



Diputació
Barcelona

Atenció al ciutadà

Manual de consulta

El Pla de formació és un instrument fonamental per a la planificació i gestió de la formació de les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació.

L'oferta formativa està definida a partir de la revisió i avaluació de la formació realitzada per la mateixa corporació i de l'anàlisi d'altres ofertes formatives que s'han desenvolupat en altres administracions públiques i és fruit de la col·laboració entre les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació amb la Direcció de Serveis de Formació.

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© del text: Verdú Ledesma

Primera edició: octubre de 2005

Primera reimpressió: juliol de 2009

Primera edició digital: desembre de 2010

Disseny i producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona

Dipòsit legal: B-4452-2011



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

Direcció de Serveis de Formació

Comte d'Urgell, 187. Edifici 14

08036 Barcelona

Tel. 934 049 300 · Fax 934 049 359

ds.formació@diba.cat · www.diba.cat

SUMARI

Presentació del curs	7
Objectius	9
Continguts	11
Introducció del manual	13
1. Les relacions Administració Local-comunitat	15
Idees clau	15
1.1. La imatge de l'Administració Local	15
1.2. Com ens formem una imatge i com influeix la pròpia imatge	16
1.3. Els vehicles de la imatge corporativa	16
1.4. Els avantatges d'assolir una bona imatge	17
1.5. El concepte de qualitat de servei	18
1.6. Com es crea una imatge de qualitat	18
Resum del tema	19
Referències a l'annex	19
2. La comunicació	21
Idees clau	21
2.1. El procés de la comunicació	21
2.1.1. Elements de la comunicació	21
2.1.2. Fases del procés de comunicació	22
2.2. La importància del <i>feed-back</i>	23
2.2.1. Les regles per donar <i>feed-back</i>	23
2.3. Les barreres de la comunicació	24
2.3.1. Per què es deforma la comunicació	26
2.4. Suggeriments per escoltar amb eficàcia	26
2.5. Condicions per a una bona comunicació	27
2.5.1. Superposició dels camps de consciència	27
2.5.2. Deformacions del missatge per les actituds dels dos interlocutors	27
2.5.3. Distorsió del missatge pels sorolls	28
2.5.4. Necessitat d'un codi comú	28
2.5.5. Necessitat d'un <i>feed-back</i>	28
2.6. Quadre de referència i imatge de l'altre	28
2.7. La importància de la comunicació no verbal	29
2.7.1. Categories de comunicació no verbal que influeixen en la comunicació verbal	29
2.7.2. Eines per millorar la comunicació no verbal	30
2.7.3. La locució	31
2.8. El vocabulari	32
Resum del tema	33
Referències a l'annex	33
3. L'acollida personalitzada	35
Idees clau	35
3.1. Les necessitats bàsiques dels ciutadans	35

3.2. Les fases de l'acollida personalitzada	35
3.2.1. Rebre el ciutadà	36
3.2.2. Tractar el problema	36
3.2.3. Assegurar la continuïtat	36
3.2.4. Acomiadar-se del ciutadà	36
3.3. Consells d'acollida als ciutadans	37
3.4. Errors que cal evitar	37
3.5. L'acollida personalitzada excel·lent	38
Resum del tema	40
Referències a l'annex	40
4. L'atenció telefònica	41
Idees clau	41
4.1. La finalitat de l'atenció telefònica	41
4.2. Com utilitzar correctament el telèfon	42
4.2.1. La recepció de la trucada	42
4.2.2. La salutació	43
4.2.3. L'escolta	43
4.2.4. La recerca d'informació	43
4.2.5. Els traspessos de trucada	43
4.2.6. El fi de la comunicació	44
4.2.7. Les trucades que vostè realitza	44
4.2.8. Les trucades per a una altra persona	44
4.3. El contestador automàtic	45
4.3.1. Com enregistrar el nostre missatge	45
4.3.2. Com deixar un missatge al contestador	46
4.4. L'establiment de prioritats	46
Resum del tema	48
Referències a l'annex	48
5. Tractament de situacions difícils	49
Idees clau	49
5.1. Com respondre a les objeccions i a les crítiques	49
5.1.1 Els tipus de respostes	49
5.2. L'atenció de reclamacions	50
5.2.1. Conèixer el ciutadà i acollir-lo	51
5.2.2. Saber escoltar	51
5.2.3. Buscar la solució	52
5.3. Algunes situacions especials	53
Resum del tema	55
Referències a l'annex	55
Síntesi del material	57
Glossari	59
Bibliografia comentada	61
Annexos i material d'autoavaluació	63

