



UNITAT ÚNICA	TÍTOL CIHP0044 71 Reciclatge d'atenció a la ciutadania: Resolució de conflictes en l'atenció a l'usuari (en línia)
CONTINGUTS	<ol style="list-style-type: none">1. DESCIFRAR EL CONFLICTE2. NOSALTRES I LA CIUTADANIA3. ORIENTACIONS A LA NOSTRA RESPOSTA A LA CIUTADANIA
OBJECTIUS	<ol style="list-style-type: none">1. Reduir la probabilitat d'ocurrència de les situacions conflictives.2. Millorar la capacitat de resposta davant de situacions conflictives.3. Conèixer la naturalesa del conflicte4. Saber com relacionar-nos amb la ciutadania per evitar el conflicte5. Saber distingir el tipus de situacions conflictives i conèixer les orientacions bàsiques per el seu afrontament



Autor/a: Mariano R. Sbert Balaguer

Data d'elaboració: Juliol 2020

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

SUMARI

PRÒLEG	3
1. DESCIFRAR EL CONFLICTE	4
1.1. Problema i conflicte	4
1.2. Avantatges i desavantatges del conflicte	6
1.3. Elements bàsics	6
1.4. Tipus de conflicte	6
1.5. Motius de conflicte	7
1.6. Característiques del conflicte	7
1.7. Cicle del conflicte	8
1.8. Passes per resoldre el conflicte	9
1.9. Estils de maneig del conflicte	10
1.10. Tècniques de maneig de conflictes	13
2. NOSALTRES I LA CIUTADANIA	17
2.1. Els pensament dirigeixen la nostra conducta	17
2.2. L'autocontrol de les emocions	17
2.3. Conèixer al ciutadà/na i acollir-lo/la	18
2.4. Saber escoltar	20
2.5. Cercar la solució a la situació que ens planteja la persona	21
2.6. Tipus de personalitat de la ciutadania	22
2.7. Afrontar els conflictes (les claus per afrontar els conflictes)	27
2.8. La corba de l'hostilitat	27
3. ORIENTACIONS A LA NOSTRA RESPOSTA A LA CIUTADANIA	31
3.1. Orientacions generals davant respostes per part nostra que poden generar conflicte	31
3.2. Orientacions per la nostra actuació a conseqüència de l'actitud i comportament de la ciutadania	33
3.3. Orientacions d'actuació en situacions especials per l'actitud de la persona atesa	39
3.4. La crítica	43
REFERÈNCIES	46

PRÒLEG

Aquest document és fruit d'una cura de continguts (recerca, selecció, caracterització i difusió) que ens han paregut interessants per poder ampliar el nostre coneixement sobre la resolució de conflictes en l'atenció a la ciutadania.

No és un simple retalla y enganxa, és una destil·lació i remescla dels continguts. S'han analitzat i combinat els seleccionats per crear un de nou estructurat segons els objectius i continguts d'aquest curs.

La reiteració de recomanacions i l'enfoc d'una mateixa situació des de distintes posicions s'ha fet conscientment per afavorir l'aprenentatge de l'alumnat segons el seu context i experiència.

El present document s'ha elaborat com a material bàsic d'un curs en línia i de curta durada i que per tant havia de suplir el debat presencial de l'alumnat i les explicacions, propostes i respostes del professorat.

A més, s'ha volgut fer un document que fos complementari als manuals i protocols que ja existeixen a determinats departaments o serveis, o, en el cas de la seva absència, serveixi de guia d'actuació.

En quant al contingut d'aquest document i per coherència amb els objectius del curs, no inclou l'explicació del que són:

- La intel·ligència emocional i l'educació emocional.
- El procés de comunicació entre persones.
- La normativa de l'atenció a la ciutadania.

Pensam que el coneixement d'aquests tres àmbits és fonamental i complementari a aquesta formació. De fet, consideram que l'educació emocional i els processos de comunicació humana són la base des d'on partim per a poder afrontar i resoldre les situacions de conflicte.

La gestió de les emocions, el saber conèixer les emocions dels demés, l'escolta activa, l'empatia i l'asertivitat són anomenades de passada però son el pilar per mantenir unes bones relacions interpersonals i disminuir i resoldre els conflictes.

Així mateix, en aquest document s'ha evitat al màxim possible parlar dels conflicte dins l'equip de col·laboradors/es ja que no és l'objectiu del curs. Tampoc hem aprofundit amb les tècniques de negociació ja que ens estendríem més enllà del temps que disposam al curs i no totes aquestes tècniques són adequades en la situació i relació que s'estableix amb la ciutadania.

Per acabar aquest pròleg volem comentar que aquest document s'ha de considerar com un esborrany, és una feina en curs que no estarà acabada fins que voltros no l'hageu llegida, treballada i comentada. Pot contenir errors, no sols gramaticals si no també d'estructuració i presentació dels continguts i per això us demanam la vostra col·laboració fent crítica constructiva del mateix i aportant suggeriments. També hem procurat mantenir un llenguatge atent a la perspectiva de gènere i a la denominació de ciutadania com a inclusiu de totes les persones que es relacionen amb l'Administració Pública . Degut a la diversitat de procedència dels textos ens ha estat difícil mantenir en tots els casos aquesta unitat de criteri.

Del que si podeu estar segurs/res és del valor científic del que es presenta, darrera tots els continguts hi ha una evidència científica. S'ha acudit a textos elaborats a partir de fonts acadèmiques i a partir de debats seriosos.

1. DESCIFRAR EL CONFLICTE

1.1. Problema i conflicte (1)(2)

Els problemes.-

Un problema és, segons la majoria de diccionaris, un conjunt de fets o circumstàncies que dificulten aconseguir alguna cosa, alguna qüestió que s'ha de resoldre. És la diferència entre el que nosaltres esperem que passi i el que realment passa: un malestar sobrevingut, una averia, algú que no apareix, un document que no arriba, una resposta que ens sorprèn, una absència d'alguna cosa, ...

“Els problemes són discrepàncies entre el que s'esperava i el que s'observa en fets, objectes processos o tasques.”

En general estem parlant d'un desequilibri entre el que hauria de ser i el que és. En alguns casos provoca que no es resolgui una necessitat personal.

Exemples de problemes serien: una averia informàtica, una cua no esperada, l'absència de la persona adequada, la falta d'un document, un error a la citació, etc. No és sols el fet sinó la repercussió que te per obtenir lo esperat per algú. No és que no hi sigui la persona adequada, sinó que no podrem resoldre la gestió avui.

Els conflictes.-

Són experiències subjectives que sempre es produeixen en el marc de les relacions socials.

Són situacions en les quals dues o més persones entren en oposició o desacord perquè les seves posicions, interessos, necessitats, desitjos o valors són incompatibles, o són percebudes com incompatibles, on juguen un paper molt important les emocions i els sentiments, i on la relació entre les parts en conflicte pot sortir enfortida o deteriorada en funció de com sigui el procés de resolució del conflicte.

Són situacions de xoc i confrontació entre dues persones o més amb diferents necessitats, interessos, postures, valors, idees, aspiracions... El conflicte pot ser present a qualsevol lloc: a casa, a la feina, als centres educatius, al parc, mentre es practica esport, a la comunitat de veïns, al barri... encara que també pot ser més ampli i afectar tot un territori, com és el cas del conflicte bèl·lic.

Dues parts entren en conflicte quan almenys una d'elles experimenta frustració cap a allò que percep com una obstrucció causada per l'altra part.

Hem de distingir clarament els conflictes dels incidents i de les situacions del dia a dia que poden arribar a alterar la convivència sense que això impliqui un enfrontament entre persones. Els conflictes són les actituds interpersonals davant d'aquestes situacions: escridassar i llançar agressivament els documents sobre la taula o cercar sumar adhesions en les persones que fan cua; exigir a la direcció una reunió immediata; enfrontar-se demanant agressivament el full de reclamacions i queixant-se de la incompetència del personal, etc.

Els conflictes:

- ja sigui a major o menor escala, amb unes o altres implicacions, són part inherent de l'ésser humà, precisament perquè som éssers eminentment socials, que necessitem pel nostre desenvolupament, benestar i felicitat, relacionar-nos amb altres persones.
- són inevitables quan diverses persones treballen juntes, o bé quan s'està prestant un servei a la ciutadania.
- representen un continu ajust de la realitat interna i externa atès que tot està en moviment, tant a nivell individual com grupal, a nivell familiar o laboral, tots els espais que omplim com a persones flueixen i es desenvolupen incessantment obligant-nos a fer ajustaments de tant en tant i aquests ajustos són els conflictes.

El conflicte, a més, no només passa entre persones amb diferents punts de vista, sinó també en el nostre interior, amb nosaltres mateixos, per exemple, quan tenim emocions encontrades, desitjos i obligacions divergents, o pensaments i sentiments aparentment contradictoris, el que de vegades ens genera dubtes a l'hora de prendre decisions.

El conflicte, en definitiva, és part de la nostra naturalesa paradoxal. I això no és necessàriament negatiu, tot el contrari: ens pot servir per descobrir coses de nosaltres mateixos, conèixer-nos, resoldre situacions difícils i desenvolupar noves alternatives en les nostres maneres habituals de relacionar-nos.

La qüestió és que la paraula conflicte segueix carregada de massa connotacions negatives en la nostra societat, arribant a ser un tabú i evitant-se a qualsevol preu segons els casos, agreujant en darrera instància la situació, que per si sola no se sol resoldre. L'estratègia s'acaba convertint en el problema o, si més no, el fa créixer.

Si el conflicte s'afronta bé és una oportunitat de canvi i creixement que possibilita l'aprenentatge. És a dir, no és ni positiu ni negatiu, serà en funció de com l'abordem que ens permetrà millorar com a éssers humans, construir valors i normes, madurar i respectar l'altra persona (així com a nosaltres mateixos).

La resolució positiva de conflictes és una aposta per desenvolupar competències en afrontar de manera constructiva aquestes situacions, generant en ambdues parts l'obertura, l'intercanvi d'informació i la col·laboració necessàries per acordar la solució. Aquestes estratègies de gestió del conflicte permeten canalitzar l'energia i creen el clima d'afluïxar; és a dir, fer concessions perquè cadascuna de les parts trobi de manera positiva la millor opció possible.

"Comprendre el que sent l'altre no significa estar d'acord amb ell. Però anul·lar l'empatia per assumir una posició de duresa pot conduir a postures polaritzades i a carrerons sense sortida."(IE. C.Goleman)

A l'acceptar i entendre que els conflictes estan sempre vinculats a nosaltres, l'important és establir una estratègia per abordar-los, com manejar-los. La nostra activitat laboral quotidiana no està exempta de situacions conflictives, per tant es requereix desenvolupar habilitats per enfrontar-les amb un enfocament diferent, controlant adequadament les emocions negatives i resolent els conflictes mitjançant estratègies i tàctiques apropiades.

1.2. Avantatges i desavantatges del conflicte (3)

AVANTATGES SI ES RESOL SATISFACTORIAMENT	DESAVANTATGES SI NO ES RESOL SATISFACTÒRIAMENT
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar els recursos personals i socials per a un adequat equilibri emocional. • Construir relacions millors basades en una comunicació franca, honesta i eficaç. • Posar consciència en patrons relacionals automàtics i inconscients i poder modificar-los. • Estimular l'interès, la curiositat i la creativitat. • Incrementar la probabilitat d'experimentar solucions positives en futurs conflictes. • Afavoreix el canvi • Allibera energia i provoca activitat • Promou la cohesió grupal interna • Pot dur a una reducció de les tensions • Si es resol satisfactòriament augmenta la confiança ciutadana amb l'Administració Pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustració, baixa autoestima • Si és extrem pot dur a la inestabilitat • Trenca el flux de les accions • El conflicte extrem redueix la confiança amb la raó • Si no se resol satisfactòriament disminueix la confiança ciutadana amb l'Administració Pública

1.3. Elements bàsics

- Els problemes o causes que constitueixen el conflicte.
- Les circumstàncies que precipiten el conflicte.
- Els actes dels protagonistes.
- Les conseqüències.

1.4. Tipus de conflicte (2)

TIPUS DE CONFLICTE	
Els conflictes són diversos en funció d'a qui afecten i el seu context	
PERSONAL / FAMILIAR:	pot ser un conflicte propi en el qual no sabem què fer o amb persones amb qui tenim tracte (germans, pares, amics, companys de classe)
INSTITUCIONAL:	per temes d'organització, recursos... àmbit escolar, laboral, esportiu,...
SOCIAL / COMUNITARI:	de caràcter polític, econòmic, religiós, cultural, entre nacions...
PROBLEMES SUBSTANTIUS: (COGNITIUS)	Es tracta de desacords sobre: concepcions, pràctiques, polítiques. Requereix negociació i solució de problemes
PROBLEMES EMOCIONALS:	Es tracta de problemes relacionats amb la ira, desconfiança, menyspreu, por. Requereix reestructuració de percepcions, examen i tractament de sentiments.

