CaixaBank Wengage Empowering DIVERSITY

Comunicació igualitària

Comunicació igualitària

El repte de les relacions interpersonals

FSC
www.fsc.org
MIXTO
Procedente de fuentes responsables
FSC® C107651

CaixaBank Wengage Empowering DIVERSITY

Comunicació igualitària

El repte de les relacions interpersonals

Comunicació igualitària. El repte de les relacions interpersonals. Dipòsit legal: DL B 11371-2018
Autora Estrella Montolío Durán · 2ª Edició - 2018 · CaixaBank, S. A., Av. Diagonal, 621-629. · Els continguts publicats en aquest document són d'ús exclusivament intern. *Tots els drets reservats.* *Edita Prisma Publicaciones 2002, S. L., Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona. www.prismapublicaciones.com. Telèfon de contacte: 606 215 440. Imprès a Gráficas Gradel*

Pròleg 05

Introducció 07

Què trobaràs en aquesta guia? 08

Capítol 1. Estereotips de gènere 14

Capítol 2. Silenciament i autosilenciament de la veu de les dones 20

Capítol 3. Inseguretat i estereotips comunicatius 26

Capítol 4. La indirecció o circumloqui 32

Capítol 5. L'atenuació i l'autodisminució 38

Capítol 6. Alçar la mà 44

Capítol 7. El "jo" que s'oculta en el "nosaltres" 50

Capítol 8. Les idees pirates 56

Capítol 9. Interrupció 62

Capítol 10. Mansplaining 68

Capítol 11. Comunicació no verbal 74

Algunes consideracions lingüístiques 82

Responsabilitat comunicativa

A CaixaBank, estem fermament compromesos amb la diversitat, la igualtat d'oportunitats i el talent de les persones. Actualment, el 53,2 % de la plantilla i la meitat dels nostres clients són dones.

Sota aquest enfocament, avui ens plantegem un nou objectiu completament innovador al sector bancari espanyol: implementar a CaixaBank comportaments professionals igualitaris amb una comunicació equànime, sense sexisme i que vagi més enllà del llenguatge inclusiu. Aquesta guia és la base per dur-ho a terme.

És important que les persones amb responsabilitats directives siguem conscients de les diferències comunicatives entre dones i homes per tal d'interpretar de manera adequada determinats mecanismes de comunicació característics d'un estil o altre, especialment del femení, atès que és el menys reconegut en els contextos organitzatius. Això ens permetrà tractar d'una manera encara més empàtica i equànime les dones i els homes amb els quals col·laborem i als quals prestem servei.

És el moment d'obrir una nova etapa. I per això, a CaixaBank, optem per un estil comunicatiu mixt, amb el qual aconseguir formes de relació més igualitàries des del punt de vista del gènere, per tal d'adaptar-nos al canvi i a les noves estructures organitzatives. Perquè la bona comunicació apropa les persones.

Gonzalo Gortázar
Conseller Delegat

Estrella Montolío Durán

Doctora i Catedràtica de Lingüística Hispànica de la Universitat de Barcelona. Vicedirectora de l'Escola de Doctorat de la UB. Assessora en comunicació per a organitzacions. Directora de projectes d'investigació interdisciplinaris. Investigadora principal del grup d'Estudis del Discurs Acadèmic i Professional (EDAP). Autora de nombroses publicacions, entre d'altres, *Estratègies de comunicació per a dones directives* (2010). Conferenciant convidada a més d'un centenar d'universitats espanyoles, europees i americanes. Premi Liderar en Clau de Gènere, Diputació de Barcelona i centre Eurollatinoamericà de Formació Política 2006. Premi a la Investigació en Comunicació no sexista de l'Associació de Dones Periodistes de Catalunya 2015. Distinció Eduardo Benot al rigor científic i lingüístic 2015 de l'Ajuntament de Cadis. Responsable de la secció setmanal *Todo es Lenguaje* del programa Gente Despierta, de Radio Nacional, i col·laboradora habitual de diaris com *El País* o *El Periódico de Catalunya*.

El repte de la quotidianitat

Aquest document conté informació i propostes recolzades per la teoria internacional i per l'experiència i pràctica professional que, sens dubte, contribuiran a implantar una comunicació igualitària a les organitzacions del segle XXI que es proposen afrontar aquest repte.

És cert que d'uns anys ençà s'han anat plantejant canvis, sobretot en determinades formes lingüístiques: l'ús de doblets o formes invariables des del punt de vista del gènere o l'abandonament del masculí genèric, per exemple. Tanmateix, aquesta guia adopta una altra perspectiva. El que s'hi proposa és que els professionals, en la seva comunicació diària, tinguin en consideració les dones, que mirin de dirigir-se també a elles i d'entendre com es comuniquen elles, deixant de banda els estereotips.

El plantejament parteix d'estudis i experiències que demostren que **assolir formes de llenguatge i de comunicació que siguin més igualitàries des del punt de vista del gènere revesteix beneficis importants per a la institució**, atès que permet:

1. Estimular i optimitzar el talent femení de l'organització.

2. Dur a terme una atenció a les clientes més efectiva i competitiva.

3. Desenvolupar estratègies comunicatives en el si de l'organització que recullin les millors habilitats dels estils femení i masculí per perfeccionar l'eficiència comunicativa de l'entitat.

4. Construir una cultura comunicativa de CaixaBank d'acord amb els estàndards europeus i internacionals d'alt nivell per tal d'internacionalitzar de manera més eficaç els serveis i productes.

Si els professionals d'una organització tenen presents les seves interlocutores, el seu llenguatge canviarà automàticament, gairebé sense que se n'adonin. No només les reflectiran millor a través de l'ús de doblets de gènere quan sigui adient, sinó que també les seves bromes, exemples, comparacions o anècdotes seran significatius tant per als seus col·legues homes com també per a elles.

Capítol 1 Estereotips de gènere (7')

Un **clixé**, un estereotip o un lloc comú és un pensament formatat per endavant. Els clixés de vegades són molt còmodes perquè no cal pensar: davant d'una situació determinada, s'activa acríticament el **patró de pensament ràpid**, i llestos. Però, és clar, una organització els membres de la qual funcionen a força de tòpics NO pot ser innovadora, perquè **innovar** consisteix precisament a aplicar **pensament lateral, disruptiu i creatiu**.

Per comprovar si funciones amb estereotips de gènere, és a dir, si tens idees preconcebudes sobre la manera de fer i de comunicar pròpia de les dones i dels homes quan interactuen a la feina, et convidem a llegir aquest capítol. Tant se val si ets home o dona, perquè **ningú és immune als estereotips** ni n'està completament lliure. Comprova-ho.

En aquestes pàgines podràs constatar també com de limitadors poden arribar a ser els clixés que hem heretat; i quant podem guanyar tots a CaixaBank si ens en desempalleguem. Pàgina 14

Capítol 2 Silenciament i autosilenciament de la veu de les dones (9')

Escoltem una dona, companya, clienta o cap, de la mateixa manera que escoltem un home? La **veu** de les professionals de CaixaBank té la mateixa rellevància i autoritat que la veu dels professionals?

Els estudis especialitzats i les dades empíriques mostren diferències importants en l'atenció i el respecte que mostrem al nostre interlocutor quan es tracta d'un home o quan es tracta d'una dona. Per què sovint a les reunions de feina les dones, que són professionals solvents, no diuen tot el que saben sobre un tema? Per què tendeixen a callar i a "ser discretes" quan podrien dir i aportar més?

Què podem fer per garantir que a CaixaBank s'aprofiti tot el **talent** femení? Informes internacionals demostren que la **comunicació igualitària afavoreix l'eficàcia** tant de la gestió com de l'atenció al client. Consulta aquest capítol si vols saber en què consisteix. Pàgina 20

Capítol 3 *Inseguretat i estereotips comunicatius (8')*

Probablement algun cop t'has adonat que quan una persona és clara, segura, directa, assertiva, resolutiva i va sempre al gra... si és un **home**, se'l qualifica **d'eficaç**, però quan és una **dona**, se la considera una **manaire**.

Per què existeix aquest **tractament desigual**? I quines implicacions té per a la nostra feina quotidiana a l'entitat?

T'has demanat mai per què, tot sovint, ells se senten obligats a alçar la veu per sobre de la resta del grup, a parlar el primer o el darrer o a lluitar titànicament per la paraula; mentre que elles solen semblar dubitatives, insegures o no acaben les frases? Per què és important que una organització líder al seu sector, com és CaixaBank, fomenti i valori de manera explícita entre els seus professionals, dones i homes, els **discursos clars, assertius i cortesos**, que són els més eficaços? Pàgina 26

Capítol 4 *La indirecció o circumloqui (7')*

Segur que has sentit alguna vegada el tòpic que diu que les dones són més "rebuscades", "enredaires", "menys directes" i més "manipuladores" que els homes. Les dades de les investigacions sobre converses col·loquials i converses a la feina mostren que, en efecte, les **dones** tendeixen a emprar més **mecanismes d'indirecció**, especialment quan donen **instruccions i ordres**.

Per què ho fan? Per què esperem tots que les dones siguin menys directes que els homes? Els homes no són mai indirectes? Quan fan servir ells el circumloqui?

En aquestes pàgines, com a la resta de capítols, s'analitzen **situacions comunicatives reals** que tenen lloc en contextos professionals reals, així com les **conseqüències** que comporta el fenomen comunicatiu que abordem. I es proposen algunes bones pràctiques alternatives per evitar situacions no desitjables i potenciar comunicativament el talent col·lectiu. Pàgina 32

Capítol 5 *L'atenuació i l'autodisminució (7'30")*

Després de llegir aquest capítol, t'adonaràs que, sovint, els homes estan educats per comunicar dissimulant els seus dubtes i inseguretats (perquè un "home" ha de ser segur i capaç), mentre que les dones solen estar entrenades per dissimular la seva seguretat (perquè una dona "encantadora" és discreta).

Quin **impacte té aquest biaix comunicatiu** de gènere en la comunicació diària de CaixaBank? Què podem fer per tal que les nostres **interaccions** quotidianes a la feina siguin més **equitatives**, més **productives** i més **eficaces**? Pàgina 38

Capítol 6 *Alçar la mà (7'30")*

L'àmplia bibliografia internacional demostra de manera incontestable que les dones s'autoproposen per a un projecte, encàrrec, viatge, ascens, etc. en un percentatge molt més baix que els seus col·legues. La mateixa Sheryl Sandberg, número dos de Facebook, aporta alguns exemples molt il·lustratius d'aquest fenomen que recollim aquí. Si **les professionals s'autoproposen** amb molta **menys** freqüència que els seus companys, es redueixen de manera dràstica les possibilitats que es promocioni de manera equànime el talent femení que hi ha a l'entitat.

Què podem fer per revertir aquesta situació? En aquest capítol aportarem algunes solucions.

El capítol conté també algunes **recomanacions** sobre com gestionar en una reunió les intervencions dels teus col·legues, dones i homes, que et poden resultar valuoses, especialment si coordines un grup. Pàgina 44

Capítol 7 El "jo" que s'oculta en el "nosaltres" (5')

Dir frases com "hem aconseguit" (nosaltres), "l'empresa ha aconseguit" o "el grup ha dissenyat", incloent així l'èxit del jo en el triomf d'un subjecte més ampli, és un **recurs de modèstia** que resulta molt **empàtic**, encoratja l'esperit d'equip i trasllueix una estructura organitzativa més moderna i horitzontal que no pas tradicional i jeràrquica.

Ara bé, empren sempre els professionals i les professionals de la mateixa manera i amb les mateixes finalitats aquest "nosaltres" empàtic? Pàgina 50

Capítol 8 Les idees pirata (6')

Què és una idea pirata? Resulta intrigant, oi que sí? Doncs a les reunions professionals són molt més freqüents que no es podria esperar. I no les podem combatre si no sabem en què consisteixen. Cal poder-les identificar per desemmascarar-les.

Aquest capítol inclou diverses situacions professionals de robatori, deliberat o inadvertit, d'**idees** que ja havien estat **formulades prèviament**. És força probable que hagis viscut personalment alguna d'aquestes situacions.

Necessitem bones pràctiques alternatives, com les que proposem, per evitar que sempre guanyi el pirata, i per propiciar que sempre guanyi el grup. Pàgina 56

Capítol 9 Interrupció (6'30")

Sabem per la nostra experiència personal que, en les converses amb els amics i la família, es produeixen interrupcions que, en realitat, són molt col·laboratives. No obstant això, a la feina, la majoria de vegades que ens interrompen, ens sentim agredits i menyspreats. L'experiència pròpia, els estudis internacionals i també l'allau de vídeos de debats polítics o de tertúlies televisives consultables a internet si es cerca "interrompre una dona" constaten que les professionals, fins i tot quan es tracta de grans expertes en un tema, tenen moltes menys possibilitats que els seus col·legues masculins de poder acabar amb **garanties** la seva **intervenció**, a causa de la interrupció d'algú, ja sigui una altra dona o, més habitualment, un home.

Per què "fem callar" les dones més sovint que els homes? Què perd l'organització, els grups de treball, amb aquesta mala pràctica que, sovint, passa desapercebuda? Què podem fer per evitar-la? En què consisteix l'estil comunicatiu de **moderació respectuosa, clara i eficient** de les reunions de treball, que interessa a CaixaBank? Pàgina 62

Capítol 10 Mansplaining (5')

Mansplaining és una expressió internacional que ha tingut un èxit fulgurant. Va ser seleccionada per a la llista de paraules de l'any 2010 del *The New York Times* i triada com a terme més creatiu de l'any 2012 per l'American Dialect Society. Va entrar a la versió en línia de l'Oxford Dictionaries el 2014. Ja té entrada pròpia a la Wikipedia, disponible també en català.

A què es deu un triomf tan aclaparador? Segurament al fet que dona nom a un fenomen comunicatiu que un gran nombre de dones –i també alguns homes– ha experimentat en pròpia pell. El terme fa referència a "explicar alguna cosa a algú, generalment un home a una dona, d'una manera **condescendent** o **paternalista**". El capítol conté l'anècdota il·lustrativa que es va fer viral i va propiciar que la seva autora, Rebecca Solnit, encunyés aquest terme.

Aquest tracte condescendent que alguns homes donen a les dones es basa en l'**estereotip sexista** que dona per fet que els homes són habitualment més cultes o més intel·ligents que les dones, o bé que tenen una formació més àmplia i sòlida. Però en ple segle XXI i, més encara, en una organització basada en el coneixement, com és CaixaBank, a tots els professionals, elles i ells, se'ls pressuposa saber i intel·ligència, sense diferència de sexe.

El *mansplaining* constitueix un reflex comunicatiu que manifesta una forma de pensament antiquada i una actitud inadequada i poc adaptada als nous escenaris comunicatius interpersonals. Pàgina 68

Capítol 11 Comunicació no verbal (5´30")

Des del punt de vista de l'**ocupació de l'espai públic**, observem també algunes diferències de gènere que criden l'atenció. Per exemple, en una reunió o presentació professional, les dones i els homes tendeixen a triar el mateix tipus d'ubicació? O diferent?

Quines són les tendències d'unes i d'altres a l'hora d'ubicar-se en un espai professional? Com s'explica aquesta preferència territorial marcada pel biaix de gènere? I quines implicacions professionals comporta?

Gràcies al desenvolupament de les neurociències, ara sabem empíricament que la manera de situar i acomodar el propi cos en certs contextos **no és**, ni de bon tros, **un gest banal**. Per contra, evidencia l'existència d'una programació mental implícita sobre com actuar en públic. Quines implicacions té per a les dones i els homes professionals aquesta relació entre actitud corporal i actitud psicològica? Pàgina 74

Estereotips de gènere

Per començar, alguns estereotips de gènere que és important que tota persona que coordini un grup humà a CaixaBank desactivi a la ment i, en conseqüència, al seu ús lingüístic i comunicatiu.

Agafem com a punt de partida aquesta situació:

Una professional truca a la porta del despatx del seu cap:

- *Endavant.*
- *Bon dia, Joan. Escolta, perdona, quan et vagi bé m'agradaria parlar amb tu d'una qüestió professional que afectarà els meus horaris durant els propers mesos...*
- *(Amb un gran somriure de complicitat) Estàs esperant una criatura!!!*
- *Eehh... No. Voldria estudiar un màster.*

Narrativa relatada per una participant del seminari *Jo, directiva.* Comunicació. Departament de Treball, Generalitat de Catalunya.

No hi ha dubte que la hipòtesi del cap del diàleg anterior hauria estat una altra si qui hagués trucat a la porta hagués estat un home. I no és que ell no pugui pensar en cap altre motiu pel qual es puguin veure afectats els horaris de la professional; és que allò que s'expressa en la reacció del cap no és el seu pensament, sinó un estereotip.

Els estereotips de gènere no són una cosa que els homes fan a les dones. La majoria dels professionals en tenen, tant homes com dones.

Com tots els estereotips, els de gènere són pensaments prefabricats, idees preconcebudes per les quals es relaciona homes i dones amb unes característiques i funcions determinades. No són innocents ni inofensius: poden limitar el desenvolupament dels talents i les habilitats de nois i noies, d'homes i dones.

Per això, com més alt és el rang de direcció que ocupa una persona en una organització, més important és que sigui conscient dels estereotips que pot estar emprant, ja que això implica que limita les possibles noves connexions i deduccions. El pensament en clixé, ja formatat per endavant, impedeix innovar i liderar una transformació.

Per superar la competència creant nous productes i serveis impossibles d'imaginar, dissenyar i crear des d'allò prefixat, cal detectar i abandonar llocs comuns.

Per superar la competència creant nous productes i serveis impossibles d'imaginar, cal detectar i abandonar llocs comuns.

Els estereotips, patrons de pseudopensament ràpid, s'imposen sobre veritats possibles que queden amagades, ja que revelar-les resulta una mica més costós i, el que és més important, ens obliga a actuar d'una manera nova, és a dir, com actuen els professionals brillants d'organitzacions innovadores.

La manera més segura d'acabar amb les creences estereotipades és reconèixer-les i reflexionar-ne sobre les causes i les conseqüències. A continuació, es presenten alguns dels estereotips de gènere relacionats amb la comunicació en contextos professionals.

Estereotip 1

Els professionals s'expressen amb assertivitat, franquesa, serietat. Es preocupen pel seu treball: és normal que la responsabilitat els porti a adoptar actituds serioses, fins i tot severes. És normal que parlin dels seus èxits professionals.	Les professionals, quan són resolutives, són percebudes com a manaires; quan exerceixen el lideratge, se les veu com a dominants. Si parlen dels seus èxits professionals, se les pot interpretar com arrogants. Resulten comunicativament agradables si són poc contundents, si somriuen i són atentes.
La veritat que amaga Dels homes s'espera socialment que s'expressin amb fermesa i amb seguretat, mentre que de les dones que siguin comunicativament amables i que no competeixin amb ambició, que no destaquin.	**Els beneficis de desmuntar-ho** La comunicació igualitària a les organitzacions condueix a adoptar el millor dels estils comunicatius de tots dos gèneres: una comunicació amable i rigorosa, cortesa i clara, que afavoreix un ambient de treball que permeti l'expressió confiada del potencial de talent de totes i tots.

