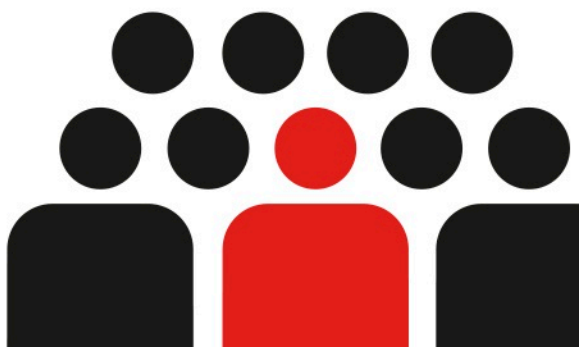


Mariona Casas  
Josep M. Castellà  
Montserrat Vilà Santasusana

# ELS SECRETS DE PARLAR EN PÚBLIC

Guia pràctica  
per a professionals

Eumo Editorial





Mariona Casas  
Josep M. Castellà  
Montserrat Vilà Santasusana

# **ELS SECRETS DE PARLAR EN PÚBLIC**

**Guia pràctica  
per a professionals**

*Amb la col·laboració de Josep Vicenç Mestre Nogué*

**Eumo Editorial**



# Índex

Saber parlar en públic avui .....	9
-----------------------------------	---

## PART I

### L'orador i l'audiència

<b>Capítol 1.</b> Transmetre seguretat i confiança .....	15
<b>Capítol 2.</b> Parlar per a l'audiència .....	23
<b>Capítol 3.</b> Comunicar l'emoció .....	31

## PART II

### L'estructura i la posada en escena

<b>Capítol 4.</b> Planificar el discurs .....	45
<b>Capítol 5.</b> Dominar la posada en escena .....	61
<b>Capítol 6.</b> Parlar amb correcció i estil .....	73

## PART III

### Els propòsits de l'orador

<b>Capítol 7.</b> Explicar amb claredat .....	87
<b>Capítol 8.</b> Argumentar amb solidesa .....	99
<b>Capítol 9.</b> Narrar i captar l'atenció .....	115

**PART IV****Les situacions comunicatives orals**

<b>Capítol 10.</b> Fer exposicions i presentar informes .....	131
<b>Capítol 11.</b> Debatre i negociar .....	145
<b>Capítol 12.</b> Conduir reunions efectives .....	157
<b>Capítol 13.</b> Mantenir una entrevista professional .....	171
<b>Capítol 14.</b> Parlar als mitjans de comunicació .....	189
<b>Capítol 15.</b> Pronunciar discursos protocol·laris .....	203

## Saber parlar en públic avui

Parlar en públic t'és un veritable repte? Hi pateixes? Has pensat que et podries quedar en blanc? Et costa preparar-te discursos orals? Has tingut mai la sensació que et sobra o et falta temps per explicar tot el que havies pensat dir? I quan has estat tu qui escoltava algú, t'has quedat mai captivat per qui parlava? Saps com se les enginya una persona perquè no puguis deixar d'escoltar-la? T'agradaria saber quins són els secrets d'una bona intervenció en públic?

Aquestes són algunes de les preguntes a les quals dóna resposta *Els secrets de parlar en públic*. És una *guia pràctica per a professionals*, un llibre que et convida a fer un viatge a les entranyes d'un discurs. T'hi proposem un recorregut per conèixer l'oratòria per dintre, perquè puguis descobrir en primera persona quins són els ingredients que has de tenir a mà per cuinar un bon discurs.

El viatge comença atorgant protagonisme a l'audiència, que és la raó de ser de la comunicació oral: parlem per adreçar-nos a un públic, a unes persones a qui volem fer arribar un missatge, a uns oients que dedicaran el seu temps a escoltar-nos.

Què proposa el llibre? En el primer bloc, t'ofereix recomanacions per adquirir i transmetre seguretat i per comunicar amb emoció. Al segon bloc, tracta de com es planifica un discurs i què hem de tenir en compte per a la posada en escena. Dedicava, també, un capítol a la correcció lingüística: parlar bé vol dir no cometre errors lin-

güístics, que rebaixen la qualitat de la nostra intervenció i, si són continus i flagrants, ens treuen bona part de la nostra credibilitat.

Els propòsits de l'orador centren el tercer bloc. Generalment la comunicació oral té com a objectiu explicar i argumentar: parlem per explicar amb claredat les nostres idees i també per argumentar amb solidesa les nostres opinions. I podem acompanyar les explicacions i les argumentacions amb petites històries que ens ajuden a captar l'interès de l'audiència. Parlar en públic, doncs, també és saber narrar, saber posar bons exemples.

Finalment, el quart bloc et dona recomanacions i estratègies retòriques per resoldre situacions orals més concretes: què caracteritza el gènere del debat? Com pots ser efectiu conduint una reunió? Com t'has de preparar per mantenir una entrevista professional? Què s'espera d'un discurs protocol·lari? Què cal tenir en compte quan es parla per als mitjans de comunicació?