1.5. Motius de conflicte (4)

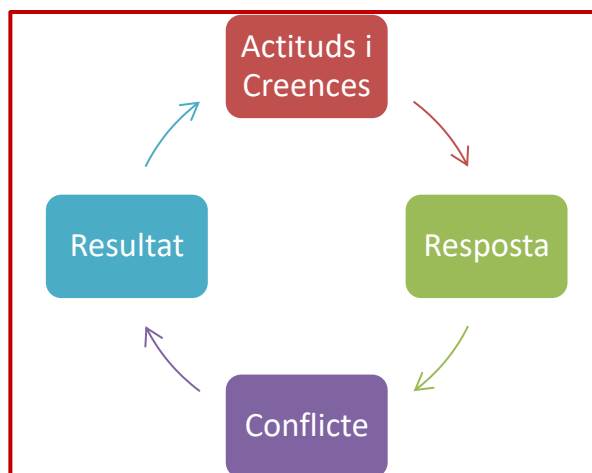
MOTIUS DE CONFLICTE	
Diferències individuals i comportaments:	Les diferències individuals entre les persones de sexe, edat, actituds, creences, etc. influeixen en la forma com aquestes perceben les situacions i als altres. Comprendre més sobre la naturalesa humana i els comportaments de les persones ajudarà a conèixer les causes dels conflictes.
Les metes i els recursos limitats:	Les metes i objectius estan directament relacionats amb els resultats esperats. Els protocols, procediments, normes poden posar entrebancs a l'assoliment d'aquests resultats. Els recursos de l'Administració Pública són limitats i poden alentir i retardar l'assoliment de les metes.
Diferenciació de rols i mètodes de treball	El conflicte sorgeix quan no hi ha acord en la definició de rols interdependents; d'altra banda la nostra forma de fer les coses ofereix potencials de conflictes. Hem de comprendre els nostres propis estils de treball i el dels altres per gestionar millor el conflicte.
Dificultat per transmetre un missatge	Si la informació no és precisa, si el missatge no ha estat comprès, si el canal de comunicació no ha estat ben triat, són algunes de les formes en què la comunicació pot ser una font de conflictes

1.6. Característiques del conflicte (2) (4)

CARACTERÍSTIQUES DEL CONFLICTE	
És un procés CAUSAL	El conflicte sorgeix per determinades causes i motius. S'origina com una relació de confrontació entre les parts en desacord perquè es volen satisfer els interessos i els objectius propis
És DINÀMIC	Canvia constantment.
És CÍCLIC	Dins una organització o en un procés llarg es solen produir cada cert temps
Té 3 PERÍODES	El de naixement (origen), el de creixement (procés), el final. Tendeixen a l'escalada encara que també a la desescalada
Es desenvolupa en un CONTEXT específic	Succeeix en un moment i lloc donat i en una cultura i societat determinades.

1.7. Cicle del conflicte (2)

CICLE DEL CONFLICTE	
Fase 1: ACTITUDS I CREENCES	<p>El cicle comença amb nosaltres mateixos, en el que creiem, pensam i sentim. Les nostres actituds, creences, sentiments, emocions, la justificació que hi donam, les percepcions... afecten i condicionen com responem quan hi ha un conflicte.</p> <p>Probablement és la causa més important que el conflicte es percebi de manera negativa, perquè la part emotiva té molt de pes.</p>
Fase 2: EL CONFLICTE	<p>És la situació en si, que apareix de forma inevitable en tota relació en què hi ha un malentès o situació a solucionar.</p> <p>Hem de tenir en compte el context, el moment concret en què passa la situació, ja que elements com l'espai, les condicions atmosfèriques, la cultura i el moment condicionen la nostra percepció.</p>
Fase 3: LA RESPOSTA	<p>És el punt en què començam a actuar en resposta a la situació (cridar, dialogar, tancament, aïllament, resolució), les diferències quant a les opcions de resolució que es tenen...</p> <p>No tenim perquè donar sempre la mateixa resposta; és una decisió que ha de ser flexible i adaptable.</p>
Fase 4: EL RESULTAT	<p>Si no ens plantejam quina és la millor resposta i entrem en el cicle sempre arribam al mateix resultat i el cicle torna a començar perquè no se soluciona.</p> <p>Es reforça la nostra creença, ens mantenim en la postura i es perpetua el mateix patró. Un CONFLICTE NO RESULT queda "enquistat", no deixa avançar.</p>



1.8. Passes per a resoldre un conflicte (2)

Abans d'intentar resoldre un conflicte de manera positiva mitjançant la mediació o la negociació s'ha de tenir clar que s'han de donar una sèrie de circumstàncies que ho afavoreixin:

- S'ha de voler resoldre.
- S'ha de tenir en compte que s'han d'escoltar i respectar les altres postures, així com la capacitat per a poder posar-se en el lloc de l'altre.
- Així mateix s'han d'evitar les escalades verbals i intentar rebaixar la tensió.
- El diàleg és la via per a solucionar situacions conflictives.

PASSES PER A RESOLDRE UN CONFLICTE	
PLANIFICAR / ANALITZAR	<ul style="list-style-type: none"> - Què em preocupa específicament d'aquest conflicte? - Qui hi està implicat? - Com m'afecta això? Per què és important per a mi? - Què necessit comprendre sobre aquest conflicte? - Quins obstacles per al diàleg percep? Què puc fer per a superar-los? - Quins prejudicis tinc sobre l'altra persona? - Què faria per a millorar la situació?
ESTABLIR EL TO POSITIU	<ul style="list-style-type: none"> - Mostra intencions positives ("Això és important per a mi", "Realment ho vull entendre" ...) - Reconèixer i validar l'altra persona ("Puc veure que estàs tan preocupat com jo", "Aprecio la teva voluntat per a xerrar-ne" ...)
DISCUTIR I DEFINIR EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> - Cada persona exposa per torns els sentiments, les preocupacions i les necessitats, emprant tècniques de comunicació efectiva i evitant valoracions (missatges descriptius, escolta activa...). - Si és necessari, discutir prejudicis i valoracions. - Resumir la nova comprensió de la situació.
GENERAR IDEES DE SOLUCIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Fer una llista d'idees sense jutjar-les. - Pensar en accions concretes que es puguin dur a terme.
AVALUAR LES SOLUCIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar avantatges i desavantatges per a cada acció.
DECIDIR UN CURS D'ACCIÓ	<ul style="list-style-type: none"> - Cercar solucions satisfactòries per a totes les parts. - Assegurar-se que la solució és clara i equilibrada.
EXECUTAR L'ACCIÓ	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el funcionament de la solució.
UNA VEGADA TANCAT	<ul style="list-style-type: none"> - Avaluam els resultats - Si és el cas, milloram procediments i protocols per evitar o disminuir la possibilitat de que es repeteixi - Prenem nota dels aprenentatges que hem obtingut per aplicar-los la propera vegada

1.9. Estils de maneig dels conflictes (3) (4)

Les habilitats per a manejar conflictes es poden adquirir i millorar mitjançant un adequat aprenentatge.

Les formes de fer front i gestionar els conflictes són molt diverses i cap d'ella és, en si mateixa, millor o pitjor, dependrà de múltiples factors, i estarà en funció de les peculiaritats del context i les necessitats de les persones implicades.

Un dels models més influents i coneguts en la identificació dels estils o tendències a l'hora d'afrontar els conflictes ho van proposar en la dècada dels anys 70 del passat segle Kilmann i Thomas, de la UCLA (EE. UU.), que varen establir 5 perfils bàsics de resolució de conflictes.

Els proposen que cada persona tendeix cap a un d'aquests estils de gestió de conflictes de manera més o menys consistent. No obstant això, el que la nostra experiència ens diu és que, si bé és possible identificar en algunes persones aquests patrons de manera clara, en altres, el seu estil de resolució del conflicte no és pur, sinó que es comporta dins d'un ventall de possibilitats segons característiques personals i de personalitat, la rellevància que cada un li atorga al conflicte i l'estil de gestió del conflicte que mostra l'altra persona.

Així, en funció de com actua l'altra persona, nosaltres ens pronunciem enfront del nostre posicionament i forma d'actuar (el nostre estil), l'altra persona es re-situarà. Tot això en un procés constant que es va cristal·litzant, sinó a curt, segurament a mig i llarg termini. La qual cosa es refereix als aspectes relacionals i sistèmics en la conformació del nostre comportament i el dels altres.

Tenint en compte l'anterior, descriurem els cinc estils bàsics de maneig del conflicte que proposen Kilmann i Thomas.

Els parteixen de dues dimensions:

- La primera dimensió té a veure amb el grau en què la persona intenta satisfer els seus propis interessos i necessitats (l'afirmació d'un mateix davant dels altres)
- La segona, té a veure amb el nivell en què la persona intenta satisfer els interessos de l'altra persona (el que anomenen la cooperació).

Si combinem aquestes dues dimensions de resolució dels conflictes, posant en un eix el major o menor grau d'importància que li dona la persona a la consecució dels objectius i la importància dels resultats, d'una banda i en l'altre, la major o menor importància que la persona atorga als aspectes relacionals enfront de si mateix, ens podem trobar amb la següent gràfica:



Linares, R. Gestión y resolución de conflictos: ¿Cómo resuelves los conflictos? Recuperat el 08/06/2020 de: <https://www.elpradopsicologos.es/blog/resolucion-conflictos/>

No hi ha un estil de maneig de conflicte que funcioni bé en totes les situacions. Cadascun dels estils té els seus avantatges i desavantatges i situacions en les quals el seu ús és adequat

ESTÍLS BÀSICS DE MANEIG DE CONFLICTES (Kilman i Thomas)	
COMPETÈNCIA	Qui mostra un alt grau de determinació i un baix en cooperació, tindrà un estil d'afrontament caracteritzat per la competició. Es tracta, de manera genèrica, d'una persona que pretén satisfer els seus propis interessos a costa de l'altra persona. Aquest és un estil orientat al poder, en el qual la persona fa servir qualsevol tipus de recurs que li resulti adequat per poder mantenir les seves posicions i interessos. És, en definitiva, algú que competeix i no col·labora.
CESIÓ COMPLACÈNCIA	És qui mostra baixos nivells de determinació o afirmació i, en canvi, té un alt grau de cooperació. És una persona que tendeix a cedir davant les pressions dels altres. Al complaure, la persona s'oblida dels seus propis interessos per satisfer els interessos de l'altra. L'estil complaent pot prendre diferents formes com, per exemple, mostrar aparent generositat desinteressada o caritativa, obeint les ordres de l'altra persona quan preferiria no fer-ho, etc.

EVASIÓ	<p>Qui mostra baixos nivells d'afirmació i cooperació tindrà un estil d'afrontament evitatiu.</p> <p>En aquest cas, la persona tendeix a posposar o mostrar una actitud passiva i poc assertiva, no satisfà immediatament els seus propis interessos ni tampoc els interessos d'una altra persona.</p> <p>En definitiva, no fa anar el conflicte.</p> <p>Una manifestació del caràcter evasiu pot ser el típic comportament diplomàtic i, aparentment poc conflictiu, que posposa l'assumpte argumentant esperar el moment idoni o, simplement, retirant-se d'una situació potencialment amenaçadora</p>
COL·LABORACIÓ	<p>Qui presenta alt grau tant d'afirmació com de cooperació tindria un estil col·laborador.</p> <p>És, d'alguna manera, el contrari a l'evasiu.</p> <p>Col·laborar implica un intent de treballar amb l'altra persona per trobar alguna solució que satisfaci plenament els interessos de les dues. És el que pensa que "per guanyar jo, ha de guanyar també l'altre".</p> <p>Això comporta aprofundir en un problema per tal d'identificar els interessos subjacents de les dues persones i trobar una alternativa que satisfaci els interessos de tots dos.</p>
COMPROMÍS	<p>Aquest estil suposa un cert equilibri entre l'afirmació i la cooperació.</p> <p>L'objectiu en aquest cas és trobar alguna solució adequada i mútuament acceptable que satisfaci parcialment a ambdues parts.</p> <p>Es troba també entre el competir i el complaure, al transigir es renuncia més que al competir, però menys que al complaure.</p>
<p>Adaptad de: Linares, R. Gestión y resolución de conflictos: ¿Cómo resuelves los conflictos? Recuperat el 08/06/2020 de: https://www.elpradopsicologos.es/blog/resolucion-conflictos/ Echeverría Muñoz Carlos. (2015, enero 26). <i>Atención al público y resolución de conflictos. Presentación</i>. Recuperat el 08/06/2020 de https://www.gestiopolis.com/atencion-al-publico-y-resolucion-de-conflictos/ i d'altres</p>	

1.10. Tècniques de maneig dels conflictes (3) (4) (5)

A partir de la proposta de Kilmann i Thomas es descriuen cinc tècniques de resolució de conflictes aplicables als conflictes interpersonals en general o dins equips o entre equips d'una organització.

