
ATENCIÓ A LA CIUTADANIA (SEMIPRESENCIAL)

CONTINGUTS

MÒDUL 2. Habilitats relacionals

- 2.1. Estils de Comunicació
- 2.2. Empatia
- 2.3. Escolta Activa
- 2.4. Importància de la Comunicació No Verbal en l'atenció al ciutadà

ESCOLA BALEAR
D'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

MÒDUL 2. Habilitats relacionals

La comunicació és un element que va inevitablement associat al comportament de les persones. Comuniquem no només amb les nostres paraules, sinó també amb la forma en què les diem i amb la manera en què actuem: és impossible no comunicar-se.

Tots els professionals de l'administració han d'adoptar estratègies de comunicació, apropiades i diferents, en funció de les característiques dels usuaris, de manera que s'aconsegueixi una adaptació contínua als seus requeriments i necessitats d'informació.

2.1 Estils de comunicació

La comunicació és un element que va inevitablement associat al comportament de les persones. Comuniquem no només amb les nostres paraules, sinó també amb la forma en què les diem i amb la manera en què actuem: és impossible no comunicar-se.

Tots els professionals de l'administració han d'adoptar estratègies de comunicació apropiades i diferents, en funció de les característiques dels usuaris, de manera que s'aconsegueixi una adaptació contínua als seus requeriments i necessitats d'informació.

La paraula «comunicación» deriva del llatí «communicare» (1438) que significa «compartir», «hacer a un altre partícip del que un té» o «hacer saber a un alguna cosa», és a dir, informar o transmetre informació. Cal ampliar aquesta concepció incloent la diferència entre informar i comunicar.

Comunicació suposa l'existència o la possibilitat d'una relació de doble sentit entre qui inicialment envia informació i qui la rep. Comunicar-se indica una acció recíproca plenament activa, un intercanvi d'alguna cosa, de sentiments o d'informacions a través de signes, gestos, imatges o paraules. Aquesta relació de comunicació és més rica que la d'informació ja que sorgeix essencialment de les reaccions a cada estímul o dada proporcionada. Una vegada rebut, el receptor es transforma en emissor invertint les posicions respectives.

La informació seria un concepte comparable a un corrent d'adreça única, una línia recta que va del subjecte receptor i produeix en ell determinats efectes.

A l'hora de relacionar-nos i comunicar-nos podem fer-ho de diferents formes respecte a la persona que tenim davant i ens escolta. Podem ser agressius i imposar la nostra postura, ser inhibits donant una imatge de poc control de la situació i d'un mateix o ser assertius, postura que ens porta a crear situacions de relació i comunicació més satisfactòries.

Es proposen 3 rols diferents que pot adoptar una persona en una díada de comunicació:

- **Rol agressiu:** les persones que adopten aquest rol s'imposen, ressalten les fallades i

no escolten els dubtes de l'altra persona.

- **Rol assertiu:** en aquest cas les persones reforcen els aspectes positius, escolten els dubtes, atenen i són coherents.

- **Rol passiu:** les persones amb aquest rol assignat no expliquen bé les consignes, no s'interessen per donar bones instruccions i són indiferents quan han de dirigir a altres persones.

Quadre 1

Estil	El que expressa	Missatge verbal	Missatge no verbal	Efectes
Agressiu	Només jo sóc important	Ho dic jo i punt	Veü elevada	Conflictes relacionals
	Només jo ho mereixo	El que has de fer és...	Gestos agressius	Perd ocasions
	El teu no compta	Insults, amenaça, humiliació	Discurs accelerat	Solitud
Passiu	Jo no compto	El que tu diguis	Veü baixa	Infravalorat
	Pots aprofitar-te del meu	T'importaria si...	Riure nerviós	Servilisme
	Tu ets superior	No sé què dir-te	Mirada fugissera	Ni es respecta ni el respecten
Assertiu	Això és el que penso	Com podem resoldre'l	Fluïdesa en la parla	Resol problemes
	Això és el que sento	Aquest criteri sembla correcte	Respecta espai personal	Autosatisfacció
	Així veig jo les coses	Què penses de...	Harmonia en els gestos	Bones relacions

Pres de Fuertes *et al.*, 1997

2.2 Empatia

L'empatia és un dels elements claus en les relacions amb l'entorn, en la comunicació i és la base a practicar per poder millorar en qualsevol habilitat social.