Un discurs efectiu ha de transmetre l'actitud positiva de l'orador, però no se sosté només en el seu carisma, sinó sobretot en una preparació sòlida, un bon coneixement del tema i un bon patrimoni lingüístic. Les bones idees tampoc no són suficients: cal un discurs ben travat, ferm, sòlid, allunyat de l'excessiva vehemència i de l'efectisme superficial.

El llibre et convida a descobrir els secrets de l'oratòria des d'una perspectiva europea i, especialment, mediterrània. És un estil sobri, fins i tot auster, que preserva la privacitat de qui parla. No són discursos pensats en l'espectacularitat, els cops d'efecte o propostes gaire agosarades; el que et proposa aquesta obra són estratègies assequibles, a l'abast de tothom, un ventall ampli de recursos retòrics perquè hi trobis els que més encaixen amb el teu tarannà. Pretén oferir-te estratègies que et vinguin



a mida, per sentir-te còmode essent fidel al teu estil. És el reconeixement de l'estil propi el que t'ajudarà a transmetre naturalitat i autenticitat.

Per últim, hem d'acceptar que no hi ha solucions màgiques, que no existeixen: l'oralitat és viva, artesanal, contextual i el risc sempre acompanya tot allò que és viu, artesanal i contextual. El que sí que t'oferim són una varietat d'eines retòriques i suggeriments perquè tinguis la certesa que el teu discurs oral està ben preparat, la tranquil·litat d'una feina ben feta i l'expectativa de pensar que la teva intervenció oral pot ser un èxit.

I tot això amb dues constants: que siguis tu mateix o tu mateixa en qualsevol situació comunicativa oral a la qual t'hagis d'enfrontar al llarg de la teva vida, i que pensis que el més important és tenir presents els qui t'escolten. Així doncs, et convidem a fer aquest recorregut de la mà dels secrets de l'oratorïa: saber parlar en públic ja és al teu abast.



## 8

### Argumentar amb solidesa

No ens preguntem si estem plenament d'acord,  
només si anem pel mateix camí.

J. W. GOETHE

Saber defensar una posició argumentativa sobre un tema controvertit té un valor social i professional indiscutible. **Argumentar en públic amb bons raonaments, amb solidesa i convicció, és una de les habilitats socials més útils i admirades per tothom:** el món comercial, els mitjans de comunicació, la política, les relacions laborals, la vida quotidiana o l'àmbit jurídic o acadèmic són plens de discursos persuasius, d'argumentacions —no necessàriament lògiques— que mouen la voluntat dels interlocutors.

Estem avesats a argumentar per convèncer, per augmentar l'adhesió dels nostres interlocutors o, fins i tot, per generar un estat d'opinió que interessi als nostres plantejaments. Però segurament no estem gaire habituats a pensar quina estructura fem servir ni quines estratègies argumentatives són crucials per tenir èxit.

## Contingut d'aquest capítol

- Les intencions de l'argumentació
  - Argumentar per influir sobre l'auditori
  - Argumentar per reforçar el grup
- L'esquelet argumentatiu
  - Criteris per a una bona argumentació
  - L'estructura de l'argumentació
  - Tesi, raons i justificacions
- Les estratègies argumentatives: la justificació dels arguments
  - L'ordenació dels arguments
  - La bona justificació
- Les fal·làcies o els falsos raonaments
- El decàleg del bon argumentador

## Les intencions de l'argumentació

Tot i que generalment argumentem per convèncer l'interlocutor d'un punt de vista diferent del nostre, aquesta no és l'única funció de l'argumentació. També argumentem quan estem d'acord, per establir complicitat, per cohesionar el grup o per generar un estat d'opinió en un tema sobre el qual encara no hi ha una posició presa.

## Argumentar per influir sobre l'auditori

La força dels arguments es mesura, no tant per si són veritat o no ho són, sinó pel grau d'acceptació que tenen en una determinada audiència.

.....

**L'eficàcia de l'argumentació és en la capacitat de l'orador per influir sobre el públic i conduir-lo cap als seus punts de vista.**

.....

Si l'orador pretén convèncer l'audiència, cal que es faci una representació realista de les creences i valors dels seus interlocutors i que triï com a punt de partida els arguments que el públic admet ja d'entrada. Hàbilment, el bon argumentador anirà trenant els seus arguments amb els de l'audiència fins a arribar a la conclusió que desitja.

En realitat, el bon argumentador imagina un «contra-discurs» d'allò que defensa, que conté les objeccions que li poden fer i, a partir d'aquí, basteix una argumentació que aferma la seva posició i alhora, idealment, escurça la distància amb l'altre.

### **Argumentar per reforçar el grup**

Com hem dit, no sempre argumentem per convèncer els qui no pensen com nosaltres. En moltes ocasions, entre persones que ja estan d'acord, argumentem per sentir-nos més units i per reforçar el nostre punt de vista; d'aquesta manera, enriqueim conjuntament l'argumentació.

Per exemple: visitem un local per llogar i en sortim entusiasmats. Comentem reiteradament que el local és l'adequat i tothom addueix raons positives. Malgrat l'acord general, s'aporten raons per validar i enriquir la tesi.