COMPETIR / FORÇAR		
<p>Es tracta de la tècnica de resolució de conflictes més clàssica. Es cerca que hi hagi un únic guanyador del conflicte; que una sola de les parts aconseguixi imposar el seu punt de vista enfront de l'altra part. És una tècnica, que només utilitzen les persones que planegen guanyar sí o sí, basant-se en l'assertivitat i no en la cooperació. És una tècnica usada habitualment en la guerra o en els esports, però no sol funcionar dins d'un mateix grup, especialment en una empresa. Es tracta de mantenir la posició ferma i no cedir, tractar de dissuadir l'altre que accepti la pròpia solució (i cedeixi). És la situació en què hi ha un guanyador i un perdedor. Pot passar que les parts implicades vulguin imposar la seva raó (no s'arriba a un acord perquè no es preveuen alternatives) o que una de les parts imposi la seva raó sobre l'altra (tampoc s'arriba a un acord). Es percep com un conflicte de "pèrdua-guany" en què una de les parts va bé i l'altra s'equivoca, i s'enfronten per a determinar qui té raó. La conducta és agressiva i poc cooperativa; es fa qualsevol cosa per satisfer les pròpies necessitats i si cal a costa dels altres. El que imposa pot tenir un comportament violent o agressiu mitjançant crits, amenaces i imposicions.</p>		
QUAN POT SER ACONSELLABLE	AVANTATGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Quan altres mètodes no aconseguixen funcionar. • Al defensar els propis drets o condicions laborals. • En moments que requereixen una resolució ràpida per falta de temps. • Com a últim recurs per resoldre un conflicte de llarga durada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sol proporcionar una solució més ràpida a un conflicte. • Augmenta l'autoestima i genera respecte. 	<ul style="list-style-type: none"> • La relació amb l'oponent pot fer-se malbé a llarg termini. • Pot forçar l'oponent a fer servir la mateixa estratègia en lloc d'una cooperativa, fins i tot, si no era la seva primera opció. • Es desaprofiten els punts positius de l'altre costat. • Requereix molta energia i pot ser esgotador.

COL-LABORAR / GUANYAR-GUANYAR

L'anomenat enfocament win-win o de col·laboració solen ser la millor manera de resoldre un problema. La col·laboració implica un intent de treballar amb l'altra persona per trobar una solució de benefici mutu per al problema en qüestió, la que més satisfà les inquietuds de les dues parts, entre totes les opcions possibles.

L'enfocament de win-win veu la resolució de conflictes com una oportunitat per arribar a un resultat mútuament beneficiós. Inclou la identificació de les preocupacions subjacents del seu oponent i la recerca d'una alternativa que satisfaci les preocupacions de cada part.

A més de proporcionar solucions als problemes a curt termini, permet generar les bases per a la solució de problemes rellevants que es poden presentar a mig i llarg termini.

Cal identificar bé els aspectes que són veritablement rellevants, no només convenients, per a cada part i, sobretot, els interessos comuns que constitueixen la base per construir una solució mútuament satisfactòria.

Es tracta d'una bona opció, si tenim alts nivells de confiança en l'altra part i necessitem mantenir una bona relació a llarg termini. A més, permet dividir la responsabilitat.

QUAN POT SER ACONSELLABLE	AVANTATGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Si tenim alts nivells de confiança en l'altra part. • Si necessitem mantenir una bona relació a llarg termini. • Quan és convenient dividir la responsabilitat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resol el problema per a les dues parts. • Reforça la confiança i el respecte dels involucrats • Bona base per a futures col·laboracions. • Responsabilitat compartida del resultat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requereix un compromís de totes les parts per buscar una solució mútuament acceptable. • Sol necessitar més esforç i més temps per trobar la solució. • Pot no ser pràctica quan es necessita ser ràpid.

COMPROMÍS O RECONCILIACIÓ

Aquesta tècnica acostuma a ser la més habitual entre els equips que treballen gestió de conflictes. Es cerca una solució acceptable, que satisfaci de manera parcial a ambdues parts. A diferència del guanyar-guanyar, ningú guanya en aquesta tècnica, però tampoc perd.

De nou, estem davant d'una tècnica que requereix tant de cooperació com assertivitat.

Tothom renúncia a coses pel bé comú i aconsegueix altres coses, de manera que el resultat és percebut per com just, encara que no estiguin contents amb el resultat.

Tractar de resoldre el conflicte mitjançant concessions assertives de va teu, va meu.

El que importa no és qui té raó sinó arribar a un acord que ofereixi la solució més satisfactòria partint de les necessitats de totes les parts. Es veu el conflicte com una part natural de les relacions humanes, sense connotacions negatives, en què el diàleg afavoreix una valoració conjunta de la situació, dels elements que hi incideixen i de les alternatives per a resoldre'l.

QUAN POT SER ACONSELLABLE	AVANTATGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Si una col·laboració no funciona. • Quan encara no hi ha prou confiança entre les parts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolució de problemes més ràpida. • Solució temporal acceptable mentre es busca un guanyar-guanyar. • Redueix els nivells de tensió i estrès derivats del conflicte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les dues parts estaran insatisfetes i pot generar-se un perd-perd. • Genera desconfiança a llarg termini. • Requereix supervisió i control per garantir el compliment del que s'ha acordat.

EVITACIÓ / RETIRAR-SE		
<p>L'evitació o retirar-se es produeix quan una persona no aborda el conflicte. Simplement, el nega, l'eludeix, l'ajorna o renúncia directament al seu punt de vista.</p> <p>No es fa res, sols s'espera que el conflicte es dissolgui perquè no es veu la necessitat de satisfer els interessos propis ni els de l'altre.</p> <p>El problema d'evitar el conflicte és que no resol la situació i pot amagar idees valuoses per a la solució.</p> <p>Aparentment hi ha tranquil·litat, però el problema continua existint (no se soluciona perquè està "enquistat") i pot tornar a aparèixer en qualsevol moment o empitjorar</p>		
QUAN POT SER ACONSELLABLE	AVANTATGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Quan la incomoditat, que produeix la confrontació, excedeix la recompensa que podria obtenir-se per resolució. • Quan la trivialitat del problema fa que no valgui la pena l'esforç. • També quan hi ha problemes més importants, que requereixen la nostra atenció. • Quan no és el moment o el lloc de solucionar-ho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a posposar la resposta quan no tenim possibilitats de guanyar davant un oponent que vol forçar. • Evita l'estrès en conflictes curts. • Genera temps per centrar-se en els problemes prioritaris. • Permet preparar-se i recopilar informació abans d'actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es manifesta un comportament poc assertiu i no cooperatiu. • Debilita el teu punt de vista i pot fer perdre la teva posició. • Pot interpretar-se com un acord amb alguna cosa amb el que no estem d'acord. • Si hi ha diverses parts involucrades, pot afectar en la relació amb alguna d'elles que espera l'acció.

COMPLAURE / ACOMODAR-SE		
<p>Complaure o acomodar- és un mètode que prioritza les preocupacions d'altres persones en lloc de les pròpies.</p> <p>És tractar de resoldre el conflicte cedint davant l'altra part.</p> <p>És una altra manera d'evitar el conflicte en la qual l'important és satisfer l'altre ajustant el comportament als seus desitjos i les seves necessitats per sobre de les pròpies.</p> <p>Acomodar-se és una manera de no posicionar-se amb una opinió pròpia, sinó d'expressar el que pensa l'altra persona.</p> <p>Qui adopta aquesta modalitat manifesta un comportament poc assertiu però cooperatiu.</p>		
QUAN POT SER ACONSELLABLE	AVANTATGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Quan el conflicte no és tan important per a nosaltres com per a l'altra persona. • Quan es necessita temps per estar en una millor posició per enfrontar-se a aquest. • Per mantenir l'altra persona feliç, • Perquè no perilli la relació. • Per evitar una confrontació, per comoditat (estar d'acord és més fàcil que no estar-hi)... 	<ul style="list-style-type: none"> • Protegeix els interessos més importants renunciant a altres menys importants. • Permet tornar a avaluar la situació des d'un nou angle. • No sol requerir cap esforç extra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hi ha el risc que s'aprofitin de nosaltres. • Afecta negativament la confiança davant oponents agressius. • Complica la transició a solucions de col·laboració en el futur.

2. NOSALTRES I LA CIUTADANIA

2.1. Els pensaments dirigeixen la nostra conducta (6)

Quan assenyalam les característiques de la comunicació, donam gran importància als diàlegs interns que indefectiblement tots i totes mantenim amb nosaltres mateixos / es. Vèiem que aquests autodiàlegs o pensaments poden ser tant positius com negatius. És lògic suposar que quan ens trobem davant d'un ciutadà o ciutadana que ha entrat en una fase de confrontació i les seves paraules adquireixen un to feridor i clarament hostil, el nostre pensament es tenyeix de mals presagis.

Sabem que, abans de realitzar qualsevol conducta (emetre una frase, realitzar un moviment amb el nostre cos, fer alguna cosa amb les nostres mans, etc.), es produeix una activitat mental i, per tant, interna i no observable: pensar. Aquests pensaments dirigeixen i orienten el nostre comportament immediatament posterior.

En conseqüència, quins pensaments elaborem en aquests instants (i no les nostres idees anteriors, els nostres propòsits i intencions, en definitiva, els nostres desitjos), és el decisiu per al desenvolupament de la conversa amb la persona que atenem. Si aquesta es troba hostil, la importància del que ens diem és determinant.

A manera de suggeriment proposem alguns pensaments que poden ser útils en aquests instants decisius:

- "Aquesta és la meva feina, no he de agafar-me el que em diu com una cosa personal"
- "Vaig a esperar que acabi de parlar. Ja tindrè oportunitat d'explicar-li com jo ho veig"
- "És lògic que amb el què li ha passat estigui enfadat / a. La meva missió ara és aconseguir que es calmi una mica"
- "Crec el que em diu. No obstant això jo no puc fer res per solucionar-li. Això és l'únic que li he de expressar"
- "La meva missió és fer les coses el millor que sé i així ho he fet. Estic content / a amb jo encara que aquesta persona estigui deixant anar el seu enuig amb mi "
- "Noto que el meu cos s'està alterant amb tot el que m'està dient.-El que no he de fer és "disparar-me" jo també"
- "Vaig a respirar profundament. A hores d'ara és el més efectiu que puc fer "

2.2. L'autocontrol de les emocions (6)

Les nostres emocions venen determinades per el comportament de la persona que atenem i per els pensaments que ens provoca.

És més productiu des de la perspectiva de la comunicació entre la ciutadania i les persones que treballen a l'administració exercir determinat autocontrol sobre les nostres respostes emocionals que donar curs a les mateixes.

El fet de queixar –se i de protestar per una situació podem concebre-ho com un procés "normal" en les relacions entre persones adultes. A vegades hi ha persones que davant d'una situació injusta s'inhibeixen d'expressar el seu malestar i prefereixen resignar-se i aguantar. En aquestes ocasions, no podem deixar de recompensar la sensibilitat mostrada pel nostre interlocutor.

De la mateixa manera, altres persones expressen de manera hostil i inadequada la seva disconformitat amb la gestió realitzada per noltros o per l'administració en general. En aquest cas és la nostra obligació criticar la manera en què s'han expressat, orientant la nostra intervenció a potenciar la seva capacitat de protestar legítima i correctament.

Reciclatge d'atenció a la ciutadania: Resolució de conflictes en l'atenció a l'usuari (en línia)

En definitiva, saber què fer i què no fer per autocontrolar les nostres emocions i, de passada, canalitzar les de la ciutadania ens pot ser de gran ajuda.

De manera succinta, proposem les següents recomanacions:

QUE FER	QUÈ NO FER
<ul style="list-style-type: none"> • Escoltar, curiosament abans de respondre, esperar a que la persona expressi la seva irritació. • Reconèixer el seu malestar i fer-li veure que la compremem. • Mantenir una actitud oberta sobre què és el que està malament i què s'ha de fer fins que no ens haguem assabentat de totes les circumstàncies. • Ajudar-la a afrontar la situació creada per la seva hostilitat cap a una altra menys tensa. • Si és possible, convidar amablement a la persona irritada a una àrea privada. En tot cas, procurar oferir-li una situació còmoda (seient, etc.). • Mantenir un to de veu pausat, baixant el volum. • Reservar el nostre propi judici sobre el que "hauria" i "no hauria de" fer la persona molesta. • Expressar la nostra posició després del incident i demanar-li que en successives ocasions es condueixi d'una altra manera. • Demanar ajuda a una altra persona si perceps que no pots afrontar aquesta situació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rebutjar la irritació d'aquesta persona o tractar de calmar-la de forma immediata. • Negar-se a escoltar-la amb atenció. • Defensar l'administració o la nostra actuació abans d'haver investigat el problema. • Continuar la confrontació en una àrea pública. • Mantenir de peu si tenim oportunitat d'oferir seient a la persona. • Elevar el volum de la veu per "fer-nos sentir". • Continuar la discussió tot i percebre que no estem sent hàbils a afrontar la situació. • Dir-li a la persona irritada el que "hauria" o "no hauria de" fer.
<p>Adaptat de: Grupo de Acceso y Promoción Manual de Atención a la Ciudadanía Zaragoza, Marzo de 2018 Ayuntamiento de Zaragoza recuperat el 08/06/2020 de: https://www.zaragoza.es/cont/paginas/gestionmunicipal/calidad/pdf/Manual-atencion-ciudadania.pdf</p>	

2.3. Conèixer el ciutadà /na i acollir-lo/la (7)

Una bona atenció comença amb la recepció del ciutadà./dana.