Estereotip 2

Els professionals parlen clar, tenen un discurs solvent i ben fonamentat. Es pot confiar en la seva paraula. Tenen més autoritat i capacitat per liderar grups i projectes.	Sovint es considera que les dones mai diuen clarament el que volen o el que pensen; se les percep com rebuscades o manipuladores perquè "diuen unes coses quan en realitat n'estan pensant unes altres". Se les nota amb menys autoritat i capacitat de lideratge.
La veritat que amaga El patró tradicional amb què socialitzen els homes els fa expressar-se amb autoconfiança, de manera que la seva paraula s'escolti. De les dones s'espera que no s'imposin, que donin suport i corroborin el que diuen altres persones, que no es confrontin, que emprin armes "femenines" de persuasió.	**Els beneficis de desmuntar-ho** Considerar els diferents principis que, més o menys conscientment, conformen la socialització comunicativa d'homes i dones evita malentesos. L'estil comunicatiu femení, present des de fa menys temps que el masculí a les organitzacions, es coneix i s'entén en general de manera menys encertada que el masculí, i això és un llast per a l'èxit en les interaccions de grups mixtes de professionals.

Estereotip 3

Per a ells, la feina és el primer. Per això, tenen menys absentisme que elles. Per això, a més, saben bé de què parlen, poden anar per feina, ser clars, prendre decisions.	Encara hi ha molts que creuen que, per a les dones, la vida personal és més important que la feina i que, com a resultat, elles se n'absenten més. I per això també, es mostren amb menor autoconfiança en l'àmbit professional.
La veritat que amaga Les estadístiques demostren de manera incontestable que les dones no presenten més absentisme que els homes. D'altra banda, la conciliació de la vida professional encara es considera una responsabilitat estricta de les dones. La dubitació o (aparent) inseguretat del discurs femení no es deu a una manca de preparació, sinó a suposicions tòpiques de com ha de parlar una dona en públic.	**Els beneficis de desmuntar-ho** Quan a l'organització reflexionem sobre com estan relacionats els patrons comunicatius amb l'educació rebuda, podem interpretar correctament trets comunicatius com ara el patró de modèstia, que es pot confondre amb inseguretat. I també es pot potenciar un estil comunicatiu mixt entre les dones i els homes de l'organització.

Estereotip 4

Els homes són millors amb els números, la tecnologia, les dades, l'economia... A ells se'ls percep habitualment més cultes i intel·ligents, i estan més informats.	Encara hi ha molts que creuen que elles entenen menys de números, tecnologia, dades, economia... I que, en conseqüència, el seu discurs és menys sòlid, està menys fonamentat, val menys.
La veritat que amaga Generalment, sempre és un home la persona experta que es consulta sobre aquests camps del coneixement. Els professionals van arribar a aquests terrenys abans que elles, però actualment ja hi ha professionals expertes i fins i tot pioneres en aquestes àrees. A causa dels patrons educatius imperants durant segles, les dones tendeixen en menor mesura que els seus col·legues homes a mostrar en públic el seu coneixement.	**Els beneficis de desmuntar-ho** Comptar amb el coneixement expert de les professionals, a més a més del dels homes de l'organització, suma, afegeix possibilitats i opcions a l'hora de tirar endavant projectes o de prendre decisions que requereixen la col·laboració i l'expertesa de tots i totes.

És molt probable que, després d'una primera lectura, la reacció del lector o de la lectora sigui "No; jo no actuo segons els tòpics". No obstant això, com es veurà a les pàgines següents, aquestes són les creences que s'amaguen darrere dels patrons de comunicació d'homes i dones en contextos professionals. Després d'arribar al final d'aquestes claus comunicatives, potser el lector pugui tornar a considerar aquests estereotips des d'un altre angle.

Aquesta guia constitueix una eina per entendre el funcionament essencial de la comunicació, per descobrir i analitzar de manera reflexiva els mecanismes que regeixen i modulen la interacció entre homes i dones per tal de decidir com s'apliquen a CaixaBank per aconseguir unes relacions equilibrades dins de la organització que potenciïn el talent de tots els integrants de l'empresa.

Els estudis internacionals –i l'observació de la realitat– mostren que homes i dones no reben socialment les mateixes instruccions de "comportament com cal", de quin és el rol propi d'un home i el d'una dona, tampoc pel que fa a la comunicació. Si interpretem la comunicació dels nostres interlocutors d'acord amb els estereotips, es bloqueja la possibilitat d'una comunicació igualitària i eficaç, que és precisament la que convé assolir en una organització com CaixaBank.

En síntesi, les bases d'aquesta guia per a una comunicació igualitària són tres:

- la **reflexió**, per entendre les regles característiques dels estils comunicatius d'homes i dones en l'àmbit del treball;
- la **flexibilitat**, per no aferrar sense més a patrons comunicatius heretats, per reconèixer els possibles beneficis d'emprar en la interacció professional altres estils, per fluir d'un estil a un altre d'acord amb allò que resulti més eficaç en una situació; i, finalment,
- la **llibertat**, per triar els patrons més eficients en cada context determinat. Aquesta llibertat ha d'esborrar les "etiquetes" comunicatives dels clixés tradicionals.

Bibliografia

Hermes, Joke
Manual sobre los estereotipos de género en los medios de comunicación (2012). Consell d'Europa. http://www.inmujer.gob.es/ servrecursos/portadadocs/manual.pdf

Montolío, Estrella
Estratègies de comunicació per a dones directives (2010). Barcelona: Departament de Treball, Generalitat de Catalunya. [També versió en castellà].

Silenciament i autosilenciament de la veu de les dones

Per què dones i homes ens comportem comunicativament de manera diferent a l'esfera pública.

Observem les dues situacions següents[1]:

1

El director rep una trucada. Surt del seu despatx per anar a l'àrea de treball del seu equip (5 homes i 3 dones) i, adreçant-se a tots els membres, anuncia, exultant:

- *Nois! El client de Vancouver ens proposa que anem a fer la presentació del projecte allà, amb la seva gent! Qui s'anima a anar tres dies a Vancouver la setmana que ve?*

Immediatament, s'alcen tres mans.

- *Perfecte! –exclama, satisfet–. Només en pressuposten dos, així que, Carlos, Guillem, Pep, entreu al despatx i vejam com ho resolem. Nanos! Quina gran notícia!*

(Aquesta situació apareix resolta al capítol 6)

2

Sessió de presentacions de reptes estratègics. Li toca ara el torn a la quarta àrea. L'equip que presenta està format per un home i una dona. Comença la dona. Als tres minuts de la presentació, algú de l'audiència li adreça una pregunta. La professional inicia la resposta, quan el seu company hi intervé:

- *El que vol dir la Marta és que...*

I continua fins a finalitzar una detallada explicació a la pregunta. A partir d'aquest moment, totes les preguntes següents dels assistents s'adrecen a ell en exclusiva.

(Aquesta situació apareix resolta al capítol 9)

[1]Totes les situacions plantejades en aquesta guia, més o menys modificades per a l'ocasió, són casos reals.

Un discurs legitimat és aquell que es reconeix per la comunitat professional com a portador d'un contingut cert o valuós a causa de l'autoritat de qui el pronuncia.

Aquestes dues situacions, tan freqüents als nostres entorns professionals que sovint passen desapercebudes per "normals", tenen una cosa en comú: **en elles, la veu de les dones no s'ha escoltat en situació d'igualtat respecte de la dels seus col·legues masculins**. És a dir, encara que sigui probablement de manera involuntària, es tracta de dues situacions de manifesta **desigualtat comunicativa entre gèneres**.

I és que moltes dones tendeixen a callar en els contextos públics en què la veu individual ha de destacar entre les altres. I també són silenciades amb freqüència –habitualment per homes, però també per altres dones– quan es decideixen a intervenir en aquestes situacions.

La cèlebre "invisibilització" de les dones a les organitzacions i en l'àmbit de "la cosa pública" no consisteix només en el fet que no s'hi inclogui dones o que aquestes estiguin infrarepresentades en certs nivells (per exemple, els directius), sinó també que, fins i tot en el si d'institucions amb presència de dones altament qualificades, en públic, s'escolta en poques ocasions i, a més, sol escoltar-se amb poca atenció, un discurs femení legitimat.

Un ritual comunicatiu és el comportament lingüístic que s'espera que els integrants d'una comunitat segueixin en un determinat context.

Què podem fer a la nostra institució per millorar aquesta situació?

Per què homes i dones ens comportem comunicativament de manera diferent en l'esfera pública?

Tradicionalment, a les dones els ha correspost l'àmbit privat, de les relacions familiars.

La llar ha estat l'únic espai habitat per elles durant segles. Encara avui, a bona part del planeta, que les dones surtin de casa es considera una activitat poc legítima.

En aquest espai reduït, les relacions familiars han constituït el nucli relacional de les dones des de temps antic.

Per contra, l'espai públic ha estat un àmbit típicament masculí. Tant a l'esfera professional (el treball assalariat, el sindicat), com a l'esfera de l'oci (la tertúlia, el bar, l'equip esportiu, el "sortir a prendre unes copes amb els col·legues"), l'espai públic, durant segles, ha pertangut en exclusiva als homes i, per tant, ells l'han colonitzat amb els estils comunicatius masculins "tradicionals". Només molt recentment, **les organitzacions que lideren la innovació s'han proposat optar per estils comunicatius igualitaris per tal de millorar l'eficàcia tant de la gestió com de l'atenció al client**, atès que ambdues involucren dones.

A causa que només en èpoques molt recents les dones han aconseguit l'accés als espais professionals externs a la llar i, molt més recentment encara, a les tasques directives, les dones se solen sentir estranyes i poc entrenades en els rituals i estils comunicatius característics de les relacions laborals. I, en correspondència, molts homes semblen també avesats que la veu femenina estigui present només en l'àmbit privat, de manera que, conscient o inconscientment, no faciliten (o fins i tot impedeixen) que aquesta s'escolti amb autoritat en les interaccions professionals.

Ara bé, com veurem, aquest estat de coses està canviant.

La tendència femenina a l'autosilenciament en públic.

La realitat reflecteix que, als mitjans de comunicació2, a moltes organitzacions i en altres contextos públics, no es compta amb les professionals al mateix nivell que amb els seus col·legues masculins. També s'observa que, tal com han

Nota

[2] Campanya actual #OnsónlesDones (#DondeEstánLasMujeres)

analitzat nombrosos treballs de recerca, les dones, en un percentatge més gran que els homes, mostren en ocasions aparent incomoditat a l'hora de fer sentir la seva veu en els àmbits públics, com si defugissin semblar massa prominents.

Així doncs, a tertúlies televisives, programes de ràdio, debats científics públics, sessions parlamentàries o també a reunions professionals semiformals, es comprova diàriament que les dones tendeixen a prendre la paraula en menys ocasions que els homes i, quan ho fan, solen realitzar intervencions més breus, **fins i tot quan saben molt del tema sobre el qual s'està tractant.** És igualment notori el fet que són **interrompudes** a la meitat dels seus enunciats amb més freqüència que els seus col·legues homes, als quals es concedeix més sovint la possibilitat de finalitzar les seves intervencions sense entrebancs.

No es tracta que elles no obrin mai la boca, en un mutisme extrem. Però, quan s'observa amb atenció, s'adverteix que, quan elles intervenen, amb freqüència, no expressen una informació o una opinió, sinó que duen a terme una participació estrictament corroboradora, de retroalimentació positiva, de l'estil "sí, sí"; "és veritat"; "d'acord, va bé"; que no implica prendre la paraula, sinó només reforçar allò que una altra persona està dient. O bé expressen aquest suport comunicatiu mitjançant alguna de les seves variants, com els somriures de corroboració.

És a dir, elles tendeixen a adoptar el paper empàtic d'escolta atenta, especialment quan l'interlocutor és un home, com si de forma involuntària o deliberada treballessin comunicativament per reforçar l'autoestima de l'altre. Això no constitueix necessàriament una pràctica comunicativa inadequada quan tots els participants utilitzen les mateixes regles de joc. Però si només són elles les que realitzen aquest treball d'adaptació comunicativa, l'energia invertida per uns i per altres és manifestament desigual.

> En realitat, les mateixes dones professionals admeten que hi ha una certa manera femenina d'actuar que consisteix a no dir allò que se sap.

Per què elles tendeixen a callar en públic?

De fet, tradicionalment s'ha lloat la discreció i el convenient "segon pla" en les dones. Per aquest motiu, moltes professionals conserven emmagatzemada a la memòria arcaica la instrucció que han de ser convenientment discretes o moderades en moltes situacions en què els homes, en canvi, poden presentar-se de manera molt assertiva. En realitat, les mateixes dones professionals admeten que hi ha una certa manera femenina d'actuar que consisteix a no dir tot allò que se sap.

En aquesta línia, una professional que ostenta un dels pocs càrrecs directius ocupats per una dona en una important entitat financera del país relata com la seva àvia, dona d'ideologia republicana, l'animava constantment a formar-se i a construir-se com a dona professional: "Estudia, filla meva, estudia. Que puguis tenir una professió, que puguis guanyar diners que siguin teus. Estudia i aprèn, però... que no se't noti gaire".

Ara, però, **les organitzacions intel·ligents volen professionals intel·ligents que NO se sentin obligats a ocultar el seu talent, sinó que aportin a l'empresa tot el seu potencial**. I a això anem.

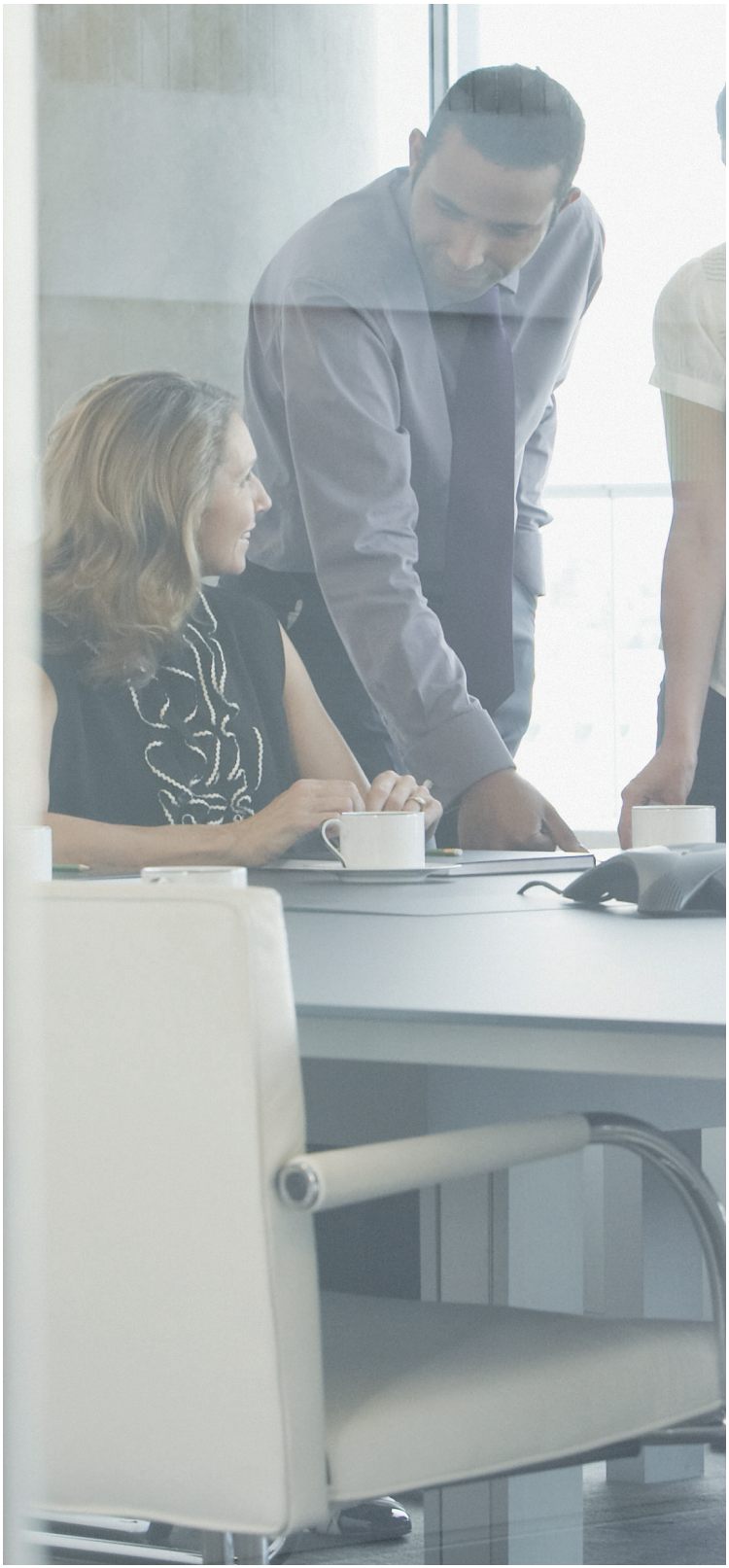
La qüestió és que, com bé sabem, el context professional pertany a l'esfera d'allò que és públic en què l'assertivitat, l'autoconfiança i la legitimitat, passen necessàriament per erigir-se en centre del grup i prendre la paraula sense pors. Això resulta especialment clau als nivells directius. Liderar vol dir tenir opinió i tenir visió, i expressar-les de manera convincent i persuasiva.

No obstant això, per descomptat, qualsevol professional, també quan és una dona, no pot obtenir autoritat reconeguda si no expressa les seves idees, suggeriments i instruccions amb assertivitat, convenciment i fermesa. De fet, a més a més, tots sabem que el món laboral no premia qui amaga allò que sap, qui no mostra allò que fa bé. Per tant, **una entitat compromesa amb la igualtat d'oportunitats i que posi en valor la diversitat ha de crear una cultura d'empresa que inclogui la creença ferma que tant un home com una dona poden ser directius i ser líders, sense resultar comunicativament agressius, petulants o setciències**.

Tornem ara a la situació ❶ amb la qual s'obria aquest capítol. **Com es podrien prevenir i resoldre situacions com aquesta?**

La qüestió fonamental és que qui dirigeix o coordina reunions com aquesta sigui conscient de la tendència a l'autoocultament d'un bon nombre de dones en l'àmbit professional, així com a l'excessiva ocupació del temps per part d'alguns homes.

Les possibles resolucions són moltes: hi ha moltes maneres d'organitzar l'ordre de les intervencions. Per exemple, la persona que coordina pot proposar un ordre que respongui a un criteri objectiu (com ara el nombre de treballadors de les diferents filials o l'ordre contrari al de l'última reunió d'aquest tipus). Altres resolucions s'aniran mostrant als capítols següents.



En resum, sovint, en l'àmbit professional la veu de les dones no s'escolta en situació d'igualtat respecte de la dels seus col·legues masculins.

Quines conseqüències té?

- Dones que saben molt sobre un tema tendeixen a actuar segons la "discreció convenient".
- Es perd informació important.
- De vegades són silenciades pels altres.

Per què?

- Perquè durant segles s'ha premiat les dones "modestes" i discretes que no abandonen el segon pla que se n'espera.
- Perquè se'ls ha ensenyat a amagar allò que saben i tenen por de semblar massa setciències.

