

La comunicació en prevenció de riscos laborals

Jaume Llacuna Morera
Xavier Baraza Sánchez
Ángel Bernal Rapela

PID_00186721



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	8
1. La comunicació en l'adult	9
1.1. La comunicació en l'adult: els senyals de la imatge	9
1.1.1. Relació comunicativa prèvia a la primera situació de trobada	13
1.1.2. Dificultat de disminuir la tensió creada	13
1.1.3. Dificultat de reconvertir posteriorment la interpretació inicial	14
1.2. Els senyals comunicatius de la distància interpersonal	14
1.3. La comunicació parlada	16
1.3.1. Grans problemes de la comunicació parlada	18
1.3.2. Els problemes generats pel codi de la llengua	24
1.3.3. Els problemes d'afectivitat transmesos per mitjà de la comunicació parlada	26
1.4. La comunicació en el grup	27
1.5. La comunicació en el procés d'ensenyament	33
1.5.1. Condicions perquè el procés d'ensenyament sigui eficaç	34
1.5.2. Aspectes comunicatius en un procés de canvi d'actituds	35
1.6. Temporització de l'acció formativa en les relacions de comunicació	38
2. La comunicació no verbal	42
2.1. Característiques de la comunicació no verbal	42
3. Recursos per a la comunicació no verbal	48
3.1. Les fases del procés comunicatiu	49
Activitats	53
Exercicis d'autoavaluació	54
Solucionari	56
Bibliografia	57

Introducció

En algun moment haurem de decidir quines conductes volem modificar, quines volem aconseguir i com fer-ho, específicament si l'eina que tenim a la nostra disposició és la paraula (parlada o escrita).

La materialització concreta del llenguatge, a partir d'esquemes universals, fa que la comunicació lingüística es desenvolupi només dins dels marcs d'una experiència que es redueix necessàriament al que és comú a un considerable nombre d'individus. Això vol dir que els grups (cultura) es transmeten "necessàriament" informacions que possibiliten les actuacions en un sentit i no en un altre, a partir dels esquemes de coneixement que ha generat el grup. Tot això ens porta a dir que no es parla del que no existeix, o perquè alguna cosa existeixi és necessari "formular-ho" lingüísticament. És necessari que es transmetin els signes que aporten la realitat i la seva interpretació. És necessari que el grup disposi de les "expressions" adequades als continguts que vol fer seus, que vol incorporar a la seva cultura, a la seva història. El llenguatge ha de crear l'experiència. Aquesta denominada "cultura de prevenció" representaria una realitat grupal formulada a partir d'una realitat holística no avaluada com un acte aïllat sinó com una totalitat, una conducta social generada a partir d'uns signes concrets. La realitat quotidiana, narrada pels seus actors, trasllada la simbologia per convertir-se en realitat i, en conseqüència, manifestar-se com un mecanisme automàtic. El context determina la realitat, tota ella, mentre aquesta és transmesa, explicada, entre els actors del procés comunicatiu.

Quan ens comuniquem, utilitzem sempre dos tipus de comunicació: la verbal o lògica i la no verbal o analògica.

- La **comunicació verbal** és el contingut de la comunicació, el que diem.
- La **comunicació no verbal** al·ludeix al llenguatge del cos, o sigui, a com, quan, on i de quina manera ho diem.

El nivell d'importància dels dos tipus de comunicació es pot expressar en el percentatge següent:

- Comunicació verbal: 30%
- Comunicació no verbal: 70%

L'ésser humà sempre envia missatges, encara que no tingui consciència d'això, o encara que voluntàriament no es vulgui comunicar. I això és perquè el cos parla un altre llenguatge que el de les paraules.

Per exemple: quan hi ha dos individus a casa seva, i un està llegint atentament el periòdic, aquest últim està decidint "ara no vull parlar, prefereixo llegir el periòdic", i quan el company de butaca del teatre badalla contínuament, i de tant en tant mira el rellotge, entenem "està avorrit, l'obra no li agrada".

Quan tenim un gos a casa, i diem que "comprèn" el que diem, és clar que no entén el significat de les paraules, però sí tota la comunicació no verbal que les acompanya: el to de veu, el ritme i seqüència de les paraules, els gestos, etc.

Si estem de mala gana en una reunió, és fàcil dir que estem còmodes, però més difícil que la nostra cara no reflecteixi en algun moment el disgust, i el nostre cos, per mitjà de canvis constants i de la tensió muscular existent, no ens delati.

La complexitat de la comunicació humana, la polisèmia dels missatges (cada missatge no té un sol significat, sinó diversos) fa que puguem incórrer en error en interpretar el missatge, i doni lloc a malentesos, amb importants repercussions en les relacions humanes.

Interpretar com a menyspreu un senyal que no ho és, malentendre un comentari crític que no era personal, permetre'ns iniciatives amoroses quan no hi ha raó per a això, ens pot posar en situacions difícils.

No obstant això, estant molt atents o emprant certes tècniques, pot succeir que desxifrem correctament el missatge, encara que aquest sigui contradictori, confús o paradoxal.

La història de la comunicació humana és significativa. Cadascun de nosaltres, com a individu, repeteix el procés que va fer l'espècie, l'ontogènesi (desenvolupament de l'individu) repeteix la filogènesi (evolució de l'espècie). Del llenguatge dels gestos i del llenguatge d'acció, dels actes, a l'adquisició posterior de la paraula, per a passar amb l'escolarització a l'aprenentatge de la lectura i l'escriptura.

La **comunicació** entre els éssers humans ha existit sempre, des dels començaments de la humanitat. El desenvolupament de les llengües va proporcionar un contingut més gran i complet a la comunicació i va fer possible que s'acongués un veritable intercanvi d'informació entre les persones. No obstant això, també hi havia mitjans no verbals com la música o diferents senyals, ja fossin de fum, sonores com el tam-tam, i altres com els dibuixos, amb més vocació de permanència.

La comunicació es fa, per tant, en diferents nivells: un nivell no verbal (mitjançant signes, gestos, per mitjà dels sentits, etc., amb un caràcter més limitat però més universal), el nivell del llenguatge parlat, i el del llenguatge escrit, que té la característica de ser conservat, inalterat, etc., i emmagatzemat per múltiples mitjans.

Es pot recordar com la permanència de la comunicació escrita al llarg de la història s'ha aconseguit segons els mitjans existents en cada període, des de les tauletes d'argila fins als suports informàtics, passant per un llarg camí: rotllos de paper, còdexs de pergamí, etc.

La civilització occidental té en aquest aspecte el seu eix central en l'escriptura en paper. La invenció del paper es deu als xinesos, que van començar a utilitzar la seda per als documents escrits.

Un altre gran progrés va ser la impremta, que va ser la que va permetre la gran difusió dels llibres. Johannes Gutenberg va inventar la impremta el 1448 i va introduir a Occident el sistema d'impressió amb caràcters movibles. Es calcula que el llibre imprès més antic, el *Missal de Constança*, el primer incunable, es va publicar entorn de 1450.

Al segle XVIII van aparèixer els primers periòdics i als segles posteriors van sorgir nous recursos i tècniques de comunicació (telègraf, telèfon, ràdio, cinema, televisió, informàtica, etc.).

En l'últim terç del segle XX té lloc un desenvolupament molt ràpid de les telecomunicacions, que produeixen una revolució sense precedents en la transmissió d'informació. Les noves tecnologies, amb els seus mitjans i formes abans impensables, han donat lloc actualment a una capacitat de transmissió, emmagatzematge i utilització de la informació que la humanitat mai no hauria imaginat que pogués arribar a ser una realitat. D'aquesta manera es parla d'una societat de la informació, atesa la importància que té en tots els seus àmbits (cultural, econòmic, etc.).



Johannes Gutenberg 1498.

Objectius

Al finalitzar el mòdul, l'estudiant ha de ser capaç del següent:

- 1.** Incentivar la participació del grup i tècniques de reflexió.
- 2.** Establir la utilització de la comunicació en l'adult del formador, com a eina eficaç per a assolir l'èxit en la formació en prevenció de riscos laborals.
- 3.** Plantejar i fer veure les diferents modalitats comunicatives que s'extreuen en un context formatiu, especialment en PRL, cadascuna de les quals comporten una gran quantitat d'informació important i serviran com a base fonamental per al bon enteniment entre formador i alumne.
- 4.** Promoure la relació entre els diversos estaments preventius de l'empresa, especialment la relació entre els tècnics de prevenció i la cadena productiva.
- 5.** A partir de la comunicació establir la comprensió dels diversos aspectes i modalitats d'actuació preventiva per a dur a terme de manera eficient el canvi d'actitud i, per tant, de conducta en matèria de prevenció de riscos laborals.

1. La comunicació en l'adult

Establir un procés comunicatiu és, inicialment, un acte involuntari en el qual estan immersos almenys dues persones. Aquest acte implica la interpretació que una d'elles fa de les manifestacions de l'altra. Hem de tenir en compte, des del principi, el caràcter d'**involuntarietat** inicial de l'esquema (encara que això pugui semblar estrany dins d'uns models tradicionals d'entendre la comunicació), i hem d'entendre també que el fenomen és, a l'inici, fonamentalment un procés d'**interpretació subjectiva** de les manifestacions de l'altre.

D'aquesta manera tindrem:

- Manifestacions de la individualitat (d'estar sol). No interpretables, ja que no **arriben** a ningú.
- Manifestació d'**alerta**. Primer senyal de la presència d'un altre.
- Adequació de la **imatge** al que vol **dir** al nouvingut. El que vol que l'altre **interpreti** d'ella en el primer moment de contacte (de visualització).
- Interpretació instantània de l'altre segons el meu codi d'imatges propi.
- Resposta a la **imatge rebuda**, acceptació en aquest cas.
- Establiment de manifestacions que indiquen no voler aprofundir més. Manteniment de la pròpia imatge, desig que l'altre "descodifiqui" segons com vull jo les meves pròpies manifestacions.

1.1. La comunicació en l'adult: els senyals de la imatge

Naturalment, aquests senyals de la imatge pertanyen a un determinat codi, és a dir, a un conjunt de formes que la societat, una determinada societat, interpreta de la mateixa manera. En el fons es tracta d'uns prejudicis concrets que la societat considera necessaris per a la identificació d'unes constants més o menys universals. Són senyals que permeten una interpretació ràpida de l'altre sense entrar en altres vies de comunicació, com podrien ser les paraules. De fet, vestir de determinada manera és una determinació *a priori* d'un cúmul d'expressions que volem donar al receptor.

Els senyals de la imatge podrien ser classificats en dos grans grups:

- 1) Senyals de modificació fàcil. Es modifiquen quan es vol.

Lectures recomanades

NTP 685: La comunicación en las organizaciones.

NTP 561: Sistema de gestión preventiva: procedimiento de comunicación de riesgos y propuestas de mejora.

2) Senyals de modificació difícil. Modificar-los implica un llarg procés d'aprenentatge.

En la societat en la qual vivim, especialment al món del treball, en què és necessària certa possibilitat d'imatge que potenciï els nostres desitjos de participació i promoció o les nostres necessitats d'influència en el grup, els senyals de la imatge que solen pertànyer a un codi general podrien ser classificats entre les àrees següents:

Senyals de la imatge	Manifestacions superficials	Manifestacions profundes
Desig d'aparença	De modificació ràpida	De modificació costosa
Pertinença a un grup social	Tipus de vestimenta: uniformes	Adequació professional o corporal
Aparença de maduresa. Esquema de professional.	Vestimentes no imponents. Credibilitat. Familiaritat. Potencien l'acostament.	Aspecte de to seriós. Donar sensació d'acostament.
Aparença de serenitat, respecte.	Ús de pocs complements en la vida quotidiana.	Mirada als ulls. Gestos lents. Aparença reflexiva.
Aparença de companyonia, amiat, ser fiable.	Caràcter informal del vestit. Acostament.	Atenció receptiva personal. Imatge de capaç d'escoltar.
Imatge de capacitat executiva, eficàcia .	Imatges superficials relacionades amb el sentit de triomf.	Imatge d'aparença esvelta.
	Moviments ràpids i concrets. Vestimentes amb cert aire de suggerir admiració i sensació d'estar al dia. Imitació .	Hàbits alimentosos. Moviments i esport. Capacitat d'agressivitat.
	Espais de treball nets i amb pocs papers. Sensació de rapidesa de resposta.	Eficàcia . Depèn de la resposta dels altres.
		Seguretat en si mateix.
La imatge de l'eficàcia és bàsicament la imatge del fer , de la capacitat psicomotora per a actuar ràpidament i de manera precisa. Hi ha en aquest certa imatge del líder que és desitjable imitar perquè el treball sigui operatiu i rendible. La imatge ha de ser d'una persona pràctica .		
Signes representatius. Autoritat	Cal dir, inicialment, que el signe d'autoritat ha de ser entès com un concepte positiu d'influència en un grup amb capacitat per a motivar-lo i dirigir-lo, no en un sentit quotidià d'autoritarisme prepotent. En aquest sentit parlem d' autoritat moral, professional, humana, etc.	
	Signes relacionats amb: 1) Veu. 2) Signes facials. 3) Vestimentes de tons austers.	Capacitat d' influència . Denotar reflexió . Dominar una situació i resoldre els problemes .

Senyals de la imatge	Manifestacions superficials	Manifestacions profundes
Desig d'aparença	De modificació ràpida	De modificació costosa
<p>Els signes profunds estan relacionats amb la imatge de persona reflexiva (parlar després de pensar), que aporta suggeriments i iniciatives (capaces de ser portades a la pràctica) i immediates en la resolució de problemes. L'autoritat, a risc d'equivocar-se de vegades, es manifesta decididament (no impositivament).</p> <p>Oportunitat. La resolució de problemes, com dèiem i és important destacar, s'ha de manifestar en el context adequat. Una expressió fora de context és un greu signe negatiu per a aquest tipus d'imatge.</p>		

Lideratge	Afectivitat	Moviments d'acostament
Optimisme	Sensació de diàfan , això és: clar, sincer, obert, etc. Vestimenta més o menys informal. Gran importància de la veu i les paraules usades en el sentit de provocar sensació de relaxació i alegria. Mirada directa als ulls. Tracte distès (possible "tutejament").	Sentit de l'humor
<p>És molt interessant destacar en aquesta imatge que el lideratge per afectivitat sol implicar un tipus de caràcter difícilment adquireble si no es posseeixen certs dons, diguem-ne, naturals. Per descomptat que els signes es poden emetre deliberadament i després d'un aprenentatge, però en aquest cas el físic, l'expressió, la veu i en general la personalitat del subjecte tenen més importància que en altres casos. També cal destacar el fenomen que aquest tipus d'imatge sol ser contraposat a l'anterior (la d'autoritat). La pràctica ens demostra que el grup tendeix a identificar molt fàcilment el simpàtic i que aquest no sol ser el personatge interpretat com de més autoritat en el grup (autoritat professional sobretot). Per descomptat que les dues imatges no s'han d'oposar sistemàticament però, insistim, la realitat social ho sol fer. En cas que un subjecte manifestés uns signes d'imatge de líder afectiu i, al seu torn, fos capaç de denotar una profunda autoritat, estaríem enfront del que es denomina un líder natural, veritablement un personatge atractiu en tot el seu ser. Això sol ocórrer poques vegades. L'atractiu que genera una imatge afectiva sol estar relacionada amb un aspecte juvenil i despreocupat que no acostuma a identificar al subjecte del qual emana una autoritat. Això és molt més notori en les relacions professionals.</p>		

La comunicació per signes de la imatge és importantíssima en totes aquelles situacions en les quals la permanència (contacte) física entre els comunicants (elements del grup) és curta, atès que són els únics senyals descodificables. Podríem exemplificar en un gràfic la parcel·la d'importància que pot ser atribuïda a aquests signes.