Per tant, una actitud positiva envers ell, oberta, respectarà qualsevol intenció.

- Confirmarà a aquella persona que ve ben disposada,
- frenarà una mica aquell que podria venir enfadat, a reclamar quelcom.

La ciutadania cerca eficàcia i amabilitat. Quan l'haguem tractada, veurem en quin ordre les vol.

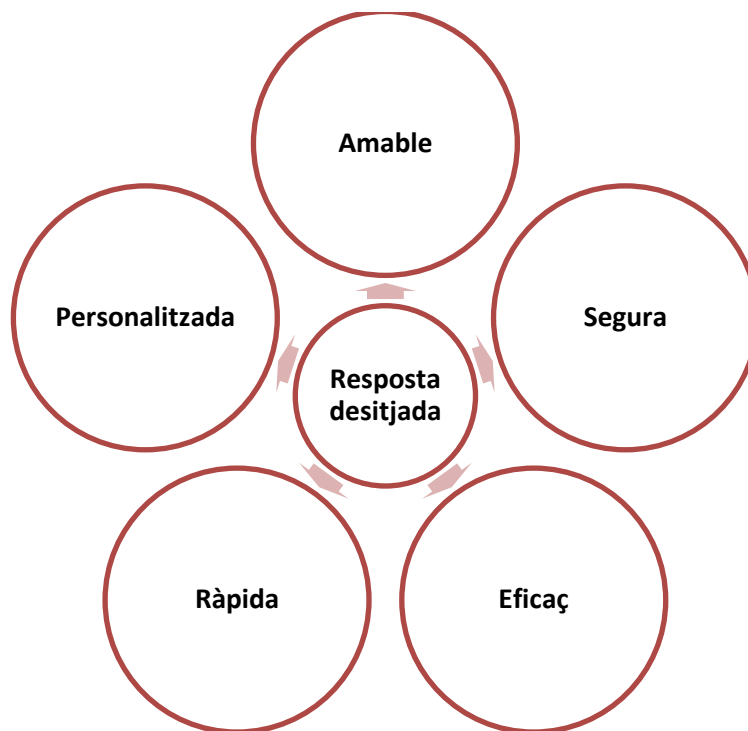
Si és una reclamació anirà abans l'eficàcia; si és una consulta, un dubte, poden anar juntes, i es pot avançar fins i tot l'amabilitat, sense descuidar l'eficàcia.

Eficàcia és fer la nostra feina amb la perfecció que requereix, d'una banda, el nostre organisme i, de l'altra, la ciutadania. La seguretat aquí té un lloc important.

Reciclatge d'atenció a la ciutadania: Resolució de conflictes en l'atenció a l'usuari (en línia)

El/la ciutadà/na ha de notar que ell/ella és la raó de ser del nostre treball, que hi ha tota una organització disposada i preparada per atendre'l amb **rapidesa, eficàcia i amabilitat**.

Una salutació sincera, amable, pot obrir moltes portes i minvar moltes actituds negatives. És important donar un tracte personalitzat, cridar l'usuari /a pel seu nom, per exemple, atès que estem davant una persona que espera molt de nosaltres.



ASPECTES DE LA COMUNICACIÓ AMB LA CIUTADANIA	
Veracitat:	Hem d'assegurar-nos de donar resposta a la informació que aquesta sol·licita amb veracitat, precisió i concreció. Les vaguetats, indecisions o errors suposen una atenció inadequada que farà que no es mantingui la bona relació amb l'administració. En finalitzar la comunicació, hem de captar si la persona se'n va satisfeta o no.
Interacció:	Hem d'assegurar-nos que hem entès perfectament la demanda, si és necessari, resumirem breument la seva exposició i així confirmarem la nostra interpretació. En cas de dubte haurem de preguntar-li. És fonamental saber escoltar i observar la persona per saber interpretar els comentaris i poder ajudar-la. A tall d'exemple, algunes persones dissimulen que no han entès el document que tenen al davant perquè no porten les ulleres. En finalitzar, hem d'assegurar-nos que la persona ho ha entès, repetint els seus aclariments tantes vegades com faci falta.
Rapidesa:	La brevetat és una qualitat a tenir en compte en la comunicació verbal amb la ciutadania. Per la persona o persones que poden estar esperant el seu torn per ser atesos, el temps és or, i agrairan ser tractats sense demores necessàries a la vegada que sense precipitació.

Senzillesa:	L'Administració Pública, a vegades, usa una terminologia juridicoadministrativa que, en algunes ocasions, no es intel·ligible per part de la ciutadania. Hem de tenir cura del nostre lèxic, adequar la terminologia a la persona i assegurar-nos, en tot moment, que aquesta ens ha entès perfectament.
Cortesia:	Tota la comunicació ha d'estar envoltada en un ambient de cortesia i amabilitat, amb la finalitat que el/la ciutadà/na se senti confortable. En aquest ambient, expressions com <i>gracies, si li sembla be, si es tan amable</i> , han d'estar presents en la conversa.
Discreció:	És la capacitat de reservar les dades personals que l'administració ha conegut a través de la seva relació amb la ciutadania. Tots els codis ètics professionals donen a la relació professional-client una categoria de privacitat. La discreció, tant en el moment en que esta present com després, es una conseqüència del respecte personal que el client es mereix. Tota la informació que s'obté del client ha d'estar guardada amb la seguretat necessària.
Adaptat de Ferré, Roser. Atenció i suport al client. Comunicació empresarial i atenció al client Institut Obert de Catalunya CFGM - Gestió administrativa Departament d'Educació setembre 2011 Recuperat el 08/06/2020 de https://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/0201_GAD/GAD_0201_M01/web/html/media/fp_gad_m01_u5_pdfindex.pdf	

2.4. Saber escoltar (8)

Tant si és una reclamació com si és per pròpia iniciativa, l'atenció sempre és per alguna raó. És molt important saber quin és el moment d'escoltar el/la ciutadà/na.

L'escolta activa de la persona a la que atenem implica:

- Desitjar escoltar sincerament, preocupar-se del seu problema.
- Evitar suposar que ja sabem de què es tracta tan bon punt comenci a parlar o hagi desenvolupat part del seu missatge. Per ser una bona «escoltadora», per atendre correctament, cal anar més enllà de la idea, cal comprendre-ho tot.
- S'ha d'evitar pensar en la resposta mentre s'escolta perquè es poden perdre detalls importants per a la resolució del problema.
- Prendre notes sobre aspectes relacionats amb el tema.
- Si és necessari, avisar-la de per què es fa, per no perdre detalls importants i prestar un millor servei per contestar amb exactitud.
- Evitar interrompre a la persona que parla. Tampoc corregir-la, si això fa que es freni o inhibeixi.
- Ajudar, quan està insegura o desorientada, per guanyar la seva confiança.
- Fer un resum de tot el que s'ha captat i confirmar que s'ha comprès bé, un cop ha finalitzat la seva exposició. Això demostra interès i alhora ajuda a preparar una resposta més segura.
- Fer totes les preguntes necessàries, sempre amb delicadesa i utilitzant el mateix vocabulari que ella.
- Orientar-la i dir qui serà la persona adequada, en cas de no ser noltros els més indicat per solucionar el seu problema.
- Tractar-la com ens agradaria que ens tractessin si ens trobéssim en el seu lloc amb el seu problema.

Adaptat de Verdú Ledesma. Atenció al ciutadà. Manual de consulta. Diputació de Barcelona 2005 <https://www1.diba.cat/libreria/pdf/51537.pdf>

2.5. Cercar la solució a la situació que ens planteja la persona (8)

Cal treballar de pressa i alhora amb seguretat. Són les dues coses que vol veure el ciutadà a més a més d'amabilitat. Estar segur és important perquè és interessant que el ciutadà rebi una explicació del que li passa i de la solució.

No sempre és fàcil. La ciutadania planteja situacions extremes i la reclamació és una d'elles. Per això és important saber si la solució està al nostre abast:

- En cas afirmatiu, hem de tranquil·litzar la, donar-li la informació requerida o realitzar la gestió necessària.
- En cas negatiu, no hem d'intentar quedar bé per la nostra part, no hem d'enganyar-la ni intentar treure'ns-la de sobre o passar-la a un altre. Hem de convertir-nos en els responsables de la solució i buscar-la: parlar amb la persona, o amb qui sigui convenient.

La persona comprendrà que hi ha situacions que superen les possibilitats del moment i que nosaltres hem de consultar. No hem de donar la sensació d'inseguretat. Ha de percebre que està en bones mans i que, tot i que no ho puguem solucionar personalment, ens encarregarem de prendre les mesures oportunes.

És possible que tot això no sigui suficient ja que està insatisfet i reclama. Poden donar-se les següents situacions:

- Que tingui raó i nosaltres la culpa...
- Que tingui tota la raó i la culpa no sigui nostra...
- Que tingui tota la raó i nosaltres part de culpa...
- Que no tingui raó i nosaltres cap culpa

És igual, alguna cosa ha fallat i ara cal solucionar-ho, i això ens correspon a nosaltres. Per això és important tenir en compte que cal:

1. Mantenir-se serè/na. No hem de perdre mai la calma i de cap manera mostrar-nos agressius ni incorrectes.
2. Evitar espectacles. Si és possible, conduir la persona a un lloc reservat, sempre amb delicadesa per atendre'l millor.
3. Escoltar amb atenció i calma, prendre notes, i recordar tots els aspectes que ens ajuden a escoltar activament. Utilitzar un to de veu tranquil i de baix volum.
4. Deixar que la persona expliqui tot el problema. Això la tranquil·litzarà.
5. Manifestar sentiment per allò que ha passat, demostrar empatia. Sobretot si la culpa és realment nostra. Si és una reclamació justa, és motiu de preocupació per a nosaltres.
6. Analitzar la situació. Procurar establir les causes que han originat la reclamació, procurar no culpabilitzar ningú en concret. Pensar també quines mesures hem de prendre perquè no torni a passar, tant per al/la ciutadà/na com per al nostre organisme.
7. Si la culpa és nostra, admetre-la i demanar disculpes. Si no ho és, no culpar ningú, però informar a la persona amb claredat i correcció. Aquest to de serietat ens farà guanyar punts.
8. Procurar donar sempre una explicació suficient. És important no intentar enganyar-la ni donar-li una informació innecessària.
9. Iniciar immediatament els tràmits oportuns per solucionar l'errada. Hem de posar al corrent el/la nostre cap immediatament.
10. Prendre les mesures necessàries perquè el problema no es repeteixi.
11. Mostrar-se comprensiu/va, moderat/da i equànim perquè si encertem a resoldre la seva reclamació amb destresa i delicadesa haurem vinculat més la ciutadania amb el nostre organisme.

Adaptat de Verdú Ledesma. Atenció al ciutadà. Manual de consulta. Diputació de Barcelona 2005 <https://www1.diba.cat/liblioteca/pdf/51537.pdf>

2.6. Tipus de personalitat de la ciutadania (1) (4) (7)

Cada un de nosaltres tenim la nostra personalitat definida per tota una sèrie de característiques i que els autors han intentat agrupar en diversos tipus

Les personalitats, que mai es corresponen exactament a una classificació com la següent més bé són una combinació personalitzada,

PERFILS I COMPORTAMENTS DE LA CIUTADANIA		
Recorda: Les persones no "són" d'una forma o l'altre, simplement es comporten d'una determinada manera i malgrat tinguin algun caràcter dominant no sempre actuen igual.		
Perfils de conducta	Exemples de comportament	Orientacions en l'atenció
Pragmàtica:	<ul style="list-style-type: none"> • Exigeix rapidesa, eficàcia. • Exigeix respostes concretes. • Actua com que coneix la institució, normativa, etc. • Mostra actituds de distància, objectivitat. • En ocasions, mostra comportament exigent o agressiu. • No accepta errors, ni l'atenció inexperta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serenitat. • Respostes curtes i precises. • Ordre en la manera de sol·licitar i oferir la informació. • Oferir informació àmplia. • Aportar proves convincents. • No interrompre.
Afable:	<p>És fàcil entendre's amb ella, encara que pot ser lent en la presa de decisions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud somrient, amistosa. • Comportament emocional, sentimental. • Es mostra xerraire. • Demana un tracte molt personalitzat. • Requereix mol temps d'atenció. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenir el control de la conversa. • Ser amable, però "anar al gra", ser concrets, fer preguntes tancades. • Resumir per anar centrant el tema. • Mantenir la distància, no donar-li familiaritats. • No riure-li les gràcies. Fer veure que no ens assabentem de les bromes que faci.