### **L'esquelet argumentatiu**

La línia argumentativa es construeix amb la presentació dels arguments i de les justificacions que es despleguen per donar credibilitat a cadascun. I, si pot ser, avançant rèpliques a les objeccions que ens podrien fer.

## **Críteris per a una bona argumentació**

A. Blair i R. H. Johnson, dos teòrics de l'argumentació, proposen tres críteris per valorar si una estructura argumentativa és adequada:



1. **Els arguments han de ser creïbles**, és a dir, han de ser fàcilment acceptats per l'audiència i han d'estar ben justificats, o sigui, basats en evidències sòlides.
2. **Els arguments han de ser rellevants i coherents**, d'acord amb el punt de vista que defensem. I atenció: ordenats de manera que resultin al màxim d'eficaços.
3. **Els arguments han de ser suficients** per defensar la nostra posició. El nombre d'arguments «suficients» dependrà de la situació: un sol argument pot ser tan fort que convenci l'oponent. Però si l'oponent el refuta o pensem que el podria refutar, caldrà aportar-ne de nous.



Per argumentar bé, ens hem de situar en el punt de vista del nostre contrincant. Caldrà que imaginem què pensa i què sent, i anar fent un desdoblament entre les nostres premisses i les seves.

## **L'estructura de l'argumentació**

No hi ha un ordre únic per organitzar els arguments, ja que el que compta és l'eficàcia d'acord amb el context i el propòsit de qui argumenta. Dins de la varietat d'estructures possibles, com la major part dels discursos, **l'argumentació té una estructura de base tripartida:**

- .....
- **Introducció:** presenta la tesi i crea una predisposició de l'auditori per escoltar.
  - **Desenvolupament:** aporta raons o arguments i una justificació de cadascun, ordenats estratègicament, i refutació dels arguments contraris.
  - **Conclusió:** resumeix els arguments més rellevants que ens fan arribar a la tesi.
- .....

### **Tesi, raons i justificacions**

Mantenir la línia argumentativa per evitar la dispersió no és una tasca fàcil. Es tracta de construir un raonament encadenat com el següent, en què es presenta una tesi, unes raons per a la tesi i unes justificacions per a cada raó:

.....

**«Per què? (de la tesi) + Per què? (de la raó)  
+ Per què? (de la justificació)»**

.....

### Tesi o posició argumentativa

*Cal avançar els horaris de vida dels catalans*

**Paraula nuclear:** Horaris

Per què de la tesi? → Per què de les raons? → Encara que

Raons	Justificacions (= estratègies argumentatives)	Objeccions possibles i contraargumentació
1) Per seguir el <b>ritme natural</b> de la llum solar.	<p>L'estalvi d'energia que es produiria és incontrovertible (aportació de dades objectives).</p> <p>Seguir el ritme solar suposa una millora per a la salut (segons el Dr. Tal, la digestió és millor si passen hores entre el sopar i el son).</p>	<p><i>Els països del sud tenim més llum que els nòrdics (objecció), però la vida nocturna ens fa perdre diners i energia (contraargument).</i></p> <p><i>La salut depèn també d'altres factors (objecció), però l'horari de la natura és més beneficiós (contraargument).</i></p>
2) Per <b>conciliar</b> millor la vida laboral i familiar.	<p>Plegar abans permet arribar a casa, fer els àpats amb els fills, ajudar-los amb els deures... (estudi sobre el rendiment escolar).</p>	<p><i>En el temps dedicat als fills no val tant la quantitat com la qualitat (objecció possible), però la quantitat ha de ser suficient per donar lloc a la qualitat (contraargument).</i></p>



3) Per <b>sincronitzar-nos</b> amb l'horari europeu i mundial.	Millorarà la coordinació entre empreses i delegacions per la coincidència horària.	<i>La sincronització amb l'estranger pot afeblir la vida nocturna que fa atractives les nostres ciutats... (objecció), però l'endemà t'has de llevar d'hora igual! (contraargument).</i>
--	--	--

**Per tant...**

**Conclusió**

**Per 1), 2), 3)... → Retorn a la tesi**

## Les estratègies argumentatives: la justificació dels arguments

Situem-nos a la part central de l'esquematització de les raons. Hi ha una sèrie de tipus d'arguments que permeten justificar les raons que s'addueixen en una argumentació. Vegem-los en l'esquema següent:

<b>Estratègia argumentativa</b>	<b>En què consisteix?</b>	<b>Exemples</b>
<b>Argument d'autoritat</b> (citacions, dades, normatives, lleis, reglaments...)	Consisteix a citar una autoritat que té un prestigi reconegut, aportar dades objectives o bé fer referència a una llei, una normativa...	«El Dr. XXX diu que les vacunes són necessàries.» «El 86% de la població de més de 75 anys té artrosi.»