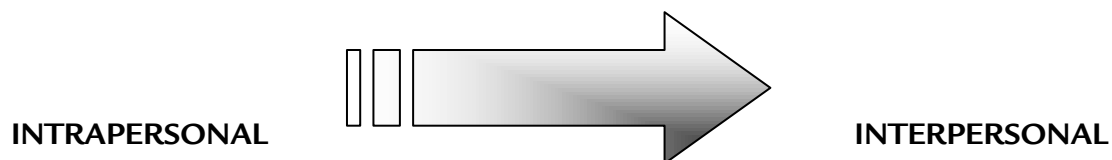
L'empatia consisteix a captar i respondre als sentiments i preocupacions alienes. És la capacitat de percebre com se sent una altra persona. La persona empàtica és capaç de posar-se al lloc d'un altre i és capaç de comunicar-li aquesta compressió.

No es tracta d'acceptar ni d'estar d'acord amb l'altre ni tampoc de ser simpàtic. En l'empatia fem atenció al que sent l'altra persona mentre que en la simpatia podem sentir pena o alegria per l'altra persona, però no ens podem posar al seu lloc ja que estem centrant la nostra atenció en allò que nosaltres sentim. Queda clar que per ser empàtics és necessari identificar els sentiments dels altres, posar-nos al seu lloc i experimentar els sentiments de l'altra persona.

Dins de l'empatia trobem:

- La comprensió dels altres
- El desenvolupament dels altres
- L'orientació cap al servei
- L'aprofitament de la diversitat
- La consciència política

En el moment en què desenvolupem habilitats de comunicació efectives per a la comprensió i valoració de les emocions d'altres és quan la Intel·ligència Emocional passa de:



En la capacitat per al reconeixement de les emocions d'altres, o EMPATIA, són indispensables les habilitats següents:

Autoobertura

Es tracta de no parlar des de l'absolut sinó des de la interpretació que donem a les nostres dades, sent sensibles als sentiments de l'altre i cuidant molt el llenguatge corporal.

Assertivitat

Es refereix a l'habilitat de mantenir els nostres drets, opinions, creences i desitjos, respectant alhora les de l'altre. Aquesta manera de conduir-se

contrasta amb **l'agressivitat**, que no les tindria en compte, o amb la **passivitat**, que ignora les pròpies.

Escolta activa

L'èmfasi està posat en desactivar els nostres filtres de recepció en sintetitzar les declaracions de l'altre, utilitzar frases de dinamització, oferir senyals que som conscients dels sentiments de l'altre i utilitzar apropiadament els senyals no verbals de què disposem.

Crítica constructiva

Es prova de fer de la crítica una cosa productiva, preparant-nos per espavillar-nos constructivament durant la situació, analitzant i valorant posteriorment el positiu de la mateixa.

Creu que existeix alguna relació entre l'empatia i l'escolta activa?

Escoltar activament no és sentir sinó provar d'obtenir informació sobre les necessitats i motivacions dels altres, ja que en dependrà l'èxit o fracàs de la comunicació.

Saber escoltar requereix **deixar parlar i extreure de la conversa els punts que serviran de suport a l'argumentació**.

La **capacitat d'empatitzar** amb els sentiments del nostre interlocutor sobre allò que ens està explicant és crucial. Però no podem quedar-nos allà. Hem de poder «posar-nos a la seva pell» per uns moments, per després tornar al nostre punt de vista i a la nostra perspectiva i valorar la situació.

Pensi per uns moments, quines habilitats creu que ha de fer servir per aconseguir una **bona escolta**?

Se li havien ocorregut algunes de les següents?