Quan parlem aquí de la intervenció de l'aspecte **afectiu** de la comunicació ens estem referint al contacte més o menys empàtic que s'estableix entre les persones després d'un temps de relacionar-se. Tal relació comporta, posant en joc, per descomptat, tot tipus de prejudicis, una nova interpretació dels participants que ha de ser tinguda en compte, ja que modifica sensiblement la interpretació general i afecta substancialment la descodificació del missatge profund que s'estan intercanviant.

Cas pràctic 1

Quan els caps eren caps i els empleats esgarriats anaven al carrer tot just començar, si algú malinterpretava les instruccions que rebia, rebia una puntada en totes les parts. Avui dia les coses han canviat? Si entenc malament les instruccions, probablement és culpa seva, que no sap explicar-se. Si l'entenc perfectament però no m'agrada el que em diu, aniré amb embuts, no em decidiré i és molt possible que oblidí per complet la seva petició.

Millorar la capacitat de comunicació és la primera clau per a millorar l'eficiència.

Pensem-ho. En el treball, no es pot fer res sense l'ajuda dels altres. Pot aconsellar, recomanar, donar instruccions, prendre decisions, ordenar, però tot això implica altres persones. Fins i tot aquells que treballen independentment –com periodistes o advocats– compten sempre amb els altres. En la nostra economia, d'una complexitat extraordinària, les paraules del gran poeta metafísic del segle XVI John Donne sonen més reals que mai: "Ningú no és una illa".

Així doncs, com més eficientment pugueu tractar amb altres persones, més eficient sereu vosaltres mateixos. I el secret de tractar eficientment amb la gent és una comunicació persuasiva. La comunicació persuasiva no és l'art de vendre (encara que l'art de vendre sigui una forma de comunicació persuasiva). Una comunicació persuasiva és la que es presenta als receptors de la manera més adequada; en altres paraules, d'una manera que els persuadeixi a fer el que voleu que facin.

Per tant, una comunicació persuasiva estalvia temps, i la pèrdua de temps és un dels pilars de la ineficiència. Però una comunicació persuasiva presenta dos avantatges secundaris. En primer lloc, en les organitzacions modernes, especialment en les grans, la manera de dir les coses sol tenir més importància que el que es diu.

Moltes companyies importants són la prova vivent de com l'estil triomfa sobre el contingut. Tots sabem que això és així pel que fa a l'aspecte: per molt brillant que sigui el vostre cervell o per molt encertades que resultin les vostres decisions, si porteu els vestits arrugats i les sabates trencades, mai no arribareu a president. El mateix succeeix amb la comunicació.

En qualsevol organització, les persones a les quals costa entendre aviat queden catalogades de maldestres. Si la meitat dels executius del món sabessin com les seves secretàries, subordinats i col·legues es burlen i imiten les seves llaunes, caminarien més desperts, o es tornarien paranoics, o totes dues coses alhora. En cert sentit, tothom és conscient d'aquestes coses. Ningú parla a trompades deliberadament.

Qüestions per a la reflexió

- 1) Per què ens costa comunicar-nos?
- 2) Quins són les barreres per a una comunicació millor?
- 3) És possible, amb un pòlsim d'esforç, aprendre a comunicar-nos persuasivament?

1.1.1. Relació comunicativa prèvia a la primera situació de trobada

Les interpretacions que els elements del grup es fan entre ells en situació prèvia a la primera trobada són molt freqüents. Solen estar fonamentades en el següent:

- 1) Lloc de procedència del nou.
- 2) Fama que porta amb ell.
- 3) Manera com s'incorpora al grup.
- 4) Predisposició del grup, o d'algun element, a acceptar novetats segons li hagin deixat o no participar en la decisió d'aquestes.
- 5) Tot el conjunt de petits rumors apareguts sobre el nou element del grup.

1.1.2. Dificultat de disminuir la tensió creada

Aquestes situacions solen crear una forta tensió entre els elements del grup. Aquesta tensió està motivada pel desig de manifestar posicions oposades entre els elements, cadascun ha de deixar clara la seva postura i aquesta s'oposa a la de l'altre. Curiosament, aquestes posicions es trencarien si un o un altre manifestessin sincerament les causes del malestar. Notem que la tensió va en augment durant la trobada.

De vegades aquest tipus de relació s'assembla a l'exposada per Watzlawick en la imatge d'una barca en què la parella, cadascun d'una banda, fan esforços impressionants per mantenir l'equilibri. La relació entre ells és de summa tensió, en tant que cadascú pensa que ha de contenir els esforços de l'altre, de tal manera que cadascú suposa que si deixés anar una mica la corda la barca sotsobraria i s'aniria a pic la relació inestable establerta.

En les situacions de tensió irracional, és operatiu també destruir l'empaquetatge que representa el manteniment dels papers que cadascun s'ha adjudicat a si mateix. Deixar anar gradualment el desig de competir amb l'altre obligarà aquest a fer el mateix i la comunicació es tornarà més sincera i menys traumàtica.

1.1.3. Dificultat de reconvertir posteriorment la interpretació inicial

Quan els signes de la imatge estan emmarcats, com és aquest cas, en el que podríem denominar una veritable actitud negativa d'un cap a un altre element (fins i tot per la interpretació *a priori* que s'ha fet de l'element abans de veure'l), la dificultat de reconvertir la interpretació negativa que s'ha fet és molt difícil.

Les interpretacions que un element fa d'un altre quant al temps que aquestes es triguen a evidenciar podríem dir que són dobles: en un primer lloc es fa una interpretació ràpida, immediata, producte, com dèiem, d'un reconeixement immediat i automàtic dels signes de la imatge segons el codi específic que el receptor posseeixi; a partir d'aquest moment, la variació, les modificacions que es produeixin, són molt més lentes i, en principi, tendeixen a confirmar inconscientment les interpretacions primeres.

Naturalment que el receptor de tal informació (la que proporciona voluntàriament i involuntàriament l'emissor) pot corregir les primeres impressions, però sens dubte aquestes pesaran moltíssim al moment de generar un canvi. La primera impressió és sempre molt forta, mentre que les modificacions que es puguin produir són molt lentes.

1.2. Els senyals comunicatius de la distància interpersonal

Un dels senyals comunicatius que més solen influir en el procés de descodificació/interpretació dels elements del grup és la distància que estableixen entre ells. Per descomptat que tals distàncies no estan deliberadament codificades, però sí que hi ha unes normes, (com en els signes de la imatge), capaces de posar en evidència la relació comunicativa/afectiva dels elements. Aquesta distància depèn en moltes ocasions de la cultura a la qual es pertanyi però, en un context general com el que solem viure, podríem dir el següent:

Nivell acceptació afectiva. Confiança/coneixement	Distància propera (mínima)	Distància llunyana (màxima)
Pública	3-8 m	>8 m
Social	1,2-2 m	2-3 m
Personal	0,5-0,75 m	0,75-1,2 m

Notem com, lògicament, les distàncies que separen els dos comunicants s'escurcen a mesura que, fonamentalment, augmenta el nivell de coneixement i es tendeix al fet que l'afectivitat (positiva) entre les parts sigui més gran. Suposem que una distància superior a 8 metres implica ja una reducció, voluntària o involuntària, del desig comunicatiu, mentre que sobrepassar la barrera del mig metre representaria entrar en una notable intimitat.

En aquest procés d'acostament gradual es produeixen alteracions notables quant als signes de la imatge, que són interpretats pels elements que es comuniquen. Així podem dir que, a mesura que consentim que ens envaeixin el territori considerat personal (i nosaltres, al seu torn, envaïm el de l'altre) els signes interpretats es particularitzen més.

1) Distància pública. Signes predominants interpretables:

- Alçada/complexió.
- Vestimenta en general.
- Aspecte "general" de condícia.
- Tipologia "normalitzada".

2) Distància social. Signes predominants interpretables:

- Aspecte del rostre (el normal és que el descodificador es fixi en característiques de la cara: **ulls-boca**, fonamentalment).
- De vegades es descodifiquen aspectes molt significatius com són les mans o detalls de la vestimenta.
- S'identifiquen detalls (petits tics inconscients) de gestos de rostre i mans.
- L'emissor pot fer gestos de tapar aspectes negatius (portar la mà a la cara, no mirar als ulls mentre es parla, tenir les mans ocupades en llapis o papers en parlar, mirar a l'infinit, arreglar-se detalls del vestit, fer moviments que tendeixen a l'allunyament...).

3) Distància personal. Signes predominants interpretables:

- Aparició d'altres sentits descodificadors (olfacte i tacte).
- Fixació molt concreta en aspectes del rostre. És molt important l'àrea ulls-boca. Si en una distància personal no es mira al rostre és difícil dirigir la mirada cap a un altre lloc. Sol ser molt difícil mantenir la mirada en aquesta situació, sobretot de **manera natural**.

Lectura recomanada

NTP 312: Comunicació interpersonal: el efecto Palo Alto.

Cas pràctic 2

“Ser hombre agradable y jugosa conversación. La munición de los discretos es la galante y gustosa erudición, es decir, un saber práctico de todas las cosas corrientes, más inclinado a lo gustoso y elevado que a lo vulgar. Es conveniente tener una buena reserva de frases ingeniosas y comportamientos galantes y saberlos emplear en el momento adecuado. Más le valió a algunos la sabiduría que se comunica en el trato social que todos los conocimientos académicos.”

Baltasar Gracián

Qüestions per a la reflexió

Suposem que us trobeu amb un empleat, funcionari, cambrer, o en general amb algú que treballa de cara al públic. Aquesta persona està prestant un servei francament pèssim i el seu comportament frega la grolleria. Podeu decidir passar de llarg sobre l'incident o arrugar-vos davant l'altra persona.

- 1) Com ens afecta el comportament demostrat en la comunicació formal i informal?
- 2) Quins aspectes destacaríeu en la cita de Baltasar Gracián?

1.3. La comunicació parlada

Entrem ara en el que tradicionalment es considera l'aspecte fonamental de la comunicació: la parla. Queda clar que no és aquesta ni molt menys l'única possibilitat de la comunicació; per contra, considerem que parlar està condicionat enterament pel senyal que dóna l'individu, en la seva imatge, quan parla i per la manera de parlar. Per aquest motiu el missatge codificat pròpiament dit sol quedar freqüentment condicionat a les altres dues possibilitats comunicatives.

Els signes lingüístics codificats, paraules parlades en aquest cas, s'emeten d'un emissor a un receptor voluntàriament, i transmeten un missatge que es pretén que arribi a ser descodificat i, en conseqüència, entès, assimilat i que aporti l'estímul necessari perquè el receptor respongui, potser que per mitjà del mateix procediment: parlar o qualsevol altra possibilitat comunicativa. Aquesta voluntarietat de comunicació, en què cadascú parla quan li sembla oportú, es dóna en el marc involuntari de la presència física interpretable que representa una comunicació en principi tan capaç de transmetre un missatge com el fet de parlar. D'altra banda, el fet voluntari de parlar comporta, indissolublement, una manera de fer-ho. La forma material que adquireix el signe lingüístic parlat (to, força, modulació etc.) és, de nou, una altra possibilitat comunicativa. Tant una com l'altra condicionen la descodificació correcta del receptor.

Lectures recomanades

NTP 504: Cambio de conducta y comunicación (I): introducción y elementos fundamentales del proceso.

NTP 505: Cambio de conducta y comunicación (II): metodología de actuación.

Representa un error fonamental considerar, com se sol fer, que el missatge transmès via un signe codificat parlat és superior als altres dos. Precisament d'aquest error neixen un munt de problemes comunicatius. L'emissor pot transmetre un missatge parlat que contradigui, per exemple, el que emet involuntàriament per mitjà dels signes de la seva imatge i per mitjà de la forma de les paraules. Això sol ser normal, especialment en situació de treball, en què la posició relativa d'un comunicant enfront d'un altre determina tant l'emissió com la recepció del missatge.

Si parlem, simplificant el problema per a entendre'l en tota la seva amplitud, de dos elements que estan en situació de comunicació, la relació entre ells (especialment en el món laboral o professional), adquireix una d'aquestes tres possibilitats:

1) Possibilitat A:

Un d'ells, que sol ser el que representa més vegades el paper d'emissor, està per sobre de l'altre, això vol dir en el paper que exerceixen en aquesta situació, ja sigui estatus professional, manifestacions de poder o dependència orgànica, prestigi i influència del primer sobre el segon, pares i fills, etc. Lògicament el missatge parlat estarà condicionat des del primer moment per la situació dels participants, de manera que el missatge final serà la suma d'un munt de factors:

- Missatge codificat. Paraules. (Missatge digitalitzat.)
- Senyals de la imatge (d'un i d'un altre; són determinants les de l'emissor).
- Forma del parla.
- Situació del paper de partida de la comunicació.

El missatge parlat és, doncs, una quarta part del missatge final, i té més o menys importància segons el pes dels altres tres.

2) Possibilitat B:

Tots dos es troben en el mateix nivell d'estatus i la mateixa situació relativa segons els aspectes assenyalats. El més lògic és que la comunicació flueixi molt millor que en la situació anterior. És la posició de companys. En el món laboral hi ha un tipus de comunicació, denominada tradicionalment *horitzontal*, per la qual corren els rumors, les interpretacions lliures de les ordres i mandats, etc., que sol ser molt efectiva i molt ràpida.

Lectura recomanada

NTP 665: La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales.

En aquest cas la comunicació parlada es veu tamisada únicament per la forma de la parla i pels senyals de la imatge, que continuen, per descomptat, tenint el mateix pes que en qualsevol relació.