<b>Argument del benefici</b> (o perjudici)	Consisteix a defensar una raó pel benefici o perjudici que comporta per als interlocutors.	«Aquest producte ho neteja tot; no en compri cap altre: li sortirà a meitat de preu.»
<b>Argument del model</b> (o contramodel)	Consisteix a invocar un model a imitar o un contramodel a evitar, per validar una actuació.	El director d'una sucursal bancària: «El meu pare jubilat té aquest producte financer i n'està encantat.»
<b>Arguments analògics</b> (exemples, metàfores, imatges...)	Fan referència a un fet concret per arribar a una conclusió que es pot aplicar a un altre fet. O bé creen una imatge a la qual es pot associar el fet.	«Has de llançar-te a parlar anglès. Parlar una llengua és com aprendre a caminar: se n'aprèn caminant.»

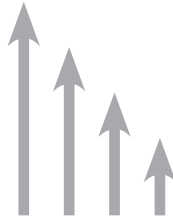
## L'ordenació dels arguments

Per ordenar els arguments de la forma més convincent, has de decidir si fas una gradació ascendent, descendent o mixta:

- **Gradació ascendent.** Comences amb els arguments menys rellevants i acabes amb els més forts. Si la situació és molt controvertida, pots fer una gradació progressiva ascendent dels arguments.



- **Gradació descendent.** Comences amb els arguments més potents i acabes amb els més febles. Si t'has de fer valorar, comença pels arguments forts.



- **Gradació mixta.** Comences i acabes amb arguments potents i, entremig, hi ha els que semblen més mediocres o dèbils. És la gradació més recomanada per la retòrica.



## La bona justificació

Per fer una argumentació ben justificada, tingues en compte que has de:

- Fer servir **arguments clars i curts**. Recorda que la brevetat sempre s'agraeix.
- Partir de **premisses fiables i concretes**. Fes que l'interlocutor pugui imaginar les teves paraules.
- Utilitzar un **vocabulari específic, concret, clar** i assegurar-te que podràs definir totes les paraules que empres.

- Incloure **exemples, contrastos i analogies** per atorgar credibilitat als arguments que addueixes.
- Assegurar que **les citacions són de prestigi, que les dades són certes i actuals** i que t'atorguen autoritat.
- Decidir **el procés** que segueixes. Si et va bé dir d'entrada la tesi que defenses, seguiràs un **procés deductiu**. En canvi, si et convé no explicitar d'entrada la teva posició argumentativa i optes per dir-la al final, segueixes un **procés inductiu**.
- **No pots fer servir fal·làcies** o falsos raonaments que desmereixin l'argumentació. I has de detectar les fal·làcies de les argumentacions dels teus interlocutors.

## Les fal·làcies o els falsos raonaments

Les fal·làcies són errors o enganys en els arguments, **violacions en les regles de la bona argumentació**. Els raonaments construïts amb fal·làcies aboquen a conclusions que no són vàlides. Les fal·làcies són molt habituals, fins i tot en contextos en què l'argumentació és relativament curosa. Com que tenen l'aparença de vàlidesa, solen tenir una gran força demagògica.

Les fal·làcies són raonaments que vulneren alguna regla lògica. Així, per exemple, s'argumenta d'una manera fal·laç quan, en lloc de presentar raons en contra de la posició que defensa l'interlocutor, se l'ataca i desacredita: es va contra la persona sense rebatre l'argument que defensa.

Cal tenir molt en compte les fal·làcies, per no emprar-ne i per identificar-les i rebatre-les amb efectivitat quan les sentim en les argumentacions dels altres. Vegem-ne algunes a continuació acompanyades d'exemples:

Fal·làcies	En què consisteix?	Exemples
<b>Fal·làcia d'atac a la persona</b> <i>(ad hominem)</i>	Consisteix a fer un atac a un argument, no pas pel que s'hi afirma, sinó per la persona que el diu.	«Discutir amb tu és inútil perquè no entens ni idea, no entens res.» «No cal ni que m'ho diguis: ja se sap com pensa el director general.»
<b>Fal·làcia de la pena</b> <i>(ad misericordiam)</i>	Consisteix a apel·lar a la pietat per aconseguir l'assentiment, intentar forçar l'adversari o l'auditori jugant amb la seva compassió i fer-lo responsable de les conseqüències.	«No em pot suspendre perquè perdria la beca i a casa meva no em poden pagar els estudis. Per culpa d'això hauria de deixar d'estudiar...»
<b>Fal·làcia de la distracció</b> <i>(ad distractio)</i>	Consisteix a fer referència a un aspecte que no té relació directa amb la qüestió sobre la qual es vol argumentar i que, per tant, distreu l'atenció.	«Adduir la ubicació d'un restaurant és un aspecte que té una relació remota amb la qualitat de la cuina.»
<b>Fal·làcia de la por</b> <i>(ad baculum)</i>	Consisteix a establir una conclusió o posició per a la qual no s'aporten raons sinó que es recorre a l'amenaça, la força o la por.	«No vinguis a treballar al banc sense corbata: recorda que qui paga, mana.»
<b>Fal·làcia de la falsa causa</b> <i>(Post hoc, ergo propter hoc)</i>	Consisteix a establir una relació causal entre dos fenòmens només perquè són consecutius en el temps.	«Sempre tusso de bon matí; per tant, llevar-me d'hora no em va bé i no pot ser bo.»