Què hi podem fer?

- Aprendre a reconèixer les situacions en què la veu de les professionals no és escoltada en situació d'igualtat respecte de la dels seus col·legues masculins.
- Tenir en compte la tendència a la "discreció" silenciosa de moltes dones en l'àmbit professional així com la propensió a l'excés discursiu d'alguns homes; i implementar estratègies per compensar-la.

Bibliografia

Coates, Jennifer *Women, Men and Language* (1986/1993²). London: Longman.

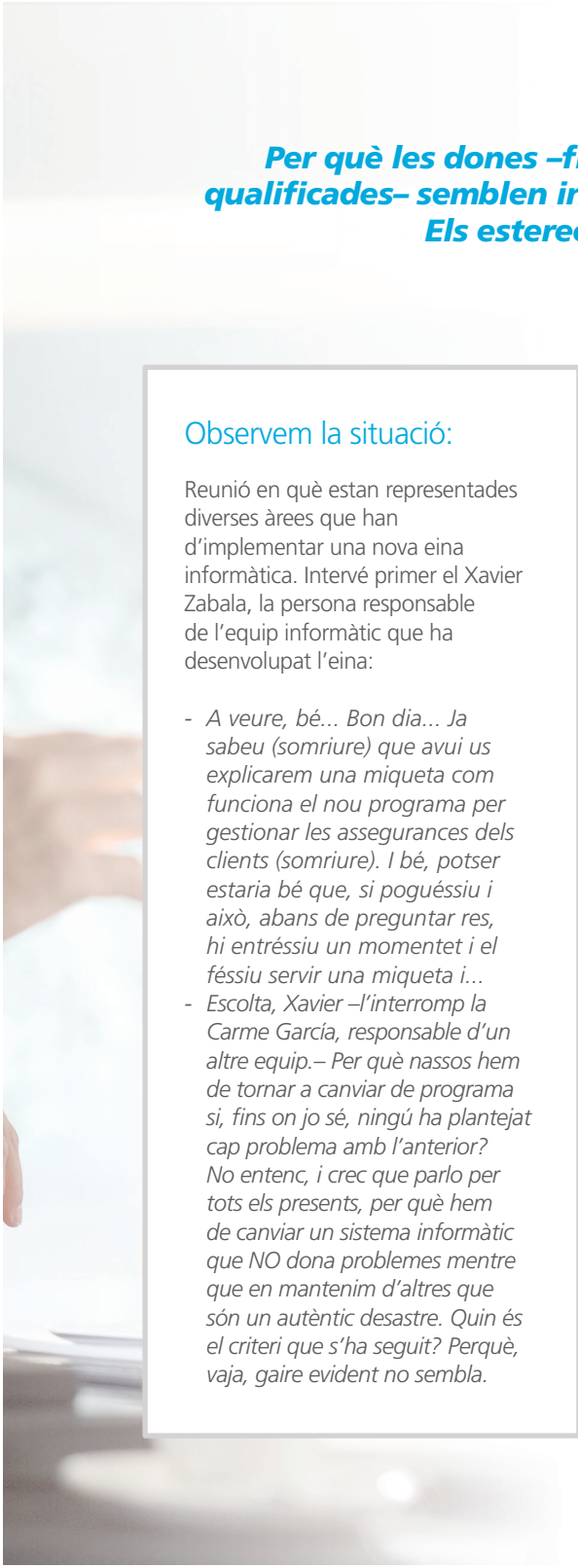
Holmes, Janet y Meyerhoff, Miriam. *The Handbook of Language and Gender* (eds.) (2003). Oxford: Blakwell.

Montolio, Estrella. *Estratègies de comunicació per a dones directives (2010).* Departament de Treball, Generalitat de Catalunya. [També versió en castellà].

Tannen, Deborah *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo* (1996). Buenos Aires: Javier Vergara.

Inseguretat i estereotips comunicatius

Per què les dones –fins i tot les professionals més qualificades– semblen indecises o poc segures tan sovint. Els estereotips comunicatius.



Observem la situació:

Reunió en què estan representades diverses àrees que han d'implementar una nova eina informàtica. Intervé primer el Xavier Zabala, la persona responsable de l'equip informàtic que ha desenvolupat l'eina:

- *A veure, bé... Bon dia... Ja sabeu (somriure) que avui us explicarem una miqueta com funciona el nou programa per gestionar les assegurances dels clients (somriure). I bé, potser estaria bé que, si poguéssiu i això, abans de preguntar res, hi entréssiu un momentet i el féssiu servir una miqueta i...*
- *Escolta, Xavier –l'interromp la Carme García, responsable d'un altre equip.– Per què nassos hem de tornar a canviar de programa si, fins on jo sé, ningú ha plantejat cap problema amb l'anterior? No entenc, i crec que parlo per tots els presents, per què hem de canviar un sistema informàtic que NO dona problemes mentre que en mantenim d'altres que són un autèntic desastre. Quin és el criteri que s'ha seguit? Perquè, vaja, gaire evident no sembla.*

Hi ha quelcom en aquesta situació que grinyola una mica, que resulta estrany, oi? I és l'estil tan poc esperable que han emprat els dos coordinadors, tant el Xavier com la Carme. Són intervencions una mica xocants... Però que ho són una mica menys si posem en joc l'anomenada prova de la *inversió*.

Provem ara d'invertir els personatges i col·locar les paraules inicials en boca de la Carme i la interrupció una mica brusca en boca del Xavier. Hum. Potser ara l'intercanvi ja no resulta tan sorprenent (de fet, aquest era el repartiment de papers original a la situació real). La Carme, la primera que parla, se'ns presenta així com algú que busca caure bé i resultar simpàtica, tot i que sembla una mica acovardida, insegura, potser tímida. I el Xavier es mostra com un tipus amb les idees clares, que no vol perdre un minut més del necessari, encara que això el porti de vegades a resultar molt directe.

Qui sembla més "cap"? El segon, sens dubte.

I què passa quan el segon torn correspon a la Carme? Sembla cap o, més aviat, una "sergent de ferro", una "manaire"?

Alguns dels assistents a la reunió treballen amb la Carme i saben que és una autèntica experta en el seu àmbit, és la especialista a qui tots recorren quan tenen un "marró" informàtic de magnitud. A la Politècnica va ser la primera de la seva promoció; i, per descomptat, s'ho mereixia. Per què, llavors, li correspondria, segons el que ens sembla "normal", expressar-se d'aquesta manera tan poc assertiva?

L'explicació rau en el fet que, encara que sembli quelcom de passat, **dones i homes seguim rebent instruccions diferents sobre com comunicar de manera adequada**.

Al llarg del nostre procés de socialització, tant les dones com els homes, vam rebre, de manera més o menys subtil o més o menys explícita, diferents instruccions sobre com hem d'emprar unes i altres el llenguatge; ens inculquen diferents "instruccions d'ús comunicatiu".

Instruccions d'ús comunicatiu basats en estereotips

Instruccions per a les dones	Instruccions per als homes
Parlar poc en societat i parlar "fi". Per contrast amb els homes, que poden reforçar el seu rol masculí utilitzant en ocasions un llenguatge groller, elles no han de dir paraulotes. Sí que poden fer servir expressions emotives "fines", com "(vaja) per Déu!", "no em diguis!", "mare meva", "ui!", etc.	Recordar que, quan la situació ho requereix, pot fer ús d'un llenguatge rude, per exemple, per intensificar expressivament ("tio!", "collonut!", "merda!"), tant per marcar la seva masculinitat com el seu estatus.
Evitar aixecar la veu (parlar amb veu suau, "femenina").	Parlar amb veu greu (veu "d'home").
Parlar correctament (seguint els patrons formals o cultes de pronunciació, utilitzant paraules elegants).	Parlar de manera forta, robusta i ferma.
Evitar resultar ofensiva, o agressiva; no donar ordres directes (per tant, bandejar imperatius i presents assertius, i recórrer, en comptes d'això, a perífrasis condicionals del tipus "m'agradaria", "voldria").	Donar les ordres (mostrar a través de l'ús del llenguatge que s'ostenta el poder en la conversa, que posseeixen qualitats de comandament).
Ser cortesa, diplomàtica, defugir qualsevol mena de confrontació, somriure com a expressió d'aquiescència amb l'interlocutor.	Lluitar per la paraula, parlar per sobre de la veu de la resta.
Ampliar aquesta "comprensió cortesa" a l'interlocutor que li "roba" la paraula; cedir-la-hi amablement.	Parlar el primer i l'últim. Demostrar que, quan té la paraula, no la hi prenen fàcilment.
Evitar ser massa assertiva, o exposar opinions pròpies de manera vehement.	Ser assertius ("tenir-ho clar", ser directes, mostrar confiança en ells mateixos).
Mantenir un cert aire infantil en parlar (to de veu agut, ús recurrent de diminuts ("jaqueteta", "una miqueta"); formular frases inacabades.	Potenciar un jo adult, sòlid i competent.

Sens dubte, també els homes han rebut normes de com han de comportar-se lingüísticament. Sense anar més lluny, qualsevol home corre un seriós perill de ser interpretat com a feble o efeminat si utilitza més que no seria convenient els mecanismes lingüístics que apareixen a l'esquerra del requadre, atribuïts tradicionalment al parlar femení, o bé si els fa servir en situacions inadequades.

Una gran majoria de dones i homes ha interioritzat aquests patrons educatius que resulten, per aquesta raó, difícils d'"esborrar" del disc dur, de la memòria a llarg termini. La inserció massiva de les dones en els àmbits laborals al llarg de les últimes dècades i, per tant, el seu contacte quotidià en contextos socials amb parlants d'estil masculí podrien fer pensar que elles previsiblement haurien abandonat de manera gradual els seus trets tradicionals de grup femení en favor d'estratègies i mecanismes propis de l'estil viril, atès que aquest és, en definitiva, l'instaurat com a habitual, "correcte", "legítim" i "de prestigi" en la vida pública.

No obstant això, d'una banda, no és tan fàcil desfer-se de patrons comunicatius que s'han heretat al llarg de múltiples generacions. De l'altra, sota l'ús de patrons comunicatius propis de l'estil femení, sembla bategar també en ocasions la cerca, potser inconscient, de l'aplaudiment silenciós dels col·legues masculins, que "premien" amb la seva simpatia la dona que no se "surt del seu paper".

És difícil semblar assertiva, segura, convençuda, amb visió i capacitat de lideratge si una se sent obligada a formular frases inacabades, atenuar qualsevol afirmació convincent, fer servir diminutius i a somriure "demanant perdó". Un dels principals esculls perquè les dones participin en termes d'igualtat respecte dels seus col·legues masculins rau en el fet que **l'esfera pública exigeix i premia unes actituds comunicatives, com la seguretat, la lluita per la paraula, l'autopropaganda; en suma, la potenciació del "jo", que xoquen frontalment amb els patrons comunicatius en els quals s'ha educat tradicionalment les dones** i que analitzarem amb més detall en capítols següents.

> Les organitzacions que lideren la innovació fomenten un estil comunicatiu mixt més flexible i menys jeràrquic.

D'altra banda, que ells se sentin obligats a, per exemple, parlar per sobre de la veu de la resta, per ser el primer i l'últim, o a lluitar titànicament per la paraula, en comptes de negociar-la, no són trets comunicatius de gran eficàcia per a les organitzacions del segle XXI. Les organitzacions que lideren la innovació **fomenten un estil comunicatiu mixt** que combina els trets d'ambdós estils que resultin més eficaços per adaptar-se als nous contextos socioeconòmics i a les noves estructures organitzatives, més flexibles i menys jeràrquiques.

En una organització innovadora, són prioritàries les capacitats comunicatives consistents a saber escoltar, negociar amb els interlocutors el tema i el desenvolupament de la conversa, incloure la resta de participants al propi discurs, a buscar el consens; estratègies totes elles pròpies de l'estil majoritari entre les dones (també anomenat estil relacional o de *rapport*). D'aquí la conveniència i la necessitat d'incorporar més dones als llocs estratègics de direcció i coordinació.

Tornem ara a la situació que s'ha plantejat a l'inici del capítol.

Val a considerar **primer** que una professional que sembla insegura probablement... només ho sembli; però no ho sigui; és més, és probable que, de manera conscient o inconscient, se senti obligada a mostrar aquesta certa inseguretat. Per això és important que qui l'escolti no l'avaluï massa ràpidament pel seu estil, potser només aparentment vacil·lant.

I és important també que l'organització accepti, fomenti i valori explícitament entre els seus professionals, tant dones com homes, **els discursos clars, assertius i cortesos**, que són els més eficaços.

En resum, dones i homes són educats per comunicar segons certs patrons que donen lloc a estils estereotipats de comunicació. Elles han de ser corteses, no gaire assertives, gens agressives.

Quines conseqüències té?

- Al món professional, regeix encara un estil comunicatiu "masculí".
- Les dones semblen insegures o vacil·lants.
- A vegades "es castiga" implícitament les dones que mostren en el seu estil comunicatiu dots de lideratge.
- Els col·legues senten més simpatia per les professionals que no se surten del seu paper comunicatiu.
- En ocasions, identifiquem sense adonar-nos-en rol "masculí" amb trets comunicatius d'escassa empatia o mala educació.

Per què?

- Perquè segueixen vigents patrons educatius tradicionals.
- Perquè dones i homes tenen molt interioritzades les normes segons les quals van ser educats.

Què hi podem fer?

- Reconèixer que els models comunicatius que donen lloc als estils femení i masculí estan molt arrelats en tots nosaltres.
- No jutjar immediatament com a insegura una professional pel fet que s'expressi de manera no assertiva.
- Valorar explícitament les formes més assertives de comunicar-se de les professionals de la nostra institució.
- Prendre en consideració les virtuts comunicatives de molts dels trets de l'estil de *rapport*.

Bibliografia

Calero Fernández, Mª Ángeles *Sexismo lingüístico (Análisis y propuestas ante la discriminación sexual en el lenguaje)* (1999). Madrid: Narcea.

Coates, Jennifer i Deborah Cameron *Women in their Speech Communities* (eds.) (1988). Londres/Nueva York: Longman, pp. 13-26.

García Mounton, Pilar *Así hablan las mujeres. Curiosidades y tópicos del uso femenino del lenguaje* (2003). Barcelona: Los libros de la esfera.

McConell-Ginet, Sally *How can language and gender research be best used in the work place?* En J. Holmes (ed.) *Gendered Speech in Social Context* (2000). Wellington (New Zealand): Victoria University Press, pp. 124-137.

Tannen, Deborah *¡Tú no me entiendes! (Por qué es tan difícil el diálogo hombre-mujer)* (1991). Buenos Aires: Javier Vergara.

La indirecció o circumloqui

Inseguretat o por de semblar massa directa?

Observem el diàleg següent, extret de l'àmbit de la vida quotidiana:

1 En un restaurant, una parella està decidint la beguda que prendrà durant el sopar.

ELL: *Quin tipus de vi et ve de gust que prenguem?*
ELLA: *Ah, com vulguis...*
ELL*: D'acord... Miraré la carta de negres.*
ELLA: *Però tu has demanat peix, oi?*
ELL*: Sí... Tastem aquest negre del Priorat?*
ELLA: *Negre amb el peix?*
ELL*: Bé... Ara els sommeliers combinen el peix amb qualsevol tipus de vi...*
ELLA: *Però negre... amb aquesta calor!*
ELL: *(mirant-la amb expressió de cert desconcert irritat): Escolta, si t'estimaves més blanc, per què carai no ho has dit clarament des del començament?*

En aquest intercanvi s'adverteixen dues actituds diferents davant l'expressió dels desitjos propis. Una, la masculina, sense embuts; una altra, basada en les **indireccions**. Atès que, com s'ha vist al capítol 2, tradicionalment, les dones "femenines" no expressen els seus desitjos, propostes o opinions de manera directa i contundent, han après a fer-ho d'una manera sinuosa.

La pregunta és per què va creure la prototípica participant d'aquest diàleg que no convenia plantejar de manera explícita quina era la seva predilecció, sinó que havia de mirar d'encobrir-la? Es tracta d'una actitud de pura empatia envers l'altre o bé de mantenir-hi una (aparença de) subordinació?

El patró comunicatiu femení de recórrer amb freqüència a la indirecció respon generalment al propòsit d'intentar no imposar-se a l'interlocutor. En el diàleg anterior, a més a més, batega probablement també la pauta de seducció, transmesa a través dels segles, de cedir l'elecció a l'home (seguint el precepte "fes-li sentir que mana ell, que és ell qui decideix"). En situacions com aquesta, la indirecció apareix clarament com una estratègia pròpia d'aquells que no tenen poder.

L'ús recurrent d'aquests embuts comunicatius reforça el tòpic que les dones mai diuen clarament el que volen o el que pensen. I, així, alguns interpreten les dones com a rebuscades o manipuladores perquè "diuen unes coses quan en realitat n'estan pensant unes altres".

Però, atenció: la indirecció és un mecanisme comunicatiu que fem servir tots, homes i dones. La fem servir sobretot quan allò que diem pot resultar feridor o molest per al receptor. Per exemple, les dues frases següents:

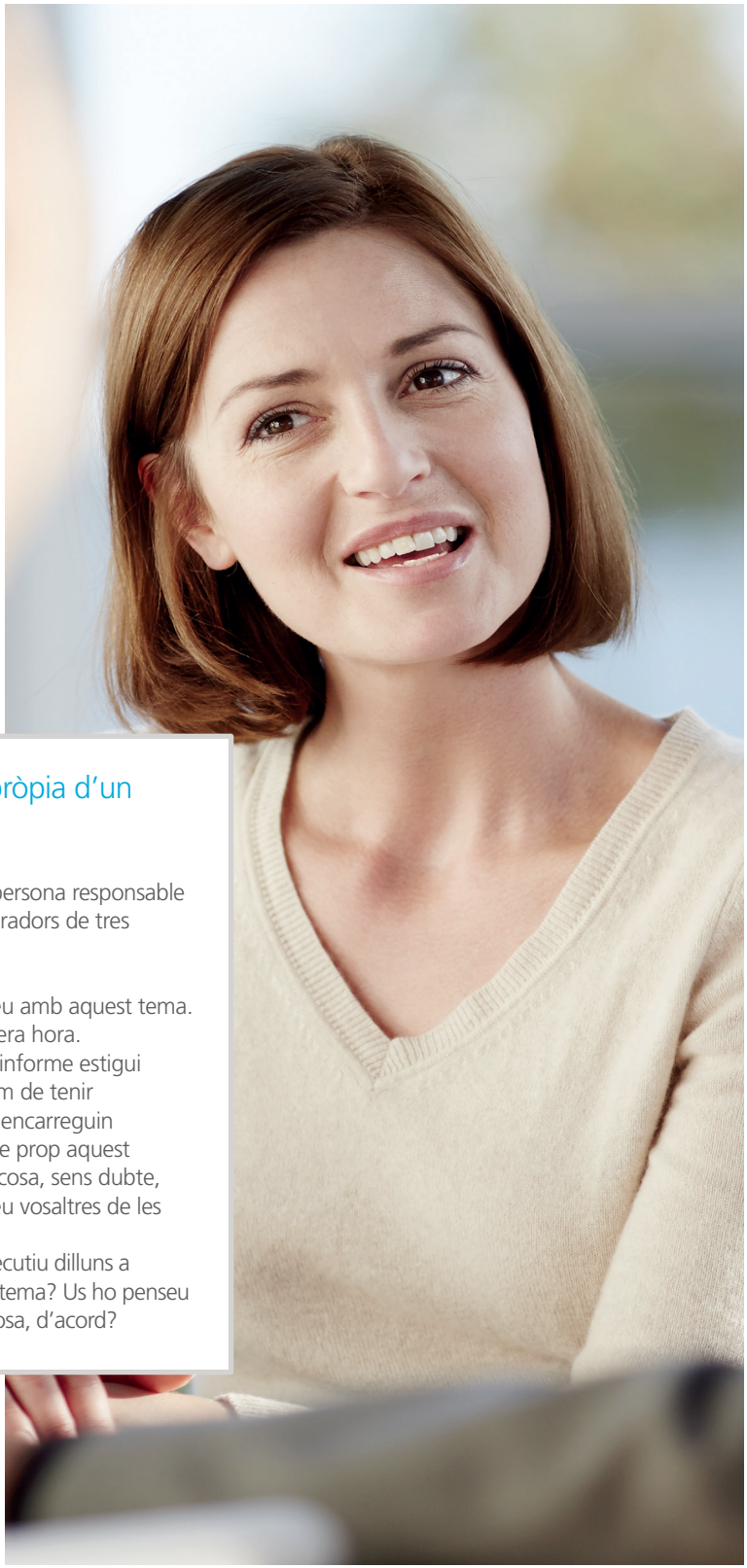
- *Hummmm… No n'estic segur, que aquests pantalons acabin d'anar bé amb el teu estil.*

o

- Quedar aquest cap de setmana amb vosaltres? La veritat és que tinc molta feina...

