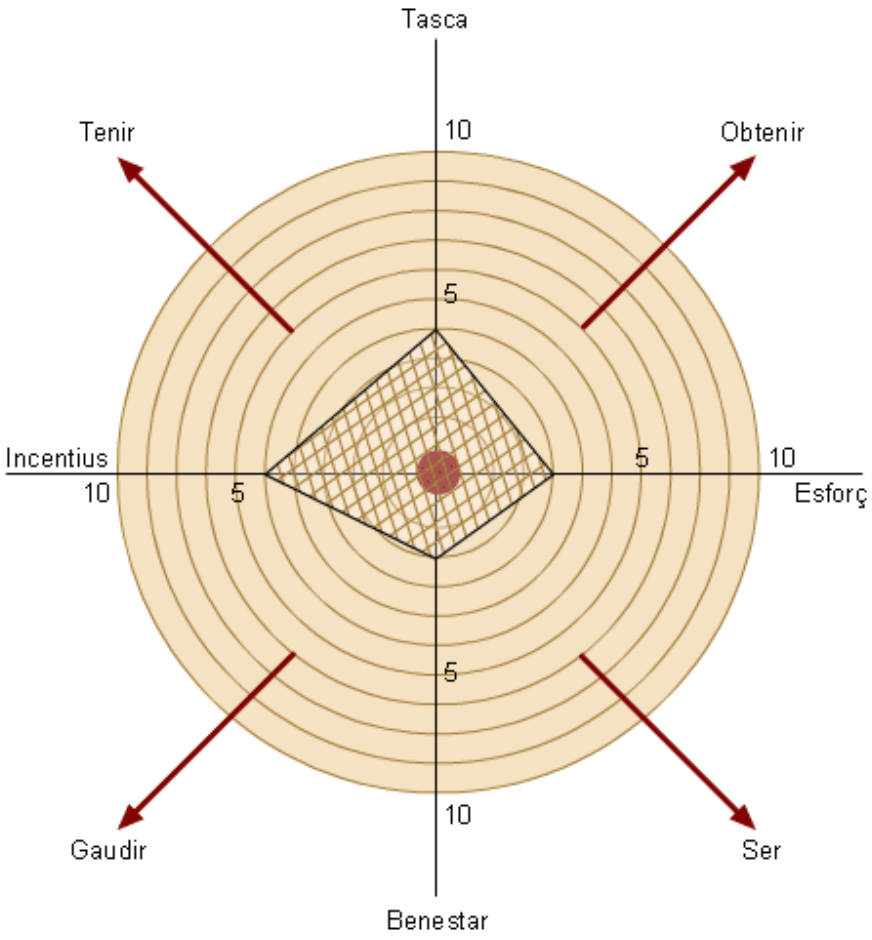
La zona **sud-est** del gràfic es correspon amb l'àrea del "**ser**", governada per agrupaments que cerquen, fonamentalment, el seu **desenvolupament i creixement**, tant individual com grupal.

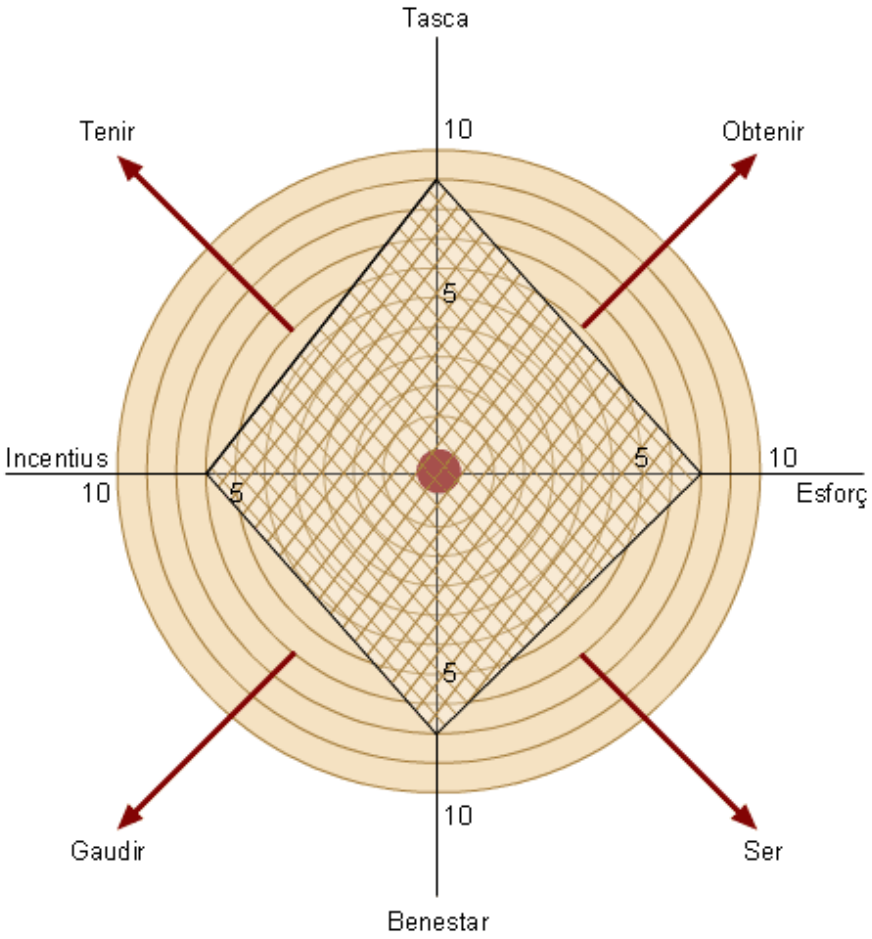
En aquests col·lectius podem trobar una resposta positiva davant d'estímuls formatius i d'atribució de prestigi professional.

Orientats al **sud-oest**, i cercant fruir del treball, trobem els equips que tenen com a finalitat l'increment del seu propi **benestar**.