<p><b>Fal·làcia dirigida a les emocions del poble</b> (<i>ad populum</i>)</p>	<p>Consisteix a fer un raonament apel·lant a emocions primàries. És una argumentació demagògica.</p>	<p>«Què faran els nostres fills si els estrangers els roben la feina i el pa i ho embruten tot? Primer els de casa.»</p>
<p><b>Fal·làcia de la pregunta falsa o connotada</b> (<i>falsum question</i>)</p>	<p>Consisteix a formular preguntes que suposen l'acceptació d'una informació prèvia.</p>	<p>«Com s'ho fa vostè per evadir els impostos?» «Qui és tan insolent i qui no faci vaga?»</p>
<p><b>Fal·làcia de la generalització abusiva o precipitada</b> (<i>non sequitur</i>)</p>	<p>Consisteix a aplicar forçadament una regla general a un cas particular o, al revés, induir una regla general a partir d'excepcions.</p>	<p>«Totes les aus tenen plomes. El pingüí no té plomes. El pingüí no és au.» «El polític XX és un lladre. Al partit YY on milita són una colla de corruptes.»</p>
<p><b>Fal·làcia de la falsa analogia</b> (<i>non causa pro causa</i>)</p>	<p>Consisteix a comparar situacions diferents com si fossin el mateix cas.</p>	<p>«Per què els estudiants no podem consultar els llibres en els exàmens? Els metges consulten els seus llibres per receptar medicaments...»</p>
<p><b>Fal·làcia de la reiteració</b> (<i>ad nauseam</i>)</p>	<p>Consisteix a repetir reiteradament el mateix fins a donar-li aparença de certesa indiscutible.</p>	<p>«Els jueus són perillosos..., els jueus són perillosos...»</p>

## **El decàleg del bon argumentador**

1. **Tingues clara la tesi** que defenses, prepara'n els arguments i ordena'ls segons com et convingui.
2. **Expressa't amb claredat**, amb els raonaments ben justificats, i tingues en compte les objeccions que t'hi poden fer.
3. **Esforça't a entendre bé el punt de vista del contrincant**, especialment en una situació controvertida.
4. **Estigues disposat a cedir** en algun punt. No voler cedir en res és una estratègia poc eficaç, que fa difícil, o impossible, que s'acceptin els teus arguments. No convé que adoptis ni una actitud massa tova ni massa tossuda.
5. **No facis broma sobre temes sensibles** (un genocidi, el sexisme...). La bona argumentació no està renyida amb el sentit de l'humor, però sí amb la pèrdua del sentit de la mesura... El punt d'humor o d'ironia en l'argumentació ha de ser sempre elegant.
6. **Evita la dispersió** i reconduex el discurs si te n'adones. Fixa la qüestió i aporta arguments sense desviar-te de la tesi que defenses.
7. **Aporta justificacions valuoses** per donar més credibilitat als teus arguments. Recorda que la força dels teus arguments és la justificació.
8. **Sigues conscient de les fal·làcies** de la teva argumentació i evita-les, i posa en evidència les fal·làcies dels altres.
9. **Mantén una actitud tranquil·la i receptiva**. Pensa que les emocions poden emmascarar els arguments, les paraules i les actituds. No només es valora el que dius, sinó també com dius.

**10. Sigues breu.** Si fas una intervenció argumentativa massa llarga, corres el risc de cansar l'oient... i augmentes les probabilitats de cometre errors!

.....  
 Cadascú de nosaltres té un **estil argumentatiu propi**: primer, hem d'esforçar-nos per trobar-lo i, després, per elaborar-lo de manera que argumentem amb solidesa i credibilitat. Per acabar, hem de saber trobar les paraules i el to per desenvolupar bé aquest estil nostre.  
 .....

### PENSA-HI...

1. Abans de defensar el teu punt de vista, tingues en compte les qüestions següents. Selecciona les cinc que creus que són més importants per a tu.
  - a) La tesi que defenso és controvertida? Molt, no gaire, gens?
  - b) Com són les posicions argumentatives del públic? Força coincidents, variades, enfrontades?
  - c) Hi ha algú entre el públic a qui m'interessa especialment convèncer? Sé quina posició defenso o, si no és així, quines hipòtesis faig sobre la seva posició argumentativa?
  - d) Tinc prou arguments per defensar la meva tesi?
  - e) Les raons que tinc són diferents entre si? Sé quines són les més rellevants? He decidit en quin ordre les desplegaré?
  - f) Disposo de prou informació per justificar cadascun dels arguments? Són justificacions diverses, de qualitat i actualitat, que aporten credibilitat a les raons que addueixo?



- g) Quines són les objeccions que es poden posar a cadascun dels meus arguments?
- h) Sóc capaç de detectar les fal·làcies en el meu discurs i les que apareixen en les argumentacions dels altres?
- i) Sóc impulsiu? Si és així, com controlaré la meua actitud i les meves paraules?



## Debatre i negociar

En els debats qui perd, guanya,  
perquè s'endú la raó de l'altre.