Constitueixen dos comentaris indirectes perquè en cap d'ells s'expressa de manera transparent el missatge que sí que s'hi comunica de manera implícita ("Els pantalons et queden malament" i "No sortiré amb vosaltres"). En tots dos casos, el fet que es tracti de missatges indirectes no constitueix cap problema perquè el destinatari els comprengui perfectament. I en tots dos casos la indirecció està al servei de la cortesia lingüística: són el resultat lingüístic de l'intent del parlant de no agredir comunicativament l'interlocutor.

Ara bé, tal com posen de manifest les investigacions més recents sobre discurs de gènere, **homes i dones fan servir els missatges indirectes en contextos diferents i amb propòsits diferents**.



Vegem ara aquesta situació, pròpia d'un context professional:

❷ Reunió d'equip dijous a la tarda. La persona responsable del grup pot adreçar-se als seus col·laboradors de tres maneres diferents:

Ⓐ - Bona tarda. Ernest, Anna, us quedeu amb aquest tema. Necessitem el resum final dilluns a primera hora.
Ⓑ -Bona tarda. Ens han demanat que l'informe estigui dilluns sens falta. Per tant, a les 8 h l'hem de tenir enllestit. Proposo que l'Anna i l'Ernest s'encarreguin del redactat. Vosaltres heu seguit més de prop aquest projecte i el coneixeu millor, per la qual cosa, sens dubte, el més convenient és que us encarregueu vosaltres de les conclusions. Què us sembla?
Ⓒ - Bona tarda. Necessitem el resum executiu dilluns a primera hora. Qui es queda amb aquest tema? Us ho penseu i al final de la reunió me'n dieu alguna cosa, d'acord?

Els estudis actuals demostren que **l'ús de la indirecció per part de les dones respon, en general, a un desig de no imposar-se de manera descortesa**, de no resultar massa exigent o dominant. De fet, sembla que les dones tendeixen a emprar més que no pas els homes els missatges indirectes especialment quan es tracta de "difuminar" ordres o instruccions. Com resulta esperable, **el discurs de les dones directives sovint conté enunciats indirectes,** especialment quan s'adrecen als seus subordinats.

Les dones tendeixen a emprar més que no pas els homes els missatges indirectes, especialment quan es tracta de "difuminar" ordres o instruccions.

En resum, les dones fan servir la indirecció no només per no incomodar l'interlocutor, sinó especialment quan han de donar ordres o instruccions. El discurs de les dones directives sol contenir enunciats indirectes.

Quines conseqüències té?

- L'ús recurrent de formes indirectes reforça el tòpic que les dones mai diuen clarament allò que volen o que pensen.
- Les dones semblen enredaires o manipuladores.
- Les ordres indirectes poden ser mal interpretades i entendre's com mers suggeriments que ningú no recull.

Per què?

- Pels patrons educatius rebuts.
- Perquè les dones defugen imposar-se i resultar massa dominants o exigents.

Què hi podem fer?

- Interpretar el missatge indirecte de manera adequada, com una instrucció que no vol plantejar-se de forma excessivament impositiva, i concretar-lo.
- Fomentar intervencions de professionals amb responsabilitats de coordinació amb un discurs clar, no ambigu, eficaç i no per això arrogant o autoritari.
- Fomentar aquest estil comunicatiu, valorant-lo de manera explícita.

Què observem a les tres possibles maneres d'organitzar la tasca que s'ha plantejat en la situació de 2?
La primera versió té l'avantatge de la claredat immediata: la tasca queda ràpidament assignada. Té, però, un inconvenient: si es tracta d'un projecte d'impacte, les persones seleccionades han estat clarament "premiades", la qual cosa potser les posiciona en situació de favoritisme respecte a la resta del grup o de "deutors del favor". I si la tasca és un destorb, és que els dos professionals al·ludits han estat, d'alguna manera, castigats.

Les alternatives B i C presenten avantatges addicionals: en la instrucció de B, que també és immediata, la persona que dirigeix és l'única que pren les decisions, però advertim que porta a terme dos mecanismes d'empatia envers el grup que val la pena comentar: (i) valora el seguiment del projecte que han fet les persones assignades i (ii) afegeix al final de la intervenció una pregunta de recerca de consens: "Què us sembla?".

Pel que fa a l'alternativa C, quin n'és el desavantatge? Que la feina no ha quedat assignada des del minut 1. No obstant això, els avantatges són diversos: els membres de l'equip tenen la capacitat de proposar-se com a voluntaris. A més, com que no es tracta d'aixecar la mà immediatament, les persones que tendeixen a rumiar-s'ho més abans d'autoproposar-se (habitualment, les dones) tenen temps per meditar-ho.

En suma, en una organització innovadora, convé advertir i identificar quins professionals tenen la capacitat de proposar instruccions clares i respectuoses per posar en valor aquest estil de comunicació.

Bibliografia

Baxter, Judith Anne *Putting Gender in its place: Constructing speaker identities in management meetings*. En M. Barret & M. Davidson (Eds.). *Gender and Communication at Work* (2006). Aldershot: Ashgate Publishing Ltd., pp. 154-165.

Eckert, Penelope. y McConnell-Ginet, Sally *Language and Gender* (2003). Cambridge: Cambridge University Press.

Hosman, Lawrence *The Evaluative Consequences of Hedges, Hesitations, and Intensifiers: Powerful and Powerless Speech Styles, Human Communication Research* (1989), nº 15/3, pp. 383-406.

Lakoff, Robin *Language and woman's place* (2004). New York: Harper & Row.

Tannen, Deborah *¡Yo no quise decir eso! (Cómo la manera de hablar facilita o dificulta nuestra relación con los demás)* (1991). Buenos Aires: Paidós.

L'atenuació i l'autodisminució

L'atenuació. Quan no es vol semblar massa intel·ligent. El prefaci d'autodisminució ritual. Desconeixement o por davant l'excessiva prominència?

Comencem per aquest breu diàleg i les dues possibles respostes:

❶ Un professional pregunta a algú del seu equip:

- *¿Qué te ha parecido el informe que te envié?*

El col·lega pot respondre d'aquestes dues maneres:

Ⓐ *El teu informe? Estava ple d'errors!*

Ⓑ *Doncs... No ho sé... El vaig llegir una mica per sobre, però em va semblar que les xifres de vendes del darrer semestre que hi apareixien no eren exactes.*

S'adverteix que la persona que respon a Ⓑ ha fet servir més paraules que la de Ⓐ. Amb quin propòsit? Clarament, amb el de suavitzar l'afirmació implícita "El teu informe conté errors". I el segon parlant ha utilitzat aquestes paraules "de més" organitzant-les en diferents mecanismes que els parlants fem servir per, quan així convé, atenuar la força de les nostres frases, per exemple, quan poden resultar lesives per a altri.

D'aquesta manera, en la resposta de Ⓑ, hi apareixen diversos recursos lingüístics de mitigació: l'expressió d'incertesa "no ho sé", el verb de creença –de no seguretat– "semblar" o la frase de disminució de seguretat "el vaig llegir una mica per sobre". En suma, qui parla així ha decidit realitzar un esforç discursiu "extra" per evitar una confrontació directa amb l'interlocutor, per no agredir-lo.

Passem ara a aquesta intervenció:

❷ En una reunió de feina, un dels participants diu:

- *Si les darreres dades que he rebut són exactes, probablement les accions de les elèctriques pugin 3,45 punts la setmana vinent.*

Qui parla ha utilitzat tres mecanismes simultanis per no comprometre's amb l'absoluta exactitud de les dades que està proporcionant. L'afirmació bàsica "les elèctriques pujaran 3,45 punts la setmana vinent" s'ha suavitzat (atenuat) mitjançant la utilització de l'adverbi "probablement", el subjuntiu "pugin" (no "pugen", en indicatiu, forma més "contundent") i la clàusula condicional (hipotètica) "si les darreres dades que he rebut són exactes".

Els mecanismes d'atenuació són recursos per suavitzar la força de les nostres frases, per mitigar el missatge i restar-hi contundència. Sovint es fan servir per preservar la pròpia imatge o per no resultar lesiu.

Aquests tres mecanismes permeten al parlant comunicar que està força segur del que diu, però, al mateix temps, es "guarda les espatlles", s'autoprotegeix, per al cas que el seu enunciat finalment resulti no ser correcte. Així, si algú posteriorment precisés "en realitat, l'augment serà de 3,25", ningú no podria acusar el primer parlant de mentider, ni tan sols d'imprecís, atès que ell ja ha advertit mitjançant els mecanismes esmentats que no es comprometia completament amb l'exactitud de la seva afirmació. En suma, doncs, en cas que l'afirmació no sigui precisa, la imatge de rigor i serietat del parlant es conserva intacta.

Què observem aquí? Que els mecanismes d'atenuació del missatge no responen a l'intent de no resultar lesiu, sinó de presentar-se com un professional seriós. Formulat en termes de l'antropologia, es pot afirmar que aquí els mecanismes d'atenuació estan al servei de la conservació de la pròpia imatge (face) professional.

La qüestió interessant del cas és que tant homes com dones fem servir els mecanismes lingüístics per suavitzar els nostres missatges; però, això sí, prototípicament, els emprem amb objectius diferents. Així, en general, identifiquem de manera inconscient el parlant d'aquesta última situació amb un home i tendim a atribuir a una dona la frase B de la primera escena.

Vegeu ara aquesta tercera situació:

3 Reunió de responsables d'equip. El propòsit és recollir propostes i opinions dels participants sobre com concretar alguns projectes d'un repte estratègic. Els assistents són 15; entre ells, 6 dones. Després de les intervencions de tres companys, la primera professional que pren la paraula diu:

- *Bé, no ho sé; segurament el que ara diré ja se li ha passat pel cap a algú de vosaltres abans, però crec que potser s'hauria de...*

Parlen després dos coordinadors més. Una segona professional intervé després d'ells:

- *Vaja, potser el que dic no es pot aplicar, però em sembla que potser hauríem de...*

A continuació, la tercera responsable a parlar apunta:

- *A veure... Ja sabeu que aquesta no és exactament la meva especialitat, però potser caldria revisar tot el programa des del principi, provant-lo des de la perspectiva de la usabilitat, no?*

Què tenen en comú les tres intervencions de les tres dones que han parlat? Doncs que, clarament, han dedicat la primera part de la seva intervenció, gairebé a tall d'introducció, a atenuar la fermesa del possible contingut posterior.

Com s'ha vist en capítols previs, en general, les dones han estat educades per dissimular les seves seguretats, per minvar la presentació dels seus èxits, per semblar menys intel·ligents del que realment són. Atès que al "Manual d'instruccions comunicatives d'actuació esperable en una dona" s'inclou la inhibició dels èxits propis, així com la tendència a intentar mostrar-se amable i poc assertiva, no sorprèn que, sovint, les intervencions de les dones professionals en públic s'iniciïn amb autèntics **prefacis d'autodisminució** ritual com els que mostra la darrera situació plantejada.

La utilització d'aquesta tàctica de modèstia de vegades és interpretada de manera correcta per altres participants. És a dir, com un senyal ritual d'humilitat retòrica, no com una declaració sincera d'incompetència o ignorància.

Tanmateix, és també probable que haguem assistit en alguna ocasió a una reunió en la qual algun col·lega que no coneixia les pautes del "patró de modèstia ritual" i, en conseqüència, interpretava les paraules de la seva companya de manera literal, com a evidència que no dominava el que deia, arrabassava a la professional el seu torn de paraula, entenent que la parlant realment no està gaire segura de la certesa del que diu i mogut per la idea "si ella no està segura del que està dient, millor que ens estalviem el temps de la seva intervenció".

L'explicació d'aquest estès costum femení d'infravalorar-se de manera protocol·lària, especialment a l'inici d'una intervenció pública, s'endinsa de nou en pautes sociològiques heretades sobre les actuacions degudes de les dones i dels homes. Així, els homes acostumen a dissimular els seus dubtes (ja que han d'aparèixer com a individus "segurs" i "capaços"), mentre que, per contra, les dones tendeixen a dissimular la seva seguretat, ja que el que se'ls reconeix socialment és que siguin "amables" i "poc contundents". **Encara que una dona conegui bé el terreny tècnic que trepitja, el tema del que s'està tractant, pot fàcilment sentir-se obligada, per pura cortesia, a formular lingüísticament la seva relativa inexperiència o la seva inseguretat.**

L'autodisminució ritual és un subtipus de mecanisme atenuador que consisteix a minimitzar els mèrits propis, desautoritzar-se o, fins i tot, invectivar-se de manera protocol·lària.

> Els homes acostumen a dissimular els seus dubtes; per contra, les dones tendeixen a dissimular la seva seguretat.

Per aquest motiu, els homes corren el risc de ser titllats de prepotents, arrogants o "sobrats", mentre que les dones poden semblar insegures, dubitatives, vacil·lants. O, de manera complementària, quan una dona es mostra assertiva, amb massa freqüència és considerada "agressiva" pel seu entorn, tal com relaten moltes dones amb responsabilitats directives.

Ara bé, a les organitzacions del segle XXI, ni la prepotència ni la submissió són estils comunicatius efectius ni profitosos. De nou, per tant, **s'imposa superar els trets més antiquats dels estils tradicionals en favor d'una major competència i entesa comunicatives**.

En resum, les intervencions de les dones professionals en públic s'inicien sovint amb prefacis d'autodisminució ritual.
De vegades, els homes se senten obligats a "representar" la seva seguretat incorrent en una comunicació desconsiderada amb l'altre.

Quines conseqüències té?

- Les professionals són considerades insegures, dubitatives.
- Les professionals semblen menys autoritzades a dir allò que diuen.
- El seu discurs sembla menys legitimat, perd valor, és més susceptible de ser interromput o no considerat.
- Els homes que "masculinitzen" la seva comunicació poden resultar superbs i poc empàtics.

Per què?

- Les dones han estat educades per dissimular les seves seguretats, per minimitzar els seus èxits, per semblar menys capaces del que realment són.
- El que s'espera d'elles és que siguin amables, poc contundents. Se senten obligades, per pura cortesia, a expressar la seva relativa imperícia o la seva inseguretat.
- Els homes han rebut la instrucció que han de ser "segurs" i contundents.

Què hi podem fer?

- Reconèixer els prefacis d'autodisminució ritual com una simple pauta de modèstia protocol·lària.
- Compensar l'autodisminució ritual emprant també en la intervenció recursos per conferir seguretat a allò que es diu.
- Potenciar en l'organització models de discursos clars, directes i cortesos també en boca de dones.

Tornem ara a la tercera situació
Com podríem preveure els possibles problemes comunicatius que es poden presentar?

Una possibilitat consisteix a observar l'estil de dones i homes que intervenen educadament, sense arrogància i de manera directa. Avalar i potenciar aquest tipus d'estil comunicatiu. Advertir que hi ha professionals que, bo i mantenint un breu prefaci de modèstia ritual, ho compensen amb altres procediments comunicatius d'assertivitat i (auto) confiança; per exemple, conservant i repartint el contacte visual amb la resta d'assistents, articulant el missatge amb veu clara i estructurant un discurs coherent i ben travat.

Possible versió alternativa:

- *Bé... Aquesta no és exactament la meva especialitat,* [PREFACI RITUAL] *però, d'acord amb els resultats que hem obtingut en altres projectes i considerant com hem aconseguit solucionar problemes semblants en altres ocasions, la meva proposta és que revisem tot el programa des del principi provant-lo des de la perspectiva de la usabilitat.*

[RESTA ASSERTIVA DEL DISCURS]

Bibliografia

Baxter, Judith Anne *Speaking Out: The Female Voice in Public Contexts* (ed.) (2006). Basingstoke: Palgrave McMillan.

Holmes, Janet y Marra, Meredith *Relational practice in the work place: Women's talk or gendered discourse?. Language in Society* (2004), 33, 337-398.

Fishman, Pamela *Conversational insecurity, en H. Giles, WP Robinson & P.M. Smith (eds.) Language: Social Psychological Perspectives* (1980). Oxford: Pergamon Press, pp. 127-132.

Tannen, Deborah *Gender and Conversational Interaction* (ed.) (1993). Oxford: Oxford University Press.

Alçar la mà

Aprendre a alçar la mà. Què fer quan les professionals no s'autoproposen.

Sheryl Sandberg, directora d'Operacions de Facebook, relata la següent experiència:

❶ Fa uns quants anys vaig donar una conferència sobre problemes de gènere davant de diversos centenars d'empleats de Facebook. Després de la meva xerrada, vaig respondre totes les preguntes que em va permetre el temps de què disposava. En acabant, aquella mateixa tarda, vaig tornar al meu despatx, on s'esperava una jove per parlar amb mi.

- *Avui he après una cosa –va dir.*
- *Què? –vaig demanar, satisfeta, perquè m'imaginava que era a punt de dir-me que les meves paraules li havien arribat molt al fons. En canvi, va afirmar:*
- *He après a mantenir la mà enlaire.*

Em va explicar que, cap al final de la meva conferència, jo havia dit que contestaria tan sols dues preguntes més. Així ho vaig fer, de manera que ella va abaixar la mà, igual que la resta de dones. Però uns quants homes més van mantenir la seva enlaire. I com que hi seguia havent mans agitant-se enlaire, vaig respondre més preguntes... únicament formulades per homes. En comptes d'aconseguir que les meves paraules servissin d'inspiració, em van caure damunt com si fossin una tona de maons. Encara que havia donat una conferència sobre problemes de gènere, jo mateixa n'havia tingut un davant dels meus ulls, i havia estat incapaç de veure'l.