<p>Polèmica / Discutidora:</p>	<p>Sempre vol tenir la raó i rebut tots els arguments. Aquestes persones es complauen a les discussions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si els asseguram que un suèter és blanc, ells diran que és vermell. Es comporten agressivament i probablement no estaran d'acord o discutiran cada cosa que noltros diguem. • Provoca discussions. • Mostra insatisfacció. • Mostra comportament i to agressiu o sarcàstic. • Actituds agressives verbal i físicament. • Es comporta com que du tota la raó. • Actituds de desconfiança en les solucions que se li plantegen. 	<p>Al tractar amb aquestes persones seguirem les regles següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parlar suaument. • Demanar-li la seva opinió. • Ens cal concentrar-nos en els punts que estiguem d'acord. I "Comptar fins a deu". • Serenitat. • No deixar-se impressionar. • No discutir ni respondre amb agressivitat. • No menysprear la seva raó. • Cuidar el tracte i no interrompre. • Reformular la pregunta / situació. • Demanar i aclarir els dubtes.
<p>Altiva / Exigent</p>	<p>Es considera important i pretén que tothom estigui al seu servei. Pretén ser el centre d'atenció. Ho sap tot i coneix tothom. Aquestes són persones que ens interrompen quan ens trobam enmig d'una conversa amb una altra persona. Sol sentir inseguretat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostra comportament orgullós. • Es comporta de forma impositiva. • Actituds d'agressivitat i superioritat. • Creu conèixer perfectament l'organització i els procediments. • Exigeix que els altres l'atenguin. • Diu conèixer tots "els caps" 	<p>Cal mantenir una escolta activa per discriminar quines de les seves demandes son raonables i quines no. Se'ls ha de tractar amb el màxim respecte, generar-los confiança i facilitar-los informació concreta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tractarem a aquestes persones amb el mateix respecte que a qualsevol altra persona, però i no accedirem a les seves demandes. • Podem aconseguir-ho concentrant-nos en les seves necessitats i no en les seves maneres. • Serenitat. • No discutir-hi • No menysprear la seva raó. • No provocar la seva competitivitat. • Aparentar seguretat i eficàcia.
<p>Taciturna:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament retret, tímid. • De poques paraules. • Comportament de poca relació personal. • Mostra actituds d'inseguretat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar-li atenció i amabilitat. • Infondre-li confiança. • No tractar-lo amb presses. • Fer-li preguntes concretes i tancades. • Esbrinar els seus dubtes. • Donar-li informació concreta.

<p>Enfadada:</p>	<p>Transmeten dos missatges:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un que té a veure amb els fets • L'altre amb els seus sentiments. <p>Depèn de nosaltres transcendir els sentiments per aconseguir obtenir els fets que necessiti per solucionar el problema.</p>	<p>Al tractar amb aquestes persones, no neguem el seu enuig, dient-li: «No hi ha motiu per enfadar-» només aconseguirà augmentar la seva irritació.</p> <p>Algunes de les formes de tranquil·litzar una persona enutjada són:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenir el control. • No involucrar-se emocionalment. • Ajudar a que la persona es sobreposi al seu enuig. • No fer promeses que no puguem complir. • Posar més atenció en el que es pot i no en el que no és possible respondre. • Preguntar a la persona com li agradaria que se solucionés el seu problema.
<p>Conversadora:</p>	<p>Parlen molt, amb dificultats per a centrar el missatge que volen transmetre. Tenen dificultats per a escoltar.</p>	<p>Al tractar amb aquestes persones seguirem les regles següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar el temps d'acord a la demanda. • Mostrar interès, però deixar clar que hem d'atendre a altres persones. <p>Aquestes persones poden acaparar molt del seu temps si se li permet. Intentar mantenir en ment que la raó per la qual aquestes persones parlen tant és que es troben soles.</p>
<p>Queixosa habitual:</p>	<p>Remuguen habitualment, es mostren impacients</p>	<p>Al tractar amb aquestes persones cal seguir les regles següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quan la persona queixosa habitual crida, intentar separar les queixes legítimes de les falses. • Evitar posar-se a la defensiva, no importa el que digui. • Deixar-lo parlar. Si la queixa és vàlida, prendrem els passos adequats per resoldre el problema. • A la persona que habitualment es queixosa no li agrada res, no es conforma en res. no li agrada res. <p>No hem de permetre que aquesta persona ens desanimi o deprimeixi. Hem d'assumir que això és simplement part de la seva personalitat.</p>

Desconfiada:	Creu que tothom la vol enganyar. Dubta de tot i de tothom.	<p>Cal conservar la tranquil·litat i el bon humor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respectar les seves idees. • Fer-li saber que es cerca la seva opinió fent-li preguntes. • Cercar punts comuns per elaborar una nova argumentació. • No insistir, no discutir, no contradir-la <p>Atendre les seves reclamacions amb un interès especial i prestar-li sempre molta atenció.</p>
Decidida:	Declara obertament les seves intencions i pren decisions amb rapidesa.	<p>En aquest cas cal que notin que es senten escoltades i que tenen una resposta en línia amb la seva demanda</p>
Indecisa:	No té gaire clar què vol; sol ser tímida i es torba molt a decidir.	<p>El que cal aconseguir es que se senti segur i que confii en la persona que l'atén. Se li ha de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedicar el temps que necessiti. • Donar-li la informació justa, ni massa perquè no l'atabali, ni massa poca perquè no li inspiri desconfiança. <p>Explicar-li les idees amb ordre i lògica, perquè s'entenguin fàcilment i per generar seguretat.</p>
Grollera / Ofensiva / Impertinent:	De caràcter desagradable. Sempre està a la defensiva per demostrar el seu mal humor. No planteja objeccions, sinó que intenta ofendre l'altra persona.	<p>Cal mantenir en tot moment una actitud educada i no caure en les seves provocacions ni respondre en els mateixos termes</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tracti de «posar-los al seu lloc», no ho faci ! • Un recurs molt més efectiu és el de ser amable, excepcionalment amable, començaran a atorgar-li el mateix respecte que vostè els ofereix a ells. • Si vostè s'adona de com són en realitat aquestes persones li resultarà més fàcil tractar amb ells. • Es presenten com arrogants i amb una seguretat personal absoluta. No obstant això, per sota, se senten sols i insegurs. <p>Si tot i així no hi ha un canvi d'actitud per part seva, cal tancar amb amabilitat la conversa, ajornant-la per a un moment en que l'estat d'ànim del client sigui més adient.</p>

Impulsiva:	Es capfica a canviar contínuament d'opinió. Decideix per motivacions intuïtives. És impacient i li costa prestar atenció.	Cal frenar-la i actuar com amb las persones indecises
Especuladora:	Cerca acords molt beneficiosos.	Cal controlar no entrar al seu joc i mantenir la nostra postura reaccionant segons el cas com amb les persones polèmiques o com amb les exigents
Agressiva:	Impacient i intolerable, de tracte difícil.	Al igual que en el punt anterior i si és el cas, actuar com es comente a d'altres apartats d'aquest document

Adaptat de:

Grup de treball de Resolució positiva de conflictes de la comunitatXBM Gestió de la convivència, prevenció i resolució positiva de conflictes a la biblioteca pública Document comunitatXBM Diputació de Barcelona Maig, 2016 Recuperat el 08/06/2020 de https://www.diba.cat/documents/16060163/22274946/resultat_gestio_convivencia.pdf/2517a6ca-a574-4f1d-9cac-b948b40f70af

Echeverría Muñoz Carlos. (2015, enero 26). *Atención al público y resolución de conflictos. Presentación*. Recuperat el 08/06/2020 de <https://www.gestiopolis.com/atencion-al-publico-y-resolucion-de-conflictos/>

Ferré, Roser. Atenció i suport al client. Comunicació empresarial i atenció al client Institut Obert de Catalunya CFGM - Gestió administrativa **Departament d'Educació** setembre 2011 Recuperat el 08/06/2020 de https://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/0201_GAD/GAD_0201_M01/web/html/media/fp_gad_m01_u5_pdfindex.pdf

2.7. Afrontar els conflictes. Les claus per afrontar problemes i conflictes (1)

En el marc de l'atenció i la prestació del servei és imprescindible afrontar les situacions d'alteració de la convivència i els conflictes, identificant clarament cada situació i adoptant l'enfocament més adient per a la seva resolució, analitzant-la un cop hagi succeït.

És important que els equips d'atenció a la ciutadania s'orientin de forma sistemàtica cap a la solució. Un compromís conjunt de minimitzar o resoldre els problemes per fer possible la millor experiència d'accés als serveis i a les gestions administratives.

- Solucionar problemes per evitar conflictes,
- registrar les incidències per poder solucionar els problemes.

La solució dels conflictes busca reconduir determinats comportaments sense trencar la relació amb el/la ciutadà/na. Si s'ha arribat a trencar la bona entesa, llavors caldrà recuperar la comunicació, l'acord i refer els llaços de confiança per a continuar la relació amb l'administració.

La comunicació efectiva per a resoldre conflictes aclareix malentesos (aspecte substantiu) i restableix l'entesa (aspecte relacional-afectiu) i n'és un recurs fonamental.

2.8. La corba de la hostilitat (1) (6)

En les relacions interpersonals poden aparèixer amb certa freqüència reaccions emocionals d'enuig, irritació o franca hostilitat. Això també pot donar-se en la atenció directa a la ciutadania.

La persona que ens arriba "fora de si" o que "es dispara" quan és objecte d'algun contratemps i que exigeix de "males maneres" qualsevol canvi, no sol ser, lamentablement, infreqüent en els serveis amb atenció directa.

Unes vegades li assisteixen raons objectives que el porten a expressar les seves queixes; altres, es deixa portar per la inèrcia de la situació i desgasta energia en la crítica no constructiva, i impossibilita o dificulta en gran manera la nostra tasca. Però en qualsevol cas, l'estat emocional de còlera o irritació amb el qual ve interfereix en la solució del problema i fa que el nostre nivell emocional s'estressi i arribem a percebre a la ciutadania com una amenaça.

Per tot això convé aprendre a afrontar adequadament aquests estats emocionals amb què, ocasionalment, ens trobarem en el tracte amb el públic. Vegem el que això implica.

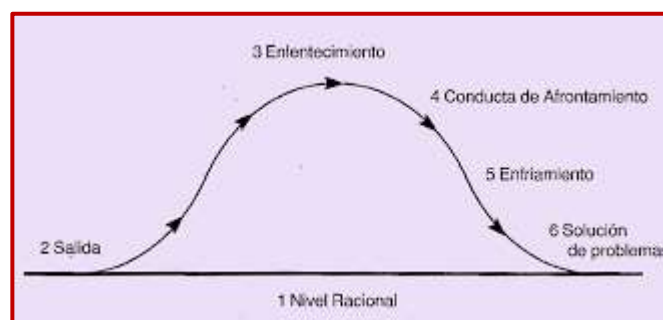
Una reacció hostil o d'enuig generalment segueix un cert patró que convé conèixer i que permet reconduir la persona que està "" fora de si "a un estat emocional "raonable" que ens possibilita parlar i que se'ns escolti.

Aquest patró té diverses fases:

FASES DE LA CORBA DE LA HOSTILIDAD		
Fase 1: Nivell Racional	És l'estat habitual de les persones i és l'adequat per a la interacció i la solució de problemes.	
Fase 2: Sortida o xut	En un moment donat, la persona pot acumular el suficient enuig o irritació com per no controlar les seves pròpies emocions i sentiments. La situació canvia sobtadament i aquesta persona "es dispara" i dona "via lliure" a les seves paraules o conductes fins i tot d'una forma provocadora i grollera i francament hostil.	No cal intentar raonar amb la persona, ja que no s'aconsegueix res i fins i tot podem fer que s'enfadi molt més, cal deixar-li que alliberi el seu enuig i es desfogui. ENS TOCA FER ESCOLTA ACTIVA. SI POTS FES QUE T'HO CONTI amb detalls
Fase 3: Alentiment	Aquest estar fora de si no dura sempre. Si no hi ha provocacions posteriors, la reacció inicial va perdent consistència i comença a tranquil·litzar-se.	Segueix amb l' ESCOLTA ACTIVA MOSTRANT UNA POSTURA EMPÀTICA
Fase 4: Afrontament	En aquesta fase, si hem estat escoltant activament, podem començar a intervenir i dir alguna cosa. El que es digui pot introduir una gran diferència. Dir una cosa que reconegui l'estat emocional del ciutadà/na atès / a i assenyalar la part de raó que pugui tenir (mostrant empatia, i si és pertinent, un acord parcial) sol ajudar que aparegui un primer moment de calma més procliu al diàleg.	Aquest ÉS EL MOMENT ADEQUAT DE INTERVENIR I RESPONDRE . Cal empatitzar amb el client això es pot aconseguir mitjançant frases com "comprenc com et sents" o "entenc el teu problema". Cal ser molt curós en aquesta fase ja que depenent de com s'actui, el client podrà calmar definitivament o per contra torni a la fase 2 i continuï amb el seu empipament. DIGUES COM ACTUARÀS, QUE FARÀS PER INTENTAR SOLUCIONAR
Fase 5: Refredament	Si s'ha aconseguit dir alguna cosa realment empatzadora ("comprenc que la situació és delicada ", " em faig càrrec, potser jo en el seu cas em sentiria igual ", " segur que vostè té raons per sentir-se molest / a ") que en cap cas és donar-li raó o estar d'acord sobre l'assumpte que s'està tractant, habitualment s'observarà com aquesta persona presumptament hostil es va "refredant" i va permetent un grau major d'escolta.	Si la persona se sent compresa i ben atesa es calmarà i es podrà dialogar tranquil·lament amb ella. Explica-li COM SOL SER EL PROCÉS
Fase 6: Solució del problema	Si hem aconseguit que la persona irritada reprengui a un nivell racional de comunicació de què havia sortit, és el moment oportú de presentar els nostres arguments que possibilitin la comprensió i solució de el problema o la situació.	
<p>Adaptat de: Grupo de Acceso y Promoción Manual de Atención a la Ciudadanía Zaragoza, Marzo de 2018 Ayuntamiento de Zaragoza Recuperat el 08/06/2020 de: https://www.zaragoza.es/cont/paginas/gestionmunicipal/calidad/pdf/Manual-atencion-ciudadania.pdf</p>		

