



**Diputació  
Barcelona**

## **Tractament de situacions difícils en l'atenció a la ciutadania**

L'atenció a la ciutadania requereix del personal d'atenció un alt nivell d'habilitats socials (comunicació verbal i no verbal, empatia, escolta activa, etc). Tots i totes podem millorar les nostres habilitats socials per desenvolupar estratègies que ens permetin fer front a situacions difícils en aquest àmbit.

## Índex

### ○ **Tractament de situacions difícils en l'atenció a la ciutadania**

- Objectius
- 1. Elements clau de la comunicació interpersonal
- 2. Per què falla la comunicació?
- 3. Regles i condicions per a millorar la comunicació
- 4. L'escolta activa
  - 4.1. Com desenvolupar l'escolta activa
- 5. La comunicació no verbal en l'atenció presencial
- 6. Tipus de conflictes més habituals en l'atenció al ciutadà
- 7. Com reaccionar davant d'una crítica o un desacord?
- 8. Com tractar una reclamació?
- 9. Què hem de fer i que no hem de fer?
- 10. Com gestionar les pròpies emocions?
- Bibliografia i webs
- Autoria

## Objectius

---

- Comprendre els elements clau de la comunicació interpersonal.
- Comprendre i experimentar les raons per les quals pot fallar la comunicació.
- Respectar les regles i condicions que faciliten una bona comunicació.
- Utilitzar correctament l'escolta activa i el feedback.
- Utilitzar correctament la comunicació no verbal.
- Conèixer els tipus de conflictes més habituals en l'atenció al ciutadà.
- Reaccionar correctament davant d'una crítica, un desacord o una reclamació.
- Conèixer i gestionar adequadament les pròpies emocions en situacions difícils.
- Conèixer les conductes que no són adequades en una situació difícil.
- Conèixer les conductes que són adequades en una situació difícil.

## 1. Elements clau de la comunicació interpersonal

---

Què entenem per comunicació?

Segons la Viquipèdia la **comunicació** és un procés de caràcter social que comprèn tots els actes mitjançant els quals els éssers vius es comuniquen amb altres individus per transmetre o intercanviar informació. Comunicar significa posar en comú i implica compartir.

Per què és important la comunicació en les situacions difícils?

La comunicació interpersonal aplicada correctament ens permet expressar les nostres opinions amb seguretat i respecte per a totes les parts i ens fa emocionalment intel·ligents; a més, també facilita les relacions personals i professionals i mostra un model positiu i eficaç per resoldre diferències.

A continuació exposem les cinc **lleis bàsiques** que regeixen la comunicació interpersonal:

1. El que importa quan atenem una persona (la comunicació real) no és el que comuniquem nosaltres, és el que entén el ciutadà.
2. El que entén el ciutadà és sempre resultat també de la seva pròpia subjectivitat.
3. En l'aspecte comunicatiu importa tant o més que el què diem, el que no diem i el com ho diem.
4. Quan el ciutadà interpreta malament un missatge nostre, molt probablement nosaltres en som responsables.
5. Les idees preconcebudes sobre una persona o un col·lectiu concret poden condicionar molt la comunicació.

Respectar aquestes lleis no et garanteix l'èxit però et facilita molt el control i reconducció de la situació i, sobretot, t'ajuda a evitar que la situació empitjori.

### Per saber-ne més

A la Viquipèdia [<http://ca.wikipedia.org/wiki/Portada>] (l'enciclopèdia lliure) pots ampliar la informació relacionada amb el fenomen comunicatiu; només has de cercar mitjançant la paraula comunicació.

Com a recurs extra al material de treball podeu llegir:  
Diversos articles sobre la cultura de la convivència en l'àmbit local [<http://www.bcn.cat/cultura/metroforum/Sessio1Dossier050202.htm>]

## 2. Per què falla la comunicació?

La comunicació és un procés complex que implica una sèrie de passos en els quals intervenen molts elements. Com bé saps, no és fàcil transmetre un missatge de manera que arribi clarament a l'altra persona, hi ha moltes possibilitats que s'interrompi o es distorsioni el procés per la intervenció de qualsevol dels següents **elements**:

La comunicació és un procés complex que pot fallar per moltes causes.

- El missatge que intentes comunicar no és prou clar.
- La manera com comuniques el missatge no és l'adequada.
- L'altra persona no ha rebut bé el missatge o l'ha rebut bé però no l'ha interpretat com tu esperaves.
- El missatge ha estat rebut i interpretat correctament però no té l'efecte desitjat.

Els elements que dificulten l'èxit del procés són bàsicament de tipus psíquic i de **tipus físic i verbal**.

Tipus psíquic	Tipus físic i verbal
Percepcions o actituds inadequades. Estereotips. Prejudicis. Deduccions o inferències falses. Falta d'empatia. Comunicació no verbal dissonant. Estrès. Etc.	Interrupcions en la comunicació. Condicions ambientals: sorolls, llum, climatització, etc. Espais adequats: amb cadires, sense gent al voltant, amb finestres o sense, etc. L'estrès propi de la situació: si hi ha cues, l'idioma o la varietat dialectal utilitzats, el desconeixement

Tots aquests elements que hem vist i altres (com barreres de tipus cultural, per exemple) poden dificultar un procés que ja és prou complex per si mateix.