Finalment, els agrupaments situats a l'àrea **nord-oest** es mouen essencialment per la **recompensa** que els pot reportar el desenvolupament del treball i, per tant, estaran d'acord amb una política d'incentius generosa.

Com veiem, però, aquestes quatre orientacions es donen, en diferents proporcions, en qualsevol equip de treball, i la quantia de cadascuna d'aquestes tendències és la que determinarà el **mòbil del grup**, i també l'existència d'una situació equilibrada, descompensada o amb predomini d'algun eix concret.


Tasca
10
Tenir
Obtenir
5
Incentius
10
5
5
10
Esforç
5
10
Gaudir
Ser
Benestar



Gràfics per a avaluar l'orientació dels equips de treball segons Francesc Borrell.

Resum

Cal procurar motivar l'equip de treball tant per a assolir quotes de producció elevades com per a aconseguir unes relacions laborals de qualitat.

1.4. Resolució de conflictes de l'equip de treball

El funcionament de l'empresa està vinculat estretament als **fluxos de comunicació** que es produeixen en el seu interior.

Com bé sabem, una comunicació eficaç té com a objectiu, a més d'informar i/o persuadir, crear i/o mantenir unes relacions interpersonals positives.

L'equip de treball, com a col·lectiu humà, no s'escapa d'aquesta pretensió comunicativa, i les relacions grupals són primordials per a la consecució d'un bon clima laboral que, evidentment, pot contribuir a augmentar el compliment dels objectius productius.

Un dels avantatges del manteniment d'unes **relacions interpersonals de qualitat** en el nostre equip de treball se situa entorn del desitjable **sentiment de pertinença**, de la **identitat grupal** necessària que atorga als treballadors una **visió** entusiasta de la finalitat i raó de **ser** de l'equip.

Si hi ha aquesta visió positiva, l'equip es pot enfrontar més fàcilment a la seva **missió**, la dimensió referida a les tasques assignades per a assolir uns objectius concrets mitjançant l'execució de procediments adients.

I si bé no és impossible imaginar-se un equip de treball que pugui desconsiderar el desenvolupament correcte de la comunicació que es dóna en el seu interior, tampoc no és insignificant preguntar-se per les maneres d'**optimitzar** aquestes **relacions interpersonals**.

En primer lloc, cal "rescatar" i aplicar tots els principis que regeixen una comunicació eficaç i que ja hem estudiat en el segon mòdul.

I després, caldrà esforçar-nos per a millorar certes **habilitats comunicatives**, bàsiques per a crear i mantenir relacions de qualitat amb els membres del nostre equip de treball.

Ens referim ara a potenciar **l'escolta activa**, la capacitat per a generar **corrents empàtiques**, la perícia per a formular **crítiques positives**, l'eradicació de **generalitzacions inadequades** en les nostres converses i parlaments diversos i, especialment, la voluntat per a reconèixer les nostres errades i iniciar el **desbloqueig** de relacions malmeses.

Ara bé, en el decurs de la vida dels equips és inevitable l'aparició de **conflictes**.

La mateixa diversitat en les personalitats dels components de l'equip fa que hi hagi moltes circumstàncies que puguin desencadenar conflictes.

Però l'aparició de conflictes en el si de l'equip no ha d'originar sempre **problemes irresolubles**, ja que tenim l'opció de resoldre les discrepàncies si actuem adequadament i oportunament i ajudar, en alguns casos, al fet que l'equip de treball surti més fort d'aquesta experiència.

> Sovint el conflicte és el resultat d'un problema que no s'ha analitzat amb la serenitat i l'objectivitat que caldria.

L'inici del conflicte està en la **percepció negativa** d'alguna situació que es viu en l'equip de treball –apropiació de responsabilitats, mancança de reconeixement per la tasca feta, **abús de confiança**, **competència** amenaçadora, **usurpació** de drets, etc.

Aquestes interpretacions negatives, que poden tenir un referent més o menys real, ens porten a qüestionar-nos la manera de comportar-nos amb la resta de l'equip i, si a conseqüència del malestar que sentim, optem per adoptar una manera de comunicar-nos menys positiva, no aconseguirem establir relacions empàtiques amb els nostres interlocutors.

O sigui que, en certa manera, no tindrem com a objectiu aconseguir i/o mantenir relacions positives ni col·laborar en la cohesió grupal, sinó que ens comunicarem per potenciar l'aparició d'un conflicte.

A vegades, però, i intentant de "congelar" la situació, mantenim la relació en "suspens" i no ens decidim a afrontar-la.

En aquests casos, pensem que el temps pot ser un bon aliat de l'oblit d'un desencadenant molest o bé podem iniciar una **relació interpersonal "bloquejada"**, en què no es produeix l'apropament entre els que la formen.

Però el conflicte no sempre és un procés terminal, una experiència fatal que no comporta cap aprenentatge.

Ans al contrari, d'aquestes situacions controvertides l'equip se'n pot sortir amb algunes **estratègies de funcionament noves** i amb una cohesió més forta.

Reflexió

Pensem en un moment viscut a la nostra feina en què, a partir del tractament d'un conflicte en un equip motivat per la tasca que tenia entre mans, s'han aconseguit alliberar algunes tensions que, d'una manera o altra, eren un obstacle per al funcionament correcte del grup.

Però, com cal tractar el conflicte perquè no esdevingui un problema?

Arribats en aquest punt, és inevitable plantejar-se aquesta pregunta, de resposta imprescindible.

Hi ha diversos autors que apunten tècniques i fórmules –a voltes magistrals, d'altres massa màgiques– per afrontar i resoldre conflictes.

Des d'aquí us proposem prestar atenció a la proposta que ens fa **Steve Smith** en el seu pràctic manual *¡Forme equipo!*, que persegueix la finalitat de **trobar una solució positiva per a totes les parts implicades en el conflicte**.