3) Possibilitat C:

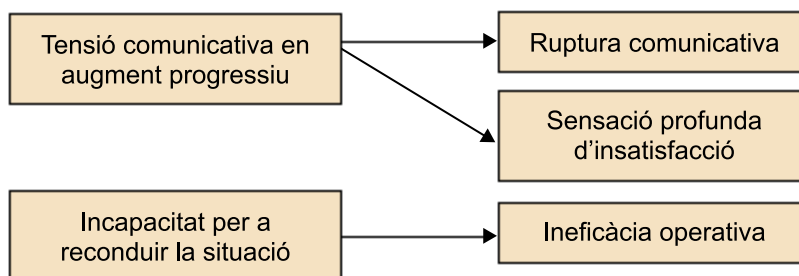
És el cas típic del subordinat que inicia ell el procés de comunicació parlada. Pot demanar instruccions, demanar tasques o fer peticions d'índole personal. La situació es fa dificultosa, precisament en ser ell el desencadenant de la parla. El missatge final serà el resultat dels components que assenyalàvem en la possibilitat A.

El nivell de tensió relacional/comunicativa dependrà del següent:

- El coneixement previ dels comunicants.
- La interpretació que l'emissor tingui del receptor.
- El paper que tingui el receptor. Disponibilitat receptora.
- La dificultat intrínseca del missatge per transmetre.

El que ens interessa destacar més és que en aquestes situacions l'efectivitat del missatge donat sol ser zero, de tal manera que l'encarregat no aconseguirà per aquest sistema l'objectiu desitjat.

La ruptura comunicativa és un problema transcendent en el procés de comunicació. Lògicament en representa la negació. Es podria esquematitzar com segueix:



En aquesta situació real és important destacar en primer lloc, com fem, que la ruptura comunicativa és produïda (al marge dels altres factors assenyalats), per un problema de forma comunicativa-parlada, bàsicament el to en el qual s'estableix la comunicació. Parlem dels grans problemes que genera l'aspecte parlat de la comunicació.

1.3.1. Grans problemes de la comunicació parlada

Els grans problemes de la comunicació parlada bàsicament són tres:

- Problemes generats pel canal comunicatiu.

- Problemes generats pel **codi de la llengua**.
- Problemes generats per la **forma** que adquireixen els signes (paraules) en ser emesos.

L'esquema tradicional del fenomen comunicatiu parlat és conegut de tots. No-tem les característiques específiques de l'esquema que hem dissenyat:

1) En primer lloc hem d'entendre que l'ésser humà té, des del moment del seu naixement, una experiència real del món que l'envolta. Inicialment les coses no tenen nom.

2) A partir d'un ensenyament inicial (pares) l'infant va posant noms a les coses.

3) Lògicament aquests noms estan en un codi que coneixen els pares al moment de transmetre'ls al nen. Però aquests noms estan adaptats precisament per ells, pels pares, de tal manera que, encara que pertanyin al codi normalitzat de la llengua, els adults (segons la seva pròpia experiència) els han donat determinats matisos que, de vegades, fan que el **signe/paraula** tingui interpretacions notablement diferents segons una família o una altra.

4) Això determina, amb el temps, un codi particular de la llengua de l'infant, format pel següent:

- **La seva pròpia experiència personal.** Si en tota la seva vida els arbres que ha vist són grans, la seva paraula *arbre* implicarà l'adjectiu *gran*. En un altre infant que només hagi vist arbres petits, la seva paraula *arbre* comportarà inconscientment la característica de *petits*. Lògicament, l'infant no coneixerà tal adjectivació ja que, en no poder comparar, desconeix si són grans o petits, i el caràcter de gran o petit és intrínsec a la paraula *arbre* en cadascun dels nens. Només quan, en alguna experiència diferent de les anteriors, l'infant (o adult) vegi un arbre de característiques diferents a les que conté la seva definició d'arbre, notarà estranyesa. Ho identificarà però determinarà que aquest arbre no és el prototip que tanca la seva paraula *arbre*.
- **L'experiència dels pares o adults que li ensenyen el nom de les coses.** Això implica fonamentalment la connotació moralitzadora de determinats conceptes (paraules) segons la interpretació paterna. Per aquest motiu algunes paraules (solen estar relacionades amb conceptes locals o de manera d'entendre la vida), adquireixin el caràcter de millors o pitjors, evitables o inevitables, desitjats o indesitjats, etc. És a dir: la paraula es tenyeix d'un determinat valor segons és transmesa per uns o altres, segons l'experiència particular o cultural del que les ensenya. En la identificació de les paraules/concepte amb valors morals del grup o de la persona, es produeix el traspàs identificatiu d'una cultura o d'una manera de valorar el que ens envolta.

- **El codi normalitzat de la llengua.** Excepte codis molt particulars i nascuts d'una accepció coneguda solament per molt pocs, en general les paraules volen dir (capacitat semàntica) fonamentalment el que el codi normalitzat de la llengua suposa. Aquest codi normalitzat és el que podríem identificar amb el diccionari de la llengua.

El codi lingüístic particular de cadascun de nosaltres és, en conseqüència, el resultat d'aquestes tres variables:

- 1) Experiència pròpia de la realitat.
- 2) Interpretacions apreses.
- 3) Codi normalitzat de la llengua.

La comunicació, per tant, es materialitza per mitjà d'unes fases o successions de circumstàncies encadenades. Si en fallés alguna, el procés comunicatiu no arribaria a la seva fi, és a dir: emissor i receptor no establirien cap relació que impliqués una repercussió significativa.

- 1) Quan es produeix l'estímul capaç de desencadenar l'expressió parlada, (expressió verbal o digitalitzada), l'emissor selecciona del seu codi particular aquells signes que representen el que vol transmetre al receptor.
- 2) En convertir en parlat el missatge que volem transmetre, forçosament aquest ha de ser transmès per mitjà d'un canal físic (atmosfera, fil telefònic, ones de ràdio, etc.). La qualitat del medi físic pel qual es trasllada el missatge de l'emissor al receptor és una variable essencial en el procés de parlar.
- 3) Forçosament, en haver de materialitzar el signe per a transmetre'l, aquest ha d'adquirir una forma (veu més potent o menys, to, rapidesa o lentitud de transmissió, etc.). El receptor rep una forma material que ha de remetre al seu codi particular per veure si s'hi troba.
- 4) Si la forma rebuda és trobada en el codi personal del receptor, es produirà la descodificació, és a dir: es buscarà el significat de la paraula transmesa. Naturalment, la descodificació es produirà segons el codi del receptor. El signe serà interpretat en les característiques que tingui en el codi particular del receptor, siguin les característiques (connotacions) que figurin en el codi de l'emissor.
- 5) Una vegada descodificat el signe pel receptor, això serà considerat com l'estímul comunicatiu d'aquest, de manera que, en contestar, es convertirà en emissor i l'antic emissor ara en receptor, i es donarà de nou tot el procés íntegre que hem enumerat.

A partir del coneixement esquemàtic d'aquest fenomen, podem iniciar l'estudi dels grans problemes pràctics que això representa. Iniciarem l'estudi per l'aspecte que podria ser considerat més superficial però que la nostra experiència de docent ens demostra que sol ser molt greu. Es tracta dels problemes plantejats pel canal comunicatiu.

Problemes en la comunicació parlada generats pel canal comunicatiu

En situació normal la parla corre per l'atmosfera. Això és ben sabut, ja que es tracta d'un so que no seria rebut fora d'aquest medi. Però en el medi del qual parlem no es transmet únicament el nostre missatge; desgraciadament solen confluïr al mateix espai gran quantitat de sons (modulats o no) que dificulten la transmissió correcta de les nostres ones. Es produeixen constantment, per dir-ho així, interferències sonores en el canal pel qual estem transmetent.

Diguem, per posar un exemple, que en un ambient urbà en situació gairebé idíl·lica, una aula en situació d'absolut silenci, el nivell sonor és d'aproximadament 45 dB-A.

Això implica aquest soroll de fons que es manté constant en una situació docent de zones urbanes. No entorpeix fonamentalment l'emissió de missatges però pot ser fàcilment causa d'una certa fatiga psicològica a la llarga.

El problema de la distorsió del canal comunicatiu és molt més gran del que suposem. Hem de tenir en compte, d'altra banda, que a més del soroll de fons, estem en una situació en la qual qualsevol petit soroll, fins i tot sense arribar a impedir la transmissió sonora, distreu el receptor. Això és ben conegut en el món de l'ensenyament. L'entrada d'un alumne mentre s'està desenvolupant la classe distorsiona el canal comunicatiu, no tant en el sentit físic estricte com en la possibilitat de dispersió de l'interès de l'alumne.

Hi ha, diríem, una doble possibilitat d'alteració del canal; el que podríem definir com a alteració objectiva i el que podríem qualificar d'alteració subjectiva. En el segon cas, i pot resultar curiós anomenar aquest fenomen *alteració del canal*, si el receptor nega la seva possibilitat d'escolta (distracció, desinterès, avorriment, etc.), el canal pròpiament dit no s'altera, però es converteix en ineficaç en tant els sons que hi corren s'allunyen de la recepció; diríem que no són escoltats encara que siguin sentits. El component de voluntarietat del receptor és elevadíssim. Un petit soroll d'interferència pot ser motiu d'alteració del canal comunicatiu en tota la seva integritat. Un soroll de l'exterior, algú parlant al company, l'entrada o sortida d'un participant, etc., són motius més que suficients per a distorsionar objectivament o subjectivament el canal de transmissió de signes. Per aquest motiu mai no insistirem prou a assegurar que un procés de comunicació donat en un ambient de soroll representa una pèrdua de temps.

Lectura recomanada

NTP 794: Evaluación de la comunicación verbal: método SIL.

Però no és el soroll l'únic distorsionador del canal. Tal com diem, podem parlar d'una possibilitat física de la comunicació, capaç d'alterar substancialment el procés íntegrament. Recordem que emissor i receptor són éssers humans immersos en una situació física particular, i per aquest motiu podem parlar de les condicions materials en les quals es dona el procés del parla. Quatre serien les variables que incideixen directament en la possible deterioració física de la comunicació:

- Soroll
- Il·luminació
- Temperatura
- Confort ("ergonomia" del procés comunicatiu)

En parlar de cadascuna d'aquestes variables hem de matisar abans que la relació **condicions materials / missatge transmès** és fonamental. Això vol dir, en paraules molt simples, que segons el que es vulgui comunicar així ha de ser l'ambient físic en el qual es parla. Per a poder parlar amb propietat d'una veritable eficàcia de la comunicació, hem de correlacionar el que s'ha dit amb el lloc en el qual es diu. Això ho saben molt bé aquells professionals (venedors, sacerdots, psicòlegs, etc.) que volen ser veritablement eficaços en la transmissió d'un missatge, aquells que volen que el que s'ha dit es converteixi en una conducta. Estem parlant, en el fons, d'aquelles situacions comunicatives en les quals es pretén fer arribar un missatge que determini una resposta desitjada, no parlem d'un diàleg informal de canvi d'impressions.

Cas pràctic 3

La cua del gat

Comunicació de la recepcionista al director de serveis generals

Un enginyer ha trepitjat la cua d'un gat; el gat l'ha mossegat.

Nota del director de serveis generals

Un jove enginyer ha copejat un pobre gat; el gat s'ha venjat mossegant l'enginyer, que ja no pot caminar.

Nota del director tècnic

Aquest enginyer ximple ha trepitjat la cua d'un gat salvatge. El gat l'ha mossegat amb tota la raó. L'enginyer sofreix, ho tenia merescut, no pot caminar, és una bona ocasió per a acomiadar-lo.

Nota del director de personal

Segons el director tècnic, tenim un enginyer que és més ximple que els altres i que sofreix dels peus després d'haver trepitjat la cua d'un gat salvatge, que l'havia mossegat, i segons el director tècnic és el gat qui tenia la raó. Nosaltres compartim aquesta opinió, fins i tot quan un és mossegat, no és una raó per a trepitjar la cua als altres.

Per això, preparem la baixa de l'enginyer per falta greu.

Nota del secretari general

Segons el director de personal, el director tècnic s'ha tornat ximple perquè un enginyer ha perseguit un gat després d'un altercat. El director de personal indica que és

el gat qui tindria raó, ja que va ser l'enginyer qui s'ha enfuriat i ha mossegat la cua del gat. El director de personal vol acomiadar l'enginyer.

Penso que aquesta decisió pot desembocar en un conflicte greu i que seria un error en el moment social actual. La millor solució consistiria a acomiadar el director tècnic.

Nota del vicepresident

Un directiu s'ha tornat boig perquè un enginyer ha aixafat un altre enginyer que havia mossegat cruelment el seu gat.

El secretari general indica que és el gat qui tenia raó. Evidentment, el secretari general és ximple i la seva baixa està preparada.

De totes maneres l'experiència ha provat que els ximpls mai no han entorpit la bona marxa de la nostra empresa, i per això preferim preparar la baixa dels dos directors implicats.

Informe del president director general al Consell d'Administració

Un gat salvatge és l'origen de greus problemes en la nostra companyia.

Els directors es tornen cada vegada més ximpls, sembla que es mosseguen la cua quan caminen i volen treure la raó al secretari general i al vicepresident, que s'han tornat bojós.

El director tècnic ha aixafat un enginyer i el director de personal, traumatitzat, pretén que només els ximpls són capaços de fer funcionar la nostra empresa. Tinc previst demanar la meua jubilació anticipada i deixar l'empresa per consagrar-me a l'estudi del comportament dels gats.

Qüestions per a la reflexió

- 1) Quins aspectes destacaríeu en la lectura del text anterior?
- 2) Encara que pot ser no creïble, descriu una situació personal en la qual el canal comunicatiu s'ha trencat?

En parlar de comunicació dirigida a un canvi de conducta hem de tenir molt present que segons sigui el tipus de resposta que esperem, el lloc, to, situació, etc. de la comunicació ha de ser adequat a això i no contradictori, o en aquest cas l'objectiu nostre no s'obtindria. Seguint un esquema tradicional de la pedagogia, podríem dir que les conductes esperades dels nostres receptors poden ser de tres tipus:

1) Conductes cognitives

S'espera que els receptors recordin i entenguin processos o enumeracions. Es tracta d'una conducta intel·lectual, per anomenar-la d'alguna manera, cosa que no implica en principi cap altra activitat que el reconeixement, la identificació i la diferenciació.

2) Conductes psicomotores

S'espera dels receptors que facin una operació de manera ordenada i coherent. S'espera una resposta física, una manipulació o la realització d'un procés que impliqui objectes materials.

3) Conductes afectives

S'esperen respostes actitudinals, desitjos de participar en tasques, predisposicions a adquirir nous hàbits o a modificar conductes; es pretén que el receptor evidencii les seves pròpies actuacions enfront d'alguna cosa i vulgui alterar les respostes que dóna.

Si relacionem la conducta esperada amb el procés comunicatiu, arribarem a la conclusió que, per a esperar una eficàcia elevada, aquest procés comunicatiu s'ha de donar en un marc material específic.