Comunicar és molt més que una simple conversa, ja que en la comunicació intervenen les persones en tota la seva globalitat i amb tot allò que les envolta.



Coneixes les barreres més habituals en la teva comunicació amb el ciutadà?  
 Intentes controlar-les o minimitzar-les?

En el document [Per què falla la comunicació?](#) hi trobaràs una sèrie de consells i suggeriments per a millorar la comunicació amb el ciutadà.

### 3. Regles i condicions per a millorar la comunicació

---



“Entre dos explicacions, escull la més clara; entre dos formes, la més elemental; entre dos expressions, la més breu”. Eugeni d'Ors.

Què pots fer per evitar que falli la comunicació i assegurar que el teu missatge arribi al ciutadà amb claredat i tingui l'impacte desitjat?

Abans d'atendre la persona:

- Tingues sempre molt clar el que vols comunicar i quin és el teu objectiu. Això serà possible sempre que sàpigues amb temps que has d'atendre algú i de quin tema es tracta (per exemple en entrevistes concertades o quan la persona s'està esperant). En aquests casos la improvisació no és recomanable i l'altra persona detectarà amb molta facilitat si no hem fet els deures.
- Selecciona el moment i el lloc adequats. Reserva una sala o utilitza un espai adequat per a facilitar la comunicació. Per exemple, si la persona està envoltada d'altres persones, acompanya-la a un lloc tranquil o si està dreta convida-la a seure.
- Prepara la documentació que pensis que pot ser necessària durant l'atenció.

Mentre estàs atenent la persona:

- Deixa parlar l'altra persona i escolta amb atenció. Si hi ha alguna cosa que no entens, pregunta-ho; demana tota la informació que et calgui per atendre adequadament la seva demanda. Mai no donis les coses per sabudes.
- Posa't en el seu lloc i fes-li saber que entens la seva postura però mai no et deixis portar pels teus sentiments, no és professional i pot afectar-te.
- Adapta el teu vocabulari al de l'altra persona i si alguna cosa no l'entens pregunta-l'hi.
- Mostra una gran seguretat i convicció en el teu fil argumental.
- Enriqueix el teu missatge amb la informació que et va facilitant el ciutadà, d'aquesta manera entendrà que estàs atent a les seves demandes.
- Intenta que la teva comunicació no verbal sigui coherent amb el missatge oral.

A més de les regles que hem vist fins ara, recorda que el missatge sempre ha de ser breu i clar i l'has de transmetre amb naturalitat i amabilitat. Si desenvolupes la teva habilitat per gestionar adequadament els elements anteriors, quan facis atenció al ciutadà milloraràs la comunicació i disminuirà la possibilitat de trobar-te amb situacions difícils.

I, a més, recorda que aquestes regles i condicions són aplicables a la comunicació humana en general i que poden ajudar-te en qualsevol àmbit de la teva vida més enllà de l'estrictament professional.

**Per saber-ne més**

A l' **article** “Habilidades de comunicación: Técnicas para la comunicación eficaz” [[http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)], pots trobar alguns consells per a millorar la teva comunicació en l'àmbit personal i professional. Els deu manaments en l'atenció a la ciutadania.

## 4. L'escolta activa



Quan escolto realment alguna persona, entro en contacte amb ella, enriqueixo la meva vida... He arribat a pensar que és universal que quan una persona s'adona que és escoltada, els seus ulls s'humitegin. Penso que realment està plorant d'alegria". Carl Rogers

Escoltar és un **procés psicològic** que, partint de l'audició, implica altres variables del subjecte: atenció, interès, motivació, etc. És un procés molt més complex que la simple passivitat que associem al "deixar de parlar".

Escoltar activament implica:

- **Observar.** Usar la mirada per "escoltar": pot comunicar acollida, interès, implicar l'altre, inspirar serenitat o ferir violentament amb ulls de judici, amenaça, sospita, humiliació...
- **Atendre.** Interessar-se per l'altre, estar disponible per a l'altre, acceptant-lo tal com és, distint.
- **Centrar-se en l'altre.** És ell qui comunica. A més d' "atendre", "posar-se en disposició de", és necessari "acompanyar", és a dir, seguir amb familiaritat tractant de conèixer-lo i comprendre'l cada vegada millor, ajudant-lo a parlar, comunicant confiança, deixant-li "pas lliure" mentre s'expressa.
- **Un cert "buit de si".** De les coses pròpies i dels prejudicis (acceptant-los se'n neutralitza la força negativa). Escoltar és "allotjar" sense condicions i sense cobrar el preu d'"estar d'acord" o "sotmetre's" al propi criteri o a les pròpies pautes entorn de la situació que s'exposa.

L'escolta activa és aquella que no només posa l'orella, sinó que fa saber a l'altre que és escoltat, que se l'entén.

Escoltar activament **no és fàcil**. Existeixen nombrosos **impediments** que dificulten l'exercici d'una escolta activa:

- L'obstacle de l'**ansietat**, que es produeix sempre que l'oient està preocupat per si mateix, per com és rebut i per com ha de respondre.
- L'obstacle de la **superficialitat**, manifestat sobretot en la dificultat a parar atenció als sentiments dels altres. Es tendeix a generalitzar o a fugir dels temes més compromesos en l'aspecte emotiu. No es personalitza la conversa.
- La tendència a **jutjar**, a imposar immediatament les pròpies idees i dir el que és just i el que no ho és. És propi de qui dirigeix la seva mirada immediatament a normes o esquemes personals, a les seves idees religioses, polítiques, ètiques, etc.
- La **impaciència**, la impulsivitat que duu a alguns a no permetre que l'altre s'expressi, acabi al seu ritme les frases.
- L'obstacle de la **passivitat**, experimentat per aquells que tendeixen a donar sempre la raó al malalt pel fet de ser-ho i mancats per tant d'una capacitat d'intervenció activa i confrontadora en el moment oportú.