Steve Smith proposa que, per a abordar un conflicte, cal desenvolupar nou passos:

1) Analitzar el motiu que ha originat el conflicte i determinar si ha estat causat pel següent:

a) Una **indefinició** o inaccepatció de l'**objectiu** grupal.

b) Una **percepció** de la situació excessivament condicionada per experiències viscudes anteriorment en el si de l'equip.

c) Una **manca de control emocional** dels membres de l'equip, que pot comportar una passió excessiva o un distanciament insuficient.

d) Interpretacions subjectives dels fluxos de comunicació establerts.

2) Exposar el problema en primera persona, sol·licitar l'ajut de l'interlocutor i evitar perdre l'autocontrol, fent demandes del tipus següent: "Necessitaria que m'ajudessis; no estic satisfeta amb la manera com han quedat les coses..., podríem posar-nos d'acord en aquest punt?".

3) Definir i acotar el tema i exposar-lo amb claredat.

4) Ser empàtic: posar-nos a la pell de l'altre i entendre el seu punt de vista que, sovint, ens portarà a preguntar, demanar aclariments, escoltar, no emetre judicis precipitats, etc.

5) Exposar el nostre punt de vista: caldrà parlar en primera persona i comprovar que s'ha entès el que hem dit.

6) Plantejar-se com a objectiu arribar a un consens en la solució proposada, buscar un acord satisfactori per a totes les parts implicades.

7) Fer una pluja d'idees o *brainstorming* per a buscar l'alternativa vàlida.

8) Seleccionar, en un procés consensuat, l'alternativa que cal aplicar.

9) Establir conjuntament els **mecanismes de control** que permetin de verificar la validesa de la solució que s'ha decidit adoptar per a resoldre el conflicte.

Resum

Es tracta d'aconseguir que tot l'equip guanyi en la resolució de conflictes, actuant de manera paral·lela a l'aconsellada per a arribar a acords satisfactoris en els processos de negociació.

I per a portar a terme una dinàmica de resolució de conflictes en el si de l'equip de treball, serà imprescindible la funció d'un líder que exerceixi d'àrbitre amb una actuació equitativa, directa i desprovista d'un interès de reconeixement personal.

2. Direcció de reunions

Sabem que s'espera que la productivitat d'un equip de treball sigui afavorida per l'efecte sinèrgic del potencial dels membres que l'integren i, per tant, esdevingui superior a la suma dels rendiments dels seus membres.

Aquesta **superioritat col·lectiva** es fonamenta en els avantatges atribuïts als equips de treball.

2.1. Les reunions de treball

Tots hem assistit a diferents reunions de treball, probablement hi hem participat i potser, fins i tot, hem intervingut en la seva preparació.

Però no és tan segur que n'estem convençuts de l'eficàcia i, més encara, de la **rendibilitat dels recursos** necessaris per a portar-les a terme, dels quals cal destacar el temps dels professionals que hi intervenen.

> És una qüestió prioritària preguntar-se sobre la viabilitat de les reunions que cal convocar en l'empresa, especialment les que afecten el nostre equip de treball.

Comencem per recordar algunes **virtuts** atribuïbles a una reunió de treball eficaç:

1) La reunió és una eina vàlida per a reforçar la **identitat grupal** i, com a conseqüència, servirà per a homogeneïtzar la visió que tenen els membres de l'equip sobre la funció i els principis que regeixen el seu col·lectiu de treball, i també per a augmentar la motivació pel treball que cal desenvolupar.

2) Les reunions de treball **són el marc principal** que té l'empresa per a **debatre idees**, qüestionar procediments i establir discussions que, si es plantegen d'una manera constructiva, poden comportar una font de **propostes creatives**.

3) Les reunions són, a més d'un encontre professional, una **trobada de treballadors** que disposaran d'un espai i un temps per a interrelacionar-se, que poden reforçar els vincles afectius que els uneixen més enllà de les relacions formals que s'estableixen habitualment en el temps laboral.

Segons el que hem exposat, deduïm que no podem entendre les reunions de treball com un tot homogeni, ja que abracen un ampli ventall de modalitats, entre les quals s'haurà de triar el tema que cal tractar i els objectius que cal assolir segons el col·lectiu.

Si ens situem en el col·lectiu grupal en què es portarà a terme la reunió, ens haurem de posicionar segons la grandària que tingui.

Així, com és més habitual –i aconsellable!–, si es tracta d'un grup petit, podrem afirmar que els propòsits de les reunions versaran sobre els dos àmbits que ens exposen els autors **J.M. Lahiff** i **J.M. Penrose**, i que es podran trobar combinats entre si: **compartir informació** i **solucionar problemes**.

Considerarem les reunions següents orientades a transmetre informació:

- la presentació d'informes
- les sessions formatives
- la pluja d'idees

I entendrem dedicades a la resolució de problemes:

- la presa de decisions
- l'anàlisi de problemes

Resum

Una reunió és efectiva quan s'han aconseguit solucions creatives i de qualitat en el seu decurs.

2.2. Planificació i preparació de reunions

Continuant amb la preocupació per la rendibilitat de les reunions que vivim en l'empresa, i coincidint amb el fet que davant la perspectiva d'una reunió que no resulti **eficient** caldrà triar una altra tècnica de comunicació més adient –i potser més personal, com és el cas d'una comunicació particular amb l'interlocutor afectat–, el líder o conductor del grup haurà de pensar en la **manera més adient de preparar reunions d'eficàcia**.

Aquesta tasca, que implica una planificació prèvia i acurada, es farà necessàriament extensiva a tots els membres participants en la comunicació grupal.

Potser d'aquesta manera aconseguirem diluir la **por** que determinades empreses tenen **de les reunions**, en considerar-les una "despesa" poc fructífera, en què els assistents compleixen un horari que tenen assignat a l'agenda, sense haver-se preparat d'una manera específica i, per tant, sense esperar treure'n res concret ni **oportunitats de millora**.