- Mantenir una **mentalitat oberta**.
- **Concentrar-se** en el que ens estan dient.
- Provar **d'interpretar les manifestacions** de l'altre.
- **Anticipar mentalment** on vol arribar l'altre.
- **Autocontrolar** les emocions.
- Practicar **l'escolta activa** i parlar-ne menys.
- **Fer-se preguntes** mentalment.
- **Prendre notes** si és necessari.
- **Reformular** el que s'ha dit.

L'escolta activa és una **tècnica professional** que es basa en la capacitat d'escoltar el doble vessant de tota acció comunicativa, el que es diu i els sentiments relacionats.

Els missatges tenen un **nivell manifest** i un **nivell subjacent** (emocional i ideològic).

El principal obstacle per realitzar l'escolta activa és la **tendència a avaluar**.

Tots tenim una tendència natural a jutjar, valorar, aprovar o desaprovar les afirmacions fetes per una altra persona. Una altra dificultat per escoltar activament és la nostra tendència a **no escoltar** les opinions contràries a les nostres, ignorar allò que no ens interessa.

Valor és el que es necessita per aixecar-se i parlar; però també és el que es requereix per asseure's i escoltar.
Winston Churchill

2.3 Escolta Activa

Les nostres destreses comunicatives són un dels màxims exponents de les nostres habilitats relacionals. L'habilitat per escoltar correctament (amb predisposició, amb atenció i amb interès d'ajudar el nostre interlocutor) és un dels comportaments més difícils de trobar i una de les capacitats ben desenvolupades en aquells competents en habilitats socials.

La capacitat d'escolta és un element essencial del procés de comunicació i, per tant, de l'atenció dels usuaris. Per considerar-se traçut socialment i un bon comunicador, s'ha de dominar el que denominem **l'escolta activa**.

Aquesta capacitat d'escolta es refereix, bàsicament, al grau en què els usuaris perceben que som capaços de posar-nos al seu lloc, que comprenem el que ens estan exposant i que sabem com se senten.

A més, resulta molt útil i eficaç mantenir una actitud d'escolta «activa», és a dir, demostrar l'usuari que li hem entès perfectament, que ens hem assabentat bé del seu problema. És molt útil, sobretot en aquelles situacions en les que cal dir NO, en les que no es pot accedir a una petició. En aquests casos, l'escolta activa minimitza les possibles reaccions negatives de l'usuari.

Aprendre a escoltar permet saber què dir i com fer-ho, perquè ha escoltat prou bé com per saber què pot influir i com en la persona que té davant.

Pràctica de l'escolta activa:

Quan parlem d'escoltar bé, ens referim a escoltar amb comprensió i cura. Saber

escoltar és un dels comportaments més preuats i difícils de trobar i una de les habilitats centrals en el treball.

Hi ha motius per escoltar i beneficis conseqüents en aquesta actitud que seguint els autors Costa i López (1997) podem sintetitzar:

- Ens fa més competents com a companys, sensibles i atents al que ocorre en l'entorn i a les persones que ens envolten.
- Ens converteix en una persona significativa i digna de confiança.
- Implica que els altres sentiran la tranquil·litat que els dóna el tractar amb una persona que comprèn les seves percepcions, preocupacions i interessos, i serà més probable que ens escoltin també i que puguem experimentar la tranquil·litat que les nostres opinions siguin tingudes en compte.
- La persona que se sent escoltada, se sent acceptada com a persona i a gust amb l'interlocutor.
- Escoltar bé ens relaxa i neutralitza la irritació i l'hostilitat ja que ens orienta a l'interlocutor.
- Incrementa la nostra capacitat d'influència.
- Permet que ajudem al nostre interlocutor ja que li oferim un espai per a ell.
- Permetrà que reduïm al mínim els malentesos o distorsions que poden sorgir en qualsevol procés de comunicació i de resolució de problemes.
- Contribuïm a crear una cultura que pregunta i escolta abans d'aventurar judicis precipitats i en la que la gent aprèn a pensar que la seva opinió és tinguda en compte.