- La tendència a **predicar**, a proposar de seguida petits “sermons” que haurien de donar raó del que l'altre està experimentant, segons el propi criteri.

Escoltar activament és important perquè si sabem escoltar:

- Els altres sentiran la confiança necessària per ser sincers amb nosaltres.
- La persona que ens parla se sent valorada.
- Escoltar té efectes tranquil·litzants i facilita que s'eliminin tensions.
- Afavoreix una relació positiva amb el nostre interlocutor.
- Permet arribar al fons dels problemes.
- Generem respecte cap a nosaltres en qui ens parla.

És fonamental tenir en compte que, a més a més, suposa una sèrie d'**actituds favorables** cap a l'interlocutor i cap a nosaltres:

- Ser conscient de l'altre.
- Mantenir una posició corporal oberta al diàleg, fent veure amb gestos que ens interessa el que ens diuen.
- Mantenir el contacte visual de manera no dominant o intimidadora.
- Observar el llenguatge corporal de l'altre.
- Escoltar sense interrompre. el cos ha d'indicar que efectivament s'escolta, amb el somriure sincer i expressions d'assentiment... No és necessari estar-hi d'acord.
- L'escolta ha de ser reflexiva: significa tenir empatia, comprendre els sentiments de qui ens parla. Podem parafrasejar o repetir amb altres paraules el que ens estan dient, fent veure que comprenem. Ajuda a clarificar els missatges i promou l'entesa mútua.
- Cal tractar de comprendre el punt de vista de qui parla, acceptar les seves opinions, encara que no les compartim.
- Detectar les paraules i les idees clau.
- Eliminar obstacles que frenen la comunicació: crítiques, desqualificacions, exigències, prejudicis, estereotips.
- Retroalimentar la comunicació.
- Respectar l'espai vital que l'altra persona vol mantenir.

#### Per saber-ne més

A la [Viquipèdia \[http://ca.wikipedia.org/wiki/Escolta\\_activa\]](http://ca.wikipedia.org/wiki/Escolta_activa) pots trobar més informació sobre l'escolta activa i els seus elements, aplicacions i obstacles.

## 4.1. Com desenvolupar l'escolta activa

Desenvolupar habilitats per a l'escolta activa significa ser capaços d'apropar-nos a les persones amb una **actitud empàtica**. L'empatia és una destresa bàsica de la comunicació interpersonal. Permet l'entesa sòlida entre les persones. És fonamental per comprendre el missatge de l'altre. L'empatia pot

canviar la disposició de l'interlocutor, ja que se sent comprès i abaixa la guàrdia, de manera que desisteix d'una posició de confrontació.

En la següent taula s'exposen algunes tècniques útils per una actitud empàtica:

Tècniques	Objectius	Procediment	Exemples
<b>Mostrar interès</b>	Comunicar interès. Afavorir que parli l'altre.	No estar d'acord ni en desacord. Utilitzar paraules neutrals.	"Pots explicar-me més sobre això...?"
<b>Clarificar</b>	Aclarir el que s'ha dit. Obtenir més informació. Ajudar a observar altres punts de vista.	Preguntar. Demandar que aclareixin allò que no hem entès.	"I tu que vas fer en aquell moment?" "Des de quan esteu preocupats?"
<b>Parafrasejar</b>	Cal demostrar a l'altre que entenem el que ens està dient/passant. Verificar el significat.	Repetir les idees i fets bàsics que ha dit l'altre.	"Llavors, per a tu el problema és una tonteria" "El que m'estàs dient és que..."
<b>Reflectir</b>	Mostrar a l'altre que entenem el seus sentiments. Ajudar a que l'altre persona sigui més conscient del que està sentint.	Reflectir els sentiments del que està parlant.	"Et fa sentir molt malament que sempre t'acusin de ser el que treballa menys del grup a classe."
<b>Resumir</b>	Revisar tot el que parlat. Resumir i fer una conclusió dels fets i de les idees més importants.	Repetir els fets i les idees més importants de la conversa.	"Llavors, si no t'he entès malament Joan ha ignorat a la Maria i ha tu t'ha molestat que pensin que has estat tu qui ha iniciat aquesta situació."

L'assertivitat és una habilitat personal que ens permet expressar sentiments, opinions i pensaments, en el moment oportú, de la manera adequada i sense negar ni passar per sobre dels drets dels altres. La comunicació assertiva permet:

- Expressar sentiments i desitjos positius i negatius d'una manera eficaç, sense negar o menysprear els drets dels altres i sense crear o sentir vergonya.
- Discriminar les ocasions que l'expressió personal és important i adequada.
- Defensar-se sense agressió o passivitat, enfront de la conducta poc cooperadora, apropiada o raonable dels altres.



Consulta el document [L'escolta activa i el feedback](#) per veure alguns exemples de tractament de situacions difícils amb la ciutadania.