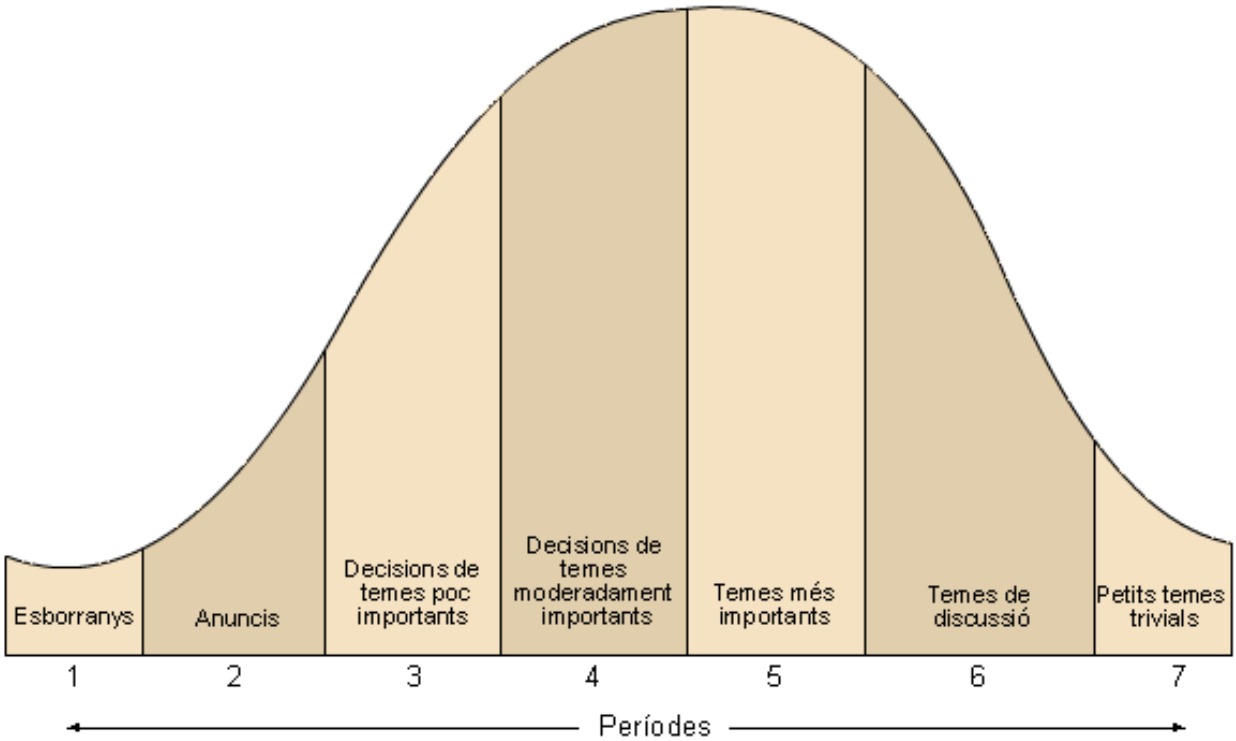
O sigui que, per a aconseguir reunions profitoses, cal que apliquem els principis de recerca de qualitat, començant per planificar-les d'una manera acurada i pensant en el següent:

- Determinar els **objectius** que es pretenen aconseguir.
- Fer una estimació de la **rendibilitat** de la reunió.
- Elaborar una **llista dels assistents idonis** per a aquesta comunicació grupal.
- **Preparar els documents** i les dades que cal revisar abans de participar en la reunió.

Després d'aquesta planificació inicial, caldrà confeccionar un **ordre del dia**, que es determinarà consensuadament i incorporarà els **temes urgents**, respectant una **gradació de dificultat creixent** en el plantejament dels aspectes que caldrà tractar i deixant per al final de la trobada un tema que generi una **percepció positiva**.

Arribats en aquest punt, ens serà útil recórrer a la "**norma de l'ordre del dia en forma de campana**", de **John E. Tropman**, que es basa en el principi següent:

> La intensitat sinèrgica del grup és màxima en el període central del desenvolupament de la reunió i, per tant, cal reservar per a aquest espai temporal l'afrontament de les decisions més complexes.



L'ordre del dia de Tropman en forma de campana.

Seguidament passarem a determinar el **contingut de les reunions**, que inclourà el següent:

- Objectius i recompenses.
- Canvis organitzatius.

- Regles i normes.

Un cop tinguem clara quina serà la temàtica que caldrà tractar i quan haguem elaborat l'ordre del dia, establirem i comunicarem anticipadament la **convocatòria de la reunió**, i precisarem clarament l'**espai**, la **data** i l'**hora** de la trobada, que procurarem que no tingui una durada superior a 90 minuts.

L'autor **Steve Smith** ens proposa una plantilla[8] per a fer un **registre d'una reunió**.

(8)

Exemple de registre d'una reunió

Equip: _____ Data: _____

Membres presents: _____

Visitants: _____

1. Tema/assumptes: _____

Punts clau: _____

Decisions	Responsable de les accions:	Data límit

1. Tema/assumptes: _____

Punts clau: _____

Decisions	Responsable de les accions:	Data límit

(Continua, per a tots els temes)

Data de la reunió següent _____ Hora i lloc _____

Exemple de registre d'una reunió segons Steve Smith.

Resum

Per a portar a terme la planificació correcta d'una reunió, haurem de determinar de quin tema caldrà tractar, a qui caldrà convocar i quins són els resultats que esperem obtenir.

2.3. Conducció i direcció de reunions

Les reunions amb èxit han de tenir un bon **desenvolupament** en què, malgrat que tots els participants tenen un paper important, la funció del líder resulta cabdal.

El **conductor** del grup és el responsable de garantir la bona marxa de les reunions que es mantindran entre els membres del seu equip, i ha de vetllar per dinamitzar i equilibrar la participació, i també per la creació i el manteniment d'un clima propici a l'establiment de comunicacions efectives.

Per tant, el comportament del líder serà pres sovint com a exemple i, com a tal, haurà de complir els principis que apuntem, recollits de l'obra de l'autor **Steve Smith**:

- Començar puntualment l'encontre.
- Presentar els membres del grup.
- Exposar i verificar la comprensió del propòsit de la reunió.
- Vetllar per la comprensió completa dels temes tractats.
- Enregistrar les accions i els acords assolits.
- Recollir les aportacions interessants que no constin en l'ordre del dia, per a tractar-les en properes reunions.
- Insistir a arribar a un acord sobre els punts previstos o bé concretar bé el punt del desacord.
- Controlar el temps.