Escoltar activament requereix fer i no fer determinades coses. En l'escolta activa, conscient o inconscientment actuem segons una sèrie de regles que Costa i López resumeixen (1997):

- Mentalitzar-nos que escoltar amb molta cura i atenció implica estar persuadit que és una cosa summament important: per això entenem que el coneixement de les preocupacions i problemes de la gent, de les seves opinions i suggeriments, de les seves necessitats i reforçadors, dels riscos, obstacles i oportunitats existents en el treball, és una excel·lent informació per dirigir millor els programes i projectes de treball. També entenem que aprenem del que ens envolta i de la gent amb qui treballem gràcies a la nostra capacitat d'escolta.
- Decidim si desitgem escoltar o, no quan tinguem una demanda específica d'alguna persona per escoltar algun problema, observació, necessitat o suggeriment, preguntem-nos si és o no important per a nosaltres i per als objectius de l'organització escoltar i decidim en conseqüència. Si decidim escoltar, tinguem en compte que no hi haurà res més important en aquell

moment que escoltar al nostre interlocutor.

- A més d'estar disposats a escoltar en qualsevol moment, introduïm en l'agenda espais per escoltar. Si algú ens aborda i en aquell moment no el poguéssim atendre, sempre podrem trobar el moment apropiat per fer-ho.
- Preparem la situació, fent els arranjaments oportuns per garantir que no hi hagi interrupcions o que hi hagi les menys possibles.
- Respectem la manera particular amb què el nostre interlocutor es comunica amb nosaltres. Escoltar implica sentir en els termes en què s'expressa el nostre interlocutor. Hem de saber afrontar les veus i crits dels qui estan fora de si o francament irritats, els arguments i ordres realitzats en to impositiu, els sanglots i queixes dels qui tracten de fer-nos xantatge emocionalment i la ironia feridora o menyspreus dels qui tracten d'humiliar-nos, doncs tot això és informació addicional de gran interès sobre la persona que tenim davant.
- Expressem la nostra disposició a escoltar.
- Informem amb paraules de què estem rebent el que ens expliquen, de què comprenem o que necessitem aclariment o més informació i de què ens fem càrrec de l'impacte emocional que ens comuniquen. Es tracta d'assumir la responsabilitat que el nostre interlocutor ens comuniqui millor allò que desitja comunicar i per això utilitzem incentius verbals per al que parla (ja ho veig, mm, ahà...) i utilitzem expressions resum (si no he entès malament...) que ens confirmaran o no la informació que ens ha arribat (feedback o informació de retorn).
- Observant el nostre interlocutor, obtindrem gran quantitat d'informació útil per adaptar el nostre missatge i la nostra forma de comunicar-nos amb aquesta persona. Amb el cos, els gestos i el com dóna el missatge ens permet identificar estats d'ànim i preocupacions.
- No interrompem el que parla.
- Intentem no manifestar obertament la nostra valoració sobre el que ens diuen mentre estem escoltant (tampoc «no verbalment»). Siguem conscients que si jutgem estem inhibint el nostre interlocutor. Hem de saber que sovint quan ens comenten una informació que ens afecta, jutgem subtilment, amb un lleu moviment de cap en sentit negatiu ja és suficient perquè l'altre decideixi no continuar parlant.
- No oferim ajuda prematura. Si l'interlocutor necessita un consell ja ens ho demanarà expressament o subtilment, ja que un consell prematur no demanat pot suscitar oposició i malestar en la persona que el rep.
- No rebutgem o desatenguem el que l'altra persona està sentint. Per això, cal evitar en la mesura possible el llevar-li importància al problema que ens transmet el nostre interlocutor utilitzant expressions com «no serà per tant» o «no et preocupis» ja que pot ser interpretat com que realment no ens fem càrrec de l'impacte emocional que determinat problema o situació té per a ella.
- No expliquem la nostra història mentre l'altra persona estigui parlant.

Comencem per escoltar i si el nostre interlocutor ens convida a participar, expliquem la nostra història, mai abans ni durant.

- No contraargumentem. Caiem en l'error de respondre «i mi també».
- Evitem la síndrome de l'expert, presentant la solució o consell o la rèplica fins i tot abans que aquesta persona hagi acabat la seva exposició.
- Escoltem fins que l'altre hagi acabat. Comprovem que l'altre no desitja o no té res més a dir.