## 5. La comunicació no verbal en l'atenció presencial

Entenem per comunicació no verbal tot allò que acompanya les nostres paraules: moviments, mirades, postures... i normalment expressa actituds i emocions. Es calcula que més del 60% de la informació que es transmet en la comunicació interpersonal és no verbal i que, en cas de contradicció entre la informació verbal i la no verbal, de manera inconscient sempre ens creiem més la no verbal perquè és més difícil de manipular.

La comunicació no verbal és l'acte de transmetre informació sense usar el llenguatge.

Si la informació que transmetes verbalment entra en contradicció amb la no verbal el ciutadà pot entendre que el teu missatge no és creïble i la seva reacció pot ser de distanciament i manca de confiança i, en circumstàncies excepcionals, afavorir la confrontació.

Les dimensions o els **elements del comportament no verbal** són els següents:

<b>Expressió facial</b>	És un dels mitjans més importants. Podem comunicar el grau d'inclinació, comprensió, interès o implicació cap a una persona o situació: l'estat emocional dels interlocutors.
<b>Mirada</b>	S'usa per expressar emocions, filiacions o ganes d'establir relacions íntimes. També pot reflectir aversió o desig de no relacionar-se.
<b>Postura corporal</b>	A més de reflectir l'estat emocional de la persona, pot revelar també les actituds i els sentiments cap a si mateix i cap als altres.
<b>Gestos amb les mans</b>	Serveixen per emfatitzar els missatges verbals més que no pas per substituir-los en determinades situacions en què resulta difícil utilitzar les paraules. Indiquen estats emocionals.
<b>Contacte físic</b>	Serveix per refermar els missatges. El més freqüent l'aporten les mans. Pot transmetre una actitud de domini, submissió o igualtat.
<b>Distància</b>	Matisa la qualitat i el tipus d'interacció que s'estableix. És la cultura la que imposa les normes o estableix la naturalesa de qualsevol partit. Zona íntima: 0-45 centímetres. Zona personal: 45 cm. - 1,20 metres. Zona social: 1,20 m. - 3,60 m. Zona pública: 3,60 m. - límit visible i audible.
<b>Aparença personal</b>	A través de l'estil de vestir, pentinat, neteja, etc. introdueix també matisacions importants en la comunicació verbal.
<b>Elements paralingüístics</b>	Els més importants són el volum, l'entonació, la velocitat, la pronunciació i la fluïdesa.



Ets conscient de la teva comunicació no verbal? Quina informació creus que transmetes al ciutadà? Per què?

Al següent vídeo es escenifiquen, clarament, alguns dels elements de la comunicació no verbal [[http://www.youtube.com/watch?v=hL0hVVIH0\\_g&playnext=1&list=PL31CB09F531323816](http://www.youtube.com/watch?v=hL0hVVIH0_g&playnext=1&list=PL31CB09F531323816)].

**Per saber-ne més**

A la web [Protocolo.org](http://protocolo.org) [http://protocolo.org] pots trobar força informació relacionada amb el llenguatge corporal i el seu significat. Si fas clic a "Internacional", dins del Menú principal, pots trobar-hi informació relacionada amb la comunicació no verbal arreu del món amb les seves especificitats culturals.

## 6. Tipus de conflictes més habituals en l'atenció al ciutadà

---

En els propers apartats volem fer èmfasi en els ciutadans i serveis que, per les seves característiques, presenten una major probabilitat de generar situacions que poden acabar sent difícils de gestionar.

A continuació exposem cadascuna d'aquestes situacions que poden donar-se en serveis i en contextos molt diferents dins de l'Ajuntament. És molt habitual que dues o més d'aquestes **tipologies d'usuaris o situacions** puguin manifestar-se en el mateix moment:

A. Segons el **perfil** de l'usuari o ciutadà que hi intervé:

- El ciutadà que té **tendència a queixar-se molt habitualment**. Normalment es tracta d'un usuari molt intensiu dels serveis d'atenció al ciutadà d'un o més departaments municipals. Té uns estàndards de qualitat molt elevats i és per això que és un usuari difícil de satisfer. Pot tenir algun tipus d'experiència negativa prèvia amb l'Ajuntament que el condiciona i fa que sigui especialment crític amb el servei, el producte o l'atenció rebuda.
- El ciutadà **impacient que té pressa**. El perfil pot respondre a persones a les quals les seves obligacions els deixen poc temps per fer gestions però també a un perfil de persona que acostuma a deixar les gestions per a l'últim moment i llavors es troba amb terminis molt ajustats. Acostuma a contagiar-nos el seu estrès i el seu nerviosisme i vol molta rapidesa en la resposta, el que malauradament no sempre és possible, especialment quan es tracta de gestions que requereixen un circuit determinat que no podem obviar (per exemple per a la recollida de les firmes o autoritzacions necessàries per part dels responsables).
- El ciutadà amb una **actitud agressiva**. Normalment respon a un perfil de ciutadà de tracte difícil perquè ve predisposat a una possible confrontació i manté una actitud de no deixar-se convèncer. Té el sentiment que han estat vulnerats els seus drets i mostra una clara voluntat de no acceptar cap més solució que la que ell mateix proposa. Davant de qualsevol obstacle, per petit que sigui, busca l'enfrontament directe. Qualsevol cosa pot incrementar la seva agressivitat (per exemple que el facin esperar) i busca la complicitat de la resta de ciutadans per fer front comú en contra de l'Administració. Pot incrementar la seva agressivitat si va acompanyat per altres persones (familiars o no) que el facin sentir recolzat.
- El ciutadà que utilitza el **xantatge emocional**. Respon a un perfil d'usuari que planteja tot tipus de situacions personals límit que justifiquen les seves demandes i que no dubta a utilitzar el xantatge emocional per obtenir el que desitja. Es mostra educat i agraït en tot moment però és molt insistent en les seves demandes i sempre vol que fem una excepció amb el seu cas atesa la difícil situació en la qual es troba. Si no accedim a les seves pretensions intenta fer-nos sentir culpables.