J. FONTEVECCHIA

Les societats democràtiques han desenvolupat la necessitat d'argumentar i debatre, de defensar les pròpies idees i de sostenir una controvèrsia en relació amb les que els altres exposen per **prendre decisions de manera compartida**. En tots els camps, els negocis, la política, l'educació, la comunicació i fins i tot en les relacions quotidianes, es discuteixen idees, valors i projectes, i cadascú defensa la seva particular concepció del que s'ha de decidir.

Una discussió o un debat es pot entendre com un diàleg per influir en el pensament de l'interlocutor i aconseguir que la seva visió del que es discuteix **s'aproximi a la nostra**. Les discussions no s'han d'entendre en sentit negatiu, com un element de discòrdia, sinó en sentit positiu, de manera constructiva, com a **camí dinàmic de diàleg racional** per valorar tots els punts de vista i trobar punts d'acord.

En aquest capítol suggerim aspectes que pots tenir en compte a l'hora d'afrontar una discussió, de manera que es puguin defensar els punts de vista sense resultar agressiu ni desqualificar l'interlocutor. Aquest capítol desen-

volupa les idees sobre l'argumentació que hem explicat al capítol 8.

## Contingut d'aquest capítol

- Principis que han de regir els debats
  - Admetre la controvèrsia
  - Discutir ordenadament
  - Respectar les persones i mantenir la defensa de les raons
  - Acceptar la fal·libilitat
- Com intervenir en un debat o negociació
  - Administrar els torns de paraula
  - Embastar la línia argumentativa
  - Desplegar la tesi
  - Contraargumentar
  - Emprar estratègies de respecte i cortesia verbal
- Dificultats que has de superar quan debats o negociés

## Principis que han de regir els debats

Les negociacions s'han de fer de tal manera que les raons que oferim esdevinguin l'element principal de la negociació. La bona tria i la bona justificació de cadascuna de les raons que adduïm és el que dóna credibilitat i validesa a l'argumentació, sempre que es faci amb un bon to, buscant la complicitat o, almenys, amb respecte, amb les paraules adequades i, per descomptat, en el moment pertinent.

.....

Saber detectar què passa en una discussió i saber debatre de forma continguda, sense agressivitat i amb coherència, són condicions imprescindibles per **defensar amb eficàcia** un punt de vista.

.....

Cal tenir en compte que **una discussió no és un monòleg**, ni una suma de monòlegs, sinó un diàleg obert entre els diversos intervinents i que, per tant, està subjecte a accions i reaccions; és un joc en el qual els contrincants, armats amb la raó, lluiten pel predomini del que creuen que és la veritat més sòlida o per allò que els interessa aconseguir.

Per garantir-ne la racionalitat i l'acceptació emocional, el debat ha de complir amb uns principis que expliquem en els apartats següents.

### **Admetre la controvèrsia**

El punt de partida, quan es planteja la solució d'un problema, és **admetre que hi ha d'haver debat**. Aquest primer pas constitueix una via per acostar-nos a l'acord. Un cop admès aquest camí, hi ha unes pautes de comportament per fer que la discussió sigui viable:

.....

#### **Pautes per fer possible un debat racional**

- Busca **l'objectivitat en l'anàlisi dels fets o les dades**: fes-te preguntes per veure si les dades de què disposes són correctes.
- Comença pels **aspectes compatibles** que poden constituir una primera part de l'acord i crear un clima que faciliti tota la resta.

- Valora **el que diuen les persones**, més que no pas qui són o a qui representen. No podem desqualificar un argument per la persona que l'ha formulat (fal·làcia *ad hominem*).
- Mantén una **actitud de respecte** envers qui opina diferent i genera alternatives que aportin benefici mutu.
- Tingues una **bona disposició per escoltar** altres punts de vista: posa't a la pell de l'altre.
- **No culpis els altres:** parla sobre tu mateix. És molt diferent dir «Vostè és un mentider» que «Potser no me'n vaig adonar, però, francament, em sento enganyat».

## Discutir ordenadament

Una discussió o un debat han de ser ordenats i, si el grup és molt nombrós, gestionats per un moderador. Perquè la situació no es converteixi en un guirigall, cal tenir en compte unes regles bàsiques que permetin la discussió:

### Regles d'organització del debat

- Les parts **no poden parlar alhora**.
- Hi ha d'haver **una successió en l'ús de la paraula** per part dels diferents interlocutors.
- Les intervencions han de tenir **límits temporals i continguts organitzats**: només així es pot discutir de manera serena i intel·ligent.

## **Respectar les persones i mantenir la defensa de les raons**

En el debat, les emocions que sentim poden esdevenir l'eix de la discussió, sobretot entre persones impulsives i, en aquest cas, les parts poden incórrer en descortesies.

En algunes discussions a vegades no es tenen prou en compte les actituds moderades. Hi ha polítics, periodistes, empresaris o esportistes que, amb descrèdit de la professió, escometen l'adversari amb atacs personals indignes i converteixen la discussió en **una lluita cos a cos**.