Però no sempre resulta fàcil escoltar. I no sempre estem disposats a fer-ho. És per això que cal tenir en compte:

- Pot ser que no estiguem d'humor per escoltar. Si no podem elegir i hem d'escoltar, podem pensar que es tracta d'una oportunitat per recobrar l'humor i l'interès pel que ens estan explicant. Si percebem que encara així no som capaços d'escoltar, plantejem-nos la possibilitat de comunicar a l'altre que no estem en les millors condicions per un problema personal o de l'organització, estudiant la possibilitat de què el nostre interlocutor es faci càrrec i accedeixi a posposar la xerrada.
- Que no estiguem d'acord amb el que ens estan dient. Mantindrem la calma, ja que escoltar no implica de cap manera estar d'acord amb el que ens estan explicant.
- Que vengin faltant-nos el respecte, podem decidir tallar amb la situació si és que ens resulta francament molesta o no tenim control sobre ella podrem també expressar el nostre malestar a la persona. No obstant això també podem escoltar com una manera de poder influir en el seu comportament.
- Que no tinguem temps. Podrem posposar la comunicació.
- Potser que ja sapiguem el que ens dirà, o que ens emportem una sorpresa.
- Escoltar no sempre té efectes positius, pot ser que si escoltes qui sempre es queixa, reforcis aquest comportament una vegada i una altra.

En resum, per **ESCOLTAR ACTIVAMENT** és necessari:

1. **Deixar de parlar.** Si s'està parlant no es pot escoltar.
2. Aconseguir que l'interlocutor **se senti amb confiança.** Cal ajudar la persona que se senti lliure per expressar-se. Per aconseguir-ho pot ajudar el posar-se al seu lloc, és a dir, establir una relació d'empatia.
3. Demostrar a l'interlocutor que s'està **disposat a escoltar-lo**, manifestant-li clarament el nostre interès i escoltant-lo per provar d'entendre'l i no per oposar-nos.
4. **Eliminar les possibles distraccions**, (interrupcions, trucades, portes obertes, etc.).

5. **Ser pacient.** No interrompre'l i prendre el temps necessari.
6. **Conduir la conversa, sense interrompre'l.** Per a això, sol ser útil resumir, preguntar i parafrasejar.
7. **Dominar les nostres emocions.** Una persona enutjada sempre malinterpreta les paraules.
8. **Evitar criticar i argumentar en excés,** ja que això situaria el nostre interlocutor a la defensiva, conduint-lo probablement que s'enutgi o calli.
9. **Preguntar el que sigui necessari.** A més de demostrar que l'estem escoltant, l'ajudarem a desenvolupar els seus punts de vista amb més amplitud.
10. De nou **deixar de parlar:** aquesta és la primera i l'última de les recomanacions i de la qual depenen totes les altres.

2.4 Importància de la comunicació no verbal en l'atenció al ciutadà

Els principals elements que influeixen en la comunicació són els que es transmeten a través de la comunicació no verbal, és a dir, del llenguatge corporal.

El llenguatge corporal és allò que diem quan no diem res i també el que acompanya gestualment el nostre llenguatge verbal. Els nostres gestos, les nostres actituds, la nostra aparença, la nostra mirada, i tots els detalls que acompanyen la nostra expressió física conformen el conjunt de la comunicació no verbal.

Alguns elements tenen una notable influència en la manera en què les persones perceben la manera en què ens dirigim a elles. Poden citar-se:

- **Mirada:** fonamentalment la majoria de les interaccions socials depenen d'ella. Actua simultàniament com a emissor i com a receptor. Les persones amb més habilitats socials i de comunicació miren als ulls del seu interlocutor mentre parlen i mentre escolten. Quan algú no ens mira als ulls mentre ens està parlant, automàticament comencem a pensar coses tals com que està nerviós, li falta confiança en si mateix, etc. A més, la mirada és un potent senyal d'escolta: difícilment se'n sent un d'escoltat si mentre parla no el miren.
- **Expressió facial:** la cara és el principal sistema de senyals per expressar emocions. És l'àrea més important i complexa de la conducta no verbal i la part del cos que més a prop s'observa durant la interacció, a més d'oferir retroalimentació sobre els efectes que ens produeix el que està dient l'altra persona. Les persones amb més habilitats socials reflecteixen una correlació entre la seva expressió facial i el missatge que estan intentant comunicar.