Tot i que els tipus de persones que poden plantejar situacions difícils en la relació laboral són infinits i no sempre es corresponen amb els estereotips, hem d'esmentar les persones amb **malalties de tipus mental** i persones d'**origen estranger** com a fonts de conflictes potencials per manca de comprensió de la legislació, menor domini del llenguatge, etc.

**B. Segons el context** en què es dona:

- Serveis amb una manca d'efectius (personal) puntual o permanent.
- Instal·lacions amb horaris amplis d'obertura al públic (per exemple els centres cívics).
- Serveis amb molta afluència d'usuaris (per exemple instal·lacions esportives).
- Serveis adreçats a determinats col·lectius amb problemàtiques específiques (per exemple Serveis Socials o atenció a drogodependents).
- Serveis amb potestat sancionadora (per exemple Sanitat o Via Pública).
- Serveis que impliquen l'exercici de l'autoritat (per exemple la Policia Local).
- Serveis que gestionen ajudes i recursos amb més demanda que oferta (per exemple Educació o Serveis Socials).
- Serveis situats en zones o barris especialment conflictius.

Les tipologies d'usuaris i de serveis que hem vist presenten una major probabilitat de generar situacions difícils de gestionar; és per això que les persones que hi treballen han de desenvolupar les **competències** i les **habilitats** necessàries per resoldre-les adequadament.

## 7. Com reaccionar davant d'una crítica o un desacord?

Una de les situacions més habituals que ens podem trobar és quan un ciutadà presenta una queixa verbal relacionada amb algun tema que el preocupa i que ens vol comunicar. La queixa pot estar produïda per causes molt diverses.

Alguns exemples:



- No està conforme amb la qualitat del producte o servei que rep.
- Té problemes de convivència amb altres usuaris.
- No està d'acord amb una decisió de l'Administració que l'afecta personalment.
- No entén per què no prospera el recurs o la sol·licitud que va presentar.
- No està d'acord amb els criteris que s'han utilitzat per a la concessió d'una ajuda o subvenció, etc.

No sempre hem de veure totes les crítiques com quelcom negatiu; les crítiques també poden ajudar-nos a detectar deficiències o mancances que no coneixíem i actuar com un potent element de millora.

A vegades una crítica és un regal que ens ajuda a fer-ho millor.

Com tractar les queixes verbals? Acostuma't a seguir sempre els següents **passos**:

1. **Dóna les gràcies.** La comunicació verbal (i la no verbal) ha de transmetre a la persona que apreciem la seva queixa i que no dubtem del seu dret a reclamar. No hem de discutir mai amb el ciutadà.
2. **Escolta.** Abans de fer res, escolta. Deixa que l'altra persona expliqui quina és la seva queixa sense interrompre-la. Tant o més important que la informació que ens pugui donar és que descarregui les seves emocions i es senti atès. Aplica els principis de l'escolta activa que hem vist.
3. **Repeteix.** Torna a verbalitzar la queixa d'una altra manera i busca la confirmació del ciutadà. L'objectiu és que sàpiga que has entès el que et demana i que compartiu la visió del problema.
4. **No interroguis** el ciutadà si no és absolutament necessari. No preguntis res que com a Ajuntament ja hauries de saber.
5. **Disculpa't.** Sempre hem de disculpar-nos encara que la queixa no estigui prou justificada o sigui fruit d'un malentès. També hem de disculpar-nos encara que no en sigui l'Ajuntament el responsable directe. La disculpa ha de ser cortesa i sincera però sense caure en la submissió.
6. **Explica** què farà l'Ajuntament a partir d'aquest moment. Garanteix al ciutadà que es farà alguna cosa de manera immediata. No et comprometis a accions o terminis que no puguis complir.
7. **Agraeix** de nou al ciutadà la informació que ens ha facilitat per ajudar-nos a millorar i la oportunitat que ens ha donat de recuperar la seva confiança.

Com veurem més endavant cal mantenir sempre un ritme tranquil i pausat quan parlis i un to de veu més aviat baix per facilitar el control de les emocions d'ambdós interlocutors.

## 8. Com tractar una reclamació?

La diferència principal entre una **queixa** i una **reclamació** és que la queixa normalment és de tipus verbal i en canvi la reclamació implica la presentació d'algun tipus de document per escrit (en el nostre cas normalment una instància).

Una reclamació és una sol·licitud mitjançant la qual el ciutadà intenta resoldre un determinat problema.