- Concretar les accions que es decideixi que hauran de dur a terme els diversos assistents a la reunió.

- Concretar la data, l'horari i el lloc de la propera reunió.

- Avaluar la reunió i proposar àrees de millora per a optimitzar els pròxims encontres.

2.3.1. El procés dels sis passos de Dewey

John Dewey va proposar sis passos, que sovint trobem reflectits en l'ordre del dia de la reunió, molt útils per a resoldre problemes dels equips de treball:

a) El líder hauria de començar **definint el problema**, del qual el grup haurà de determinar les causes potencials i prioritzar les més determinants.

Reflexió

Situeu-vos com a caps d'una biblioteca municipal, al capdavant d'un equip de treball desmotivat i poc cohesionat, i intenteu de trobar una possible causa d'aquest problema.

N'hi podria haver més d'una? Raoneu-ho.

b) Establir unes **condicions** que caldrà que compleixin les solucions acordades. En el cas que comentàvem, podríem proposar com a criteri el fet que no es podrà adoptar una política d'incentius econòmics diferent de la que actualment està en vigor a la biblioteca.

c) Es tracta d'elaborar una **pluja d'idees** amb la finalitat de recollir el nombre més gran possible de solucions, sense que s'hagin d'avaluar en aquesta mateixa fase.

Reflexió

Seríeu capaços de fer una relació de possibles alternatives de solució, tornant-vos a situar com a director de l'equip de treball desmotivat d'una biblioteca municipal?

d) Els membres de l'equip **avaluaran** cada una de les solucions proposades, i n'identificaran els punts forts i els dèbils que podrien resultar d'aplicar-les.

Reflexió

En l'exemple de la biblioteca que ens ocupa, podríeu desenvolupar aquesta valoració d'alternatives?

e) Caldrà fer **avaluacions successives**, cada cop més selectives, fins que arribem a determinar quina és la solució més adient al nostre problema, que serà possible reformular, sempre que en precisem bé tots els detalls.

Posem, per exemple, que seleccionem l'establiment d'una nova política de comunicació interna per a pal·liar la manca de cohesió grupal i desmotivació que apuntàvem en el cas treballat anteriorment.

Es tracta de determinar un mètode concret per a **executar la solució seleccionada**, i atribuir els papers necessaris a cadascun dels membres de l'equip.

Reflexió

Quina creieu que podria ser una distribució de funcions adient entre els diferents treballadors de la biblioteca, per a aconseguir aplicar la solució escollida al problema de desmotivació esmentat?

2.3.2. Altres tècniques per a afrontar la direcció de reunions

1) El format de la solució ideal

Pretén trobar una solució única, consensuada i satisfactòria per a tot el grup, per la qual cosa és un mètode de resolució de problemes emprat preferentment en l'àmbit dels negocis.

2) El format de pregunta simple

S'eviten disgregacions i es proposa la formulació d'una pregunta que ens porti a conèixer tota la informació necessària per a solucionar el problema grupal.

3) El procediment de grup nominal

Aquest procediment de resolució de problemes, per al qual preveurem una durada màxima d'una hora, s'estructura en tres etapes i, ben resolt, és una manera efectiva de pal·liar la influència de personalitats acusades que, amb una intervenció grupal inadequada, obstaculitzen la marxa fluïda de l'equip.

Ens referim als interventors que pretenen arribar ràpid a un acord i, entre d'altres, als que no respecten els temes acordats pel debat.

L'estructura comentada del grup nominal és senzilla, potencia la participació equitativa dels membres del grup, evita l'avaluació prematura de les idees i és vàlida per a emprar en grups grans.

Passarem a descriure-la posicionant-nos en el rol de conductor, líder de l'equip de treball que cal reunir en aquesta ocasió:

3.1) El primer estadi és una "**pluja d'idees" personal**, en què cada membre del grup es tanca –comunicativament parlant– en si mateix, busca una relació de totes les causes que pugui atribuir al problema que s'intenta de resoldre en la reunió actual i les exposa per escrit.

3.2) En una segona fase, després de complir el temps establert per a la primera etapa i que procurarem que no superi els 15 minuts, demanarem que un dels participants llegeixi la seva relació de possibles causes del problema, que **recollirà per escrit** en una pissarra i llegirà públicament al grup.

Després de fer aquesta operació amb les propostes dels assistents –procurant no duplicar solucions–, passarem a l'etapa final del procés.

3.3) En aquesta fase, els membres del grup proposaran una **gradació** de **prioritats** per a les aportacions escrites a la pissarra, a més de seleccionar cinc causes, en votació secreta, d'entre totes les apuntades.

I per cloure aquest estadi, la nostra funció com a líders estarà en la **recopilació i interpretació** correcta dels resultats de l'ordre i la selecció de causes sol·licitada.

4) La pluja d'idees

Es tracta de **la tècnica de resolució de problemes més creativa** que coneixem, per la qual cosa és especialment emprada en l'àmbit de la publicitat.

L'efectivitat d'aquesta tècnica està lligada a la quantitat de noves propostes que, apel·lant a una dinàmica de **pensament lateral** –no lineal ni seqüencial–, cadascun dels participants és capaç d'aportar al grup.

5) El mètode de resposta circular

Amb aquest procediment **s'aconsegueix la intervenció de tots els participants** en la presa decisions, ja que després que el líder planteja el tema que cal debatre, es van succeint les aportacions dels membres del grup, una a una, en forma de cadena i sense ser permès que un mateix treballador emeti dues comunicacions.

El que cal qüestionar en cada cas, però, és si aquest mètode de resposta circular pot representar un fre per a la creativitat de la solució aconseguida, ja que el manteniment d'una pauta concreta en la dinàmica de les intervencions podria inhibir l'espontaneïtat de les comunicacions i, per tant, limitar-ne l'originalitat.