- **Postura corporal:** existeixen diferents postures que reflecteixen diferents actituds i sentiments sobre nosaltres mateixos i sobre els altres. Òbviament dependrà de la situació concreta, però en termes generals pot dir-se que la postura més eficaç des del punt de vista de la comunicació és la postura d'acostament: inclinant cap a davant el cos. Una postura activa i alçada, donant davant l'altra persona directament, afegeix més assertivitat al missatge.
- **Gestos:** s'han trobat correlacions positives entre els gestos i l'avaluació de les habilitats socials. Accentuar el missatge amb gestos apropiats pot afegir èmfasi, franquesa i calor al mateix. Uns moviments desinhibits suggereixen espontaneïtat i seguretat en un mateix.
- **Moviment de les cames/peus:** com més lluny sigui de la cara una part del cos, menys importància se li atorga des del punt de vista de la comunicació. Agitar rítmicament els peus pot interpretar-se com un desig de marxar, d'abandonar la situació. Igual ocorre quan es canvia la posició de les cames.
- **Automanipulacions:** es realitzen de forma inconscient i augmenten amb la incomoditat psicològica, el nerviosisme i l'ansietat. No tenen cap finalitat comunicativa i produeixen un efecte negatiu en l'interlocutor.
- **Distància-Proximitat:** en totes les cultures hi ha una sèrie de normes implícites referides a la distància permessa entre dues persones que parlen. Tot el que excedeixi o sigui menor d'aquests límits, provocarà actituds negatives.
- **Contacte físic:** El contacte apropiat dependrà del context particular, de l'edat i de la relació entre la gent implicada.
- **Aparença personal:** Quan una persona es vesteix d'una manera particular suggereix i anticipa la classe de situació en què espera trobar-se implicada. Està definint la situació per la seva aparença, influint així en el comportament dels altres.
- **Moviments de cap:** quan es torna el cap cap a un costat, sigui pel motiu que sigui, el resultat sempre és un tall en els senyals visuals del nostre interlocutor. Assentir amb el cap juga un important paper en la interacció.
- **Volum de veu:** en general, un volum baix suggereix i indica seguretat i domini. Els canvis en el to i volum de veu s'utilitzen per emfatitzar punts; una veu que varia poc en volum no és gaire interessant d'escoltar. Cal assegurar-se sempre

que la nostra veu arriba a un potencial oient.

- **Fluïdesa/Pertorbacions de la parla:** poden causar una impressió d'inseguretat, incompetència, poc interès o ansietat. Alguns exemples són: existència de molts silencis en el discurs, ocupació excessiva de paraules buides durant les pauses, repeticions, quequejos, pronunciacions errònies, omissions i paraules sense sentit.

- **Claredat de la parla:** balbucejar paraules, arrossegar-les en parlar, un accent excessiu, parlar a borbolls, etc., són alguns exemples de patrons de parla que poden resultar desagradables per a l'oient.

- **Velocitat de la parla:** una parla molt lenta pot provocar impaciència i avorriment. Al contrari, una parla molt ràpida pot generar dificultats per entendre el missatge. Canviar el ritme (per exemple, introduir una pausa), fa la conversa més interessant.

- **Retroalimentació:** el que parla necessita saber si els que l'escolten comprenen el que diu, si estan d'acord, si li desagraden... Existeixen tres tipus de retroalimentació:
 - Retroalimentació d'atenció: mirant més del 50% del temps, distància apropiada, actitud correcta, assentint amb el cap, emetent afirmacions verbals...
 - Retroalimentació reflexa: consisteix a projectar el significat del contingut del que parla. És vista com a empàtica i reforçant.
 - Expressant sorpresa, diversió, grat, etc., tant a nivell verbal com no verbal.