Per presentar una queixa verbal normalment n'hi ha prou que el ciutadà es presenti en el servei que té la competència en aquella qüestió i expressi el que consideri oportú. En canvi, en el cas d'una reclamació normalment haurà d'anar a l'**Oficina d'Atenció Ciutadana** (OAC) i presentar la instància que posteriorment es derivarà al servei o departament que en tingui la competència.

Com tractar les reclamacions? Aconsellem seguir sempre els següents **passos**:

1. **Donar les gràcies.** La comunicació verbal (i la no verbal) ha de transmetre a la persona que considerem normal que es presentin reclamacions i que no dubtem del seu dret a reclamar. No hem de discutir mai amb el ciutadà ni intentar convèncer-lo que no presenti la reclamació. Si la persona està molt alterada l'hem de dur a un lloc tranquil on pugui calmar-se.
2. **Escoltar.** Deixa que l'altra persona expliqui quin és el motiu de la seva reclamació. Tant o més important que la informació que ens pugui donar és que descarregui les seves emocions i es senti atès. Aplica els principis de l'escolta activa que hem vist. Si es mostra reticent a omplir la instància perquè ho considera una pèrdua de temps hem de fer-li veure els avantatges que té per a ell que quedi constància per escrit de la seva reclamació.
3. **Oferir ajuda per omplir la instància.** Especialment en el cas de persones amb dificultats per escriure correctament o que desconeixen com s'omple una instància. Si cal, oferim-nos a escriure nosaltres les dades.
4. **Comprovar que totes les dades són correctes.** Comprovar que amb els nervis no ha oblidat escriure alguna dada important com el DNI, l'adreça o el telèfon i que s'entén el motiu de la reclamació i a qui va adreçada. Aconsellar al ciutadà si és recomanable afegir algun aclariment o informació més per fonamentar la reclamació.
5. **Explicar** què farà l'Ajuntament a partir d'aquest moment. Informar de quin serà el circuit que seguirà la reclamació i els terminis aproximats per obtenir una resposta.
6. **Agrair de nou** al ciutadà la seva paciència i la informació que ens ha facilitat per ajudar-nos a millorar.

Acabem aquest apartat amb un toc d'humor. Et recomanem el següent vídeo en què pots veure un fragment de la pel·lícula

Un dia de fúria [<http://www.youtube.com/watch?v=rXJTmlt4P0U&p=A27B353634CE0F9A&playnext=1&index=5>] amb Michael Douglas, un exemple de com la frustració i l'estrès d'un client combinat amb la manca de flexibilitat del personal d'atenció pot portar-nos a situacions difícils.



## 9. Què hem de fer i que no hem de fer?

Amb caràcter general, sempre que atenem una queixa o una reclamació, és convenient respectar les següents **indicacions** i evitar, sempre que sigui possible, les següents **conductes**.

QUÈ HEM DE FER	QUE NO HEM DE FER
En relació amb la teva <b>actitud i disposició</b> :	
Mostra sempre un interès sincer per l'altra persona i una gran predisposició a ajudar-la. Mostra sempre un estat d'ànim i una actitud conciliadora i amistosa. Fes sentir el ciutadà que el valores i et preocupes per el que li passa. Ofereix una atenció personalitzada. Fes sentir el ciutadà còmode i relaxat. Mostra una gran autoconfiança i seguretat en tu mateix (sense caure en la prepotència).	Mostrar una actitud prepotent. Atendre el ciutadà ràpidament i amb poc interès. Posar la teva autoritat per davant dels arguments. Menysprear a l'altra persona. No donar cap solució ni oferir cap alternativa alimentant el sentiment de frustració. No donar cap credibilitat als seus arguments ni a les seves opinions.
En relació amb la teva <b>comunicació verbal</b> :	
Mantén sempre un to de veu baix, pausat i constant. Dirigeix-te a l'altra persona pel seu nom. Escolta més que no parlis. Fes saber a l'altre que l'entens i que el comprens. No responguis a les provocacions, si cal contradir o argumentar fes-ho sempre amb delicadesa i tacte. No interrompis l'altra persona quan està parlant. Investiga per conèixer els fets. Pren notes del que et diuen.	Cridar més que l'altre. Interrompre l'altre amb freqüència (contestar el telèfon, consultes dels companys, etc.). Parlar més que escoltar. Enfrontar-se a l'altra persona. Contradir el ciutadà molt sovint. No posar-se en el lloc de l'altre.
En relació amb la teva <b>comunicació no verbal</b> :	
Somriu. No envaeixis l'espai de l'altre. Adopta una postura neutra amb tendència a la calidesa. No gesticulis massa.	Amençar amb el gest. Envair l'espai de l'altre. Adoptar una postura agressiva i intimidatòria. Gesticular excessivament. Donar mostres evidents de desinterès (mirar el rellotge mentre ens parlen).

Si seguim aquestes pautes molt probablement evitarem la majoria de situacions difícils. Tot i així, encara que fem les coses bé, sempre podem trobar-nos amb ciutadans que s'expressen amb certa agressivitat, impaciència o simplement amb poca correcció. Molts d'ells són persones "normals" que, en un moment determinat i en una situació concreta poden explotar i posar-nos en una situació complicada.

L'agressivitat és un tipus de resposta emocional i conductual extrema que neix com una reacció secundària a diferents emocions com l'ansietat, la frustració, la por a sentir-se menyspreat, etc. És per això que és tan important prevenir aquests sentiments amb les conductes que hem exposat anteriorment.