Com és lògic, en tota situació interpersonal l'aplicació estricta del que s'ha enunciat teòricament sol ser tan contraproduent com no tenir-ho en compte. Per descomptat que es poden obtenir molt eficaçment els objectius desitjats en situacions materials adverses, però no sol ser freqüent i, el que és pitjor, exigeixen de l'emissor un esforç afegit que podria ser utilitzat per a millorar el fet mateix de la transmissió.

Per dir-ho en paraules molt elementals i amb un exemple tal vegada massa simple, un sacerdot té molt clar quan parla a un conjunt nombrós en l'enorme nau del temple en l'ofici del diumenge i quan està parlant amb un penitent en una situació de confessió. Els objectius conductuals que pretén aquest sacerdot són ben diferents en les dues situacions presentades i el marc material en el qual es donen res no tenen a veure entre elles, tant pel que fa referència a l'espai físic com a la proxèmia entre els comunicants.

Pel que fa referència al confort en el qual es dóna el fet comunicatiu, aquest és una suma dels factors enunciats anteriorment més el volum de l'espai físic en el qual es dóna i els estris materials en els quals s'instal·la el receptor.

Les dues últimes coses determinen el que anomenem el macroespai i el microespai comunicatiu.

1.3.2. Els problemes generats pel codi de la llengua

Ja hem parlat anteriorment dels problemes causats per la necessitat de donar un signe (fonètic en aquest cas) al concepte que es vol transmetre. Aquest concepte, que es vol transmetre, adopta la forma de so, d'un determinat so articulat, com adopta, en el cas de ser escrita la comunicació, la forma d'un signe gràfic, que és descodificat pel receptor per arribar, per mitjà d'aquest, al concepte, més o menys proper segons la seva experiència personal, que es pretén transmetre.

Com ja dèiem en introduir el tema de la comunicació parlada, la major o menor comprensió entre els parlants està determinada per la similitud d'experiències que el portin a omplir de determinada manera aquest signe.

Una situació similar, de comprensió total, es pot donar també en determinades parelles que han creat ja un codi tancat i personal per a ells. Solen al·ludir a situacions molt específiques que han viscut junts i de les quals es va extreure

una experiència idèntica en tots dos. Així una parella pot fer al·lusió a una paraula que els porti a entendre perfectament a què s'estan referint sense donar més explicacions. No obstant això, la situació normal de parla no és aquesta. Se sol dir que, entre persones el tracte de les quals no és quotidià i que es troben en situació comunicativa de manera esporàdica, el sector d'intersecció en el qual el codi d'un i d'un altre entén exactament el mateix no sobrepassa el 30% del contingut total del signe en cadascun dels participants. La resta té punts de connexió referencials però no és exactament el mateix i hi ha una zona del contingut del signe que és comprensible únicament pel subjecte individual i no en la seva relació amb uns altres.

Si atenem al que s'ha dit haurem de notar que, en una situació de parla normal entre persones de no gran coneixement entre elles, la zona de compressió no va més enllà d'un 50% del contingut del signe, incloent-hi determinats aspectes que, sense ser exactes entre ells, són prou propers per a permetre una comprensió adequada. Naturalment, depèn del tipus de paraules que la intersecció sigui més gran. Això es pot deure tant al caràcter comú d'aquest signe com a la pertinença d'aquest signe a una cultura, grup, etc. en què és usat més freqüentment.

De tota manera, fins i tot en noms comuns tan freqüents com *casa*, *home*, *dona*, *dia*, *nit*, etc., no podem dubtar que l'experiència d'emissor i receptor és diferent i, sobretot, que hi ha una parcel·la que podríem denominar *íntima* que carrega de connotacions subjectives la paraula, de manera que no és idèntica la comprensió de tots dos participants.

Si això és cert fins i tot en paraules molt comunes, s'evidencia totalment quan el signe fa referència a un contingut abstracte, poc relacionable amb un objecte material. Aquest és el cas de paraules molt utilitzades com *democràcia*, *llibertat*, *poder*, *economia*, etc. Paraules en les quals cada participant té una parcel·la de subjectivitat molt elevada segons hagi estat la seva experiència personal i la interpretació que en faci.

Hi ha, no obstant això, determinades tècniques que tenen com a funció oferir un augment de la comprensió entre dues persones:

- Definir el **concepte** àmpliament la primera vegada que és enunciat.
- Adjectivar-lo abundantment per a proporcionar més **dades** a l'interlocutor.
- Fer referència a una **imatge** que mostri el concepte o que el referenciï àmpliament.
- Usar altres paraules **sinònimes** per si són més conegudes pel receptor.
- Fer referència a l'objecte **real**, mostrant-lo si és possible.

1.3.3. Els problemes d'afectivitat transmesos per mitjà de la comunicació parlada

El fenomen de la comunicació possibilita la transmissió d'aspectes afectius simplement per la utilització d'una forma o una altra de les paraules o del to amb el qual s'emeten (*prosòdia*).

Lectura recomanada

NTP 846: La percepción fonética neutra en los alumnos de Prevención de Riesgos Laborales (PRL).

1) Aspectes fonètics

So més o menys desagradable del signe. Aspectes cacofònics o, per contra, harmonies de sons capaços de despertar musicalitats agradables a cau d'orella. Aspectes poètics del so. Possibilitat onomatopeica del signe; és a dir, de reproduir el so real del que es pretén transmetre.

Onomatopeies: el soroll que roda, la bella rosa, etc.

2) Aspectes culturals

Sons que impliquen una connotació cultural, és a dir, que en una determinada societat, el so mateix és interpretat de manera pejorativa o, per contra, referida a alguna cosa positiva o bella.

Denominacions: col·lega, cap, amic, mafiós, etc.

3) Aspectes correlacionants

El signe, l'aspecte formal del signe, és identificat ràpidament amb altres signes o altres realitats, i l'allunyen del sentit que tenia inicialment. Aquests mecanismes són freqüentment usats en la pràctica poètica del llenguatge.

Relacions: mar amb mort; riu amb vida que passa; etc.

4) Aspectes significatius del to

Un signe pot adquirir una interpretació o obra segons el to en el qual està emès. És ben sabut que una paraula pot dir el contrari del que semànticament indica si el to usat en la transmissió és, per exemple, de burla, d'indiferència o de provocació.

Fonètica: Dir a algú que està *treballant molt* amb el to adequat per a indicar el contrari.

5) Aspectes significatius originats per la repetició del mateix signe

Un signe pot ser repetit diverses vegades i voler amb això provocar precisament un canvi en el seu significat. És el típic "bé, bé..." per a indicar el contrari. El signe és emès en un to particular que culturalment s'accepta com a indicador de dubte o crítica.

Repeticions: bé bé, caram caram, etc.

1.4. La comunicació en el grup

Per descomptat que tot el que s'ha dit fins aquest moment es pot referir al grup; quan parlem, per exemple, de les relacions afectives o dels senyals de la imatge que es donen entre dues persones, el que s'ha dit s'ha de fer extensible a la totalitat d'un grup. En principi, hauríem de dir que dues persones, fins i tot sense un coneixement previ i sense objectius comuns per perseguir, representen ja una situació grupal en tant que la conducta o manifestació d'una condició condiciona les de l'altre. La simple presència és un estímul que, a la curta o la llarga, conscientment o inconscientment, l'altre respondrà d'alguna manera. És en aquest sentit en el qual considerem la interacció entre dues persones com un inici del que denominem *situació grupal*.

No obstant això, en aquest apartat ens hauríem de centrar en la relació comunicativa que s'estableix en un grup petit i d'objectius laborals. Insistim que la interacció serà pràcticament la mateixa quan es tracti d'un grup d'amics o d'un grup de treball; la diferència és el context en el qual es dona la relació:

- Elements **no voluntaris**. Sense ser conscient d'això emetem paraules o tons que desvirtuen el sentit de la comunicació.
- Objectius de **producció**. En un grup pot intervenir de manera clara el desig productiu que la comunicació doni uns resultats concrets.
- **Jerarquització**. Encara que es tracta d'un grup informal sempre se solen donar diferències en els estatus dels participants.
- Grup **organitzat**. Ens referim als papers que les persones adquirim en el grup i que determinen freqüentment la comunicació.
- Abandó deliberat o **negació de situacions extralaborals**, encara que estiguin presents. Se suposa que referir-se al món familiar o d'oci és, d'una manera o una altra, apartar-se dels objectius de producció.
- Relació establerta a partir d'unes **condicions materials** concretes o invariables.

Aquesta situació particular determina que les relacions que s'hi estableixen adquireixin tons diferencials respecte d'un altre tipus de grups, si bé, en essència, la situació o les situacions grupals són les mateixes. Podríem iniciar dient que en un grup es produeixen, fonamentalment, dos tipus de relacions, les que anomenarem *complementàries* i les que anomenarem *simètriques*.

Aquestes relacions poden trobar el seu reflex en el que posteriorment esmentarem: la posició d'uns respecte a altres, anàlisi transaccional. Intentarem trobar les conductes específiques que tals relacions determinen en un ambient laboral.

1) Les relacions complementàries impliquen que uns adquireixen respecte a altres una situació de dependència (maternofiliar), es deixen orientar, necessiten l'ajuda constant, etc.

Elements complementaris

Situació alta	Situació baixa
<ul style="list-style-type: none"> • Orientació • Mestre • Ajuda constant • Paternalisme • Protecció • Activitat • Possessió • Consells • Parla 	<ul style="list-style-type: none"> • Situació d'aprenentatge • Dependència laboral i afectiva • Inseguretat en el treball • Falta de maduresa • S'acudeix al "protector" enfront de tercers • No es fa un treball "propi" • Escolta

2) En el cas de la simetria, els elements del grup intenten abordar els problemes i les relacions comunicatives des d'una òptica d'igualtat, de confrontació d'idees, fins i tot de competitivitat.

Elements simètrics

Aspectes positius	Aspectes negatius
<ul style="list-style-type: none"> • Diàleg • Competència lleial • Confrontació d'idees • Participació • Autoaprenentatge • Col·laboració amb el grup • Negociació • Discussió 	<ul style="list-style-type: none"> • Competència irracional • Duresa d'expressions • Agressivitat • Abandó del treball propi per a establir "camps" de competència externs al treball • Individualisme • Marginació voluntària • Tensió comunicativa

En situació laboral, aquests dos tipus de relacions comunicatives ofereixen una variada gamma de treballadors; des del capatàs (ho sigui o no orgànicament) fins a l'element passiu que sotmet tota la seva capacitat de treball al que se li ordena, sense cap desig de participar. Les relacions verbals que s'estableixen entre ells també es troben condicionades per aquesta relació. Vegem els tipus que es poden generar en un grup de treball i les manifestacions amb les quals se solen relacionar:

1) Paper de prefectura / lideratge laboral

No necessàriament ha de ser el cap segons l'organigrama de l'empresa. Pot ser un individu amb molts anys d'experiència. Sol ser acceptat pels coneixements que té del treball, però no sol ser admès afectivament. Genera competència i

agressió. Si coincideix amb un element positiu, es pot transformar en un ser paternalista que, sincerament, vol ajudar, però ho fa amb els seus, no amb els qui no accepten la seva prefectura.

2) Paper de “crític agressiu”

Sol competir tant amb la prefectura orgànica com amb la natural. Desenvolupen una intel·ligència agressiva capaç d'oposar-se sistemàticament al que ells consideren el poder. De caràcter fort, és l'eterna oposició. Pretén, sense dubtes, generar un subgrup que li doni suport i competeixi amb el que ha creat el cap. Ocuparia el seu lloc si pogués; de fet, no representa un paper gaire diferent de l'anterior, només la situació l'ha convertit en opositor.

3) Paper de “zapa”/subterrani

Sol amagar un personatge amb determinats complexos d'inferioritat que, paradoxalment, es converteixen en actituds de crítica i, fonamentalment, menyspreu a gairebé tothom. Se sent infravalorat però no competeix positivament, sinó que pretén conquerir el grup per mitjà de vetllades crítiques, amiguisme extralaboral, fins i tot compra de suport.

És el personatge que més utilitza els recursos afectius per a la seva tasca de control. Es pot sentir “molt oblidat/odiat/envejat pels qui posseeixen el poder”. Això ho posa de manifest a la mínima que pot enfront dels seus companys. Està i vol estar en situació alta respecte del seu subgrup.

4) Paper de “representant del grup”

Es tracta d'un personatge que suposa que té la informació necessària del grup per a conèixer les seves necessitats i aspiracions –habitualment propostes econòmiques i d'organització del treball– de tal manera que ell pot dirigir el grup envers la reivindicació dels seus desitjos. En aquest tipus es poden incloure aspectes sindicalistes de l'element (amb la major sinceritat en gran nombre de casos). El grup el sol identificar molt fàcilment. No té res a veure amb un líder de tipus professional (no se li demana que sigui un expert en el seu treball). Tampoc no sol ser un element extraordinàriament afectiu (líder d'afectivitat o simpatia/amistat).

5) Paper de “tècnic / intel·lectual / professional reconegut”

Si no pretén amb tal paper dirigir el grup, sol ser un personatge molt positiu. Pot derivar en un individualista. Pot fer notar un cert allunyament del grup, al qual es presenta com a superior. Això li pot donar un aire d'antipàtic. És respectat pel grup però aquest no el sol tenir en compte en les seves manifestacions afectives.

6) Paper de “marginat”

És un personatge que no sol establir ni tan sols una relació de dependència. L'hem inclòs en aquest apartat perquè de vegades mostra la seva marginalitat com un desig que algú l'agafi sota la seva protecció és a dir: se situï enfront d'ell en **situació complementària**.

Són candidats idonis perquè el paper, abans definit, de “zapa/subterrani” els intenti atreure a la definició d'un subgrup d'individus que es lamenten de la situació. Moltes vegades solen ser tímids el gran problema dels quals és haver estat envaïts pels papers forts del grup.

7) Paper de “dependent”

Característic paper de personatge complementari d'un paper fort. Normalment, es troba en situació d'inferioritat en el grup. Aquesta inferioritat es pot donar per falta d'experiència laboral, per caràcter o per voler un lloc còmode i de poca responsabilitat. Actua com li diuen i admira a qui li marca la pauta de conducta. En el món laboral es pot donar en individus de gran conformitat i que no volen tenir problemes amb ningú. En un grup de treball es pot donar en individus de gran frustració laboral i personal que troben, per aquest mecanisme, una certa desconexió amb un treball que no els satisfà.

8) Paper d'“adherent”

Es podria considerar una variant del tipus assenyalat anteriorment. No obstant això, en aquest es dóna el caràcter de personatge desitjós de caure bé, de congratular-se amb la majoria dels elements del grup. L'adherent ho sol ser de diversos elements; quan és adherent d'un de sol, es pot convertir en un veritable problema. Hi ha, per la seva banda, una variable de possessió. No sol coincidir amb el personatge afectiu, ja definit, i per això no és especialment estimat o acceptat pel grup, ni tan sols per l'element al qual s'adhereix.