Comparem-la amb la segona situació que plantejàvem al capítol 2:

❷ El director rep una trucada. Surt del seu despatx per anar a l'àrea de treball del seu equip (5 homes i 3 dones) i, dirigint-se a tots els membres, anuncia, exultant:

- *Nois! El client de Vancouver ens proposa que anem a fer la presentació del projecte allà, amb la seva gent! Qui s'anima a anar tres dies a Vancouver la setmana que ve?*

Immediatament, s'alcen tres mans.

- *Perfecte! –exclama, satisfet–. Només en pressuposten dos, així que, Carlos, Guillem, Pep, entreu al despatx i vejam com ho resolem. Nanos! Quina gran notícia!*

Què tenen en comú? Que ambdues mostren la tendència majoritària entre les dones a autoocultar-se en públic, propensió que ja hem tractat en capítols anteriors, en què l'hem vist expressada mitjançant mecanismes verbals diversos (la tendència a dissimular la pròpia intel·ligència i vàlua, l'ús de la indirecció, la inserció d'introduccions d'autodisminució, etc.).

> Alçar la mà, fer-se visible o proposar-se a una mateixa representa trencar dràsticament amb la deguda discreció femenina inculcada.

A les dues situacions anteriors, observem també aquesta mateixa tendència a romandre a "l'ombra discreta", però ara apareix expressada a través de la comunicació no verbal: alçar o no alçar la mà. La mà no alçada és el gest que posa de manifest l'autoocultament. No obstant això, no cal que es donin les condicions en què habitualment aixequem la mà (grans fòrums amb molta gent) perquè es produeixi aquesta tendència: pot produir-se en qualsevol context de grup en què es plantegi una pregunta que comenci per "Qui sap/vol...?", "A qui li agradaria/interessaria...?".

Sovint, les dones es resisteixen a fer un pas endavant en públic, i encara més si això consisteix a avançar-se a altres (situació ❷). I tendeixen a obeir prudentment les normes, fins i tot quan això significa una pèrdua individual (per exemple, no tenir opció a preguntar –situació ❶–).

De fet, resulta molt significatiu que un dels tres consells que Sheryl Sandberg ofereix a les professionals de tot el planeta que l'han visionat a la seva xerrada TED ("Per què tenim tan poques dirigents dones"), amb més de 5.000.000 de visites de moment, sigui, precisament: "**alça la mà**". És a dir, els proposa que desaprenguin el mandat tradicional d'ocultar-se i les anima que s'entrenin a proposar-se a elles mateixes.

Sembla fàcil. Una acció banal: alçar la mà en públic. Tanmateix, per a una àmplia majoria de dones professionals, fins i tot quan, com ella, es tracta de directives d'altíssim nivell, alçar la mà, fer-se visible o proposar-se a una mateixa representa trencar dràsticament amb la deguda discreció femenina inculcada des de la primera infància, heretada a través de generacions i, per tant, esperada també per tot l'entorn.

Salta a la vista que la tàctica comunicativa que estem abordant aquí (amagar la mà, no alçar-la, com a metàfora expressiva d'amagar-se a si mateixa) descobreix un fet de profunda rellevància per al desenvolupament òptim del talent de què disposa l'organització: **si les professionals no alcen la mà i, per tant, no s'autoproposen... es redueixen les possibilitats que es promocioni de manera equànime el talent femení que hi ha a la institució.**

Com la resta d'afirmacions que es plantegen en aquesta guia, la constatació que **les dones solen mostrar-se temorenques a presentar-se obertament com a candidates** està empíricament demostrada.

Així, per exemple, Lloyds TSB va descobrir que les seves empleades tendien a no proposar-se a elles mateixes per a un ascens tot i tenir un 8 % més de possibilitats de complir els estàndards o superar-los que els seus col·legues masculins. Així mateix, diversos estudis sobre gènere i ascensos laborals realitzats majoritàriament a nivell universitari a Anglaterra

i Austràlia també van descobrir que les dones dubten a l'hora de proposar-se a si mateixes amb freqüència a causa que subestimen les seves pròpies capacitats, habilitats i experiència laboral. Un informe intern de Hewlett-Packard va revelar que les dones únicament es presenten a llocs vacants quan creuen que compleixen el 100 % dels requisits necessaris; en canvi, els homes s'hi presenten si creuen que compleixen el 60 % dels requisits. Sandberg mateixa recopila altres estudis que apunten en la mateixa línia, i hi inclou també la seva dilatada experiència personal.

De fet, els estudis mostren que la comunicació no verbal dels professionals en els espais laborals és consistent amb aquesta tendència femenina a l'autoocultament, com veurem al capítol 11.

Així doncs, quan s'observa una reunió mixta d'homes i dones que tenen el mateix nivell de responsabilitat, s'adverteix que, del grup masculí, uns quants seuen als seients davanters (si els seients estan disposats en files) i centrals (tant al cas anterior com quan la reunió s'organitza al voltant d'una taula ovalada), mentre que, en aquestes mateixes reunions, **les dones tendeixen a gravitar cap a l'extrem de la taula i de la sala, lluny de les posicions que transmeten estatus**. És a dir, elles tendeixen a emprar l'espai professional comú més com a convidades que no pas com a propietàries plenes d'ell.

En resum, les dones no solen autoproposar-se en contextos professionals ni alçar la mà en públic en la mateixa mesura que els seus col·legues homes.

Quines conseqüències té?

- Les professionals romanen a l'ombra.
- Les professionals perden oportunitats d'experiència i de promoció.
- A les organitzacions no es pot promocionar el talent femení de manera igualitària.

Per què?

- Les dones han estat educades per comportar-se amb discreció i no passar per davant d'altri.
- Les professionals subestimen les seves pròpies capacitats, habilitats i experiència laboral.

Què hi podem fer?

- Animar les dones a participar a les reunions, debats, preses de decisió, processos de selecció, candidatures per a ascensos, etc.
- No triar immediatament els primers a proposar-se; donar-nos el temps per veure les candidates disponibles.

Com es poden prevenir o resoldre situacions com les plantejades?
Revisem la situació ❶.

Possible alternativa Ⓐ:

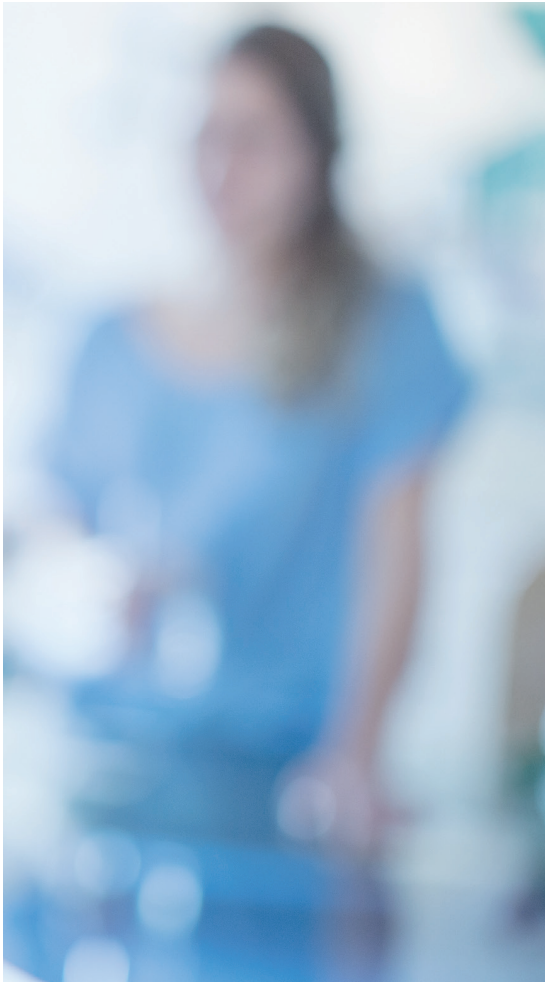
La mateixa Sandberg conclou que una possible solució és animar les professionals a alçar la mà sense por i a mantenir-la aixecada, fins i tot quan puguin estar percebent missatges descoratjadors al seu voltant. Ara bé, perquè les professionals d'una organització s'animin a mostrar sense embuts la seva aportació o candidatura, especialment en contextos professionals en què les dones són encara una minoria, cal que qui modera, coordina o és el responsable de l'elecció les vegi; és més, que s'esforci a veure les escasses (i valeroses) mans femenines en el probable mar de braços masculins alçats.

Una altra actuació possible per evitar situacions desiguals com la de ❶, consisteix a potenciar la participació de les assistents femenines.

Possible alternativa Ⓑ:

- *Senyores, senyors. Ho sentim, però només podem concedir ja dues paraules. La conferenciant ha d'agafar un avió. (...)*
- *Ahà. Aquí al primer banc veig unes quantes mans. El senyor de l'esquerra ha sigut el primer a aixecar-la, crec... Ah, i veig també allà al fons una senyora que planteja una pregunta, oi?*

Efectivament, informes dirigits a l'alta direcció d'empreses nord-americanes punteres en el seu camp insten a les persones amb responsabilitats directives que s'assegurin que en les reunions de treball tothom parla i és escoltat. Que es fixin fins i tot en on seuen els membres del seu equip per aconseguir que tant homes com dones ocupin els seients davanters i centrals. **Que preguntin obertament a les dones perquè contribueixin a la conversa, i que, quan elles ho facin, reconeguin públicament les seves contribucions esmentant-ne el nom.**



- *I tu, Clara, què en penses?*
- *(…)*
- *D'acord. Aquest és un punt de vista que no havíem considerat fins ara. Gràcies, Clara.*

Vegem la situació ❷. És evident que en el dia a dia de les organitzacions són moltes les situacions en què cal prendre decisions ràpidament. Ara bé, és possible combinar la decisió àgil amb una elecció calibrada; no cedir tota l'elecció a la major rapidesa "desenfundant el braç", per dir-ho així. Com s'ha vist, els estudis mostren que la resistència de moltes professionals a autoproposar-se no es deu necessàriament a qüestions familiars (no viatjar per poder cuidar fills o pares), a la mandra pel desplaçament o a manca de formació o experiència per ocupar el càrrec o realitzar la tasca, sinó a la por de mostrar-se massa prominents. No donar per fet que sempre es tria sistemàticament els primers que es proposin o suggerir explícitament a les professionals que, quan reuneixen els requisits necessaris, elles també poden ser candidates són estratègies que han mostrat la seva eficàcia en altres casos. Finalment, val també la pena prendre en consideració que, **al món dels negocis del segle XXI, els equips mixtes, formats per dones i homes, constitueixen una prova del respecte i atenció de la companyia per la igualtat i la riquesa de la diversitat, contribueixen a fidelitzar el talent en l'organització i aconsegueixen millors resultats que els equips homogenis** compostos únicament per homes (o només per dones), d'acord amb diferents informes internacionals.

Bibliografia

Desvaux, Georges, Devillard-Hoellinger, Sandrine y meaney, Mary. *A Business Case for Women, The McKinsey Quarterly*. Septiembre de 2008.

Doherty, Liz y Manfredi, Simonetta *Women's Progression to Senior Positions in English Universities, Employee Relations* (2006) 28, nº 6 pp. 553-572.

Pater, Irene E. et al. *Challenging Experiences: Gender Differences in Task Choice* (2009). Journal of Managerial Psychology, nº 1, pp. 4-28.

Ross Smith, Anne y Chesterman, Colleen *'Girl Disease'. Women Managers' Reticence and Ambivalence Towards Organizational Advancement* (2009), Journal of Management & Organization 15, nº 5, pp. 582-595.

Sandberg, Sheryl *Vayamos adelante (Lean In). Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar* (2013). Conecta.

El “jo” que s’oculta en el “nosaltres”

La tendència a ocultar els èxits. Descobrir el “jo” que s’oculta en l’ús del nosaltres.

Les dues situacions següents tenen un aspecte comunicatiu comú:

❶ En un jaciment paleontològic espanyol, un dels més importants del món actualment, s'hi acaba de fer una troballa científica molt rellevant d'unes restes humanes que representen, fins i tot, variar la datació que s'havia fet anar fins al moment de l'homínid atribuït a aquest escenari.

La notícia arriba als mitjans de comunicació a través de la veu dels directors del jaciment, homes tots dos, que relaten amb detall i satisfacció la importància per a la ciència paleontològica internacional que té la descoberta i, per extensió, el jaciment i els treballs rigorosos que s'hi duen a terme.

Tanmateix, la troballa ha estat realitzada per una paleontòloga, responsable de l'excavació interior, el nom de la qual no ha publicat gairebé cap mitjà, ni amb prou feines l'han esmentat els directors. Quan, per fi, alguns col·legues i periodistes demanen a la paleontòloga per les circumstàncies i les "pistes" científiques que l'han portat fins a l'encertada descoberta, ella respon, modesta:

- *Jo... bé... És que he tingut sort.*

❷ Un gran auditori. Presentació de resultats d'una gran companyia. Té la paraula una economista, responsable de l'àrea financera:

- *...com mostren les dades de la pantalla, l'empresa ha aconseguit que la sortida a borsa hagi estat un èxit. Hem dissenyat una estratègia que, tot i que semblava arriscada, s'ha demostrat eficaç en el context actual. El grup ha aconseguit així... El nostre equip ha previst també que l'evolució... (...). Quedo a la seva disposició si tenen cap pregunta.*

Algú del públic intervé:

- *Bé, en primer lloc, els felicito. Però voldria saber: qui ha estat exactament el directiu que ha liderat aquesta sortida a borsa?*
- *Eh... bé... A veure... Ehh... Doncs... jo.*

De nou, les dues escenes tenen un aspecte comú: s'adverteix que, en ambdós casos, l'experta que té la paraula està encobrint modestament la seva aportació individual a l'èxit del projecte científic o econòmic, restant-se a si mateixa tota importància.

Elles difuminen els seus èxits, mentre que els seus companys homes no tenen inconvenient a expressar-los públicament.

Per què ho fan? Perquè sembla que existeix un tractament social desigual per avaluar com han de comportar-se dones i homes en relació a l'explicitació dels seus èxits, és a dir, a l'autopropaganda.

Les dones tendeixen més que no pas els homes a considerar que parlar dels propis mèrits professionals constitueix un exercici (inapropiat) d'exhibicionisme. Per la seva banda, els homes –amb totes les diferències culturals i individuals que, sens dubte, es poden percebre– semblen acceptar de manera més còmoda que mostrar allò que un fa (especialment si creu que ho fa bé) forma part de les regles del joc del món professional, món en què s'assumeix que el principi de cortesia basat en la modèstia queda una mica en suspens, atesa la seva incompatibilitat amb la preceptiva que regeix la promoció laboral.

La desfocalització del "jo" es porta a terme mitjançant mecanismes lingüístics que oculten la relació entre allò que es diu i la persona que parla.

Si, com s'ha exposat en les pàgines precedents, la societat espera de les dones que en el seu discurs no siguin assertives, no siguin competitives i que no es facin notar, llavors **s'entén que, en l'àmbit de la feina, les dones, en general, no proclamin els mèrits i èxits propis, sinó que s'inclinin per diluir-los** mitjançant estratègies de difuminació del "jo" a favor de "nosaltres", "l'equip", "el nostre grup" o "l'empresa".

Les professionals, especialment les que tenen responsabilitats de coordinació, mostren un ús freqüent de les formes de "nosaltres". Es tracta d'un "nosaltres" molt empàtic, sens dubte, i també solidari amb l'equip, ja que inclou un col·lectiu més ampli que la directiva individual. No obstant això, es tracta d'un "nosaltres" que sovint també encobreix un èxit personal de la dona professional.

Que potser és negatiu que els professionals, elles o ells, emprin estratègies de modèstia com les anteriors? Que potser és incorrecte que dilueixin la seva responsabilitat personal en l'èxit i que, en canvi, el presentin com a resultat de l'equip? No. En absolut. Però, això sí, sempre que ells i elles facin anar les mateixes estratègies. Quan això no és així, llavors, sovint, les dones professionals segueixen, sense saber-ho, **regles de desavantatge**: elles difuminen els seus èxits de manera gairebé ritual, mentre que els seus companys homes, en general, no tenen inconvenient a expressar-ho públicament quan creuen haver fet alguna cosa bé.

A les organitzacions innovadores del segle XXI es persegueix una estructura menys jeràrquica, més fluida, creativa i plàstica, que permeti adaptar-se a circumstàncies altament canviants. En aquestes noves estructures organitzatives, resulta crític que la comunicació en el si de cada equip afavoreixi l'enriquiment mutu i potenciï el millor de cada individu. Per a això, cal que la persona que tingui responsabilitats de coordinació de grups

sàpiga posar en valor públicament la importància de la contribució de cada membre de l'equip. En aquest sentit, cal reivindicar els patrons femenins de comunicació, ja que, com s'ha vist, acostumen a expressar lingüísticament la importància del treball en equip, valoren l'aportació dels col·laboradors.

Recordem que les organitzacions amb millor equilibri de gènere tendeixen a tenir cultures inclusives que optimitzen les habilitats i contribucions dels empleats. També es beneficien d'atributs de lideratge empàtic, que, si bé són comuns a homes i dones, són més freqüents en l'enfocament femení de la feina.

En resum, les professionals difuminen els seus èxits personals: el seu "jo" s'oculta en el "nosaltres", en "el nostre grup", "l'equip" o "l'empresa".

Quines conseqüències té?

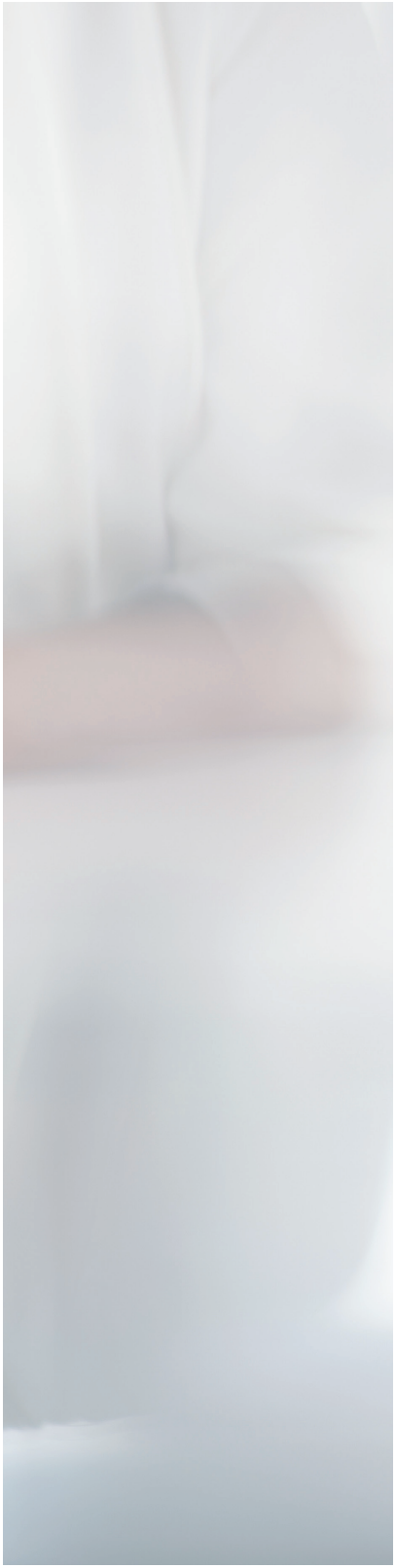
- "Nosaltres", "l'empresa" o "l'equip" encobreixen els èxits de les professionals en una més gran mesura que els d'ells.
- Elles poden quedar en desavantatge en el joc de la promoció laboral.
- No obstant això, elles reconeixen públicament la importància de la col·laboració i de les aportacions de cada membre d'un equip.