És evident que una combinació d'algunes de les conductes no adequades que hem vist incrementen la possibilitat de situar-nos en una posició difícil i afavoreixen reaccions agressives, especialment si estem tractant amb una persona fàcilment irritable i amb un nivell de tolerància a la frustració baix.

Quines **situacions** afavoreixen una reacció agressiva:

- La sensació d'urgència o de perill.
- Les emocions lligades a esdeveniments vitals importants (paternitat o maternitat, separacions, morts, etc.).
- La sensació que no ens volen reconèixer un dret legítim.
- La sensació que estem patint un greuge comparatiu.
- La sensació que estem patint una injustícia.

La majoria de vegades quan la persona agressiva té la percepció que volem ajudar-la sincerament llavors pot modificar la seva conducta i convertir-se en un dels nostres usuaris més incondicionals. Malauradament també podem trobar-nos la situació contrària, és a dir, que la nostra conducta generi en el ciutadà més agressivitat encara i llavors és quan entra en una espiral irracional com quan, per exemple, un conductor que ha comès una infracció es baralla amb el policia local i l'únic que obté és una sanció superior.

Quan l'altra persona està segrestada per una forta emoció negativa no escolta ni està receptiva als nostres arguments, és per això que el que hem de fer és mantenir estable el nostre propi clima emocional i deixar passar un breu espai de temps sense alterar-nos. Després, sense pujar el to de veu i amb cordialitat i respecte, convidarem el ciutadà a seure i explicar-nos amb detall el seu problema mostrant-li el nostre interès.



En el següent document tens alguns exemples de tècniques que poden ajudar-te a reconduir la situació: [Calmar les emocions](#).

### **Per saber-ne més**

A la [Viquipèdia \[https://ca.wikipedia.org/wiki/Viol%C3%A8ncia\]](https://ca.wikipedia.org/wiki/Viol%C3%A8ncia) pots consultar els tipus i les causes de la violència.

## 10. Com gestionar les pròpies emocions?

Davant d'una situació difícil o d'agressivitat és inevitable que les pròpies emocions es vegin també afectades fins al punt que acabin reproduint les mateixes conductes, com si el nostre cos fos un mirall que reflecteix a l'altra persona. És inevitable sentir emocions negatives o d'agressivitat davant d'una persona que ens està agredint o menyspreant mitjançant insults, amenaces o, fins i tot, intents d'agressió física. En aquests casos podem aplicar les **tècniques d'autocontrol emocional** per gestionar les pròpies emocions.

L'**autocontrol emocional** consisteix un conjunt de tècniques que ens permeten mantenir el nostre clima emocional i no respondre a l'agressivitat amb més agressivitat, encara que sigui inevitable desencadenar una reacció emocional negativa quan som agredits sense raó.

Hem de ser conscients que no sempre les emocions es poden controlar:

- Existeixen emocions tan fortes i sobtades que no poden dissociar-se de la seva manifestació física, i això és un mecanisme que l'evolució ha imposat al nostre organisme per raons de supervivència, i òbviament no les podem modificar a voluntat.
- En canvi, les emocions que es basen en sentiments i/o processos de pensament i raonament (rancor, ansietat, tristesa, etc.) sí poden ser controlats i canviats, però també dintre dels límits imposats a cada temperament.



Cuidar les pròpies emocions és imprescindible per evitar un excessiu desgast personal i professional a llarg termini.

La **intel·ligència emocional** és l'habilitat del subjecte per controlar les emocions, transmetre-les de forma adequada i percebre les emocions dels altres.

Quan et trobis en una situació compromesa amb un ciutadà que mostra una actitud agressiva et recomanem que intentis controlar les teves emocions negatives i que utilitzis l'**assertivitat**.

A la [Viquipèdia \[http://ca.wikipedia.org/wiki/Assertivitat\]](http://ca.wikipedia.org/wiki/Assertivitat) pots consultar la definició del terme assertivitat i les característiques de la comunicació assertiva en contraposició amb la comunicació submissa, agressiva o passiva-agressiva.

**Per saber-ne més**■ **A r t i c l e**

"Consells per gestionar la ràbia" [

<http://www.psico.cat/consells-de-salut/34-consells-de-salut-gestionar-la-rabia.html>]

de la psicòloga Mariló Grassot.

■ **A r t i c l e**

"L'assertivitat: l'art de relacionar-se bé amb els altres" [

<http://xarxanet.org/formacio/recursos/l-assertivitat-lart-de-relacionar-se-be-amb-els-altres>]

## Bibliografia i webs

---

### Bibliografia

ALBADALEJO, M. (2007) *La comunicació més enllà de les paraules: Què comuniquem quan creiem que no comuniquem*. Barcelona: Editorial Graó. Tot i que aquest és un llibre adreçat a la comunitat educativa, els consells i reflexions de l'autora en relació amb el llenguatge dels sons i dels silencis, del cos i de l'espai són d'aplicació també a altres àmbits. Pots trobar-hi exercicis per millorar les teves habilitats comunicatives i guies per a l'observació i la reflexió.