6) Mètode per a pal·liar el *groupthink*

Un grup pateix el fenomen anomenat *groupthink* quan es trasllada la prioritat de trobar una solució òptima a arribar a un acord tan aviat com sigui possible, cosa que fa que es puguin prendre decisions col·lectives massa arriscades, poc valorades i que no s'haurien pres si els membres de l'equip haguessin actuat d'una manera individual.

Aquest fenomen, que té uns efectes negatius en la qualitat i viabilitat de les decisions preses en el si dels equips de treball, és més probable que es porti a terme en **col·lectius molt cohesionats**, que presenten un **excés de confiança** en les seves possibilitats i que, per aquest motiu, acostumen a decidir sense fer una anàlisi rigorosa de les diferents alternatives.

De la mateixa manera, pot succeir que una **pressió directa** sobre els membres de l'equip que expressin **dissentiment del que està establert** normativament, el **control** excessiu i l'**autocensura** de les opinions contràries al consens grupal suposat, comporti la realització de **maniobres ràpides** i **tendencioses**, amb la finalitat de preservar la "**unitat**" de l'equip.

El **conductor/líder** del grup no té una funció fàcil en aquestes circumstàncies, però caldrà que actuï **introduint responsabilitats** en la crítica dels arguments, amb la finalitat d'afavorir l'emissió de discrepàncies i, indiscutiblement, caldrà que porti a terme una **dinamització grupal** totalment imparcial.

Resum

La direcció efectiva de reunions passa per l'aplicació correcta que el conductor del grup ha de fer de diverses tècniques, com és el cas del procés per etapes de resolució de problemes de John Dewey, el format de solució ideal, el format de pregunta simple, el procediment de grup nominal, la pluja d'idees i el mètode de resposta circular.

3. Presentacions orals

Les presentacions en públic són el resultat de la **posada en escena** de la **creació comunicativa** d'un orador.

Impliquen, per tant, el domini d'unes habilitats per part de la persona que s'enfrontarà a la posada en escena que, malgrat que no sempre són concebudes en la seva totalitat, van molt més enllà de qualitats retòriques.

La importància d'aquestes facultats és reconeguda en àmbits molt diversos, però especialment en l'empresarial, en què **saber exposar en públic idees d'una manera efectiva** és una quantitat cada cop més valorada.

> També cal precisar quins són els criteris que determinaran l'efectivitat de les presentacions orals, ja que sovint superen la simple transmissió d'informació.

Per a conèixer-los caldrà analitzar els objectius que es poden atribuir a aquesta tècnica comunicativa, que sovint són relatius a l'àmbit de la **persuasió** dels receptors.

Després del que hem exposat, no ens estranyarà el fet que es consideri la capacitat per a organitzar i presentar arguments en públic com un dels principals elements positius per a molts càrrecs d'execució diversa en l'empresa.

Resum

Gràcies al potencial comunicatiu dels treballadors, l'empresa millora la seva connexió –i relació!– amb l'exterior i, naturalment, amb els seus propis recursos humans.

Per tant, considerem encertat atribuir una part important de la imatge institucional a la comunicació pública d'alguns treballadors de l'empresa.

3.1. Investigació prèvia a la presentació oral

Com hem vist, una de les finalitats de les presentacions públiques és la d'exposar idees a l'audiència perquè les avaluï.

> Com més informació tingui l'orador sobre el públic i les fonts d'informació disponibles sobre el tema, més possibilitats d'èxit tindrà la presentació.

1) Per a conèixer a fons el nostre **públic**, haurem de planificar un apropament que, si no és possible que comporti l'entrevista de membres de la nostra audiència, inclourà necessàriament l'**anàlisi dels seus trets definitoris**.

Per tant, cal que trobem una resposta molt aproximada a la **grandària del col·lectiu receptor**, el **nivell formatiu** i **professional** del públic, **la mitjana d'edat** dels assistents i les seves **tendències** polítiques i de participació social.

Com més homogenis siguin els resultats obtinguts, més senzilla serà la nostra adaptació a l'audiència.

2) La **investigació del tema que caldrà tractar** és l'altra tasca d'esforç de recerca obligat que hem de fer abans d'iniciar la presentació.

Aquesta feina començarà per l'elaboració d'un **inventari** exhaustiu de les **fonts d'informació** a les quals podem recórrer per a documentar la nostra exposició.

El nombre de fonts escollides és variable, però en línies generals podem dir que dependrà del perfil del públic, dels coneixements que tinguem sobre el marc conceptual de la presentació i del caràcter que volem que prengui.

Ara bé, evitarem quedar-nos amb un nombre reduït de fonts, ja que ens podria portar a desenvolupar una posada en escena redundant, pobra i poc profunda.

Resum

L'anàlisi prèvia a la preparació del discurs sobre el públic destinatari i una prospecció exhaustiva sobre el tema que caldrà tractar, conferiran més qualitat i efectivitat a la nostra presentació oral.

3.2. Estructuració i etapes de les presentacions

Decidir l'**estructura del discurs** no és una qüestió menys important que proveir-se de la informació necessària per a desenvolupar els continguts.

Ans al contrari, es tracta més aviat d'aspectes complementaris, que no cal prioritzar en ordre d'importància, si bé s'ha de tenir present que la determinació de l'esquema de la presentació haurà de ser posterior en el temps a la fase de prospecció.

1) El primer que haurem de fer per a aconseguir una organització correcta del nostre discurs és **plantejar-nos els propòsits o objectius de la presentació oral**.

Caldrà començar per distingir els propòsits generals, que a grans trets podem afirmar que són tres –malgrat que sovint es tinguin en compte combinats:

- Informar.
- Convèncer / persuadir / potenciar l'acció.
- Entretenir.

I, posteriorment, centrar-nos en els **objectius més específics** i concrets, que poden ser referits a potenciar l'**ús** de determinades **tècniques**, **sol·licitar** certes actuacions al públic, presentar **perspectives** noves sobre un tema, etc.