Per què?

- Perquè la societat valora de manera diferent l'expressió dels propis èxits segons si qui la realitza és una dona o és un home.
- Perquè les dones defugen mostrar-se competitives i fer-se notar.

Què hi podem fer?

- Explicitar el mèrit d'una professional quan estigui quedant excessivament silenciat.
- Fomentar discursos en què els professionals puguin mostrar la seva aportació personal sense oblidar la contribució dels col·laboradors.



Tornem a les situacions proposades a l'inici d'aquest apartat. **Què s'hi pot fer?** Hi ha diverses possibilitats.

Una. Recordar que un "nosaltres" reiterat en boca d'una professional pot estar ocultant la important implicació individual d'aquesta.

Dues. Si la professional compta al seu entorn amb col·legues prou empàtics, quan difumina el seu paper en parlar d'un èxit seu, una altra persona pot aclarir que va ser ella qui el va assolir.

Tres –l'estratègia més ambiciosa–. Potenciar en el si de l'organització discursos mixtes (per a elles i per a ells) en els quals els professionals puguin mostrar la seva aportació personal, però sense oblidar la necessària i vital contribució dels col·laboradors:

- Amb l'ajut del meu equip, puc lliurar avui aquesta proposta.
- La idea va partir de la meva experiència en X i, per dur-la a terme, he comptat amb la col·laboració de...
- Res del que estic presentant avui hauria estat possible sense l'expertesa i la implicació dels membres de l'equip...

Quatre. Les empreses internacionals més innovadores plantegen que les persones amb càrrecs directius s'impliquin per garantir que les professionals reben l'aprovació que mereixen i per cercar i trobar oportunitats per celebrar-ne els èxits. Es proposa també que ajudin les dones a identificar el seu propi èxit, interessant-se per la seva feina de manera regular, plantejant-los el seu interès amb preguntes amistoses com "Com va tot?", "Com et va amb el nou projecte?", "Com has decidit plantejar-ho, al final?", preguntes que, sense que s'interpretin com a estratègies de control, busquin genuïnament saber de primera mà sobre l'activitat de la professional.

Bibliografia

Herring, Cedric
Does Diversity Pay? Race, Gender and the Business Case for Diversity (2009), American Sociological Review 74, no. 2, pp. 208-224.

Peters, Tom
Re-Imagine! Business Excellence in disruptive age (2006). Dorling: Kidersley Publishers Ltd.

Ridgeway, Cecilia i Smith-Lovin, Lynn
The Gender System and Interaction (1999), Annual Review of Sociology 25, no. 1, pp. 202-3.

Tannen, Deborah
The Power of Talk: Who Gets Heard and Why (1995), Harvard Business Review 73, no. 5, pp.138-48.

Thomas-Hunt, Melissa i Phillips, Katherine
When What You Know Is Not Enough (2004), Personality and Social Psychology Bulletin 30, no. 12, pp. 1585–98.

Chief Executive Woman
(CEW)The business case for women as a leaders (2009). Australia.

Campaña Ban Bossy
http://banbossy.com/manager-tips/

Les idees pirata

Què són les idees pirata i com desemmascarar-les.

La següent escena està extreta d'una pel·lícula espanyola:

❶ L'escena va així. Veiem tres persones en un despatx. Un home i una dona estan asseguts en una taula de reunions. Dempeus, un altre home una mica més gran que sembla ser el responsable del grup.
La dona obre una carpeta i passa uns documents al seu company i una altra còpia al responsable que està de peu, mentre diu:

- *La meva proposta és canviar els processadors i augmentar la memòria. Aquests equips són vellíssims. I els nous podrien quedar com a inversió i no com a despesa. A més a més, ens podríem acollir a ajudes d'R+D.*

El cap, dempeus, mira els papers i busca la constatació del col·laborador masculí. S'adreça estrictament a ell i li demana:

- *Marcos, això és així?*

L'empleat es gira cap a ell, s'ho rumia durant uns segons i respon::

- *És clar, coi. No hi havia pensat jo, en les ajudes.*

En aquest moment, algú truca a la porta. Entra al despatx el director general disculpant-se:

- *Em sap greu. Perdoneu el retard.*

El responsable del grup, amb els papers a la mà, gira el cos cap al nouvingut i li proposa:

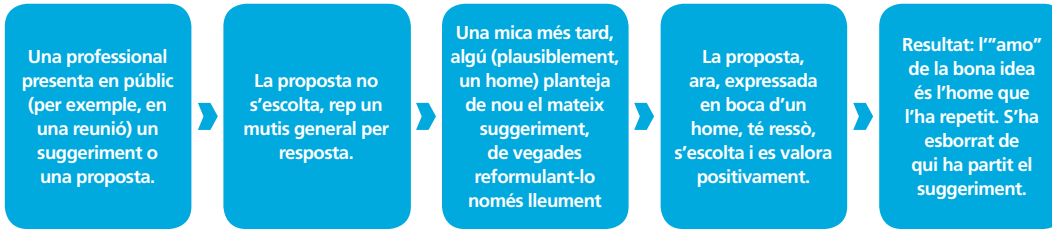
- *Mira, estava pensant a renovar equips, i el Marcos em diu que podríem acollir-nos a ajudes d'R+D. Què et sembla?*

El director general agafa el document que li ha passat, el mira per sobre i respon:

- *No em sembla malament.*

Mentrestant, veiem l'expressió de sorpresa enutjada de la professional.

La situació descriu amb claredat un fenomen que molts professionals (i, sobretot, moltes dones professionals) han experimentat en alguna ocasió: assistir, bocabadats i irritats, a la següent seqüència:



Atesa l'obligada modèstia "natural" de les "bones noies" professionals, altres col·legues, de forma inadvertida o deliberada, els prenen o els roben les idees, propostes o suggeriments que elles han aportat de la manera "difuminada" i obliqua que hem analitzat en apartats previs.

I l'extensió del fenomen és més quotidiana i recurrent del que a priori es podria sospitar. Ho és tant que ja fa uns anys el Moviment de Dones del Partit dels treballadors de Noruega la va identificar i la va denominar "proposicions pirata". En efecte, moltes vegades, les dones expressen idees o propostes que passen desapercebudes i comproven un temps després, o fins i tot més tard al llarg de la mateixa reunió, com alguns homes han plantejat els seus mateixos arguments, apropiant-se'ls, i en reben els elogis i el reconeixement. Molt sovint, les professionals no saben com gestionar la situació i opten per quedar-se callades sense protestar. Aquesta reacció passiva no afavoreix l'autoestima de les dones, sinó que, per contra, crea ressentiment i frustració.

Així doncs, el resultat més previsible que es produeix en una situació comunicativa com aquesta:

> ❷ Reunió de personal. L'Ignasi acaba de proposar una idea que la Consol ja havia esmentat abans a la reunió. L'Ignasi tracta la idea en qüestió com si no hagués estat mai esmentada i com si fos pròpia.

és el següent:

Possible resposta Ⓐ:

La Consol no diu res i tampoc no parla amb L'Ignasi més tard, però a la reunió següent n'aparta la vista amb una expressió ofesa.

Aquesta reacció freqüent no fa avançar en absolut l'organització. L'"amo" públic de la idea no és qui l'ha generada. La persona que l'ha proposada, se sent frustrada i maltractada. No ha aclarit les coses ni amb el company que potser sense voler ha reprès la seva proposta sense citar-la, ni tampoc ha deixat clar davant la resta de companys que s'ha produït alguna classe d'error, per tal d'evitar que es torni a cometre en properes ocasions. A més, sent ràbia continguda contra l'Ignasi, que, sens dubte, esclatarà de manera més o menys soterrada algun dia. En suma: pot ser que el "pirata" hagi guanyat, però, en conjunt, l'equip, clarament, perd.

Com en el cas d'altres mecanismes comunicatius analitzats, a la present Guia, aquesta tàctica de dominació d'un parlant sobre un altre no es produeix exclusivament envers les dones. És possible que, de fet, també altres homes més joves, amb menys experiència o iniciativa, o amb un altre tarannà menys antagonístic, pateixin aquesta mena de sostracció de la paraula o de les idees pròpies.

Vegem ara una altra reacció comunicativa possible:

Possible resposta B:

La Consol no diu res a la reunió, però més tard va al despatx de l'Ignasi i li diu:

- *Tu i jo tenim bon rotllo treballant, Ignasi. Però, sisplau, recorda reconèixer als altres el que és seu. Crec que avui tothom ha pensat que era només teva la idea que jo ja havia proposat al començament. Bé, vaja, en tot cas, tots dos juguem en el mateix equip.*

Aquí la Consol pren una certa iniciativa i es proposa avisar l'Ignasi del fet que la seva actuació no ha estat justa. No abandona en cap moment un to molt cortès i fins i tot busca la seva simpatia. Caldrà esperar a la propera ocasió per saber si l'Ignasi ha tingut en compte les paraules de la seva companya. En tot cas, no s'ha aclarit res davant la resta de companys. Per als altres, la Consol segueix sense ser l'autora de la idea.

Hi ha una tercera alternativa comunicativa:

Possible resposta C:

Reunió de personal. L'Ignasi acaba de proposar una idea que la Consol ja havia esmentat abans a la reunió. L'Ignasi tracta la idea en qüestió com si no hagués estat mai esmentada i com si fos pròpia.

Pau:

- *Hi estic d'acord, Ignasi. Em sembla una bona solució. De fet, ja m'ho havia semblat abans, quan la Consol l'ha proposat primer. Crec que l'hauríem d'implementar.*

Aquesta és la solució que proposen les professionals noruegues abans esmentades i també altres estudis internacionals. Que, quan algú a l'organització sigui testimoni que s'està proposant de nou una idea que una dona ja havia presentat abans en va, reivindiqui que n'ha estat ella l'autora.

L'experiència demostra també que, si el possible col·lega que reivindica l'autoria femenina de la idea és un càrrec directiu, tots els participants prenen nota que no és una bona cosa no respectar la propietat intel·lectual de les idees alienes.

La professional afectada té també l'opció de prendre ella la paraula en públic: La Consol ara fa sentir la seva veu en públic, reivindica l'autoria de la idea, es presenta com algú assertiu i controla la seva irritació utilitzant l'humor. L'humor és una eina excel·lent per transmetre un missatge de forma agradable. Un estudi recent fins i tot ha demostrat que "sentit de l'humor" era l'expressió que més s'emprava per descriure els líders més eficaços[1]. No obstant això, només és possible controlar la irritació quan se sap que no serà interpretada com una sortida de to o una rebequeria.

Possible resposta ❶:

La Consol, adreçant-se a l'Ignasi:

- *Vaja, aquest pla s'assembla molt al que he proposat abans.*

En resum, amb més freqüència que els homes, a les dones els passa que un col·lega plantegi en públic els seus mateixos arguments, apropiant-se'ls, i en rep els elogis i el reconeixement.

Quines conseqüències té?

- La professional sol callar, però se sent frustrada i maltractada, dolguda amb el col·lega que "s'ha apropiat" de la seva idea.
- La confiança entre col·legues es ressent, i l'organització surt perdent.

Per què?

- Perquè elles plantegen les seves idees o propostes amb més discreció, amb menys assertivitat, desfocalitzant el "jo".

Què hi podem fer?

- Reivindicar la idea com a nostra en públic o davant el company que se n'ha apropiat.
- Si som testimonis que algú està proposant com a seva una idea que una altra persona ja havia presentat abans en va, reivindicar-ne l'autoria original.

Bibliografia

Barret, Mary *Should they the learn to interrupt? Workplace communication strategies Australian women managers forecast as effective* (2004), Women in Management Review 19/8, pp. 391-403.

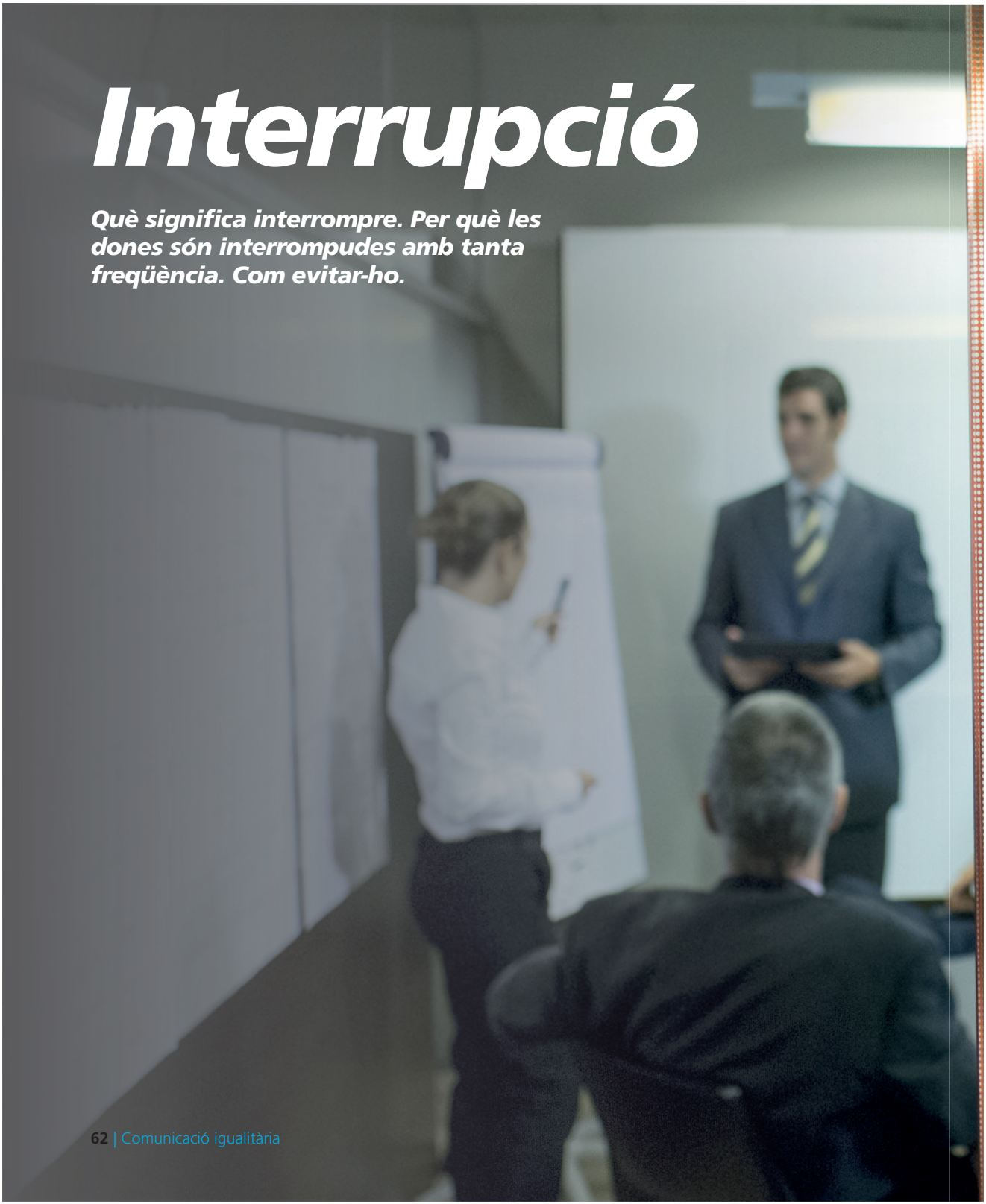
Berbel, Sara *Autoafirmación. Formación política de mujeres* (2001). Barcelona: Ed. Diputación de Barcelona.

Nota

[1]Bell Leadership Institute. *Humor Give Leaders the Edge*, 2012, http://www.bellleadership.com/pressreleases/press_template.php?id=15

Interrupció

Què significa interrompre. Per què les dones són interrompudes amb tanta freqüència. Com evitar-ho.



Vegem l'escena següent:

❶ Els protagonistes són dos professionals: l'Anna i el Lluís. El context, una reunió d'equip a la qual assisteixen vuit persones. Tots dos són col·legues; cap d'ells és subordinat de l'altre i no hi ha un moderador formal. La qüestió que l'Anna està abordant és un tema que ella domina bé:

Anna:
- *El que crec que hem de fer és...*

Lluís (interrompent-la):
- *Podem tractar aquest tema més tard. Amb això del mercat polonès, en canvi, ens hem de moure ràpid, si no volem que els nostres competidors es quedin amb tot el pastís.*

Anna:
- *Estic a punt d'acabar la meva presentació...*

Lluís (interrompent de nou i solapant-se amb ella):
- *M'agradaria estar segur que solucionarem avui l'assumpte de Polònia...*

Reprenguem ara la tercera situació presentada al capítol 2:

❷ Sessió de presentacions de reptes estratègics. Li toca ara el torn a la quarta àrea. L'equip que presenta està format per un home i una dona. Comença la dona. Als 3 minuts de la presentació, algú de l'audiència li adreça una pregunta. La professional inicia la resposta, quan el seu company hi intervé:

- *El que vol dir la Marta és que...*

I continua fins a finalitzar una detallada explicació a la pregunta. A partir d'aquest moment, totes les preguntes següents dels assistents s'adrecen a ell en exclusiva.

Una patologia comunicativa és una mala pràctica que impedeix la forma òptima de la comunicació humana.

En ambdues escenes assistim al mateix fenomen, àmpliament documentat a la bibliografia internacional: la interrupció d'una dona professional mentre està intervenint.

La interrupció és la patologia comunicativa de la qual les professionals es queixen amb més freqüència. Estudis basats en observacions directes mostren que, en efecte, en els contextos professionals, les dones són interrompudes de manera més habitual que els homes. Tenen, per tant, menys possibilitats de poder acabar el seu torn de paraula amb garanties de poder finalitzar-lo sense contratemps; i això, sens dubte, contribueix a reforçar la seva poca predisposició a fer contribucions en públic. D'altra banda, l'observació revela també que el més freqüent és que sigui un home qui interromp.

De fet, la freqüència de les interrupcions que pateixen les professionals, especialment per part dels seus companys masculins, produeix moments comunicativament incòmodes. Sovint, malgrat la seva ràbia, les dones se senten incapaces de recuperar el torn de parla, ja que consideren que, per fer-ho, han de posar en marxa accions que elles senten molt agressives.

En aquesta línia, les possibles respostes següents a la situació plantejada a ❶ constitueixen actituds que veiem sovint en els nostres entorns laborals:

Possible resposta Ⓐ:

L'Anna no diu res i segueix asseguda i molesta mentre el Lluís continua tractant la qüestió del mercat polonès.