Sembla bastant clar que és en la Fase 4 en la qual es pot facilitar el procés de refredar o escalfar encara més a la persona que està dominada per un estat emocional d'hostilitat o irritació. Si en aquest punt de la corba intentem defensar la nostra actuació o la de L'administració Pública persuadint a la persona afectada que deixi de ser hostil i que sigui raonable, amb gran probabilitat donarem lloc al fet que la Fase d'Alentiment no es completi i estiguem repetint la Fase de Tret o Sortida tantes vegades com argumentem coses com ara:

- "calmi, calmi, està vostè molt nerviós / a"
- "És que vostè no m'escolta, faci el favor d'escoltar-me"
- "Miri, o deixa de cridar o surt d'aquí ara mateix"
- "Escolti, no li tolero que m'aixequi la veu"
- "El primer que hauria d'aprendre vostè és educació"
- "No soc aquí per aguantar les seves impertinències"



Font: Bárbara Allaire y Robert McNeill

Un enfocament basat únicament en la gestió dels conflictes cercaria calmar al/la usuari/a que reclama, deixar-lo parlar, aplacar la seva actitud i reconduir-la.

Si realment es vol resoldre positivament els conflictes és fonamental centrar-se en la tasca:

- Què cal fer perquè no torni a passar?
- Quines mesures hem de prendre per a evitar una altra situació que desencadeni el xoc, la frustració de l'altre?
- Quines decisions cal prendre per reconduir aquesta i futures situacions similars?

Quan una persona sent frustració per les expectatives que tenia, si per alguna qüestió creu tenir-hi dret, la seva resposta serà molt més potent que si sap que no hi té dret. Si creu que hi té dret i rep un NO, ho pot rebre com un atac, de manera que, com una estratègia de venjança i per a contrarestar allò que percep com una injustícia, Cercarà mobilitzar les pròpies energies (de forma activa es pot enfadar, cridar, o de forma passiva sabotejar, criticar...) i, fins i tot, pot cercar l'adhesió d'altres persones generant una força molt superior a fi que l'altre cedeixi al que creu tenir-hi dret.

Arran d'una situació de xoc com aquesta, per exemple, algunes persones es poden sentir enganyades, decebudes, enrabades o menyspreades per un fet concret. Senten emocions negatives que, entre d'altres, poden desencadenar actituds:

- de fugida (per exemple, amb rancor i hostilitat);
- d'abandonament del propi objectiu (acompanyat sovint de sentiments de baixa autoestima i d'impotència);
- de lluita (fins i tot agressiva per fer valer els propis interessos), o
- cooperatives i que ajudin a afrontar la situació (utilitzant les estratègies comunicatives per a negociar solucions).

Aquestes darreres, són les que haurem de propiciar sempre que puguem.

Reciclatge d'atenció a la ciutadania: Resolució de conflictes en l'atenció a l'usuari (en línia)

Tot aquest ventall d'emocions que es poden derivar d'una situació de conflicte entre dues o més persones genera una gran tendència a avaluar negativament el fet d'entrar en conflicte. Amb tot, cal tenir present que totes les persones experimenten conflictes de manera rutinària i que aquests formen part de la pròpia vida.

3. ORIENTACIONS A LA NOSTRA RESPOSTA A LA CIUTADANIA

3.1. Orientacions generals davant respostes per part nostra que poden generar conflictes.(9)

Les nostres respostes a les demandes de la ciutadania no sempre són satisfactòries segons les seves necessitats i poden provocar reaccions conflictives. En aquest apartat veurem com actuar segons la intenció de la nostra resposta

En primer lloc parlarem de dues de les situacions que solen ser font de més conflictes:

- La denegació.
- La demora.

LA DENEGACIÓ

Moltes vegades, és part de la tasca dir simplement “no” a una petició. En aquests casos cal:

- Demostrar una **actitud i predisposició positiva**, explicant que no és possible accedir a la seva petició, sense que afecti a la relació i la imatge del professional o del servei.
- **Escoltar activament**, personalitzant la relació i identificant-nos perquè la persona tingui un referent, i acabi amb la sensació que hem entès el que ens volia explicar, malgrat que no podem acceptar la sol·licitud que demana.
- Assegurar-nos que **deneguem amb exactitud** la demanda formulada, i que no es pot deure a una mala interpretació nostra, **fomentant la denegació** de la manera més precisa i argumentada.
- **Escoltar les rèpliques** i, si fos possible una alternativa, accedir-hi. Si no és possible, o si no s'accepta, cal utilitzar la tècnica del disc ratllat: repetir el missatge fins que s'entengui i accepti.
- Estar preparats per a la seva **reacció** emocional, mostrant comprensió davant seu, i deixar parlar, però sense respondre als possibles atacs personals ni a les possibles crítiques.
- Intentar **cercar alternatives**, especialment donant informació adequada, sense crear falses expectatives que afavoreixin conflictes posteriors. Si es dilata l'oferta per més endavant en el temps, cal tenir consciència de la necessitat de complir el compromís.

Com dir “no”:

Si bé l'actitud ha de ser sempre positiva, a vegades el “no” és part important de la feina d'informació. No obstant això, abans de dir “no”:

- cal precisar exactament el que ens demanen:
 - *“El que vostè està plantejant exactament és que ...?”*

Una vegada aclarit,

- cal **explicar clarament el perquè de la nostra negativa**.
 - *“Entenem que això sigui un problema per a vostè, així i tot nosaltres no podem facilitar aquesta cita o no podem confirmar-li aquesta petició o l'agenda està tancada, o... Avui no podem resoldre aquest tema, ho sentim molt.”*

En aquests casos cal estar preparats per a la seva reacció emocional, mostrant comprensió davant seu.

LA DEMORA EN LA RESPOSTA O PRESTACIÓ DEL SERVEI

La demora, vista des dels serveis, és el temps que transcorre des de que un usuari planteja una demanda fins que aquesta demanda és resolta.

Objectivament, és a dir, des del punt de vista dels serveis, les demores són mesurables, comprovables i comparables.

Des d'un punt de vista subjectiu les demores no són mesurables, i en cada usuari tenen repercussions diferents i tampoc poden ser comparables.

Com atendre alguns d'aquests problemes:

- **Informar anticipadament de demores possibles**, apropant la resolució a l'expectativa de la persona.
- Si les persones reaccionen de manera negativa només cal aplicar la regla d'or de les tres E: **escoltar, empatitzar i evitar conflicte**.
- **Comunicar opcions alternatives per retallar temps**, malgrat sigui en serveis o centres diferents als demanats.
- Informar que les causes no són arbitràries.
- Informar que tenen a **disposició mecanismes de queixa formal**.

Exemples per comunicar una possible demora:

- *"Sentim comunicar-li que per... (exposar els motius)... ens veiem obligats a desprogramar la cita que ja tenia concertada"*.
- *"Lamentem que s'hagi produït aquesta situació."*
- *"Hem estudiat el cas i li oferim la/les següent/s possibilitat/s... per tal de no entorpir i dilatar en el temps la seva petició ..."*
- *"Li agraïm la seva col·laboració i esperem que aquesta situació no es torni a produir"*.
- *"Si aquesta alternativa no és del seu grat, expliquin's la seva proposta"*.

En aquestes circumstàncies és molt important **evitar respondre davant un possible "atac" del/la usuari/a**. Cal evitar expressions d'aquest tipus:

- *"Jo no tinc la culpa de res."*
- *"Qui té la culpa és..."*
- *"Això no ho he organitzat jo..."*
- *"A mi què m'explica..."*

Altres **missatges que poden donar suport** a aquesta situació poden ser:

- *"De veritat que lamentem que aquesta situació s'hagi produït."*
- *"Li demanem disculpes en nom de tots els professionals que havien d'atendre'l."*

També **cal preparar la persona usuària pel què li explicarem**. Aquesta fase és molt important. Ajuda a la persona a acceptar el problema. Cal garantir un temps perquè es produeixi l'adaptació.

- *"Estem intentant resoldre el seu problema, encara que és complicat. Quan sàpiga alguna cosa més l'avisarem."*
- *"Sentim no poder donar-li bones notícies."*
- *"Estem fent tot el possible. La situació és difícil."*

Però s'ha d'anar amb **compte amb els excessos d'empatia**:

- *"Comprenc perfectament el que sent",* perquè poden generar reaccions de *"Vostè no sap el que jo estic passant!"*.

Són preferibles fórmules més neutres, del tipus:

- *"M'imagino que ha de ser molt dur."*

Davant d'aquestes situacions, cal oferir ajuda, comunicar possibles alternatives o opcions, i informar dels tràmits que cal seguir i facilitar el nom i les referències d'una persona de contacte.

3.2. Orientacions per la nostra actuació a conseqüència de l'actitud i comportament de la ciutadania.(1)

Quan l'actuació de la persona que atenem o que acudeix al nostre servei no és l'adequada per el bon funcionament del servei o per a la resolució del tràmit sol·licitat, sorgiran per part nostra distints tipus de resposta segon quina sigui la nostra intenció i proposta de solució de la situació:

- Dialogar / Persuadir
- Negociar
- Exercir l'autoritat
- Advertir / Recordar conseqüències
- No dialogar / Executar
- Fer fora / Expulsar

DIALOGAR / PERSUADIR	
Quan estem dialogant/persuadint estem emprant tots els nostres recursos comunicatius amb l'objectiu d'influir per modificar la conducta de l'altre.	
Inflexions de la veu	To de cordialitat, volum més aviat baix Que no soni a acusació Fer inflexions orientades a la reflexió de l'altre o de pregunta
Gestualitat corporal	Somriure. Cara relaxada (absència de tensió) Gestos oberts Cos orientat cap a l'altre Transmetre que s'escolta activament: mirar a la persona i assentiments de cap
Paraules a emprar / Paraules a evitar	Paraules en positiu Evitar els "NO"
Tipus de frases a utilitzar	Començar sempre informant del fet pel qual està sent avisat A evitar: frases que jutgin, que acusin actitud del/la usuari/a Posar exemples de les repercussions de la seva conducta Repetir conversa que hem tingut per tal de que l'altre vegi que estic intentant entendre el què em diu Cites d'autoritat (prendre consciència de la normativa existent)
Tipus de preguntes a formular / a evitar	Interrogatives, per ajudar a reflexionar sobre la pròpia conducta Preguntar si coneix funcionament del servei Preguntes tancades (sí/no) "Sempre és millor ..." "Nosaltres agraïm que vosaltres ..." "Pel bon funcionament del servei millor que ..." "Per tal de no embrutar l'espai, els documents ... millor menjar/beure fora " A evitar: "M'ha entès?"
Cal suport d'algú més de l'equip?	En principi no
Observacions	No començar un diàleg sense saber exactament la normativa Les preguntes orientades a fer reflexionar, sempre han de ser respostes per l'usuari. Si les responem nosaltres perden el seu sentit

NEGOCIAR	
Quan estem negociant estem emprant tots els nostres recursos comunicatius per tal d'arribar a acords satisfactoris per ambdues parts	
Territori/ Espai/Temps	Escrutar espais personals Buscar la comoditat d'ambdues persones
Inflexions de la veu	Suau Pausada
Gestualitat corporal	Relaxada No fer creuaments corporals de cap tipus, obertura Tenir les mans visibles Absència de gestos amenaçadors
Paraules a emprar / Paraules a evitar	Evitar el "NO", passar-lo a positiu Amplificar allò que sí que es pot fer.
Tipus de frases a utilitzar	Descriure conductes i mai jutjar persones. Parlar en plural: "nosaltres hem de vetllar per Posar èmfasi en allò que es guanya Davant de situacions que s'hagi de dir no, donar alternatives i mai quedar-nos amb una única solució: "Què li sembla si ...?" Explicar els criteris Mirar/pensar en els interessos de l'altre
Tipus de preguntes a formular	Que ens ajudin a identificar el problema: "Jo crec que el què ha passat ha estat, és així?, o bé: "el que jo he comprès" Que no acusin: "Potser no sabia que a la biblioteca no es pot"? Les que obliguen a l'altre a reflexionar sobre la seva conducta: "N'és conscient que si vostè en fa ús dues hores hi ha un altre que no pot?"
Cal suport d'algú més de l'equip?	En principi no