CABANA, G. (2008) *¡Cuidado! Tus gestos te traicionan*. Barcelona: Editorial Sirio. La comunicació no és només un intercanvi verbal, també inclou el to de veu, les actituds i les gesticulacions. Cal comprendre aquests elements que formen part indissociable de la comunicació per millorar la nostra capacitat de comunicar-nos amb èxit. Guy Cabana exposa aquesta tesi de forma entretinguda en aquest llibre amb nombrosos exercicis pràctics.

CÁCERES, M. (2003) *La comunicación interpersonal*. Madrid: Síntesis. Manual extens, de gairebé 300 pàgines, que fa un repàs global de quasi tots els aspectes verbals i no verbals de la comunicació. Adreçat als estudiants universitaris però també al públic en general.

CASTANYER, O. (1998) *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Biscaia: Desclée de Brouwer. En aquest llibre de l'Olga Castanyer trobarem la manera de desenvolupar una sana autoestima practicant l'assertivitat en les nostres relacions interpersonals. Si ens respectem nosaltres també respectarem els altres i farem valer els nostres drets sense trepitjar els drets dels altres. En aquest llibre trobaràs exemples i exercicis i un manual de 154 pàgines sobre el desenvolupament de l'autoestima mitjançant l'assertivitat.

DAVIS, F. (1998) *La comunicació no verbal*. Madrid: Alianza Editorial. Col·lecció "El Libro de Bolsillo". Tot un clàssic de la comunicació no verbal de ràpida lectura. Flora Davis fa un inventari de les tècniques utilitzades per psicòlegs, antropòlegs i etòlegs sobre la comunicació no verbal de les emocions i de la informació.

ELLIS, A. (1999) *Controle su ira antes de que ella le controle a usted: como dominar las emociones destructivas*. Barcelona: Paidós Ibérica. Albert Ellis i Raimond Chip desenvolupen en aquest llibre la tècnica de la teràpia racional emotivo-conductual aplicada al control de les emocions i de la ràbia i ho fan mitjançant exercicis senzills i fàcils d'aplicar. Recomanable si tens interès a practicar l'autocontrol emocional.

SERRANO, S. (2008) *El regal de la comunicació*. Barcelona: Editorial La Butxaca. Es tracta d'un llibre breu, d'unes 100 pàgines aproximadament, que tracta sobre les formes que tenim de comunicar-nos i on podem trobar informació útil per aprendre a escoltar els altres, dominar les emocions i descobrir valors com la confiança, l'amistat o el respecte.

TANNEN, D. (1999) *Yo no quise decir eso: Como la manera de hablar facilita o dificulta nuestra relación con los demás*. Barcelona: Altaya. Deborah Tannen és professora de lingüística a la Universitat de Georgetown. En aquest llibre defensa la tesi que allò important no és el que es diu, sinó com es diu. L'èxit de les relacions depèn del nostre estil de conversa: el volum de la veu, el to, el ritme i el sentit de les paraules. Aquest llibre ens ajuda a comunicar-nos millor amb els altres.

WATZLAWICK, P. (1997) *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder. En aquest llibre, tot un clàssic de la comunicació humana, hi pots trobar un resum de les seves característiques, manifestacions i principals disfuncions. S'estudia també la importància de la paradoxa i la contradicció en la comunicació humana. Molt recomanable.

## Webs

Viquipèdia [<http://ca.wikipedia.org/wiki/Portada>]. La Viquipèdia és un projecte d'enciclopèdia obert iniciat el març del 2001 en què es demana la col·laboració voluntària d'experts en cada tema. S'hi pot cercar informació àmplia de molts dels temes que tractarem en aquesta unitat.

Centre de Recursos Formatius [[http://www.diba.cat/formacio/centre\\_recursos.asp](http://www.diba.cat/formacio/centre_recursos.asp)] (Diputació de Barcelona). En aquesta pàgina web la Diputació de Barcelona posa a l'abast dels treballadors públics i de la ciutadania en general el Centre de Recursos Formatius que inclou un recull de materials com lectures, eines, guies de treball, etc. Et recomanem especialment els recursos d'autoaprenentatge que la Diputació posa a la teva disposició.

Escola d'Administració Pública (EAPC) [<http://www20.gencat.cat/portal/site/eapc>] de la Generalitat de Catalunya. A la web de l'EAPC et recomanem visitar els apartats "Formació" i "Publicacions" que contenen informació interessant relacionada amb molts àmbits de l'Administració pública en general.

Xarxanet.org [<http://xarxanet.org/>]. És una web adreçada a la xarxa associativa i de voluntariat de Catalunya, un portal d'Internet en llengua catalana posat en marxa el 2003. Xarxanet.org és un projecte impulsat pel Departament de Governació i Administracions Públiques de la Generalitat de Catalunya i adreçat a les entitats. Pots trobar-hi recursos que faciliten diversos autors relacionats amb la comunicació interpersonal i les habilitats socials en general.

Protocolo.org [<http://www.protocolo.org/>]. En aquesta web podeu trobar articles interessants relacionats amb la comunicació interpersonal, la comunicació oral, la comunicació no verbal, etc. tractats des de l'àmbit del protocol; només heu de cercar pel terme que us interessi. És molt recomanable la pestanya "Internacional" on podeu trobar informació relacionada amb la comunicació interpersonal arreu del món amb les seves especificitats culturals.

## Autoria

---

Aquest curs ha estat elaborat per Josep Lluís Baltonrà Bernaus.

Els continguts d'aquest web estan sota una  
llicència de [Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional](#)