Com que l'ésser humà és emotiu, podem arribar a **confondre les persones amb els arguments**, i crear un conflicte interpersonal de malentesos i insensateses difícil de resoldre a curt termini. Cal no confondre un argument seriós dirigit contra les nostres idees amb un atac personal. Per això, l'argumentació respectuosa diferencia nítidament les persones del problema que es discuteix.

.....  
La fórmula consisteix a conciliar una defensa que sigui **enèrgica, eficaç i combativa** i, al mateix temps, **respectuosa, comprensiva i digna**.  
.....

La negociació, el debat i la refutació han de ser cortesos. L'argumentació sòlida en raons no ha de ser desagradable en les actituds. Al contrari, una actitud amable incrementa la credibilitat de qui parla.

.....  
La serenitat i el control sobre les emocions és el que farà que un debat sigui fructífer. No es tracta de **vèncer** sinó de **convèncer!**  
.....

### Acceptar la fal·libilitat

La fal·libilitat és la possibilitat que tenim d'equivocar-nos. Tots podem cometre errors, però **cometre un error i no corregir-lo és incórrer en un error d'ordre superior**. Precisament per això, qualsevol intervenció de caràcter racional i democràtic ha de ser susceptible de crítica, perquè es detectin, si n'hi ha, els errors que pugui contenir.

Es tracta d'acceptar que és possible tenir un diàleg racional sobre un fet controvertit. Això suposa tenir una **actitud oberta i flexible** davant la discussió. El debat, abans que ferir-nos, ha de despertar la nostra atenció i l'actitud d'examinar amb distància si estem equivocats i, per tant, d'acceptar que l'altre pugui tenir una part de raó.

En resum, el debat i la negociació constitueixen un valor central en les societats modernes, ja que les parts admeten solucionar les seves diferències per la via de la discussió democràtica. Es tracta de no fer-hi servir la força, sinó de desenvolupar la **capacitat de debatre i negociar** per acostar-se a l'espai compartit entre les parts.



## Com intervenir en un debat o negociació

El nombre de persones que intervé en un debat o en una discussió és especialment rellevant quan el que es pretén és prendre decisions, però també hi poden influir les característiques personals dels qui debaten.

Hi ha **persones amb qui es fa realment difícil discutir**, ja sigui perquè s'enroquen en una posició argumentativa i no accepten altres mirades, perquè són massa barroeres o perquè són tan hàbils que ens poden fer passar gat per llebre i encara els donem les gràcies. A continuació, presentem uns recursos bàsics per mirar de neutralitzar o, almenys, minimitzar aquestes actuacions.

### Administrar els torns de paraula

Per fer que una negociació o un debat sigui eficient, s'han d'administrar els torns de paraula i **evitar la polarització de les intervencions**, de manera que siguin equitatives i permetin la implicació de tothom.

.....  
En cas que hi hagi un moderador, ha de tenir prou autoritat per:

- Regular el nombre d'intervencions.
- Limitar-ne la durada.
- Evitar la dispersió temàtica i la reiteració.
- Avançar en l'ordre del dia.
- Controlar el temps.
- Assegurar un clima de respecte i cordialitat.

A més, el moderador ha de fer l'obertura del debat...  
.....

És important preveure el grau de controvèrsia dels temes i al mateix temps **permetre's una certa distància emocional** que deixi lloc al control de les paraules i de les actituds no verbals.

### Embastar la línia argumentativa

En una argumentació, no hi ha un únic ordre canònic per organitzar els arguments, ja que el que compta és l'**eficàcia** d'acord amb el propòsit de qui argumenta (v. el capítol 8). Dins de la varietat d'estructures possibles, la línia argumentativa se sol compondre de quatre elements:

---

#### Estructura de l'argumentació en el debat

1. **La tesi**, implícita o explícita (podem dir-la d'entrada o no).
  2. **Les raons** o arguments (diferenciats i ordenats amb una lògica).
  3. **La justificació** àmplia i completa de cadascuna de les raons que s'addueixen (amb dades, estudis, exemples, fets...).
  4. **La contraargumentació**, posterior als arguments de l'altre o anticipada dins del propi discurs.
- 

Construir mentalment una línia argumentativa ben embastada no és gens fàcil, ja que requereix ordre mental, coneixement del tema, aplicació de l'estructura argumentativa i un saber lingüístic per **soldar amb enllaços** les diferents parts de l'argumentació (*tot i això; malgrat tot; encara que; estic d'acord amb això que has dit, però també s'hauria d'admetre que...*).

## Desplegar la tesi

La **tesi** és la idea fonamental que serveix de pal de paller del debat. No s'ha de confondre la tesi amb el tema: el **tema** pot ser, per exemple, «els horaris laborals»; en canvi, **la tesi és l'opinió de l'interlocutor sobre el tema**; per exemple, «els horaris laborals han de ser compatibles amb la vida familiar». El tema és un sintagma nominal; la tesi, una oració sencera.

La tesi s'ha de mantenir sense entrar en temes col·laterals de pes durant el desplegament del cos o línia argumentativa. Si no és així, la discussió o el debat s'acaba conduint cap a altres arguments. Cal **mantenir la línia argumentativa** i evitar la dispersió temàtica.