9) Paper d'“enaltidor d'un element”

Es tracta d'una nova modalitat del dependent. En aquest cas, la dependència es dóna d'un sol element i adquireix connotacions de guany, en tant el llepaculs ho és per aconseguir alguna cosa del seu complementari. Aquest guany pot ser l'afecte o un bé material. Es diferencia de l'apegalós en el fet que aquest últim ocupa el seu paper per necessitats afectives, mentre que el que ara analitzem genera la seva dependència –sovint potenciada pel seu complementari– en virtut d'un benefici. En el món del treball, tal benefici sol ser una millora substancial del seu lloc.

D'una manera o una altra, la comunicació del grup de treball s'estableix sempre a nivells diferents de relació. Per descomptat que també hi ha la situació de simetria, entre elements que es relacionen a partir del mateix punt

d'interpretació, però no és freqüent. Se suposa que, atès el nombre més gran d'elements iguals segons l'organigrama, aquesta situació d'igualtat comunicativa ha de ser l'habitual; això no és totalment cert, i el nombre de relacions comunicatives complementàries és superior a les simètriques. Seria difícil explicar les raons que fan que això sigui una evidència viscuda per tots, tal vegada el caràcter afectiu de nombroses relacions comunicatives, com ha quedat explicat al llarg d'aquestes pàgines, converteix qualsevol relació en una projecció de les nostres pròpies necessitats i desitjos.

La veritat és que en un grup uns depenen d'altres, i aquesta relació, al seu torn, es pot modificar amb el temps i fins i tot amb el fet de trobar-se en una situació concreta. Tots els tipus que hem enunciat succintament es poden donar en el paper de forts, i això implicaria una certa manera que ser i d'interpretar la relació humana, o febles o situacionals, la qual cosa determina ocupar puntualment una plaça sense que això converteixi l'element en un paper fix en el temps o en qualsevol grup.

Quan s'estableix una relació comunicativa, aquesta mou un determinat aspecte de l'individu. És molt important destacar que en aquesta relació es troba el paper pres pels comunicants. És a dir:

És la situació comunicativa la que determina l'aspecte adoptat.

La posició de dirigent representa una direcció envers una posició inferior. El dirigent organitza/mana/ensenya a un element en posició de treballador o d'aprenent. El treballador o l'aprenent se situa en aquestes posicions en tant que existeix el cap (real o interpretat pels elements del grup). La qualitat (l'estil, la forma de la comunicació) determinarà en si mateixa que el que s'expressi sigui considerat una imposició o una ajuda sincera. Aquestes formes comunicatives, de les quals ja hem parlat, es podrien aquí dividir en dos grans apartats:

- Forma impositiva
- Forma participativa/col·laboradora. Possibilitats d'actuació paternalista

La relació que estableix una posició superior (dirigent-treballador expert) enfront d'una inferior (treballador expert-aprenent) segons els moments concrets, es veu tamisada per la forma d'aquesta. Això, al seu torn, es pot donar tant perquè de manera real l'aspecte superior la vol manifestar explícitament, com perquè és interpretada així per l'inferior.

Al seu torn, les posicions inferiors fan una interpretació subjectiva de la relació que l'altre estableix. Aquesta interpretació pot obligar l'inferior a entendre la comunicació com a autoritària, ajuda a un mateix nivell, menyspreu o falta de valoració.

Aquestes relacions complexes solen ser problemàtiques en el món laboral, i d'això depèn una producció i una qualitat del producte elaborat. En les situacions que hem anomenat de complementarietat les relacions s'estableixen entre posicions a diferent nivell, i en les de simultaneïtat al mateix nivell.

Notem, a més, que en un grup estructurat (un grup de treball) la relació entre les persones s'estableix *a priori* i des d'un organigrama que genera l'empresa mateixa. Naturalment, aquest organigrama no ha de coincidir necessàriament amb la situació real del grup. És el que denominem *relacions formals i informals d'un grup*. La similitud o la diferència entre l'esquema o estructura formal i la informal determinen que el grup de treball tingui més eficàcia o que es perdi en discussions i interpretacions errònies. Un problema fonamental, doncs, és la no-coincidència en els dos plans.

La posició de **dirigent** pot, al seu torn, ser real en l'organigrama (exigida per l'empresa) o interpretada per l'emissor. Si la situació de sintonia és producte de l'estructura formal de l'empresa, podem assegurar que el treball no arribarà als objectius proposats. Si, a més, la situació de dirigent es tradueix en una forma d'imposició i autoritària, podem assegurar que les irregularitats en el treball seran moltes i la conflictivitat serà molt alta.

Cas pràctic 4

A molts ens agrada pensar que l'estatus no és tan important com era fa una o dues generacions. Podem assenyalar les lleis d'igualtat de drets, els dissenys de portes obertes, la roba de treball informal i l'atribució de poder que tenen els empleats com alguns exemples de factors que han tornat més igualitàries les organitzacions. Però la realitat és que encara vivim en una societat estructurada en classes.

Malgrat tots els intents perquè la nostra societat sigui més igualitària, hem fet pocs progressos per eliminar les classes. Fins i tot en el grup més petit sorgeixen papers, drets i ritus per a distingir els seus membres. Veiem fins i tot que en les organitzacions de la nova economia s'adapten mecanismes per a crear diferències d'estatus. Agafem, per exemple, el correu electrònic, una eina comuna: els seus defensors afirmen que democratitza les organitzacions. Permet que la gent es comuniqui per mitjà de les línies jeràrquiques, sense els obstacles de portes i protocols. Permet, entre altres coses, que els empleats de nivell inferior es comuniquin directament amb els de dalt sense haver de passar pels canals d'autoritat tradicionals. Però sabeu què? Les diferències d'estatus s'han passat al correu electrònic. Un estudi recent d'uns 30.000 missatges en una empresa de la nova economia que no imposa títols als llocs, està organitzada en equips i s'enorgulleix que les decisions es prenen democràticament, ensenya coneixements interessants. Malgrat les intencions igualitàries del correu electrònic, els empleats de la companyia se les van enginyar per a trobar mitjans d'usar-lo i, a un temps, establir distincions socials. Per exemple, els empleats de més estatus enviaven missatges curts, breus, en part per reduir el contacte amb els empleats de menys categoria però també per projectar soltesa amb la seva pròpia autoritat. En canvi, els empleats de nivell intermedi escrivien missatges extensos i polèmics carregats d'argot i respostes exagerades a preguntes senzilles. Els missatges dels empleats de nivell menor tenien elements que no es relacionaven amb el treball, com acudits reenviats o emoticones, com les caretes felices. A més, en l'estudi es va trobar que els directors trigaven més a contestar, tenien l'ortografia i sintaxi pitjors, aspectes que indiquen que tenen coses millors en què ocupar el seu temps.

Qüestions per a la reflexió

1) La manera de vestir o de manifestar-se determina un sistema comunicatiu?

2) Quines creieu que són les característiques comunicatives que relacionen treballadors de diferents nivells professionals en l'empresa?

3) Com creieu que es pot activar el mecanisme emocional en la comunicació d'una empresa que genera pocs contactes presencials?

1.5. La comunicació en el procés d'ensenyament

Per descomptat que tot el que hem dit és absolutament vàlid per a quan la comunicació es dona amb l'objectiu que produeixi un canvi en el comportament de les persones, és a dir: quan té una fi clarament d'ensenyament. Hauríem de matisar abans les diferències que es produeixen quan el que simplement fem és una informació i quan el que estem fent és un ensenyament. En tots dos casos s'estableix un esquema comunicatiu, en tant els signes (codificats o no) interaccionen entre emissor i receptor (ja hem indicat abans que aquest procés es dona en plena simultaneïtat), i s'inicien interpretacions contínues del conjunt de senyals rebuts.

Si estudiem, únicament, els senyals i els signes que emet un dels dos elements, suposant que les interpretacions prèvies donades entre tots dos no exerceixen ja un pes gaire destacat, direm que l'emissor llança estímuls que poden tenir, fonamentalment, dues opcions:

- Arribar al **receptor** i que aquest les descodifiqui segons les seves necessitats.
- Que s'esperí del **receptor** que modifiqui la seva conducta en virtut dels estímuls rebuts.

La matisació es dona en virtut que l'emissor genera estímuls que no han de modificar obligatòriament la conducta del receptor (de manera duradora) quan està informant i sí que vol que produeixin canvis duradors quan està ensenyant.

Tinguem present diverses coses:

- Una **informació** pot produir un canvi durador en un receptor, però això no s'ha de donar obligatòriament. La informació es convertirà en una cosa capaç d'inscriure's en la meva conducta si la dada que aporta m'interessa i, voluntàriament, l'admeto com a capaç d'integrar-la en la meva conducta.
- Una **informació** es pot obtenir de qualsevol objecte extern o intern (objecte en una àmplia accepció del terme) que emeti (siguin percebudes) dades, capaces d'integrar-se en el meu món de coneixements segons m'interessi o les necessiti per a una fi determinada. Jo observo, la realitat mostra i, en virtut de les meves necessitats, adapto els continguts a la capacitat interpretadora del meu entorn.
- Quan es dona un procés **d'ensenyament** s'està accelerant el procés informatiu, en situació de laboratori. És a dir: d'una manera més o menys es-

Lectura recomanada

NTP 168: Comunicación en una situación docente: problemas básicos.

tudiada (tècniques), l'emissor aporta dades en la manera de transmissió de les quals s'implica la perdurabilitat d'aquestes en el receptor, i també la modificació de conducta que han d'exercir en aquest. Qui està sotmès a un procés d'ensenyament/aprenentatge està emetent o obtenint dades que han de ser integrades en la conducta dels elements del procés. Pot ser que l'emissor ensenyi al receptor, o bé que entre tots dos es doni un sistema d'adquisició mútua de coneixements, o bé que l'ésser humà aprengui d'una realitat, descobrint-la, analitzant-la i adaptant-la a les seves necessitats. La veritat és que, sigui com sigui, en l'acte d'aprendre es produeix, com diu la paraula mateixa, una entrada duradora en la informació, i l'informat no ha d'assimilar forçosament el conjunt de dades que li transmeten.

Abans d'enumerar les possibilitats comunicatives que podem actuar per a assolir un ensenyament eficaç, hauríem de recordar aspectes que ja han estat esmentats però que determinen aquesta eficàcia **abans d'iniciar-se el procés**.

1.5.1. Condicions perquè el procés d'ensenyament sigui eficaç

En la situació d'ensenyament, els aspectes comunicatius són, lògicament, molt importants. Podem dir que l'eficàcia del missatge, la seva repercussió, depèn de determinats factors:

1) Condicions relatives al professor:

a) Cal entendre clarament que el que s'ha dit anteriorment sobre els senyals de la imatge és del tot vàlid per al tema que ara tractem. El professor ha de donar la imatge, i això vol dir que conscientment ha d'assumir els senyals que emet en tot moment, de credibilitat, de disposar de les dades adequades, d'experiència en la tasca que vol que els seus alumnes aprenguin. Per sort o per desgràcia, la imatge del professor serà determinant de l'eficàcia docent.

b) La comunicació oral s'ha d'establir tenint sempre present que la **comunicació afectiva** és el que permetrà que el missatge passi eficaçment d'emissor a receptor. Posant una imatge molt elemental, diríem que les dades per ensenyar (el missatge) discorren per l'interior d'un canal que pot ser vidriós o, per contra, ser summament flexible. Si volem que els signes arribin correctament als interessats, han d'adquirir una forma amena, dúctil, atenta; s'han d'usar tons que potenciïn l'acostament i neguin postures d'autoritarisme i imposició. Ha d'adquirir l'estil d'un missatge flexible, adaptat als alumnes; que en cap moment s'hi aprecii vidres expressius que alterarien l'operativitat del que s'exposa.

c) Quant a la comunicació oral, també hem de dir que el **codi** pot representar un greu problema de transmissió. Si suposem que els alumnes han d'aprendre una nova tècnica és lògic pensar que hi trobaran signes comunicatius desconeguts. El professor ha d'adaptar les paraules al que coneixen els receptors.

2) Condicions físiques relatives a l'espai en el qual es donarà l'ensenyament

a) En aquest apartat s'ha d'entendre el que hem comentat anteriorment pel que fa a la il·luminació, nivell de veu, temperatura i confort.

b) Cal analitzar el macroespai i el microespai.

3) Condicions relatives als alumnes.

a) Cal atendre a la capacitat **receptora** (expectatives, fatiga psíquica i física, etc.)

b) L'actitud de l'alumne. Probablement, ens trobem enfront del fet més important en el procés d'ensenyament: l'actitud que té l'alumne, tant enfront de l'aprenentatge mateix, com enfront del tema, o enfront del professor que imparteix l'ensenyament. L'actitud, ho hem de recordar, és la predisposició de l'alumnat a entrar en el procés d'ensenyament, actitud que pot ser positiva o negativa i, quantitativament, tant més rellevant com més hagin estat les seves experiències anteriors pel que fa a situacions similars.

Desbloquejar l'aspecte negatiu de l'actitud, i amb això la totalitat del procés d'ensenyament, és un exercici típic de comunicació. Una actitud es modifica per mitjà d'un complex procés de comunicació i farà que l'alumne descobreixi precisament els aspectes blocadors que li impedièren iniciar eficaçment el procés. Tals bloquejos (solen ser històrics i, en tot cas, producte d'experiències passades negatives i frustrants) han de ser airejats (valgui l'expressió col·loquial), a partir de l'anàlisi i discussió entre els elements del grup, animats per un professional extern capaç d'evidenciar-los els temors que generen l'actitud negativa i buscant la participació dels elements per a modificar-la.

1.5.2. Aspectes comunicatius en un procés de canvi d'actituds

En el procés d'ensenyament la modificació de les actituds és fonamental. És evident que la predisposició, positiva o negativa, dels alumnes pel que fa als components del procés d'ensenyament/aprenentatge és fonamental per a la repercussió efectiva del que es transmet i per a la modificació de la conducta que es pretén. En els aspectes comunicatius d'aquest procés podem destacar:

Lectura recomanada

NTP 885: Situaciones comunicativas emocionalmente desagradables: respuesta verbal y no verbal.