EXERCIR L'AUTORITAT	
Quan estem exercint l'autoritat estem manifestant conductes perceptibles pels altres, que ens legitimen per prendre decisions a l'hora de garantir la convivència i resoldre la incidència.	
Territori/ Espai/Temps	No deixar-se envair l'espai propi Delimitar-li el seu espai No recular ni envair l'espai de l'altre Estar a la mateixa alçada No amagar-se
Inflexions de la veu	Dir-ho fermament No aixecar mai la veu Emprar els silencis
Gestualitat corporal	Transmetre tranquil·litat i seguretat No tapar-se ni creuar els braços No fer grataments corporals Mantenir una postura ferma Mirar als ulls Rostre neutre i afable Gestualitat que reforci la paraula
Paraules a emprar / Paraules a evitar	Frases curtes i descriptives, que no deixin lloc a cap dubte: "Necessita alguna cosa...?" Imperatives, però educades A evitar: "problema", "però", "tu", "per què?"
Tipus de frases a utilitzar	No argumentar; en canvi emprar: "Aquest fet per normativa és així" "No està permès ..." "Aquesta conducta no és admissible" Objectivar el màxim possible, el missatge ha de ser clar i directe Centrar-se en l'oferta de valors: "Hem de vetlar per la convivència", "En aquest servei apostam per donar cabuda a tothom" "Escoltam la vostra demanda i donarem resposta al més aviat possible", "Ens aviseu i nosaltres ho mirem"
Tipus de preguntes a formular / a evitar	Preguntes que posin en evidència allò que no es pot fer (passar la responsabilitat a l'altre): "Vostè pensa que hi ha un ambient adient per poder fer la tasca amb tant de renou?" A evitar: "Vostè pensa que això és lògic? està bé?"
Cal suport d'algú més de l'equip?	En principi, no

ADVERTIR / RECORDAR CONSEQÜÈNCIES	
<p>Quan estem advertint de les possibles conseqüències de les seves conductes hem de ser afirmatius i contundents amb les paraules – transmeten que no permetrem que segueixi amb el que està fent – però afables amb les formes – transmeten respecte per ell/a com a persona. Estem recriminant conductes, no a les persones que les manifesten.</p>	
Territori/ Espai/Temps	<p>Apropar-se Endur-se'l d'on està Acompanyar amb la mà a l'esquena – no agafar mai! Situat-se al mateix nivell visual</p>
Inflexions de la veu	<p>Suau però ferma i segura Utilitzar els silencis</p>
Gestualitat corporal	<p>Gestualitat no intimidatòria No fer moviments bruscos Expressar amb el cos el què vols dir amb la veu (reforç gestual) Fermesa – ni recular ni envair l'espai de l'altre No assenyalar amb el dit</p>
Paraules a emprar / Paraules a evitar	<p>Utilitzar paraules neutres i despersonalitzar. Paraules que tinguin a veure amb la normativa de l'equipament no amb la seva conducta: "Com diu la normativa això ho ha de complir tothom, sense cap excepció" A evitar: pressuposar que es tornarà a fer (evitar "si tornes a fer-ho") A evitar: calma't, tranquil, no cridis...</p>
Tipus de frases a utilitzar	<p>Eliminar les mentides o inventar-nos coses Descriure els processos: "La nostra normativa diu i el no respectar-la té conseqüències: no poder fer-les servir" Crear un ordre (fets - conseqüències): "Ja varem avisar-te que aquests fets tindrien aquestes conseqüències" "Persistir en aquesta conducta comporta" "Aquesta conducta no és acceptable " No argumentar</p>
Tipus de preguntes a formular / a evitar	<p>Preguntes de manera que faci que en la resposta hagi d'assumir la seva part de responsabilitat Que indiquin clarament la conducta que s'espera de l'altre: "Creieu que podeu seguir parlant amb un to baix?" Curtes i clares Repetició del missatge</p>
Cal suport d'algú més de l'equip?	<p>En cas que ens l'enduem d'on està</p>
Observacions	<p>Poder lliurar-li informació escrita de la normativa</p>

NO DIALOGAR / EXECUTAR	
<p>No dialogar representa deixar d'interactuar amb l'altre. Aquesta conducta és el darrer intent abans de cercar el suport d'algú altre de l'equip. Només es manifesta quan la conducta de l'altre no és agressiva ni representa cap perill per a ningú.</p>	
Territori/ Espai/Temps	<p>No apropar-se Canvi de tasca i/o concentrar-se en el què s'està fent Deixar d'estar pendent de l'altre</p>
Inflexions de la veu	<p>Ús de silencis per veure si l'altre reconduïx la situació</p>
Gestualitat corporal	<p>Deixar de mirar-lo Seriós Manifestar alt nivell de seguretat (esquena recta) Evitar qualsevol senyal de dubte</p>
Cal suport d'algú més de l'equip?	<p>Quan amb aquesta conducta nostra l'altre no modifica la seva</p>

Fer fora / expulsar	
Aquesta conducta representa impedir que l'altre continuï fent ús de cap dels serveis, independentment de les possibles conseqüències que li comporti a nivell de sancions i/o penalitzacions	
Territori/ Espai/Temps	<ul style="list-style-type: none"> Limitar i/o negociar usos i espai Sortir del taulell Aïllar-lo del focus del conflicte o de la gent Mantenir una distància de seguretat No portar-los mai al despatx sol/a No estar mai sols amb un menor. Cal presència d'un familiar o tutor Estar al mateix nivell visual No recular L'hem de separar d'on es trobi i aconseguir que marxi
Inflexions de la veu	<ul style="list-style-type: none"> To ferm i contundent Emprar els silencis Frases en "punt i a part".
Gestualitat corporal	<ul style="list-style-type: none"> No estar a la defensiva (cap creuament) Cara seriosa Mirar als ulls Concordança del què es diu a com es diu Acompanyat de gestos fermes i segurs Ancoratge
Paraules a emprar / Paraules a evitar	<ul style="list-style-type: none"> Deixar clares les conductes que motiven la seva sanció Descriure la conducta, no jutjar-la A evitar: paraules de menyspreu, paraules dubitatives
Tipus de frases a utilitzar	<ul style="list-style-type: none"> Curtes: S'ha acabat, ara has de sortir" "Per avui ja ni ha prou" "Això ja no es pot permetre, ara has de marxar" Clares Simples No argumentar. Repetir Parafrasejar.
Tipus de preguntes a formular / a evitar	<ul style="list-style-type: none"> Preguntes que l'obliguin a comprendre el motiu de la sanció (passar-los la responsabilitat de la resposta) A evitar: Preguntes que posin en dubte que la seva conducta és subjecta de ser castigada
Cal suport d'algú més de l'equip?	<ul style="list-style-type: none"> Habitualment Rol del qui entra: recolzar el company, mentre l'altre no ens ho digui sempre serà de suport, l'expliquem davant de l'altre amb motiu de la penalització i el tractem com el que és: suport de la institució a situacions complexes

3.3. Orientacions d'actuació en situacions especials per l'actitud de la persona atesa (1) (8) (9)

Ara analitzarem algunes situacions en què ens podem trobar amb la ciutadania. Intentarem donar pautes per sortir amb èxit d'aquestes situacions.

Algunes situacions especials en què ens podem trobar amb els ciutadans són:

- Quan noltros no entenem el que ens planteja
- Quan la persona no enten el que diem o no ens escolta
- Quan la persona està perduda.
- Quan la persona està enfadada.
- Quan la persona no para de parlar.
- Quan la persona està descontenta.
- Quan la persona fa una reclamació.

SITUACIONS ESPECIALS	
Noltros no entenem el que ens plantegen	<p>Aleshores hem de demanar a l'usuari/a amb tota naturalitat que repeteixi els seus missatges.</p> <p>Cal treballar per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar que la persona se senti incapacitada per expressar-se. • Responsabilitzar aquesta manca de comprensió a la nostra pròpia escolta. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Disculpi però no ho he entès, pot repetir...?”</i> • Resumir amb les nostres paraules el que hem entès i plantejar després els nostres dubtes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Entenc que el que vostè planteja és... però, el que no entenc és ...”</i> • Demanar un exemple del que s'està preguntant. <ul style="list-style-type: none"> • <i>“Segueixo sense comprendre-ho gaire bé, me'n podria posar un exemple</i>

<p>La persona no escolta o compren el missatge</p>	<p>En aquests casos és important que la persona no se senti malament.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cal que ens tornem a explicar per aclarir la situació i deixar clar que és pel “<i>nostre bé</i>” i evitar així demostrar una suposada superioritat. • Hem de recordar que això es donarà molt en casos de dificultats de comprensió idiomàtica, de complexitat de l'explicació o simplement (i a vegades sumant aquesta situació prèvia) amb casos d'usuaris tímids, retrets i cohibits, que poden expressar conductes de fugida, ocultació i vergonya. • Per contra, les persones que presenten comportaments més agressius, ho faran ofesos i culpant els altres de la seva falta d'expressió. • Cal, com sempre, tenir present que en el procés de comunicació la veritat no és el que diu l'emissor sinó el que entén el receptor. El desconeixement d'aquesta llei acostuma a ser l'origen de totes les dificultats de comunicació. Per actuar cal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Observar si el problema és d'audició i, en aquest cas, repetir la mateixa informació vocalitzant més i elevat el to de veu. ○ Posar exemples que aclareixin la idea principal. ○ Simplificar el missatge, aclarir una idea i, quan es compregui, passar a la següent. ○ Evitar tecnicismes i paraules de difícil comprensió. ○ Demanar a l'usuari/a que ens manifesti el que ha comprès i preguntar. <ul style="list-style-type: none"> ▪ “<i>¿M'explico?</i>” ▪ “<i>He d'aclarir aquesta idea?</i>” ▪ “<i>Vull dir que ...</i>”
<p>La persona està perduda:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntar-li que/a qui vol/cerca, amb amabilitat, amb un somriure i amb disponibilitat. • Donar-li les indicacions d'on pot anar. Posar-la en contacte amb la persona que cerca. • Saludar-la al final.
<p>La persona està enfadada:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar parlar i escoltar amb atenció. • Interessar-se pels fets i fer preguntes. • Calmar la conversa amb una actitud tranquil·la i la veu pausada. • Saber excusar-se si les objeccions estan justificades. • Evitar dir que s'equivoca o que no té raó, i presentar els fets sense donar judicis de valor. • Evitar culpabilitzar-ne als altres.
<p>La persona no para de parlar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escoltar atentament. • Aprofitar el «forat» o provocar-lo. • Centrar la conversa. • Respondre. • Tornar a començar tantes vegades com calgui. • Acomiadar-se amablement.

La persona està descontenta:	<ul style="list-style-type: none"> • Anunciar primer les notícies dolentes. • Escoltar activament. • Resumir el que ha dit. • Si és possible fer-la seure. • Explicar-se. • Compadir-se. • Proposar una solució. • Concloure amablement.
La persona fa una reclamació:	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar l'entesa per mitjà del diàleg. • Identificar el motiu de la reclamació. • Utilitzar paraules clares per centrar la reclamació. • Convèncer a la persona que cercarem la solució més justa. • Resoldre tantes reclamacions com es puguin en el moment i en el lloc. • Concloure amablement.
La persona amb un estat d'eufòria i/o còlera degut a l'ús de drogues	El més adient pot ser fer veure que és l'altre qui condueix la relació, per tal de donar-nos temps a decidir com podem resoldre-la "seguir-li el joc".
Persones amb conductes fora del que és comú	El més adient pot ser fer veure que és l'altre qui condueix la relació, per tal de donar-nos temps d'observar-lo acuradament i decidir la millor opció "seguir-li el joc".
Adaptat de Verdú Ledesma. Atenció al ciutadà. Manual de consulta. Diputació de Barcelona 2005 https://www1.diba.cat/libreria/pdf/51537.pdf	

COMPORTAMENT EN SITUACIONS DE CONFLICTE OBERT

S'ha d'evitar:

- Els estils de comunicació que generin hostilitat: desinterès, fredor, menyspreu, impaciència, etc.
- Respondre a les amenaces, coaccions, insults
- Menysprear les queixes o les crítiques dels usuaris.
- Transmetre informació que no sigui real.
- Conductes que es puguin valorar com a desafiament, hostilitat, amenaces.
- El contacte físic i l'excés de proximitat.
- El contacte ocular perllongat ja que pot interpretar-se agressiu i desafiament.
- Fer moviments bruscos i evitar posar-se d'esquena.