## Contraargumentar

Un pas fonamental en la preparació del debat és ser conscient de les objeccions als nostres arguments que pot aduir l'interlocutor. La **concessió per a la contraargumentació** consisteix a anticipar-se als arguments contraris amb la finalitat d'invalidar-los.

La inclusió d'objeccions en el propi discurs és una de les tasques que presenta més dificultats, perquè suposa **distanciar-se de la pròpia tesi per situar-se en el punt de vista del contrincant**. Es tracta d'admetre les raons de l'altre temporalment, per **retornar a les pròpies amb més força**. Per exemple: «Tot i que hi ha feines que tenen un horari racional (concessió), n'hi ha moltes en què els treballadors pleguen a les 8 o les 9 del vespre (argument propi)».

.....  
 Un bon discurs argumentatiu ha d'integrar les **respostes anticipades a possibles objeccions**.  
 .....

## **Emprar estratègies de respecte i cortesia verbal**

La tensió emocional dels debats i de les negociacions difícils, a banda de dificultar l'acord, pot minvar la nostra capacitat argumentativa. No n'hi ha prou de tenir bones raons: cal saber-les dir bé. Al capítol 2 ja hem vist les **estratègies de cortesia**; aquí n'hi afegirem algunes.

### **Estratègies de respecte i cortesia verbal**

- Escollir les paraules i expressions adequades a la **formalitat** de la situació comunicativa: «Hem d'esmerçar tots els esforços per arribar a un acord, encara que hi hàgim de dedicar molt més temps del previst» (formalitat alta) versus «D'aquí no surt ningú fins que no hi hagi acord» (formalitat mitjana o baixa).
  - Utilitzar recursos de distància com la **impersonalització**: *s'ha de fer, s'hauria de dir...*
  - Donar mostres evidents d'escolta activa i comprensiva: utilitzar **formes d'assentiment** amb el cap, la mirada i la paraula (*sí, ja, d'acord...*) i apel·lar a les paraules dites per l'interlocutor.
  - Usar **fórmules convencionals d'agraïment**: *t'agraïxo que hagi apuntat aquest aspecte, gràcies per...*
  - Evitar els enunciats ràpids i abruptes, i emprar **un tempo lent i un to neutre**, que solen produir un efecte tranquil·litzador.
- .....

## **Dificultats que has de superar quan debats o negocies**

Escoltar una discussió intel·ligent, sigui sobre el tema que sigui, és tot un plaer. La discussió és un dels usos de la llengua oral més difícils des del punt de vista de l'eficàcia comunicativa. I això per raons molt diverses, que ja has anat veient fins aquí, i que ara sintetitzem:

- **Pel dinamisme inherent al debat:** has previst dir una cosa, però com que potser no controles les raons o arguments que aduiran els altres interlocutors, hauràs d'estar al cas per ser oportú. O bé, si una raó que tenies prevista te l'han trepitjada, hauràs de pensar ràpidament com la modificaràs, per evitar la reiteració.
- **Per la possible dispersió en la línia argumentativa:** Has de procurar que els arguments que triïs per defensar el teu punt de vista no siguin ni massa generals ni massa concrets. Tampoc no has de reformular abusivament els mateixos arguments amb altres paraules i recorda que cal justificar-los amb dades, fets i proves.
- **Per la implicació emotiva:** el debat pot anar a parar a una discussió on ningú no s'escolta, perquè tothom està pensant què dirà quan trobi un forat per intervenir. Tots sabem que el debat sobre alguns temes, fins i tot professionals, té el risc d'implicació personal. Això fa que les intervencions es tenyeixin d'emocions (que a vegades ja vénen de lluny!) i tot plegat sigui molt més complicat.
- **Per la pèrdua de formalitat:** caldrà que trobis les fórmules adequades de mostrar el desacord i, sobretot, que mantinguis actituds de receptivitat i d'elegància

que neutralitzin les intervencions més agressives. Cal reconduir les situacions desagradables, algunes de pre-visibles a causa de la controvèrsia del tema que es discuteix i d'altres de totalment imprevisibles.

.....  
 Segons Sòcrates, l'objectiu d'una discussió no és guanyar l'assentiment d'uns interlocutors o d'un auditori triomfant en una lluita dialèctica, sinó **distingir la veritable saviesa** de la que és només aparent.  
 .....

### PENSA-HI...

1. Per intervenir en un debat o en una negociació:
  - a) Anota la tesi i apunta tres raons que donin suport a allò que penses defensar.
  - b) Busca la manera de justificar cadascuna de les raons que has anotat.
  - c) Un cop justificades, busca objeccions per a cadascuna de les raons que tens anotades per defensar el teu punt de vista.
  
2. Ets bon negociador?
  - a) Apunta tres qualitats que tens quan discuteixes.
  - b) Què és el que et molesta més quan discuteixes? Anota'n dos exemples.
  
3. Apunta dues formes de mostrar el desacord que no resultin agressives sinó afables i càlides.