1) Aspectes conductuals:

- a) Mostrar contínuament acostament als elements del grup.
- b) Presentar-se com un moderador.
- c) No interferir en les idees dels membres del grup.
- d) Possibilitar un clima de confiança (clima relaxat i no competitiu).
- e) No ocupar un lloc central en el disseny de taula o grup en el qual es discuteixi.
- f) Presentar el tema problema sense que es manifesti la intenció d'arribar a una conclusió predeterminada.
- g) Afavorir la intervenció de tots els elements del grup.
 - Potenciar els marginats.
 - Invalidar cortesament subgrups.
 - Negar cortesament el paper continu d'un participant que impedeix parlar la resta.
- h) Indicar que s'ha d'arribar a unes conclusions.
- i) Recordar el tema problema si la discussió varia d'objectiu.
- j) Indicar que, una vegada arribats a una conclusió, això implica una presa de decisions i fer alguna cosa.

2) Aspectes verbals:

- a) Parlar inicialment presentant el tema problema i les causes per les quals no es pot fer una acció formativa si l'actitud no varia.
- b) Parlar en to afectuós i mirant els participants.
- c) Verbalitzar que això no és difícil i que tots hi haurien de participar.
- d) Verbalitzar, cada vegada que s'oblidi, la importància que té un canvi d'actitud.
- e) No usar termes ni expressions que impliquin convèncer.
- f) El convenciment ha d'arribar al grup (si és que arriba) per evidència de la necessitat de canvi.

- g) Parlar poc, en to pausat, potenciar que parlin els elements del grup.
- h) Reforçar verbalment el treball que està fent el grup.
- i) Sol·licitar que els participants parlin dels seus motius personals que els han portat a una actitud negativa.
- j) Verbalitzar les conclusions i potenciar la presa conscient de decisions.

Tornant als aspectes comunicatius, és molt important assenyalar en aquest tema que se sol donar una motivació dels alumnes derivada de l'expressió verbal brillant del professor. Això vol dir, i és més freqüent del que creiem, que l'alumne es deixa seduir per les manifestacions oratòries del professor.

Aquesta seducció verbal (valgui l'expressió) enganya els alumnes i el professor mateix en la creença que el que està explicant interessa molt. El secret (si és que n'hi ha) d'un ensenyament eficaç, pel que fa referència als aspectes comunicatius, és la barreja del següent:

- Transmissió afectiva.
- Implicació dels alumnes.
- Temes pels quals l'alumnat s'interessa.
- Sentir-se a gust en el grup. Absència de tensions comunicatives.
- Participació.
- Autoformació en tot el possible. Descobrir.
- Confort.
- Absència de monotonia i avorriment.

Cas pràctic 5

Com ha dit?

Antón Berni, formador de tecnologia de Cimat, recorda bé la confusió que va causar quan va parlar davant alguns dels 25 directors de les unitats de l'empresa sobre les despeses de capital en tecnologia.

“Vaig esmentar que obriríem l'arquitectura tècnica de Cimat a les plataformes sense fil”, explica Berni. La sala es va quedar en silenci. Arquitectura? Plataformes sense fil? En lloc de fer preguntes de clarificació, els directors van interpretar “arquitectura” com a “infraestructura”, una cosa completament diferent en l'argot de la tecnologia.

“Van pensar que parlava d'alguna cosa cara”, diu Berni. Però amb la paraula “arquitectura” es referia a la creació d'una estratègia general i un disseny que no requerien grans despeses en nous servidors i programari. El seu pla, de fet, era reduir els costos de la xarxa de la companyia. Aquests malentesos són una de les raons que el 30% dels projectes tecnològics empresos per companyies es cancel·lin abans de ser acabats, amb un cost per a l'economia de les empreses. L'argot sempre ha estat un problema en les organitzacions, però l'arribada de la tecnologia d'ordinadors i xarxes ha deslligat una onada de “tecnoxerrameca” que confon els qui no estan immersos en la tecnologia. Per exemple, què signifiquen els termes següents?: *línia de subscriptor digital asimètrica, fibra fosca, protocol de configuració dinàmica de resident, portal d'informació d'empresa, ERP, comerç M, sistemes de replataforma, protocol d'accés a objectes simples o zettabyte*. La majoria dels caps d'informació i els executius de tecnologia entenen aquests termes, però per al altres poden ser aclaparadors. Com pot decidir un director

si inverteix en una “plataforma d’alternació de rutes que té un interruptor central ATM accionat per MPLS” si no entén les paraules?

Qüestions per a la reflexió

1) Creieu que és necessari definir els nous conceptes tècnics inclosos en un procés d’informació?

2) Quins creieu que poden ser els problemes originats per una incomprensió semàntica de determinats termes del missatge?

Per a determinar la forma que adquireix la comunicació parlada en cada tipus d’objectiu, seguirem la clàssica plantilla de Flanders, segons la qual tot el que ocorre a l’aula, en relació amb els aspectes comunicatius, pot ser emmarcat en una de les categories següents:

1) Conducta verbal del professor

- a) Acceptació emotiva.
- b) Lloança o estímulo.
- c) Acceptació d’idees.
- d) Preguntes.
- e) Explicació/exposició del tema.
- f) Mandats.

2) Conducta verbal de l’alumne

- g) Donar respostes.
- h) Parlar espontàniament (iniciar el discurs).

3) Conductes no incloses en les categories anteriors

- i) Silenci o confusió a l’aula.

1.6. Temporització de l’acció formativa en les relacions de comunicació

El procés d’ensenyament/aprenentatge ha de seguir determinades pautes perquè el final sigui el desitjat. Pautes temporals, de successió, sense que l’esquema formatiu es trenqui i generi situacions improvisades que alteraran l’assoliment dels objectius. Aquestes pautes estan, lògicament, molt relacio-

nades amb el procés comunicatiu, de relació, que estableix el professor amb els seus alumnes, i la relació també que estableixen entre ells en el si del grup. Podem dir que les fases successives serien:

Etape A

- 1) Detecció de necessitats i possibles problemes dels alumnes.
- 2) Un mes abans de l'inici del curs.
- 3) Operacions:
 - Entrevistes individuals i en petit grup.
 - Detecció de possibles problemes dels alumnes per a adquirir nous coneixements.
 - Anàlisi d'actituds i aptituds.
- 4) Manifestacions verbals:
 - Parlar amb els alumnes.
 - Preguntar.
 - Demanar opinions.
 - Deixar que manifestin temors o dubtes.

Etape B

- 1) Modificació de les actituds negatives existents en el grup.
- 2) Una setmana abans de l'inici del curs.
- 3) Operacions:
 - Reunió del grup (2 hores mínim).
 - Discussió.
 - Presa de consciència sobre els problemes que el curs plantejarà.
 - Adquisició d'actituds positives enfront del curs.
 - Adquisició d'actituds positives enfront dels professors.
- 4) Manifestacions verbals:
 - Animació del grup.
 - Sol·licita que parlin tots.
 - Permetre que exposin temors i problemes en grup.
 - Explicar el paper dels professors i qui seran.

- Presentar els temes del curs i explicar-ne la idoneïtat, permetent idees dels alumnes i modificacions del programa segons les seves necessitats.

Etapa C

1) Realització del curs.

2) Durada:

- No inferior a 25 hores (depèn, per descomptat, del tema i de les necessitats; no obstant això no solen ser operatives opcions molt breus que no permetin assimilar correctament els conceptes).

3) Operacions:

- Impartició del curs feta pels professors.
- Adequació als objectius (permetre intervencions).

4) Manifestacions verbals:

- Potenciació dels aspectes afectius.
- Participació dels alumnes.
- Claredat expositiva (ajudes audiovisuals i escrits).
- Presentació de **resums** clars i concisos.
- Possibilitat d'aplicació pràctica *in situ* (detecció de problemes de seguretat. Comentaris en el grup).

Etapa D

1) Accions de reforç al llarg del temps.

2) Durada:

- Sessió de 2 hores al mes de fet el curs.
- Sessió de 2 hores als sis mesos.
- Acció de reforç (5 hores) a l'any d'haver fet el curs.

3) Operacions:

- En les sessions anteriors a l'any, cal plantejar els problemes sorgits en la relació pràctica.
- Animació del grup perquè l'acció formativa no s'oblidi.
- Ha de quedar clar que els alumnes no estan sols i que els professors tutel·len el seu treball.
- En l'acció de reforç feta en l'any del curs, cal fer un repàs.

- Reforçar l'actuació dels alumnes. Acceptar les seves idees i propostes.
- Cal detectar la necessitat d'un curs d'ampliació o de continuïtat en temes poc operatius, amb la participació dels alumnes en el disseny de la futura acció formativa.

4) Manifestacions verbals:

- Acceptació d'idees.
- Discussió en grup de solucions trobades pels alumnes.
- Animació per a la continuïtat.
- Reforçar, lloar, potenciar propostes individuals dels alumnes.
- Informar al grup de les realitzacions concretes.

2. La comunicació no verbal

L'acte de parlar implica articular una sèrie de sons havent-nos, prèviament, posat d'acord en què vol dir cadascun dels sons determinats que componem. Aquests sons tenen també una representació gràfica, un dibuix, i (prèviament havent-nos posat també d'acord) cadascun dels dibuixos correspon a un conjunt de sons articulats i aquests, al seu torn, a un contingut concret de la nostra realitat. Vol dir que parlem quan ens intercanviem sons-continguts i, per extensió, quan ens transmetem dibuixos-sons-continguts. Generalment, aquesta segona opció la denominem *escriure*, i deixem per al terme *parlar* la transmissió produïda fonèticament.

La realitat és que, per mitjà de sons o de gràfics, els éssers humans parlem, ens transmetem una sèrie d'idees, conceptes, suggeriments, indicacions, etc. que pretenen ser fragments de la realitat que ens envolta o de la interpretació que en fem.

En tot cas, el que ens importa ara és que, siguin sons o siguin gràfics, aquests elements de comunicació humana, denominats *paraules*, són manifestacions que res no tenen a veure amb la realitat que transmeten.

En aquest sentit, es denominarien *senyals* (signes digitals, segons Cosnier i Brossaro, 1984), la relació dels quals amb la realitat és absolutament declarada per la intencionalitat dels parlants, és una identificació contingent, voluntària. És una relació arbitrària. Res no relaciona la paraula *casa* amb la realitat que transmet, ni fonèticament ni gràficament.

El que uneix aquests signes (o senyals, ja que, de moment, és poc clara la denominació), és la pertinença a un mateix codi. El conjunt de paraules que tenen significacions concretes en un determinat grup social forma el que denominem codi de la llengua, pertanyen, per anomenar-ho així, al codi de la llengua catalana, francesa, castellana, etc.

2.1. Característiques de la comunicació no verbal

Les característiques de la comunicació no verbal estan representades segons Roger Neighbour, entre altres, per la sistematització dels senyals mínims (no són exactament els *kinemes*, aquests serien encara més petits; per entendre'ns, els *kinemes* serien les lletres dels senyals, dels gestos), que emet el cos humà en situació comunicativa, diferenciant el sentit predominant d'emissió i recepció (la programació neurolingüística seria l'escola que més interès ha tingut en aquesta matisació). Si agaféssim la classificació de Neighbour per trobar aquests senyals mínims, podríem fer la classificació següent:

Lectura recomanada

NTP 845: Prosodia: modificació de la conducta a partir de las bases emocionales orales de la comunicació.

1) Aspectes visuals:

- Expressió facial.
- Mirada.
- Contacte ocular.
- Senyals d'accés dels moviments oculars.

2) Aspectes auditius:

- Ritme.
- To.
- Volum.
- Cadència.
- Modulació.

3) Aspectes cinestèsics:

- Postura.
- Distància.
- Contacte.
- Gestos.
- Mobilitat.
- To muscular.
- Respiració.

Si poguéssim marcar unes certes pautes d'observació (assenyalant que únicament es tracta d'unes pautes), i utilitzéssim els elements anteriorment assenyalats, diríem:

1) L'expressió facial

En l'expressió facial són els ulls els determinants de qualsevol acció comunicativa no verbal. No oblidem que els ulls són la clau de la comunicació interpersonal. Tan positiu resulta mirar els ulls de l'altre comunicant, com mirar-los intensament en determinades situacions. En principi hem de dir que la norma general és parlar mirant els ulls de l'altra persona, però aquesta mirada (el contacte ocular) està relacionada amb dues coses: en primer lloc amb la situació, i en segon lloc, amb la distància entre les persones (proxèmia).

En la situació de parla, el més normal és establir un contacte ocular més o menys constant amb l'altre. Això, fonamentalment, potencia la sensació d'aquesta persona que estem atenent el que diu. És molt més important mirar quan escoltem que quan parlem. Quan escoltem, aspecte difícil, hem d'establir el major nombre possible de contactes amb l'emissor, i només així aquest se-

rà conscient que el missatge està arribant i està interessant. Això no nega en absolut la importància de mirar també quan es parla. No obstant això, la norma es pot convertir en obsessiva si no hi ha moments de descans, per anomenar-los així. Recordem que una insistència gratuïta pot fer que el receptor es trobi excessivament pressionat per la nostra presència. La mirada, el contacte ocular, és un senyal fort, tal vegada el més fort, i per això la prudència en la utilització.

L'altre aspecte del qual depèn aquest senyal és la distància entre els comunicants. Tradicionalment, la proxèmia ens diu que quan els comunicants es troben entre 3 i 8 m de distància ens trobem en la distància pública, quan es troben entre 1,2 i 2 m en la distància social, i entre 0,5 i 0,75 m en la distància personal. Aquestes distàncies solen ser més o menys així en les cultures a les quals pertanyem al món occidental, i no necessàriament les mateixes en altres latituds.

El més important, referint-nos a la mirada, encara que, per descomptat, aquestes distàncies han de ser també considerades per a la postura general del cos, és que no podem trencar la norma social que ens impedeix mirar en distàncies accidentalment irregulars. Tal seria el cas de mirar fixament als ulls un passatger del metro que tenim materialment enganxat a nosaltres en un trajecte d'hora punta, o en un ascensor. Es tracta, deliberadament, d'acceptar que la situació de proximitat és una circumstància accidental i que no reuneix les característiques normals de tal contacte. La mirada seria, en aquests casos, impertinent.

En les situacions de distància pública i distància social l'actuació hauria de ser la indicada anteriorment. Recordem que la distància social és la que manté un metge amb un pacient, en la consulta, no en una exploració, i que la distància pública és la normal d'una situació d'ensenyament.

Finalment, en el que fa referència al rostre i, específicament, als ulls, hem d'esmentar el que hem denominat *moviments oculars*, que donaran lloc als senyals d'accés.

2) El que sentim

Si fem referència al so de les paraules, podem notar que una mateixa expressió fonètica es pot dir de moltes maneres. És evident que ens estem referint a la manera de dir-se dels missatges, però podríem parlar també, i estaríem parlant pròpiament de senyals, dels sorolls que emet el nostre cos tant mentre parlem com no. Aquests sorolls, tan universalitzables com els gestos, les mirades i l'expressió facial, no han d'estar forçosament units a l'emissió de signes lingüístics o signes descodificables, i es poden donar al marge d'aquests.