S'han de mantenir conductes que permetin tranquil·litzar i alliberar tensió a l'usuari:

- Actitud tranquil·la i serena
- No respondre les amenaces amb amenaces.
- Ser assertius (consisteix en saber expressar, en el moment oportú i de la manera adequada, les nostres opinions, sentiments i necessitats, respectant i acceptant els arguments dels altres).
- Estar alerta.
- Avaluar la situació.

COMPORTAMENT EN CAS D'AGRESSIVITAT

En els casos de persones en situació d'agressivitat no hi ha més conductes possibles que models assertius perquè el seu enuig comenci a disminuir i es pugui mantenir una conversa normal.

Cal, en aquests casos, demostrar seguretat i fermesa, i no posar-se mai a l'altura de la persona agressiva. Si bé no hem d'intentar frenar l'agressivitat amb una actitud violenta o reptadora, sí s'ha de demanar correcció, especialment quan interfereix en un ambient general d'informació.

Possibles pautes en cas d'agressivitat:

- **Demostrar a la persona que entenem el seu enuig**, esperar que disminueixi la irritació i **evitar parlar fins que la persona es comenci a tranquil·litzar**. Fins que no tinguem prou informació de l'usuari/a, no hem de creure que sabem quin és el problema i la solució.
- **Escoltar activament i de manera assertiva**: mantenir la mirada, assentir, resumir, **preguntar i repetir la seva queixa o problema**.
- Utilitzar la tècnica assertiva del "**banc de boira**": mostrar-se d'acord parcialment amb els arguments de l'altre.
- Mantenir un to de veu pacient, respectuós i calmat i, fins i tot, davant els crits o tons elevats, **baixar el to de la veu i mantenir sempre una actitud assertiva**. Mantenir una posició corporal ferma, ni prepotent ni insegura, i reforçar-se en la mirada com a senyal de seguretat.
- **Quan disminueixi una mica la irritació, cal convidar a la persona a seguir parlant en una zona més privada, si existeix**, i, si és possible, asseguts còmodament.
- Una vegada que la persona s'ha calmat i s'han ofert possibles alternatives o solucions, abans d'acomiar-nos, cal **expressar els nostres sentiments en relació amb el que ha passat**. Demanar-li que en una altra ocasió no es manifesti d'aquesta manera ja que no és necessari aquest comportament per ser atès amb interès i respecte.
- Si creiem que la situació està descontrolada o no aconseguim que la persona es calmi, cal **demanar ajuda**.

CONDUCTA DESESTABILITZADORA

Dur a terme per part nostra una conducta que és absolutament contrària o diferent a la que l'altre espera.

Serveix per a desestabilitzar-lo, ja que rep una resposta que trenca el seu patró de relació.

Totes les persones, de forma més o menys conscient, aconseguim el que volem a partir de manifestar conductes que fins el moment ens han portat a aconseguir-ho. Tenim uns patrons de conducta molt ben apresos que ens porten a aconseguir allò que volem.

Quan aquest patró es basa en relacions agressives, grolleres, aplicar aquesta resposta per part nostra significa respondre'l de forma absolutament educada i respectuosa. Respondre'l ofès/a és haver-nos posat on l'altre vol, i estar a les seves mans ja que l'altre té el seu guió de relació molt ben interioritzat. Respondre des del respecte és haver posat la relació on nosaltres volem, ja que la sorpresa o desconcert davant de la nostra resposta el deixarà sense patró de resposta.

En tot cas, és una conducta que sols es pot manifestar com a resposta, mai és un punt de partida del personal d'un servei públic.

Aquest tipus de resposta s'ha de donar sempre en les que es percebi que la situació:

- S'ha encallat i no s'avança,
- Davant d'entrades agressives per part del/la usuari/a

3.4. La crítica (9)

A vegades, les persones usuàries realitzen crítiques contra el servei o contra la nostra persona. Algunes vegades les crítiques són certes, d'altres no. En qualsevol cas, cal respondre-les sempre, siguin quines siguin les circumstàncies, de diverses maneres:

- **Si la crítica que es realitza és certa:**
 - Si nosaltres no som responsables de l'error o del problema, cal mantenir la calma, acceptar la situació, oferir disculpes i explicar que assumirem la solució, **sense carregar contra la institució, els companys de feina o altres serveis**, encara que tampoc defensant-la, ja que l'usuari/a necessita solucions al problema i no argumentacions.
 - Per això, cal **escoltar activament, sostenint la mirada**, fins a comprendre bé el problema plantejat, sense interrompre, **malgrat saber que l'usuari no està ben encaminat**, ja que perdríem credibilitat donant pas a sensació de perjudici.
 - No s'ha de negociar ni acceptar peticions excessives com a forma de reparació.
 - Sempre s'acomiarà amb un agraïment per la col·laboració.

Exemples de protocols a seguir en cas de crítiques:	
Resumir el contingut de la crítica:	<i>"Vegem si me n'he assabentat bé: el problema que vostè m'explica és que ..."</i>
Demandar opinió:	<i>"I vostè què suggereix que fem? " ¿Com pensa vostè que podríem resoldre aquest problema?"</i>
Oferir una possible solució o explicació al problema, utilitzant una fórmula assertiva per fer-ho:	<i>"Sentim que hagi hagut d'esperar" "Sentim que s'hagi produït aquest problema. No sol passar, i de tota manera seguim cercant"</i>
Si l'usuari no vol acceptar la solució o explicació, cal utilitzar la tècnica del disc ratllat :	Repetir el missatge sense alterar-se, sense respondre als possibles atacs personals ni a la irritació de la persona, i sense canviar de tema. <i>"Entenc tot el trastorn que això provoca i en efecte ho sentim. No obstant això, l'únic que podem fer és intentar reconstruir les dades més importants de la seva història amb la seva ajuda. " "Si està en la nostra mà, prendrem mesures perquè no torni a passar".</i>
Si és responsabilitat nostra cal assumir l'error , i com més aviat ho fem, menys temps donarem a la persona que ens critica per seguir insistint:	<i>"Té raó, li he indicat malament. Ho sento molt."</i>
Intentar compensar d'alguna manera, i alhora negar-nos a peticions excessives com a forma de reparació.	<i>"Trucaré personalment a aquest departament per assegurar-me de la direcció correcta. Permeti'm que li apunti en un paper. Espero que ara no hi hagi cap problema. Sento molt el que ha passat. Moltes gràcies per la seva col·laboració"</i>
• I, sobretot, no respondre als atacs personals .	
Adaptat de: Manual d'estil de l' atenció presencial a les oficines d'Atenció Ciutadana Departament de la Presidència Direcció General d'Atenció Ciutadana Generalitat de Catalunya Octubre 2010. Recuperat el 08/06/2020 de: http://www.gencat.cat/web/pdf/manual_oac_oct_2010.pdf	

Si la crítica no és certa

- **Cal escoltar activament** fins a comprendre bé del problema plantejat: *“Entenem que vostè ho vegi d'aquesta manera, encara que nosaltres no ho veiem així. (cal explicar breument el tema).”*
- Cal utilitzar la **tècnica del disc ratllat**, utilitzar explicacions breus i repetitives, sense respondre als atacs personals o altres crítiques.
- Cal intentar **tallar ràpidament**, oferint alguna possible solució o alternativa.
- Cal acomiadar-se i agrair la col·laboració.

Si nosaltres fem la crítica:

- **Cal escollir el moment adequat**, començar de manera positiva, reforçant les parts no crítiques i fer l'incís amb un “no obstant això”, que doni pas a la conducta incorrecta de l'usuari/a. Si volem fer **diverses crítiques**, cal anar una per una i començar pel que sigui més fàcil de canviar.
- **Cal evitar qualsevol situació que pugui provocar incomoditat** o vergonya a l'usuari/a i demostrar comprensió si la crítica ha estat causada per l'estrès de l'usuari. Cal començar de manera positiva i reforçar els aspectes positius.
- Cal que ens centrem en el to, l'argumentació o l'actitud que creiem que s'ha de canviar, i no en tot el seu comportament. Cal assenyalar **avantatges del canvi d'actitud** i agrair anticipadament el comportament esperat.
- Cal expressar amb el màxim de sinceritat el que pensem, i demostrar **voluntat per arreglar el problema**, reconeixent les pròpies responsabilitats, si n'hi hagués, i oferir ajuda per resoldre qualsevol equívoc.

Com plantejar una crítica	
Es tracta de fer crítiques constructives als comportaments inadequats per part de l'usuari (manca de respecte, crits, actituds despectives envers el personal d'atenció, amenaces, etc.), l'objectiu és modificar aquesta actitud o comportament i que la imatge dels i les professionals i de la institució surtin reforçades:	<i>(Criticant la no assistència a sessions informatives del SOIB, una cita concertada amb Serveis Socials o Salut, etc.): “(Nom de l'usuari), volia parlar amb vostè sobre el seguiment dels seus temes. Ens coneixem des de fa temps i sé que és una persona molt responsable. No tothom és així. Per això, sé que entendre el que li comentaré.. ”</i>
Centrar-se en el comportament o en l'actitud que volem indicar, no en la persona.	<i>“Ens han comunicat que no ha fet totes les passes que havíem acordat”, però amb referència al present immediat i no al passat.</i>
Empatitzar en concret amb els problemes o dificultats plantejades.	<i>“Entenem que amb tot el treball que té a casa li costi anar al servei, però...” “Sabem que és un esforç, és necessari per poder evitar complicacions perquè les detectarem abans que passin. Cal perdre una mica de temps, perquè a la llarga estalviarem temps i problemes. ”</i>
Reconèixer la responsabilitat pròpia si n'hi hagués:	<i>“Potser l'hi hauríem d'haver dit abans”, “Potser hauria d'haver parlat amb vostè d'aquest tema abans”</i>
Oferir ajuda.	<i>“Si li sembla, podem intentar canviar les cites que no li vinguin bé, trucant uns dies abans al Centre.”</i>
Demandar l'opinió i cercar el compromís.	<i>“Què li sembla? Se li acut alguna altra solució?”.... “Aleshores, quedem en...” “Sabia que ho entendria, perquè vostè és molt responsable. És una satisfacció tenir usuaris com vostè”</i>
Adaptat de: Manual d'estil de l' atenció presencial a les oficines d'Atenció Ciutadana Departament de la Presidència Direcció General d'Atenció Ciutadana Generalitat de Catalunya Octubre 2010. Recuperat el 08/06/2020 de: http://www.gencat.cat/web/pdf/manual_oac_oct_2010.pdf	

REFERÈNCIES:

- (1) Grup de treball de Resolució positiva de conflictes de la comunitatXBM (2016) Gestió de la convivència, prevenció i resolució positiva de conflictes a la biblioteca pública Document comunitatXBM Diputació de Barcelona Recuperat el 08/06/2020 de: https://www.diba.cat/documents/16060163/22274946/resultat_gestio_convivencia.pdf/2517a6ca-a574-4f1d-9cac-b948b40f70af
- (2) OMIC Taller: Resolució de conflictes. Ajuntament de Palma. Recuperat el 08/06/2020 de: https://omic.palma.cat/portal/PALMA/omic/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_91893_1.pdf
- (3) Linares, R. (2020) Gestión y resolución de conflictos: ¿Cómo resuelves los conflictos? El Prado Psicólogos Recuperat el 08/06/2020 de: <https://www.elpradopsicologos.es/blog/resolucion-conflictos/>
- (4) Echeverría Muñoz Carlos. (2015). *Atención al público y resolución de conflictos. Presentación*. Recuperat el 09/06/2020 de: <https://www.gestiopolis.com/atencion-al-publico-y-resolucion-de-conflictos/>
- (5) IOR Consulting (2019) Técnicas de gestión de conflictos. Recuperat el 09/06/2020 de <https://ior.es/noticias/tecnicas-de-gestion-de-conflictos/>
- (6) Grupo de Acceso y Promoción. (2018) Manual de Atención a la Ciudadanía Zaragoza, Ayuntamiento de Zaragoza recuperat el 09/06/2020 de: <https://www.zaragoza.es/cont/paginas/gestionmunicipal/calidad/pdf/Manual-atencion-ciudadania.pdf>
- (7) Ferré, Roser. Atenció i suport al client. Comunicació empresarial i atenció al client Institut Obert de Catalunya CFGM - Gestió administrativa Departament d'Educació setembre 2011 Recuperat el 09/06/2020 de https://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/0201_GAD/GAD_0201_M01/web/html/media/fp_gad_m01_u5_pdfindex.pdf
- (8) Verdú Ledesma. Atenció al ciutadà. Manual de consulta. Diputació de Barcelona 2005 <https://llibreria.diba.cat/cat/busqueda/listaLibros.php?tipoBus=full&palabrasBusqueda=+Atenci%C3%B3+al+ciudad%C3%A0.+Manual+de+consulta.>
- (9) Manual d'estil de l'atenció presencial a les oficines d'Atenció Ciutadana Departament de la Presidència Direcció General d'Atenció Ciutadana Generalitat de Catalunya Octubre 2010. Recuperat el 08/06/2020 de: http://www.gencat.cat/web/pdf/manual_oac_oct_2010.pdf