Possible resposta Ⓑ:

Anna:
- *Lluís, un minut...*

(Apaga la veu i no reprèn el seu tema)

El fet, però, és que cap dona professional pot deixar que se li arrabassi impunement la paraula de manera sistemàtica; molt menys si té responsabilitats de coordinació sobre un grup. Si això passa, els seus col·laboradors solen qualificar-la de "feble", mancada de caràcter i poc resolutiva. Però tampoc és una bona estratègia que recuperi la paraula fent servir un to colèric. La professional es veu obligada a buscar algun procediment de recuperació de la paraula que resulti eficaç i categòric i, al mateix temps, elegant:

Possible resposta Ⓒ:

Anna (estenent lleument el palmell de la mà i assenyalant-hi el Lluís, tot indicant-li que s'aturi):

- *Lluís, quan acabi, podràs parlar. I com anava dient...*

(I continua parlant del seu tema)

No obstant això, l'experiència quotidiana a les nostres organitzacions, així com els nombrosos estudis internacionals sobre aquest tema, indiquen que aquesta manera de procedir per recuperar el torn de forma assertiva i ferma, aturant de manera serena, però inqüestionable, qui ha interromput no resulta gens senzilla per a les dones professionals i, per això mateix, no és tampoc habitual.

Una de les possibles intervencions que resulta més operativa en aquests contextos és que qui ostenti el càrrec directiu s'adoni del que passa i actuï perquè la dona recuperi el torn, indicant així al mateix temps que la interrupció descortès no resulta una tàctica ben considerada a l'organització quan qui està intervenint –dona o home– té tota la legitimitat per fer-ho.

Possible resposta D:

Càrrec directiu:

- *Gràcies pel teu interès en el mercat polonès, Lluís. Però abordar sobtadament temes que no figuren en els punts de l'ordre del dia, deixant penjat l'assumpte per al qual ens hem reunit, no és una manera de fer eficaç. En tot cas, en parlarem quan acabem amb això. Anna, continua, sisplau.*

La narrativa següent procedeix d'una executiva internacionalment coneguda i il·lustra com de beneficiosa és aquesta tàctica d'**intervenir a favor de la professional que ha estat interrompuda**:

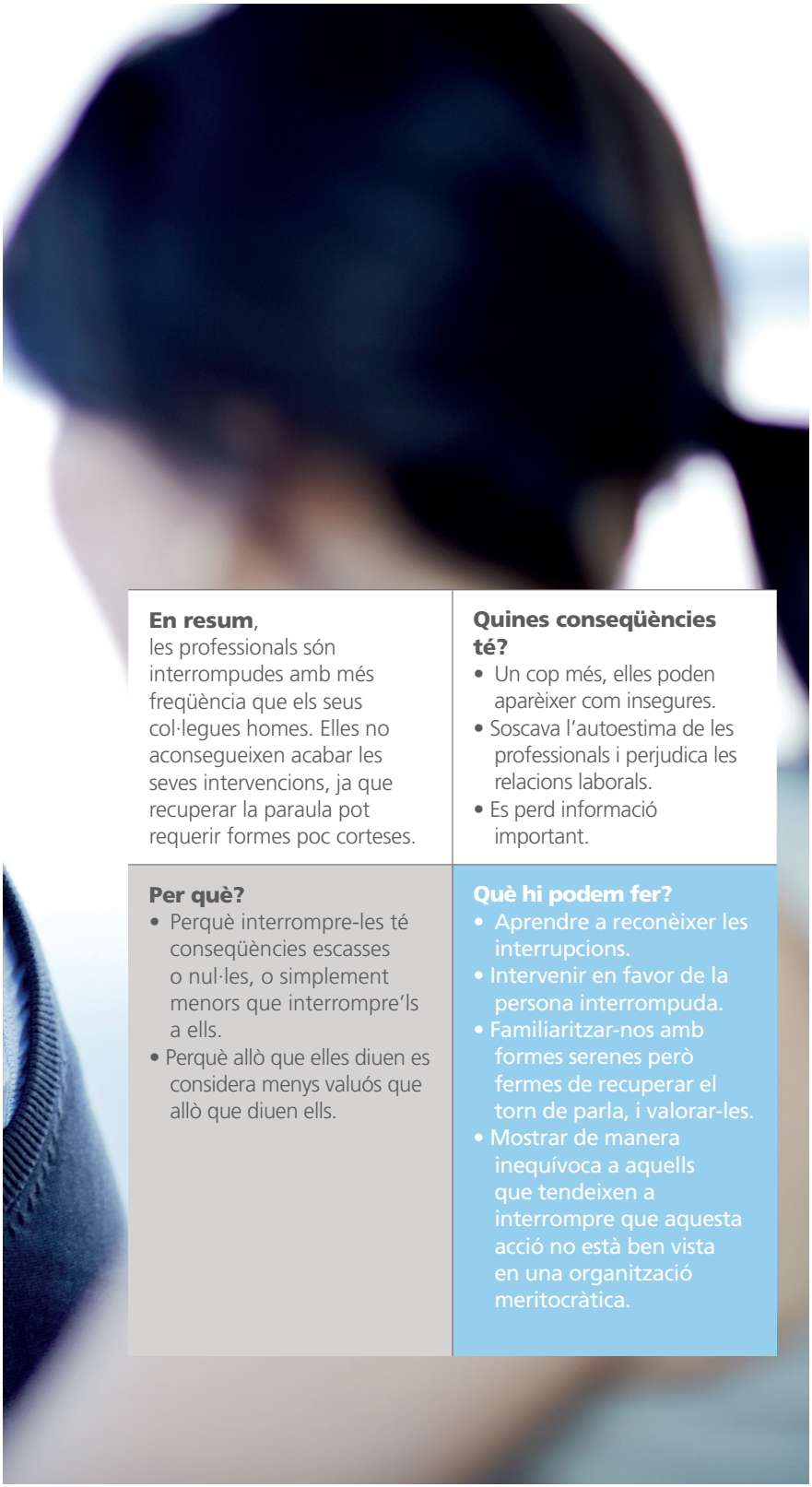
Ken Chenault, director general d'American Express, és un autèntic líder en aquest front. Ken reconeix obertament que, a les reunions, tant homes com dones tendeixen més a interrompre una dona i a atribuir a un home el mèrit d'una idea que en primer lloc ha estat proposada per una dona. Quan és testimoni d'algun d'aquests comportaments, atura la reunió per assenyalar-ho.

Com que és una observació que ve de dalt, els empleats s'ho pensen dues vegades abans de tornar-ho a fer. Les dones o homes de rang inferior també poden intervenir en una situació en què s'interromp una companya. Estan facultats per dir al grup de manera amable però ferma: "Abans de seguir endavant, m'agradaria sentir el que [la dona de rang superior] havia de dir".

Aquesta acció no només beneficia la dona de rang superior, sinó que **també pot elevar el concepte que es té de la persona de rang inferior**, atès que parlar per defensar una altra persona demostra tant seguretat com esperit de comunitat. La persona de rang inferior es mostra com algú competent i més agradable[1].

Nota

1. Sandberg, Sheryl, *Vayamos Adelante*, (2013), p.171.



En resum, les professionals són interrompudes amb més freqüència que els seus col·legues homes. Elles no aconsegueixen acabar les seves intervencions, ja que recuperar la paraula pot requerir formes poc corteses.

Quines conseqüències té?

- Un cop més, elles poden aparèixer com insegures.
- Soscava l'autoestima de les professionals i perjudica les relacions laborals.
- Es perd informació important.

Per què?

- Perquè interrompre-les té conseqüències escasses o nul·les, o simplement menors que interrompre'ls a ells.
- Perquè allò que elles diuen es considera menys valuós que allò que diuen ells.

Què hi podem fer?

- Aprendre a reconèixer les interrupcions.
- Intervenir en favor de la persona interrompuda.
- Familiaritzar-nos amb formes serenes però fermes de recuperar el torn de parla, i valorar-les.
- Mostrar de manera inequívoca a aquells que tendeixen a interrompre que aquesta acció no està ben vista en una organització meritocràtica.

Bibliografia

Ford, Cecilia *Women Speaking Up. Getting and Using Turns in Workplace Meetings* (2008). Nueva York: Palgrave Macmillan.

Montolío, Estrella *Estratègies de comunicació per a dones directives*(2010). Barcelona: Departament de Treball, Generalitat de Catalunya. [També versió en castellà].

Sandberg, Sheryl *Vayamos adelante, (Lean In): Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar* (2013). Conecta.

Tannen, Deborah *¡Tú no me entiendes! (Por qué es tan difícil el diálogo hombre-mujer)* (1991). Buenos Aires: Javier Vergara.

Zimmerman, Don y West, Candance *Sex Roles, Interruptions and Silences in Conversation* (1975), en Thorne, Barrie, Kramarae, Cheris y Henl, Nancy (1993). *Language, gender and society*, Cambridge: Newbury House.

Johnson. Why men interrupt. The Economist (10-07-2014). http://www.economist.com/blogs/prospero/2014/07/conversation-and-sexes

Robb, Alice. *Why men are prone to interrupting women*. The New York Times (19-02-2015). http://nytlive.nytimes.com/womenintheworld/2015/03/19/google-chief-blasted-for-repeatedly-interrupting-female-government-official/

Rubio Hancock, Jaime. *Soy una mujer, no me interrumpas*. Verne. El País (19-10-2015). http://verne.elpais.com/verne/2015/10/19/articulo/1445258737_865157.html

Snyder, Kieran. *How to Get Ahead as a Woman in Tech: Interrumpt Men*. (23-7-2014). http://www.slate.com/blogs/lexicon_valley/2014/07/23/study_men_interrupt_women_more_in_tech_workplaces_but_high_ranking_women.html

Mansplaining

Què és el 'mansplaining' i com evitar-lo.

Abans d'analitzar aquest fenomen comunicatiu, donem una ullada a la següent situació:

❶ Ens havien convidat a la meva amiga Sallie i a mi a una festa en un luxós xalet a Aspen, Colorado. El propietari era un home amb molts diners que es dedicava a la publicitat. En un moment determinat, es va apropar a nosaltres i es va adreçar a mi, preguntant-me, inquisitiu:

- *I? He sentit que has escrit un parell de llibres.*
- *Uns quants, en realitat –li vaig respondre.*

I amb el to que un empra per adreçar-se a un nen de set anys per animar-lo a parlar, em va preguntar:

- *I de què tracten?*

En realitat, tractaven sobre temes molt diversos, però vaig començar a parlar-li de l'obra més recent, el meu llibre sobre Eadweard Muybridge, l'anorreament del temps i l'espai i la industrialització de la vida quotidiana.

Tan bon punt vaig esmentar Muybridge, em va interrompre:

- *I has sentit parlar de l'important llibre sobre Muybridge que s'ha publicat aquest any?*

Em vaig quedar tan atrapada al paper que m'havia assignat d'inexperta que vaig estar perfectament disposada a acceptar que s'havia publicat un altre llibre sobre Muybridge del qual jo no sabia absolutament res. Ell va començar a parlar-me sobre aquell important llibre.
Aquí, permeteu-me dir-vos que al llarg de la meva vida he estat feliçment envoltada d'homes encantadors com, per exemple, un llarg reguitzell d'editors que, des que era jove, m'han escoltat i m'han animat en la meva feina; o el meu germà petit, infinitament generós; o esplèndids amics homes. No obstant això, també existeixen aquests altres homes.
El senyor Molt Important seguia parlant amb suficiència sobre el llibre sobre el qual jo hauria d'haver sabut quan la Sallie el va interrompre per dir-li:

- *Aquest és el seu llibre.*

O, més aviat, va provar d'interrompre'l.
Tanmateix, ell es va limitar a continuar parlant. La meva amiga va haver de dir-li "Aquest és el seu llibre" tres o quatre vegades abans que, finalment, se n'adonés.
I llavors, com si allò fos una novel·la del segle XIX, va empal·lidir i es va quedar sense paraules.

L'anècdota procedeix de l'autora que més ha contribuït a estendre la paraula *mansplaining*. El terme ha conegut un èxit fulgurant: va ser seleccionat per a la llista de paraules de l'any 2010 del *The New York Times*, nominat terme més creatiu del món el 2012 per l'American Dialect Society i afegit a la versió en línia de l'Oxford Dictionaries el 2014. Ja té entrada pròpia a la *Wikipedia*, també a la versió en català.

La paraula mansplaining és un neologisme anglòfon basat en la composició mitjançant les paraules "home" i "explicar", que es defineix com "explicar alguna cosa a algú, generalment un home a una dona, d'una manera considerada com condescendent o paternalista". També s'entén com "explicar sense tenir en compte el fet que la persona que està rebent l'explicació sap més sobre el tema que la persona que fa l'explicació. Aquest comportament sol donar-se de forma habitual per part d'un home envers una dona".

L'èxit i propagació del terme s'explica perquè defineix un fenomen que milions de dones al món coneixen bé; és un concepte antic i una experiència freqüent.

❷ Una trobada d'empresa en la qual hi ha empleats de formacions i funcions molt diverses, procedents de diferents zones i amb diferents nivells de responsabilitat.
Moment de la pausa per al cafè. Al voltant d'una taula alta, un empleat s'adreça a una professional que està consultant la seva *tablet*:

- *Què? Treballant una estona?*
- *- Sí* –respon ella aixecant la vista–. *És que he d'entrar unes dades que no puc oblidar.*
- *Ah, ja, dades d'algun client, segur. És la nostra creu: ficar les dades dels clients. Potser no la coneixes, perquè és molt recent, però hi ha una nova app que és una passada: et permet escanejar el DNI del client a través del mòbil. Va superbé. Jo me'n vaig assabentar perquè sempre intento estar al corrent de l'última novetat tecnològica de l'empresa. Pots escanejar el document tant dins de l'oficina com fora, cosa que va de primera quan ets, jo què sé, a l'empresa del client o a casa seva. A sobre, l'app reconeix automàticament el número del document quan el captura de la foto i l'assigna ipso facto al client corresponent! Doncs això... Demana que te la instal·lin al més aviat possible.*
- *Gràcies* –respon ella–. *M'alegro que aquesta eina et sembli tan útil. L'hem desenvolupada al meu equip.*

L'actuació comunicativa que s'observa aquí, igual que a l'escena anterior, no deixa de ser una forma de condescendència, en aquest cas, amb una clara marca de gènere. Com l'amfitrió de l'anècdota, alguns homes consideren, més o menys inconscientment, que la dona que tenen davant sap menys que ell sobre gairebé qualsevol tema. **Aquest tracte condescendent es basa, doncs, en l'estereotip sexista que els homes són habitualment més cultes o més intel·ligents que les dones**. Són molt nombroses les expertes de tota mena de camps que han relatat experiències semblants.

La qüestió és que, com es veu, un comportament com aquest reforça la tendència a l'autoqüestionament i autosilenciament femenins. I reforça la idea que el discurs masculí és més sòlid i solvent que el femení.

El *mansplaining* ratifica que, com s'ha vist en apartats precedents, a l'efecte del tipus de discurs que es posa en marxa, tant o més important que el gènere de qui parla (emissor) ho és el del receptor, ja que els nombrosos treballs sobre converses mixtes en àmbits professionals mostren que els parlants (homes i dones) utilitzen estils diferents segons que es dirigeixin a un home o a una dona. Així doncs, ells i elles les interrompen més a elles; tendeixen a parlar més (ocupen el torn de parla en més ocasions i realitzen torns més llargs) quan ella n'és l'interlocutor i donen per fet amb més freqüència que ella no sap tant del tema que s'estigui tractant.

En resum, amb certa freqüència, les professionals es troben en situacions en què un col·lega els explica amablement alguna cosa sobre la qual elles tenen més coneixements, i ho fa com si elles no en sabessin tant com ell.

Quines conseqüències té?

- Reforça la tendència que les dones tenen a autoqüestionar-se i a autosilenciar-se.
- Alimenta la idea que el discurs dels professionals és més solvent que el dels seus col·legues dones.

Per què?

- Perquè hi ha un estereotip de gènere segons el qual els homes són normalment més cultes o més intel·ligents que les dones.
- Perquè les dones són educades per ocultar allò que saben

Què hi podem fer?

- Com la Sallie, mirar de treure el *mansplainer* del seu error i posar de manifest el coneixement de la dona que escolta.

Nombrosos treballs sobre converses mixtes en àmbits professionals mostren que els parlants utilitzen estils diferents segons que es dirigeixin a un home o a una dona.

Com es pot evitar aquest comportament condescendent?

De fet, si els capítols previs han complert el seu objectiu, és probable que la temptació de sobreexplicar-li detalls tècnics a una professional sense comprovar abans si realment li calen aquestes explicacions gairebé no es produirà. Quan es desmunten les idees preconcebudes i es considera de manera genuïna que una dona pot ser tan intel·ligent, eficaç, clara i experta com un home, hi ha menys probabilitats que se la prengui sense més per càndida o inexperta.

En tot cas, l'anècdota inicial de ❶ proporciona una pista sobre com actuar quan s'està davant d'una escena de *mansplaining*. És la veu de la Sallie la que indica a l'home condescendent el seu clar error en la valoració de qui és i quant sap la dona que té davant.

I, per descomptat, les professionals s'han d'animar a abreujar les sobreexplicacions que se'ls dirigeixen inútilment emprant amb tal finalitat explicitacions breus, educades i irrefutables de la seva capacitat.

Bibliografia

Rebecca Solnit "Men who explain things" *Los Angeles Times*, April 13, 2008. https://es.wikipedia.org/wiki/Mansplaining

Hancock, Adrienne i Rubin Benjamin *Influence of Communication Partner's Gender on Language* (2015). Journal of Language and Social Psychology 34 (1), pp. 46-64.

Kiesling, Scott *Power and the languae of men* (1997). En S. Johnson & U. Meinhof (eds). Language and Masculinity. Oxford: Blackwell, pp. 65-85.

Solnit, Rebecca *Men Explain Things to Me* (2015). Chicago: Haymarket Books.

Tannen, Deborah *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo* (1996). Buenos Aires: Javier Vergara.

Rothman, Lily "*A Cultural History of Mansplaining*". The Atlantic (2-11-2012). http://www.theatlantic.com/sexes/archive/2012/11/a-cultural-history-of-mansplaining/264380/

Solnit, Rebecca "*Men who explain things*". *Los Angeles Times,* (13-4-2008). http://articles.latimes.com/2008/apr/13/opinion/op-solnit13

Comunicació no verbal

Observem aquesta il·lustració d'una reunió professional.

Què hi crida l'atenció?
Veiem que les dones són presents a l'escena, però, quan ens hi fixem amb atenció, advertim que ocupen una posició en certa manera estranya: hi apareixen assegudes en llocs perifèrics, lluny de les posicions d'autoritat i de poder que són la presidència o les ubicacions centrals de la taula.

I, en efecte, es comprova diàriament que, fins i tot quan pertanyen legítimament a una esfera professional i hi ocupen càrrecs de responsabilitat, moltes dones tendeixen a col·locar-se en posicions espacials distants de les "zones d'autoritat" (a manera de "nouvinguda", o com si la seva presència fos prescindible), permetent que altres ocupin els llocs de més centralitat i, per tant, més rang. Una cosa semblant passa a les sales amb seients, on elles sovint solen evitar seure a les primeres fileres, gravitant, generalment, cap a posicions distants de l'espai de presentació i, de vegades, properes a la porta.