Donen informació social, sempre per mitjà de la interpretació cultural d'aquests; en aquest camp la interpretació cultural és molt important: no oblidem les diverses interpretacions que tenen determinats sorolls relacionats amb el menjar i la seva acceptació positiva o negativa. El cos emet també sons clínics, el cor va més ràpid o menys ràpid i informa, en situació no patològica, de l'estat d'ànim, per exemple, de l'emissor. Hi ha també, en aquest aspecte, sons clarament interpretats de diferent manera segons la cultura a la qual es pertany.

Aquí, no obstant això, ens referirem al so de les paraules, a la manera de dir-les, en primer lloc perquè són una font d'informació molt important i, en segon lloc, perquè aquests senyals són fàcilment observables.

Quan parlem de la veu de les paraules, estem parlant, per seguir la classificació feta anteriorment, del ritme, el to, el volum, la cadència i la modulació.

Parlar ràpidament o lentament és un senyal que aporta molta informació sobre l'emissor. S'associa el ritme ràpid, la respiració superficial i també ràpida, parlar a trompades, amb els emissors predominantment visuals; aquells, com dèiem abans, que usen la vista com el canal predominant de la transmissió de missatges no verbals. Necessiten veure les coses per a creure-les, per a acceptar-les, per a entrar-hi. El seu ritme en parlar és ràpid, sec, a cops. Les paraules al·ludeixen a una realitat que és necessari veure per a constatar-la.

Els ritmes mitjans, acompanyats d'una respiració més profunda, solen correspondre a persones predominantment auditives; en elles sí que és important el que estan sentint, la forma de les paraules. Els ritmes lents, amb grans pauses, amb respiracions profundes i àmplies, correspondrien a persones predominantment cinestèsiques, persones que requereixen el contacte dels altres, que atenen més a sentiments, a relacionar-se afectivament. El ritme s'uneix a la cadència. S'emeten els sons, les paraules, de manera regular? I aquesta cadència se suma a la modulació.

3) Les postures del cos

La disposició que el cos adquireix en l'espai és fonamental com a aportació d'informació. Quan parlem de senyals cinestèsics, no estem, no obstant això, parlant únicament de postures: estem parlant del conjunt de senyals que emissor i receptor (un de l'altre) perceben i li obliguen a sentir de determinada manera.

En aquest sentit, olors, vestimenta, modes, complements, distribució de l'espai físic en el qual es comunica, adorns, útils materials en els quals es recolza la comunicació i, per descomptat, les postures, que incorporen els grans gestos del cos, representen els indicadors que transmetem als altres i que donarien lloc a la denominada interpretació cinestèsica.

Per sistematitzar una gamma de senyals tan àmplia, podríem parlar, fonamentalment de proximitat entre els comunicants, postura general del cos, senyals de les extremitats, mans, contactes físics entre emissor i receptor i mobilitat general.

La postura general, relaxació-tensió, se sol percebre quan la persona està asseguda. És en aquest moment en què amb més facilitat es pot notar aquest senyal. És interessant observar l'acostament corporal d'un dels parlants, amb el cos inclinat cap endavant, mirant l'altre i amb les extremitats i mans en repòs.

Es tracta d'una situació d'atenció important per a indicar la capacitat receptora. És el que denominem *postura d'escolta activa*; aquesta postura, que implica, d'altra banda, la recepció dels signes i la descodificació correcta, ofereix a l'interlocutor els aspectes afectius que determinaran l'acostament personal. La posició d'atenció, que manté el cos quiet, s'aprecia, com diem, quan l'individu està assegut. Si la postura de quietud es produeix estant dempeus, se sol interpretar com a indicadora de certa autoritat. El cos s'ofereix per a ser vist en estat de rigidesa.

Assegut, el cos pot adoptar un aire de flaccidesa, i aquesta situació corporal s'ofereix en situacions de confiança o de menyspreu al receptor. No és una posició que denoti interès envers el missatge que es rep.

Pel que fa referència a les extremitats, podem parlar de quatre posicions generals dels braços i quatre de les cames. Bàsicament, els braços es poden creuar (ho solem interpretar com a gest de defensa i protecció), en repòs al llarg del cos (certa comoditat, repòs, tranquil·litat), agafant les mans per darrere de l'esquena (comoditat, seguretat, autoritat) i creuant-los per darrere del cap (seguretat, arrogància, satisfacció).

Quant a les cames, creuant-les en els genolls (cert senyal de defensa), obrir-les (arrogància, confiança, comoditat), creuant-les amb el turmell d'una sobre el genoll de l'altra (arrogància, superioritat, seguretat) i moure-les contínuament (inseguretat, nerviosisme).

Notem que cadascuna d'aquestes posicions té importància en l'estudi de la comunicació humana, sempre que s'adopten enfront de l'interlocutor.

És molt important per a poder parlar de certa universalització interpretativa, que hem considerat fonamental des de l'inici no allunyar-nos del context cultural en el qual es dona tal postura i, més important encara, considerar que tal postura és natural en la situació que analitzem (la naturalitat fa referència al desig, generalment inconscient, d'establir un tipus de relació concreta amb l'interlocutor). Amb això volem dir que les apreciacions interpretatives

que estem manifestant només poden ser vàlides com a elements de relació. El significat ha d'estar relacionat amb el context, amb la situació comunicativa particular dels interlocutors.

Finalment, les mans representen un aspecte molt important en l'emissió de senyals, i aquest aspecte es pot associar al de la mobilitat general del cos, atès que són les mans els elements que més se solen moure en un procés d'interacció personal. En general, mostrar les mans és un senyal d'obertura envers l'altre i amagar-les un senyal de tancament, introspecció, desig de no mostrar, de no voler que l'interlocutor conegui les veritables intencions de l'emissor.

3. Recursos per a la comunicació no verbal

Des d'aquest apartat pretenem concretar molt més, especialment pel que fa referència a la relació comunicativa no verbal que establim les persones. Per a això volem donar certes recomanacions que, com totes les recomanacions, poden ser útils o no, depenent de la situació i el context.

La comunicació interpersonal és la relació que establim les persones a cada moment, lloc i ocasió i, per sort tal vegada, aquesta relació se sol establir en condicions relativament úniques, en condicions especials per a cada situació, i es mou entre variables molt subtils que fan difícil determinar un model d'actuació més o menys universal.

La interpretació de la comunicació no verbal es matisa amb el temps i amb l'experiència, amb el contacte, el qual ens permet interpretar per mitjà de pautes o paràmetres amb molta més informació l'interlocutor i fer una valoració més pertinent del missatge que està emetent. Fins i tot podem modificar interpretacions inicialment agressives.

La veritat és que, si bé com diem, la relació inicial entre els interlocutors pot ser modificada, si bé els senyals emesos en la trobada inicial i determinants de la relació establerta poden modificar les seves interpretacions amb el pas del temps i del coneixement, el que passa realment és que la situació inicial és important. I molt més important resulta si la normalitat professional està basada en trobades petites i puntuals amb alteració difícil al llarg del temps, atès que aquests temps i la permanència de la relació solen no existir, com és el cas freqüent dels professionals de la sanitat.

Les característiques principals, inicialment en una trobada presencial entre els interlocutors, es veuen a partir de l'èxit o el fracàs de les repercussions dels missatges emesos. Per això és important preguntar-se:

- Quin aspecte tinc?
- Com parlo?
- Què dic?
- Com escolto?

Lectura recomanada

NTP 662: La experiencia y la imagen en el proceso de la comunicación en P.R.L.

Exemple

Per exemple, a partir del coneixement de la persona i de l'acceptació d'aquesta.

Sembla que els interlocutors se centren en el que veuen –programació neuro-lingüística (PNL)– i, a més, en un cert ordre. En aquesta visió inicial dels interlocutors i en l'ordre de visualització, sembla que s'estableix l'ordre següent, segons diferents autors:

- 1) El sexe
- 2) L'edat
- 3) L'aparença
- 4) Les expressions facials
- 5) El contacte ocular
- 6) El moviment
- 7) L'espai personal
- 8) El tacte

3.1. Les fases del procés comunicatiu

La capacitat de recepció d'un interlocutor varia al llarg de la trobada. Podem definir cinc grans moments que es produeixen en tota situació presencial i que requeririen aspectes tant verbals com no verbals específics i adequats si volem que el nostre missatge repercuteixi.

1) Expectativa

Aquesta fase representa el moment inicial, que no sol superar els tres minuts. A aquest moment correspon la capacitat d'observació més gran. A aquesta observació correspon investigar per quin canal ens està llegint l'altre. És el moment en el qual l'interlocutor està més pendent de quin aspecte tenim, de quina cara posem, que del que li puguem comunicar. Per tant, en aquest moment és important insistir en els aspectes de recepció. Hem d'indicar que estem pendents de l'altre. Mirada (cura amb la insistència en la mirada perquè pot provocar sensació d'assetjament), mans visibles, pocs gestos durs (poques mandíbules i boques atapeïdes), acostament, sensació de seguretat, comprensió, dedicació (no fer cap altra cosa mentre iniciem la conversa), pocs objectes interposats, espais ergonòmics que donin sensació de confort. Això representa donar confiança a l'altre. La insistència comunicativa en aquests moments ha de tenir per objectiu trencar el gel i fer que l'altre confii en nosaltres, que no apareguem davant els seus ulls com una persona per conquerir, sinó com un amic dialogant. Utilitzarem les paraules en tons baixos, suaus, paraules facilitadores del contacte, animadores del desig comunicatiu. No interrompem el discurs, no ens impacientarem davant la possible lentitud de l'emissor, que

pot ser provocada per la timidesa, la por o la desconfiança. Hem de vigilar les paraules tallants que puguin ser mal interpretades o que poden ser senyal d'impaciència. Atenció als gestos d'impaciència mateixos (sorolls amb llapis, mirades nervioses, moviment de papers, agendas, etc.).

2) Ascens

Si la conversa s'ha iniciat correctament, notarem com l'interlocutor es relaxa. S'inicien els moments de somriures, de participació, de confiança. El procés comunicatiu ascendeix. En aquests moments es començarà a emetre el missatge pròpiament dit. S'inicia per mitjà d'uns prolegòmens que tenen generalment poc a veure amb el missatge de fons. S'està preparant el moment següent, en el qual el missatge lingüístic adquirirà tot el seu valor. Donem en aquests moments sensació de seguretat, comencem a parlar. Esmenteu aspectes dels quals ha parlat l'emissor inicial (donareu confirmació que l'heu estat escoltant). Utilitzeu, discretament, el vostre nom en la modalitat que hàgiu detectat com a més personal i amigable. Comenceu a preguntar. S'inicia l'interrogatori. Feu preguntes curtes, subtils, inicialment no directes, intenteu que l'interlocutor parli a partir de petits estímuls llançats per vosaltres. Escolteu, no parleu precipitadament com si ja ho sabéssiu tot. No parleu *ex cathedra*, podeu tenir més coneixements però no comenceu a parlar immediatament en to professoral. No formuleu missatges pedagògics. En aquesta fase esteu ascendint en el procés comunicatiu. La paraula encara la té el pacient. Pregunteu, insistiu (discretament) en alguna pregunta en la qual noteu que l'interlocutor s'està responent a si mateix. Aquestes autorespostes són molt importants perquè us assenyalaran exactament com està enfocant l'altre el problema, quines són les seves veritables necessitats i interessos. Establiu aquí la comunicació dialogant. No caiguen en l'error de contestar-vos vosaltres mateixos les preguntes que formuleu a l'altre, donant sensació que ho enteneu tot i a la primera. No manifesteu que no és necessari escoltar perquè el problema plantejat és tan natural que ja no és necessari parlar-ne més. Cada persona té el seu problema encara que es pugui fer extensiu a la col·lectivitat sencera i encara que el trobeu en el 90% dels elements del grup. No caiguen en l'altre error majúscul del sistema interrogatiu: preparar la pregunta següent abans d'haver escoltat la resposta a la primera.

3) Cim

Hem arribat al moment clau. La comunicació ha anat ascendint correctament, amigablement, i hem descobert el problema, la percepció de l'altre i els mecanismes comunicatius adequats. Ara hem de parlar. Emeteu el missatge en un to una mica superior a l'utilitzat en la fase anterior. Parleu lent i segur. La veu clara, potent, segura serà en aquest moment la vostra millor aliada. Emeteu frases curtes, ben estructurades gramaticalment, amb paraules que pertanyin al codi del receptor, no us vulgueu fer l'important comunicativament. Emeteu el missatge diverses vegades en tons o gestos diferents. És la insistència comunicativa. Tingueu cura de no repetir-ho tantes vegades que acabeu per fer-vos

pesats. L'estratègia és insistir sense que l'altre s'adoni que esteu insistint. Pregunteu i aconsegiu que us repeteixin les instruccions fonamentals. Mireu als ulls del receptor. Intenteu que el nivell de comprensió del missatge sigui molt alt. Si dubteu de la comprensió, repetiu el missatge. En aquest punt, que hem denominat *cim*, hi ha el moment de més capacitat receptiva de l'interlocutor. Però aquest moment és molt breu. L'energia gastada en l'exigible concentració ha fatigat a l'interlocutor, i per aquest motiu en no més de tres minuts heu de ser capaços d'emetre els missatges clau, de la manera més oportuna, i constatar-ne la recepció. Si la fase d'expectativa està formada pels quatre famosos minuts, la fase de cim és encara més petita. Disposeu de molt poc temps fins que el procés comunicatiu iniciï la fase de descens.

4) Descens

Com podem anar apreciant, el procés comunicatiu entre les persones s'assembla a altres actes de relació. No és estrany, per això, que algun autor subtil hagi identificat aquesta necessitat de relació comunicativa amb un veritable acte d'amor, en el qual el lliurament i el plaer dialogant per arribar a un objectiu comú es converteixen en el mecanisme més operatiu per a entendre'ns. Aquest moment comunicatiu, que hem denominat *descens*, hauria de potenciar els nivells de record de l'interlocutor i, sobretot, la modificació de les actituds. Per dir-ho d'una altra manera: després d'emè el missatge i de transmès el significat que ens importa, ve el camí del convenciment, de la persuasió perquè allò no sigui oblidat i perquè l'altre tingui intenció de portar-ho a la pràctica. Per això el joc comunicatiu del descens és el compromís dels comunicants a desitjar l'acompliment del missatge. Es posen exemples, es matisa la facilitat de portar a la pràctica el que s'ha dit, s'eviten les dificultats, es mostra el grau de satisfacció que pot tenir l'acompliment del missatge, com de vàlid serà per a l'element del grup no oblidar les instruccions, etc. La relació dialogant es converteix en més amistosa. Hi ha més confiança. Ja ens coneixem. És el moment del comiat.