2) En segon lloc, caldrà pensar en la part central del discurs, anomenat **nucli**.

S'aconsella que primer es resolgui l'eix central de la presentació, si bé hi ha autors que determinen que és convenient començar per l'entrada o introducció del discurs.

En aquesta part central inclourem la **idea principal del discurs**, la que volem que quedi en la memòria dels presents i inclogui els aspectes fonamentals de la nostra argumentació.

La idea central, que s'espera que sigui breu i concisa, necessitarà un suport més extens, **raonaments** també importants que presentaran diverses perspectives de la conveniència d'acceptar la idea fonamental.

Per a arrodonir el poder persuasiu d'aquest corpus temàtic podrem recórrer a diversos elements de suport, com és el cas de les citacions d'autor, els exemples, les analogies i les estadístiques. Caldrà garantir la representativitat, credibilitat, comprensió i importància dels elements de suport emprats.

3) Un cop tenim definides les idees principals del nostre discurs, caldrà posar-se a treballar sobre el seu **desenvolupament**.

I, davant d'aquest repte, haurem de començar per **determinar** quina **seqüència** adoptarem **per a exposar** els nostres continguts.

D'entre les més habituals destaquem les següents:

a) La **seqüència temporal** o **cronològica**, recomanada per a exposar processos i qualsevol concepte que inclogui el compliment de diverses fases o etapes.

b) La **seqüència temàtica**

c) La **seqüència espacial**, que proposa preparar el material d'acord amb la localització física del referent conceptual i que inclou les presentacions direccionals, les implicacions d'unes propostes en unes zones determinades, la descripció d'un espai d'una manera ordenada i, entre d'altres, la descripció de rutes i itineraris.

d) La **seqüència lògica**, que inclou l'organització causal –fets, conseqüències– i l'enfocament problema/solució.

e) La **seqüència de motivació**, que es basa en el procés mental que ens porta a resoldre un problema.

Aquest darrer mètode és aconsellable per a presentacions que persegueixen una finalitat persuasiva i necessiten el compliment de cinc premisses bàsiques, recollides en el **principi** AIDA[9], que tradicionalment ha aparegut en les sessions formatives adreçades al personal comercial de l'empresa.

Com veiem, la determinació de l'estructura de la presentació dependrà de diverses variables i, entre aquestes, dels objectius perseguits.

Tanmateix, serà necessari elaborar un esborrany per a la nostra presentació.

(9)**A, d'*atenció*** –aconseguir captar l'atenció del públic.
I, d'*interès* –suscitar l'interès del públic tractant d'un problema que l'afecta directament.
D, de *desig* –presentarem solucions al problema buscant potenciar el desig d'acceptació de la nostra proposta.
A, d'*aprovació, actuació*, etc. –l'orador demanarà que els oients actuïn per resoldre el problema plantejat, i ho farà d'una manera clara i concisa.

Esborrany d'una presentació informativa que un director de formació va lliurar a una empresa de formació de professionals sense titulació

I. Introducció

A) Breu història de la funció de formació en l'organització.

B) Augment dels canvis d'especialització i d'automatització com a estímul de l'orientació.

II. Idea central

El treball del director de formació és prou variat per a ser estimulant i molt important per a l'organització.

III. Nucli (idees principals)

A) El director de formació ha de conèixer les necessitats d'orientació de l'organització.

1) Mitjançant l'observació del funcionament de l'organització.

2) Mitjançant entrevistes amb la direcció general.

3) Mitjançant entrevistes amb alguns treballadors.

B) El director de formació ha de desenvolupar els programes d'orientació perquè cobreixin les necessitats organitzatives.

1) Determinar el públic objectiu per al programa.

2) Localitzar els instructors competents per al programa i fer-ne una llista.

C) El director de formació ha d'avaluar l'efectivitat dels programes d'orientació.

1) Examinar els participants sobre la matèria en qüestió.

2) Entrevistar els superiors dels participants i fer ús d'altres criteris per a mesurar la millora.

IV. Conclusió

A) Resum dels nuclis de la presentació.

1) El director de formació ha de conèixer les necessitats de formació.

2) El director de personal ha de desenvolupar sistemes de formació adequats.

3) El director de personal ha d'avaluar l'efectivitat dels programes.

B) El treball del director de formació és important per a l'organització i estimulant per a l'individu.

Esborrany d'una presentació persuasiva que un director de producció va lliurar a un grup de supervisors

I. Introducció (atenció)

A) Vosaltres teniu el poder de garantir-vos un increment salarial.

B) Esteu en la posició de generar més negoci per a la companyia.

II. Nucli (idees principals)

A) Les investigacions del món industrial mostren que anem enrere pel que fa a la competència en dos factors significatius (*necessitat*).

1) Tenim el percentatge més alt del sector d'accidents amb repercussió en la productivitat.

2) Tenim un percentatge inferior a la mitjana pel que fa a les reclamacions dels clients referents als defectes dels productes.

B) Hi ha algunes accions que podeu emprendre per augmentar els vostres guanys i que milloraran la posició de la companyia dins el sector (*satisfacció*).

1) Vetlleu perquè es compleixin les normes de seguretat.

2) Subratlleu un control constant de la qualitat i reviseu-lo de seguida vosaltres mateixos.

C) Si seguiu el manual de supervisió al peu de la lletra, els accidents es reduiran en un 50% i les reclamacions dels consumidors en un 30%, com a mínim. Us en beneficiareu directament per dues bandes (*visualització*).

1) Els vostres guanys augmentaran.

2) Us estalviareu el temps dedicat a emplenar paperassa relativa als accidents.

III. Conclusió (acció)

A) Informeu de tots els incompliments de les normes de seguretat.

4) Finalment, dotarem el discurs de les dues parts que s'aconsella que concentrin el **potencial de motivació** més gran: la **introducció** i el **tancament del discurs**.

Els que ara us proposem aquesta pauta, som del parer que és preferible determinar el corpus central del discurs abans d'iniciar la redacció de la introducció, ja que així podrem pensar millor en la manera com motivarem sobre el que els oients escoltaran a continuació.