Aquesta actuació femenina en la gestió de l'espai és clarament el reflex no verbal del mateix fenomen sobre el qual hem tractat en apartats anteriors: la tendència a l'autoocultament, la fugida de la prominència i la por de destacar en públic.

Com indiquem al capítol 5, **informes adreçats a l'alta direcció d'empreses nord-americanes punteres en el seu camp impel·leixen les persones amb responsabilitats directives al fet que en les reunions de treball es fixin en on seuen els membres del seu equip per aconseguir que tant homes com dones ocupin els seients davanters i centrals.**

Vegeu també aquesta recreació.

En ella hi apareix una imatge amable, a primera vista. No obstant això, plantegem tres preguntes:

1. Quina de les dues diríeu que és la persona d'autoritat del duo?
2. A quina de les dues persones considereu més experta en el camp professional comú?
3. A qui li confiaríeu la direcció d'un grup per desenvolupar un nou projecte?

És probable que la resposta a les tres preguntes sigui la mateixa. I aquesta resposta coincident respecte de l'estatus i grau d'expertesa de persones que no havíem vist mai abans i de les quals, en realitat, no sabem res, ve determinada per la nostra interpretació de la comunicació no verbal que estan posant en joc.

L'actitud corporal de l'home de la imatge és protectora. Es presenta com si ell fos l'element fort del tàndem, i ella, el membre feble que necessita ser defensat. Aquest gest masculí d'individu ferm i "patrocinador" col·loca immediatament la dona "acollida" en el paper de "desvalguda", "insegura" o "novella".

El 100 % de les dones que han tingut accés a aquesta foto i a les quals s'ha preguntat "Què veu vostè en aquesta imatge?" ha respost alguna cosa com "paternalisme" o "indulgència".

No es tracta, en absolut, de prohibir o hipercontrolar la gestualitat entre col·legues, sinó de prendre consciència d'allò que el llenguatge corporal i la gestió de l'espai comuniquen sobre la nostra actitud respecte dels altres. En el cas d'aquesta última imatge, de nou, el gest del cos (el llenguatge corporal) és el reflex, en l'àmbit de la comunicació no verbal, d'una determinada actitud davant la interlocutora: la condescendència.

Observem aquesta tercera situació.

Fa pensar. Si parem atenció a la quantitat de centímetres cúbics d'espai comú, al metro, l'avió o en una reunió, que s'espera que ocupi una persona segons que sigui una dona o un home –al marge de la seva mida–, és fàcil deduir que, en l'ocupació que les persones fem de l'espai públic, hi ha un clar biaix de gènere.

A les dones, se'ls ensenya des de la infantesa a plegar-se sobre elles mateixes, ocupant, d'aquesta manera, el mínim d'espai possible. Les dones han après que seure de manera "femenina" consisteix a ajuntar fermament els genolls, creuar les cames una sobre l'altra de manera encantadora i sense deixar cap petita obertura entre elles i no desenganxar gaire els braços del cos. En suma, seure com una dona consisteix a **autoencongir-se**.

En contrast, qualsevol observador pot advertir als llocs públics la tendència d'alguns homes a obrir les cames, colzes i braços per tal d'acomodar-se de manera confortable ocupant el màxim espai possible. El fenomen és tan perceptible i està tan estès que ha donat peu a un terme recent, d'èxit fulgurant, fins i tot amb entrada pròpia a la *Wikipedia: manspreading*, o tendència masculina a l'expansió en seure, encara que d'aquesta manera s'envaeixi l'espai personal de qui hi ha al voltant.

Gràcies al desenvolupament d'estudis de neurologia, ara sabem que una determinada manera d'acomodar el propi cos en certs contextos no és, simplement, un gest cosmètic ni gratuït; és molt més: constitueix una programació mental implícita de com actuar en públic. En aquest sentit, **quan es minimitza**

sistemàticament el volum que ocupa el nostre cos en l'espai, s'interioritza també que la nostra presència pública ha de ser igualment reduïda, convenientment "discreta" i "modesta", dos adjectius, per cert, com s'ha vist en els apartats previs, habitualment relacionats amb l'actuació comunicativa adequada de les "dones encantadores".

En síntesi: **com menys ocupació física de l'espai, menys ocupació simbòlica de la cosa pública.**

Aquesta actuació femenina, que bé podem anomenar *womanfolding*, sol tenir un efecte letal en l'esfera professional. Diferents especialistes exposen les conseqüències pràctiques d'aquesta tendència a l'encongiment femení, ja que, amb aquestes pràctiques d'"autoplegament" corporal, les professionals, de manera no conscient, es presenten en públic com a persones insegures i mancades d'autoritat o poder.

Molts manuals sobre management i direcció de grups presenten les característiques de comunicació no verbal associades al lideratge en els termes que segueixen. Hi hem destacat en negreta els trets de gestió de l'espai que estem comentant en aquest capítol:

- Posició corporal recta
- Cap alt
- Contacte visual directe
- Veu clara i alta

(en ocasions s'indica "greu")

- Pas segur i ferm
- **Domini de l'espai físic**
- **Ubicació en posicions centrals**

A la vista d'aquests trets de comunicació no verbal, fàcilment es dedueix que, quan les professionals actuen gestualment de manera "femenina" i, en conseqüència, aguditzen el to de veu, caminen sobre les puntes dels peus, autoencogeixen el cos en ocupar un espai públic i en les reunions tendeixen a situar-se en posicions perifèriques o de "no poder", corren un risc seriós de ser considerades "encantadores" però poc adequades per al lideratge, l'autoritat o el poder.

En resum, alguns fenòmens en la comunicació no verbal, com ocupar posicions marginals a les reunions o minimitzar la pròpia presència, reflecteixen també la tendència a l'autoocultament i l'evitació de la prominència que determinen l'estil comunicatiu de les dones. Paral·lelament, alguns homes tendeixen a expandir-se encara que amb això ocupin espai reservat a altres.	**Quines conseqüències té?** • Les dones, inconscientment, es presenten en públic com a persones insegures i mancades d'autoritat. • Les professionals corren el risc de ser considerades agradables, però poc adequades per al lideratge, l'autoritat o el poder. • Els homes "sobreactuen" el seu paper masculí de líders, de vegades, molestant els altres sense adonar-se'n.
Per què? • Perquè les dones han estat educades per comportar-se amb discreció, per no cridar excessivament l'atenció. • Perquè les dones tenen por de semblar massa prominents en contextos públics.	**Què hi podem fer?** • Prendre consciència d'allò que el nostre cos i la nostra gestió de l'espai comuniquen i de com es relaciona amb allò que comuniquen les nostres paraules. • Els responsables dels grups han de vetllar perquè no sempre els mateixos professionals ocupin els mateixos llocs (centrals o perifèrics).

Què podem fer pel que fa a això?

En el cas de la tendència femenina a la ubicació distant, ja s'ha comentat. Les persones amb responsabilitats han de vetllar perquè en els grups no sempre els mateixos professionals ocupin les mateixes ubicacions, siguin les centrals o siguin les perifèriques.

En essència, és important prendre consciència de l'enorme quantitat d'informació emocional i relacional que comunica el nostre cos, i de com d'important és aquesta comunicació no verbal en la nostra relació amb els altres, ja que la comunicació del cos no apel·la al cervell racional dels nostres interlocutors, sinó que expressa la nostra actitud emocional. Per transmetre credibilitat, empatia, legitimitat i autoritat natural, és important que la comunicació verbal i la no verbal vagin a l'uníson, que no col·lideixin ni entrin en contradicció.

Bibliografia

Cuddy, Amy *Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges* (2015). Nueva York: Little, Brown & Company.

Cuddy, Amy J. C.; Fiske, Susan T.; Glick, Peter; Xu, Jun *"A model of (often mixed) sterotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition"* (2002). *Journal of Personality and Social Psychology 82 (6), pp. 878–902.*

Matschnig, Monika *Lenguaje corporal: saber lo que piensan los demás en el trabajo* (2013). Barcelona: Alma Europa.

Pease, Allan *El Lenguaje del cuerpo en el trabajo* (2011). Barcelona: Amat.

Rebel, Günther *El Lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación* (2012). Madrid: EDAF.

https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=es (Charla TED de Amy Cuddy *El lenguaje corporal moldea nuestra identidad*. 2012).

Montolío, Estrella *Espacios masculinos… y miniespacios femeninos*. http://www.eldiario.es/catalunya/donesenxarxa/igualdad-genero-feminismo_6_478112209.html (27/01/2016).

https://es.wikipedia.org/wiki/Manspreading

Algunes consideracions lingüístiques

Si en una situació d'interacció comunicativa hi ha dones i homes, en adreçar-se al grup, es pot **tractar d'incloure lingüísticament a unes i altres**. Hi ha diversos recursos per aconseguir-ho.

EN DISCURSOS ADREÇATS A UN PÚBLIC AMPLI

En aquests casos cal emprar tant la forma femenina com la masculina a les parts que apel·len més clarament el destinatari:

LA BENVINGUDA / ELS AGRAÏMENTS / LES SALUTACIONS / EL TANCAMENT...

"Benvolgudes amigues, benvolguts amics.És un honor per a mi inaugurar aquesta jornada donant la benvinguda molt especialment a totes les companyes i companys que han vingut des d'altres localitats, alguns des de punts força allunyats de la nostra geografia..."

Tot i que es pot emprar la forma femenina i la masculina de tots els elements amb marques de gènere –**noms, pronoms, adjectius, articles–, AIXÒ PRODUEIX FRASES MOLT CARREGADES.**

En aquest cas, és recomanable:

a) Duplicar només els noms:
"Tots i totes els i les responsables i els assessors i les assessores que han estat convocats i convocades..." (FORMA INCORRECTA)
"Tots els responsables i les assessores i assessors convocats..."

b) Si la duplicació allarga massa les frases, es pot fer la primera vegada que s'esmenta i després passar a fer servir altres recursos, com els següents:

- Cercar noms que incloguin tots dos sexes: "l'equip", "el personal de...", "les persones que...", "les delegacions", etc.

- Optar per determinants i pronoms sense marca de gènere: "tothom qui hagi aconseguit...", "cada representant exposarà", etc.

ALTRES CONSIDERACIONS

Utilitzar la forma masculina i la femenina de **noms i pronoms**:

"Els delegats i les delegades", "tots vosaltres i totes vosaltres", però també "les delegades i els delegats", "totes vosaltres i tots vosaltres".

És recomanable **alternar l'ordre d'aparició** de les formes femenines i masculines. En tots dos casos, es pot ometre un dels articles:

"Les delegades i delegats", "els delegats i delegades", però no coordinar els articles entre ells: "els i les delegades", "les i els delegats" (FORMA INCORRECTA).

Els adjectius i participis concorden generalment en masculí quan s'empren noms de tots dos gèneres, però s'admet la concordança per proximitat.

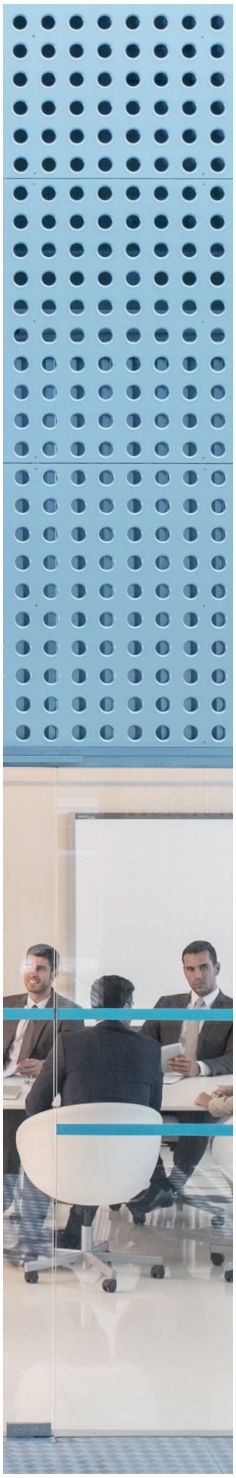
En aquest cas, adjectiu en femení per referir-se a tots dos si la paraula més propera està en femení:

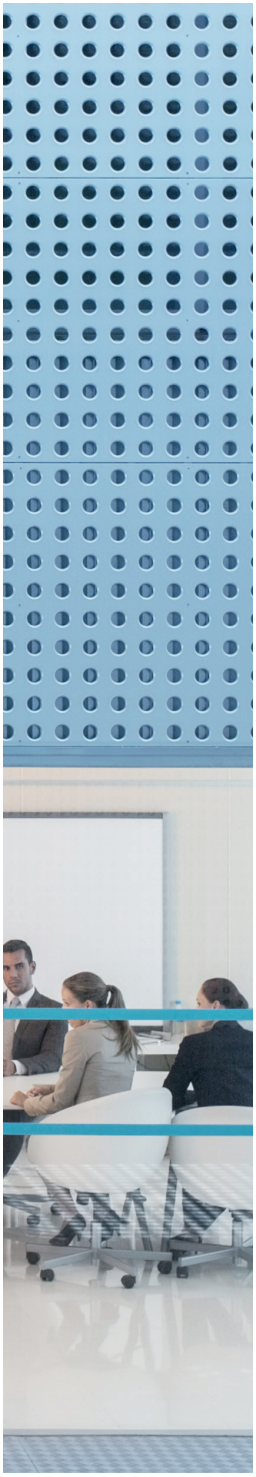
"Els assessors i assessores nomenades recentment..."

Convé evitar el **el masculí que sembla genèric** però que després resulta que no ho és: *"Els alemanys són molt seriosos, puntuals i treballadors* (Tots els ciutadans alemanys?); *les seves dones, molt altes i rosses, i també molt serioses."* (Ah, no. Eren només els homes alemanys.)

En àmbits professionals, és recomanable fer servir **les formes femenines dels càrrecs**:

"la consellera delegada", "les enginyeres", "les informàtiques", sense avantposar "dona" en el cas de les formes invariables: "les dones informàtiques". (FORMA INCORRECTA)





Si s'estableixen comparacions i l'element de comparació és una dona, atenció!, pot semblar que només es compari aquesta dona amb el grup de dones:

"*L'Àngela Urbizu ha estat la millor delegada del territori nacional.*" (La millor entre les delegades?).

"***L'Àngela Urbizu ha estat la millor entre tots els delegats (i delegades) del territori nacional.***"

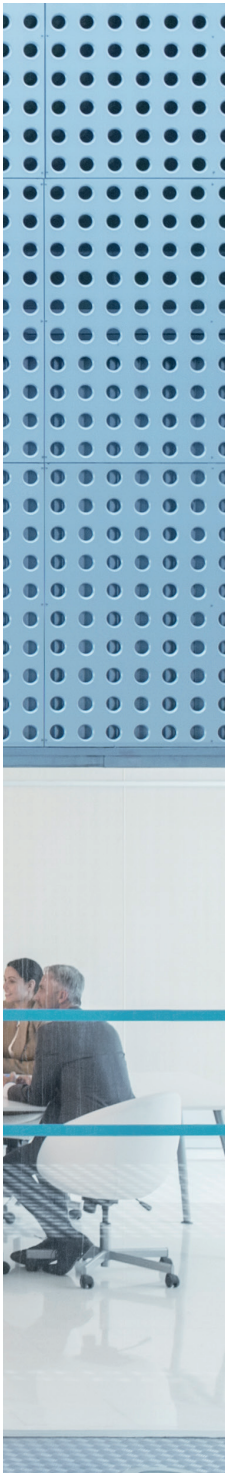
Es recomana emprar **formes de tractament igualitàries**, no parlar d'ells dient-los pel cognom mentre que a elles se les esmenta pel nom de pila o la seva relació de parentiu amb un home:

"*En Fernando Martínez i la Maribel s'han encarregat de...*" (FORMA INCORRECTA)

"*El senyor Llorente i la senyora Cárdenas.*"

Així mateix, convé **no infantilitzar les dones** fent servir un to més agut o més diminutius, o optant amb més freqüència per la forma de tractament "tu", en comptes de "vostè", en la interacció amb elles que en la interacció amb ells.

Finalment, els professionals que tenen en consideració les dones a l'hora de comunicar-se, aconsegueixen evitar anècdotes, comparacions, metàfores, exemples o acudits sexistes en el seu discurs.



Guies consultades

Cuida tu lenguaje, lo dice todo. Gobierno del Principado de Asturias, Instituto Asturiano de la Mujer, 2001.

Guía de comunicación no sexista. Instituto Cervantes, Madrid, Aguilar, 2011.

Guía de lenguaje no sexista. Universidad de Granada, Unidad de Igualdad, sense data.

Guía de lenguaje no sexista. UNED, Oficina de Igualdad, sense data.

Guía de lenguaje para el ámbito de la empresa y el empleo. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, Eulàlia Lledó, 2011.

Guía de uso no sexista del lenguaje de la Universidad de Murcia. Universidad de Murcia, Unidad para la Igualdad entre mujeres y hombres, 2011.

Guia d'ús per a un llenguatge igualitari. Universitat de València, Unitat d'Igualtat, Marta Albelda, 2012.

Guía sobre recursos existentes sobre lenguaje no sexista. Instituto Canario de la Mujer, Cabildo de Gran Canaria 2010, Disponible en *http://www.plataformaviolenciacero.es/guias/guias%20recursos%20lenguaje%20no%20sexista.pdf*

Igualtat, llenguatge i Administració: propostes per a un ús no sexista del llenguatge. Generalitat Valenciana, Conselleria de Benestar Social, 2009.

Informe sobre el lenguaje no sexista en el Parlamento Europeo (Aprobado por la decisión Grupo de Alto Nivel sobre Igualdad de Género y Diversidad de 13 de febrero de 2008). Disponible en *http://oficinaigualtat.uib.cat/digitalAssets/297/297584_lenguajenosexistaparlamentoeuropeo.pdf*

Lenguaje administrativo no sexista. Junta de Andalucía, Instituto Andaluz de la Mujer, sense data.

Llibre d'Estil Lingüístic: Ús igualitari del llenguatge. "la Caixa", sense data.

Manual de lenguaje administrativo no sexista. Asociación de estudios históricos sobre la mujer de la Universidad de Málaga y Área de la mujer del Ayuntamiento de Málaga, Antonia M. Medina Guerra (coord.), 2002.

Manual de lenguaje no sexista en la Universidad Politécnica de Madrid. Universidad Politécnica de Madrid Unidad de Igualdad, sense data.

Manual para el uso de un lenguaje inclusivo. "la Caixa", sense data.

Recomendaciones para un uso no sexista del lenguaje. Servei de llengües i documents Unesco, Unitat de coordinació de les activitats relatives a la dona. Disponible a *http://oficinaigualtat.uib.cat/digitalAssets/297/297585_recomendaciones-para-un-uso-no-sexista-del-lenguaje.-unesco.pdf*

Recopilatorio de recursos web sobre lenguaje no sexista. Mujeres en red. Disponible en *http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/recopilatorio_lenguajenosexista.pdf*