5) Breu remuntada final

És el moment de la instrucció final. El missatge fonamental de la conversa ha de ser transmès com a record del compromís adquirit. Donar-se la mà de comiat és segellar el pacte, assegurar la repercussió del missatge transmès moments abans i potenciar el desig, la predisposició (actitud) de l'interlocutor. Aquest instant és importantíssim perquè serà la imatge que l'element del grup guardi en els primers moments d'estar sol. Sortirà satisfet de la trobada, les seves necessitats han estat cobertes, veu clarament el camí per seguir. Recordem que després d'una trobada se'n fa immediatament una valoració. En aquesta valoració té un pes essencial el clima afectiu que hem estat capaços de mantenir. I d'aquesta valoració depèn la repercussió del que s'ha parlat.

Cas pràctic 6

La caiguda d'un Casanova

Giovanni Vigliotto era un autèntic Don Joan i el seu encant el portava d'una conquesta romàntica a una altra. Però la veritat és que no es tractava de conquestes successives perquè, en realitat, Vigliotto estava casat simultàniament amb diverses dones.

Ningú sap amb seguretat quantes vegades es va casar al llarg de la seva carrera perquè el seu cas semblava certament una carrera romàntica, però bé ho va poder haver fet unes cent vegades, ja que Vigliotto es guanyava la vida casant-se amb dones riques. Però tot va concloure quan Patricia Gardner, una de les seves conquestes, el va demanar per bigàmia.

El judici va posar en relleu el que va portar tantes dones a enamorar-se d'ell. Gardner va admetre que una de les coses que més el va atreure d'aquell encantador bigam va ser el que ella va denominar el "tret sincer" de mirar-la directament als ulls i somrient, encara que la veritat era que mentia més que un arrencaqueixals.

Qüestions per a la reflexió

- 1) Quin paper atribuiríeu a la presència física en un procés de comunicació?
- 2) Creieu que es pot enganyar "indefinidament" el receptor per mitjà d'aspectes corporals?
- 3) La comunicació no verbal és més important que la verbal?

Activitats

Activitat 1

Quan Sòcrates defineix el que entén per diàleg (en *Menó*), enuncia aquests quatre principis:

1. El diàleg té un tema central. Això vol dir que emissor i receptor estableixen un únic tema per tractar, no “conversem”, dialoguem sobre un assumpte concret, sense desviacions que ens portin a camps laterals o que desvirtuïn l'objectiu de la trobada.
2. En el diàleg els participants volen trobar la “veritat”. No estan enfrontats, no competeixen. Parlen sincerament intentant trobar una veritat vàlida per als dos, intentant solucionar un problema a partir de l'anàlisi conjunta dels fets. Un dels participants pot saber més que l'altre, però això no nega que la cerca sigui conjunta i, per tant, no hi hagi “imposicions” aparentment gratuïtes per a un d'ells.
3. Es dialoga a partir de l'“amistat”. Això vol dir que es parla en tons d'igualtat, sense competir, sense “guanyar”. L'amistat (denominació que pot ser considerada com un “mètode” comunicatiu i que no ha d'implacar necessàriament aspectes extraprofessionals), implica voler veritablement arribar a unes conclusions vàlides per a l'altre. Implica marginar la meua indiferència, el meu egoisme, implica considerar l'altre com algú que m'importa sincerament.
4. El diàleg és la utilització correcta de les paraules. Això implica transmetre el que es vol transmetre, sense enganys, i rebre els continguts expressats per mitjà de les paraules sense ànim d'“interpretar” malintencionadament el sentit. Vol dir parlar francament i escoltar de manera activa.

Quin considereu l'aspecte més important per a un diàleg operatiu?

Intenteu donar un ordre jeràrquic, del primer a l'últim, als quatre principis de Sòcrates, segons la importància que els doneu i raonant la resposta.

Activitat 2

Sovint, els especialistes en el tema de la comunicació parlen d'utilitzar el *murmuri* com a fórmula eficaç per aconseguir una repercussió elevada del missatge. El terme *murmuri* implica unes connotacions de caràcter afectiu i intenta fer arribar als parlants la sensació que un procés de comunicació ha de ser una cosa fàcil, agradable i molt poc agressiva.

Ho solen definir en aquests termes:

1. Què implica el murmuri en la comunicació?

- a) Acostament. És el to que possibilita l'acostament entre emissor i receptor.
- b) Relacions afectives. Murmurar implica parlar als “sentits”.
- c) Intimitat. Aspecte essencial en una situació de diàleg.
- d) Consideració d'“únic receptor”. El que et dic, t'ho dic a tu i únicament a tu. Personalització del missatge.
- e) Interès. El tema m'interessa i responc de “manera” que m'implica.
- f) Convenciment. El missatge emès així es “carrega” d'intencionalitat. Dic la “veritat”, per això la murmuro. Gairebé es tracta d'un secret entre dues persones que es transmeten veritats desconegudes per als altres.
- g) Sensació de “grup”. Som dos. Estem en el mateix vaixell. Parlem entre “col·legues”, entre “amics”. Sensació d'amistat (clau socràtica del diàleg).
- h) Igualtat entre les parts. Puc “saber” més però no sóc superior a tu (recordeu la genial expressió profundament relacionada amb les pretensions comunicatives que diu: *sepa lo que sepa, sepa que es un sapo*).
- i) Sinceritat. Donar sensació de sinceritat (i, per descomptat, ser-ho) és un aspecte clau. Aquesta sinceritat, per descomptat, parteix de la situació de “credibilitat” que s'adquireix (i cal destacar el terme *s'adquireix*) enfront del pacient.
- j) Dedicació. Com si això fos un decàleg, finalitzem el punt 10 assegurant que el “murmuri” denota la dedicació envers l'altre.

2. Intenteu donar un altre ordre a aquest decàleg del *murmuri* en comunicació a partir de les vostres idees, opinions i experiències.

Exercicis d'autoavaluació

Marqueu aquella resposta que creieu que és correcta.

1. Quina és la distància mínima en el nivell d'acceptació afectiva social?

- a) 1,2 m - 2 m.
- b) 3 m - 8 m.
- c) 0,75 m - 1 m.
- d) Cap de les respostes anteriors és correcta.

2. La parla és...

- a) un signe comunicatiu descodificat.
- b) una expressió sense sentit.
- c) un signe lingüístic codificat.
- d) un signe lingüístic no verbal.

3. Les variables que incideixen directament en la deterioració física de la comunicació són...

- a) soroll i il·luminació.
- b) soroll, temperatura i il·luminació.
- c) soroll, il·luminació i to.
- d) soroll, il·luminació, temperatura i confort.

4. Les manifestacions verbals del paper de "crític agressiu" són...

- a) les crítiques agressives i els rumors.
- b) el to de seguretat i l'habilitat comunicativa.
- c) Les respostes *a* i *b* són correctes.
- d) Cap de les respostes anteriors és correcta.

5. La classificació de Neighbour per a trobar en els aspectes visuals els senyals mínims en la comunicació no verbal són:

- a) expressió manual.
- b) contacte corporal.
- c) senyals d'accés dels moviments oculars.
- d) Cap de les respostes anteriors és correcta.

6. La classificació de Neighbour per a trobar en els aspectes auditius els senyals mínims en la comunicació no verbal són...

- a) senyals d'accés a moviments auditius.
- b) expressió facial.
- c) contacte ocular.
- d) modulació.

7. La classificació de Neighbour per a trobar en els aspectes cinestèsics els senyals mínims en la comunicació no verbal són...

- a) to muscular.
- b) volum.
- c) contacte ocular.
- d) cadència.

8. En la categoria de la comunicació no verbal denominada "les postures del cos", quin és el factor clau en l'emissió de senyals?

- a) La posició dels peus.
- b) Les mans.
- c) La posició.
- d) Cap de les respostes anteriors és correcta.

9. L'expressió facial és...

- a) un aspecte verbalitzable.
- b) un aspecte auditiu.
- c) un aspecte cinestèsic.
- d) un aspecte visual.

10. En una trobada presencial entre els interlocutors, segons Elsea, té unes repercussions dels missatges emesos. Què és el més correcte qüestionar-se?

- a) En quina posició em trobo.
- b) Quin aspecte tinc.
- c) Què haig de comprendre.
- d) Què haig de percebre.

11. Els cinc grans moments que es produeixen en tota situació presencial són...

- a) expectativa, comprensió, ascens, cim i descens.
- b) ascens, expectativa, percepció, remuntada final i cim.
- c) descens, cim, expectativa, ascens i remuntada final.
- d) cim, descens, remuntada final, ascens i reflexió.

12. En la breu remuntada final, com ha de ser transmès el missatge fonamental de la conversa?

- a) Com a record del compromís adquirit.
- b) Com a coneixement del compromís adquirit.
- c) Com a percepció del compromís adquirit.
- d) Com a acord entre els interlocutors.

13. La relació que establím les persones a cada moment, lloc i ocasió es coneix com a...

- a) comunicació personal.
- b) comunicació privada.
- c) comunicació perceptiva.
- d) comunicació interpersonal.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. a

2. c

3. d

4. c

5. c

6. d

7. a

8. c

9. c

10. c

11. a

12. a

13. c

Bibliografia

Abrisketa, J. Apellániz, A. (2007). "Utilización de sistemas de comunicación interna informatizada, intranet como medio y apoyo de información y formación en prevención de riesgos". *Proceedings of the fourth International Conference on Occupational Risk Prevention. ORP 2006. Bol Not@s PI.* (vol. VIII2, pàg. 1-6).

Bausch-Lambert, Y. i altres (2001). "Le médecin du travail au carrefour de la communication". *Méd. Trav. Ergonomie* (núm. 384, pàg. 187-191).

Bust, P. D. i altres (2008). "Managing construction health and safety: migrant workers and communicating safety messages". *Safety Sci.* (núm. 464, pàg. 585-602).

Capital Humano (2009). "El Observatorio de Comunicación Interna premia las mejores prácticas de las empresas españolas". *Capital Hum.* (núm. 232, pàg. 62-64, 66-68, 2009).

Carson, P. A.; Mumford, C. J. (2011). "Communication failure and loss". *Loss Prev. Bull.* (núm. 218, pàg. 5-14).

García-Cardó Blasco, A. (2000). "El clima laboral tiene un papel relevante en la prevención de riesgos laborales". *Win empresa* (núm. 23, pàg. 39-43).

Greene, M. V. (2007). "Safety in any language". *Safety Health* (núm. 1764, pàg. 48-51).

Guerrero Rubio, P. (2012). "Agencia virtual de comunicación en prevención de riesgos laborales". *Prev. Salud Laboral* (núm. 9, pàg. 8-9).

Karsenty, L. (2011). "Confiance interpersonnelle et communications de travail. Le cas de la relève de poste". *Trav. Hum.* (vol. 74, núm. 2, pàg. 131-155).

Loi, R. i altres (2011). "The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance". *J. Occup. Organiz. Psychol.* (vol. 84, núm. 4, pàg. 669-685).

Lorca Soto, A.; Gómez Monpeán, M. A. (2006). "La comunicación en PRL mediante cómic, instrumento de aprendizaje para el desarrollo de la ergonomía cognitiva". *Gestión Práctica Riesgos Laborales* (núm. 23, pàg. 38-45).

Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2010). "La comunicación interna incrementa su importancia estratégica con el apoyo de la tecnología". *Capital Hum.* (núm. 242, pàg. 54-58, 2010).

Pablo Hernández, C. de (2010). "La importancia de la comunicación para evitar riesgos psicosociales". *Form. Seg. Laboral* (núm. 109, pàg. 1-4).

Monografies

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003). *Cómo transmitir información de SST con eficacia: el caso de las sustancias peligrosas: resumen de un informe de la Agencia.* Bilbao: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

Borrell, F. (2000). *Comunicar bien para dirigir mejor: La comunicación como forma de ilusionar* (2a. ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Cudicio, C. (1991). *PNL et communication: la dimension créative.* París: Les Editions d'Organisation.

Gervais, R. L.; Health and safety laboratory (2006). *An evaluation of successful communication with small and medium sized enterprises (SMEs).* Buxton: Health and Safety Laboratory.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2004). *Evaluación detallada del riesgo de interferencias en la comunicación verbal: método SIL.* INSHT.

Sebastian, C. (2000). *La comunicación emocional.* Madrid: Prentice Hall.

Taylor, J. (2002). *La comunicación en el trabajo.* Barcelona: Editorial Gedisa.

Verderber, R. F.; Verderber, K. S. (2009). *¡Comunícate!* (12a. ed.). Mèxic: Cengage Learning.

Notes tècniques de prevenció:

NTP 794: Evaluación de la comunicación verbal: método SIL.

NTP 662: La experiencia y la imagen en el proceso de la comunicación en P.R.L..

NTP 845: Prosodia: modificación de la conducta a partir de las bases emocionales orales de la comunicación.

NTP 685: La comunicación en las organizaciones.

NTP 561: Sistema de gestión preventiva: procedimiento de comunicación de riesgos y propuestas de mejora.

NTP 505: Cambio de conducta y comunicación (II): metodología de actuación.

NTP 504: Cambio de conducta y comunicación (I): introducción y elementos fundamentales del proceso.

NTP 312: Comunicación interpersonal: el efecto Palo Alto.

NTP 272: La comunicación escrita en la empresa.

NTP 168: Comunicación en una situación docente: problemas básicos.

NTP 101: Comunicación de riesgos en la empresa.

NTP 655: La imagen como elemento motivador para la prevención de riesgos laborales.

NTP 846: La percepción fonética neutra en los alumnos de Prevención de Riesgos Laborales (PRL).

NTP 665: La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales (I).

NTP 885: Situaciones comunicativas emocionalmente desagradables: respuesta verbal y no verbal.

http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_verbal

http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml

<http://campusyempresa.com/2012/10-consejos-para-manejar-nuestra-comunicacion-no-verbal-en-publico/>

<http://todofp.es/todofp/orientacion-profesional/entrevista-trabajo/comunicacion-no-verbal.html>

http://www.ehowenespanol.com/ejemplos-comunicacion-verbal-manera_108607/

<http://www.clublenguajenoverbal.com/?tag=comunicacion-no-verbal>

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html>

<http://www.kent.ac.uk/careers/sk/communicating.htm>

<http://questionsdecommunication.revues.org/>

<http://www.passcreamode.com/Creer-sa-marque/Savoir-communiquer/Les-canaux-de-communication>

http://www.aepnl.com/index.php?id_apartado=8

<http://blog.pnlbarcelona.com/>

<http://www.estrategiaspnl.com/>

<http://healingcreativity.com/tag/pnl/>

<http://www.pnltools.com/>

<http://www.institut-repere.com/Formations/institut-repere-une-definition-de-la-pnl-programmation-neurolinguistique-sources-et-finalites-de-la-pnl.html>

<http://pnl-info.typepad.com/pnlweblog/2012/07/les-croyances-de-la-pnl-sur-le-mensonge-sont-fausses-.html>