Seguint els consells dels autors **J.M. Lahiff** i **J.M. Penrose**, proposem les fórmules següents per desenvolupar les etapes discursives esmentades:

a) Per a la introducció intentarem de copsar l'atenció dels oients i establir-hi unes relacions positives, fent servir algun d'aquests recursos:

- Fer una sentència inicial.
- Parlar amb el públic.
- Referir-se al tema.
- Citar una autoritat reconeguda.

- Fer preguntes retòriques.
- Utilitzar l'humor com a suport.

b) Per a enfocar la **cloenda del discurs**, triarem, entre les que segueixen, la fórmula que garanteixi millor el record de la idea principal:

- Resumir els punts principals.
- Proposar una solució.
- Citar una autoritat reconeguda.
- Desafiar els oients perquè compleixin alguns objectius específics.
- Visualitzar el futur segons si la nostra proposta és acceptada o no.

Resum

Una presentació oral d'èxit es fonamenta en la seva estructura, la seqüència expositiva escollida i la redacció motivadora de la introducció i cloenda del discurs.

3.3. Posada en escena de les presentacions orals

Un cop enllestit el procés d'investigació preliminar, la planificació de l'estructura del discurs i l'elaboració de l'esborrany previ, cal preparar-se per al contacte directe amb el nostre públic, "**el moment de la veritat**", per a alguns, o "**la posada en escena**" d'un llarg procés de treball, per a altres.

Sigui quina sigui la nostra consideració de l'execució de la presentació oral, és ben cert que sense la resolució satisfactòria d'aquesta etapa no es podran assolir els objectius assignats al procés comunicatiu.

I és que en aquest moment desenvolupem tot el que hem preparat i posem a disposició del públic –i del seu crític potencial– el resultat del treball de preparació fet anteriorment.

Per aquest motiu, tots els recursos de què disposem ens han de servir com a eina de suport i no ens podem permetre de desaprofitar el potencial de cap d'aquests.

Ens referim al següent:

a) L'aprofitament de les qualitats de la **veu** (to, intensitat, ritme, etc.), un univers complet de recursos que ens permetran de crear els entorns més adequats per als nostres discursos, apel·lant a les potencialitats de les cordes vocals.

b) L'ús d'un **llenguatge** acurat, positiu i comprensible i... sempre adient al perfil del públic que ens escolta!

c) Elements que confereixin coherència al desenvolupament del discurs, com és el cas de l'**enumeració** dels punts que caldrà tractar i del **paral·lelisme**, que aportarà ritme i atractiu als nostres arguments.

d) La consideració d'una **comunicació no verbal** adequada, que confereixi a les nostres postures, moviments i expressions un grau de naturalitat que no ens faci sentir incòmodes ni a nosaltres ni a la nostra audiència.

I, en la mesura que es pugui, s'aconsella donar una imatge relaxada, llunyana de la precipitació i el nerviosisme, que creiem que disminuiran si arribem al moment de la "posada en escena" després d'haver dedicat temps, esforç i il·lusió a preparar-la.

e) La utilització correcta de l'espai físic on tindrà lloc la presentació.

Resum

L'ús correcte de l'espai, el domini de les habilitats comunicatives i la comunicació no verbal ens poden ajudar a augmentar la qualitat de les nostres presentacions orals.

Lectura recomanada

Llegiu el capítol següent en els documents de lectura de l'assignatura:
A. Bradbury (2000). "Distribución del escenario". *Técnicas para presentaciones eficaces* (pàg. 127-137). Barcelona: The Sunday Times.

3.4. Els recursos visuals i les utilitats d'Internet en la preparació i realització de presentacions orals

El suport visual és un recurs que, ben emprat, ens pot conferir la possibilitat de millorar els resultats de les presentacions en públic, en aportar més atractiu, capacitat d'entreteniment, claredat expositiva i facilitat per a fixar els conceptes importants en la memòria dels nostres oients

Ara bé, no s'ha de considerar el suport visual com un "salvavides", ja que la part discursiva de la nostra presentació, per si mateixa, ha d'assolir una qualitat satisfactòria i mostrar una estructura coherent.

Avui en dia, però, la **diversitat** de recursos visuals i la **infinitat** de possibilitats que Internet els confereix fa difícil concebre alguna presentació oral sense la intervenció d'ajuts gràfics i tecnològics.

Resum

Amb l'accés a la xarxa, els límits per a la creativitat i l'atractiu de les presentacions en públic que protagonitzem són en nosaltres mateixos i, probablement, variaran tan ràpid com ho faci el profit que traiem de la tecnologia actual.

Bibliografia

Alcover de la Hera, C.M.; Gil, F. "La anticipación del cambio como estrategia para afrontar la flexibilidad en la composición de los equipos de trabajo". Centro de Estudios Superiores Sociales y Jurídicos "Ramón Carande" (Document digital del fons de la UOC).

Borrell, F. (1996). *Comunicar bien para dirigir mejor*. Barcelona: Gestión 2000.

Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Gestión 2000.

Clark, C.*Cómo transmitir instrucciones con eficacia*. Bilbao: Deusto.

DeBono, E. (1990). *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona: Plaza y Janés.

Demory, B.*Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo*. Bilbao: Deusto.

García-Clairac, S. (2000). *Presentaciones en público*. Madrid: Díaz de Santos.

Hindle, T. (1998). *La reunión bien llevada*. Barcelona: Grijalbo (Biblioteca Esencial del Ejecutivo).

Janner, G.*¿Cómo hablar en público?* Bilbao: Deusto.

Kops, G. (2000). *Las presentaciones de negocios*. Madrid: Prentice-Hall (Guías de Bolsillo).

Manchester Open Learning (1995). *¿Cómo hacer presentaciones eficaces?* Barcelona: Gestión 2000.

Smith, S. (2000). *¡Forme el equipo!* Barcelona: Granica.

Vendrell, E. (1999). *Dinàmica de grups i psicologia dels grups*. Barcelona: Universitat de Barcelona.