INTRODUCCIÓ DEL MANUAL

Un dels grans reptes de tota organització, ja sigui pública o privada, és l'excel·lència en el tracte amb els seus clients i, en el cas de l'Administració Local, amb els ciutadans. Cada cop s'estan dirigint més esforços en aquest sentit, prioritzant tots aquells serveis que mantenen un contacte directe amb els ciutadans.

Avui en dia, els paràmetres de la qualitat de servei estan regits no només pel producte o servei que ofereixen les empreses o organitzacions, sinó pel tracte que les persones d'atenció al públic tenen amb els proveïdors i clients. Una atenció a la qual potser fa un temps es donava menys importància, però l'exigència dels consumidors fa que ens haguem de posicionar en una actitud de cortesia i amabilitat a l'hora d'atendre les seves demandes.

D'aquí la importància del reciclatge i d'una formació continuada tant en temes tècnics com en habilitats personals, per polir aquells hàbits adquirits al llarg del temps, per perfeccionar-se i potenciar aquells aspectes més febles.

En el tema 1 s'exposen els tipus de relacions òptimes que s'han de donar entre l'Administració Local i la comunitat, com influeix de manera molt important la imatge que proporciona l'Administració en aquestes relacions i com crear aquesta imatge de qualitat.

En el tema 2 es desenvolupa tot el que fa referència a la comunicació, el procés, la seva importància, les barreres que fan que es deformi aquesta comunicació, les condicions necessàries per fer-la òptima i, per últim, es destaca la importància de la comunicació no verbal.

En el tema 3 es fa referència a l'acollida personalitzada, des de com rebre el ciutadà quan s'adreça a l'Administració fins a com acomiadar-lo.

En el tema 4 es parla de l'atenció telefònica, de com utilitzar correctament el telèfon i el contestador automàtic.

Finalment, en el tema 5 es presenta un recull de situacions difícils oferint pautes per respondre a aquestes situacions i per atendre tot tipus de reclamacions.

Esperem que aquest manual contribueixi a assolir aquests paràmetres de qualitat de servei i us ajudi a refrescar conceptes i maneres d'actuar davant els ciutadans.

La darrera part del manual aporta, a més d'una síntesi del material i de les referències bibliogràfiques dels autors citats, una breu bibliografia comentada on s'orienta sobre la lectura de llibres que poden resultar interessants per ampliar i/o aprofundir el contingut estudiat, així com un glossari on es poden trobar els conceptes bàsics tractats al llarg dels temes, amb la indicació concreta de l'apartat o subapartat on es poden trobar.

1. LES RELACIONS ADMINISTRACIÓ LOCAL-COMUNITAT

IDEES CLAU

- La imatge que l'Ajuntament dóna en relació amb el tracte que reben els ciutadans té gran importància i condiona la concepció del servei rebut.
- Els canals transmissors d'imatge i els responsables d'incidir en cada un d'aquests canals varia segons la posició en l'estructura jeràrquica.
- Gestionar correctament els canals d'imatge porta grans avantatges i beneficis.
- Per assolir la qualitat total de servei i per crear una imatge de qualitat són molt importants els «Moments de la Veritat».

1.1. LA IMATGE DE L'ADMINISTRACIÓ LOCAL

Per tots és sabut que la imatge que ofereix qualsevol organització condiona amb més o menys mesura la concepció que se'n tingui a l'exterior. És important, per aquest motiu, pensar en quin grau es pot condonar aquesta imatge per potenciar-la amb atributs positius, és a dir, com pot fer millorar la imatge de l'Administració Local la persona que està en contacte directe amb els ciutadans.

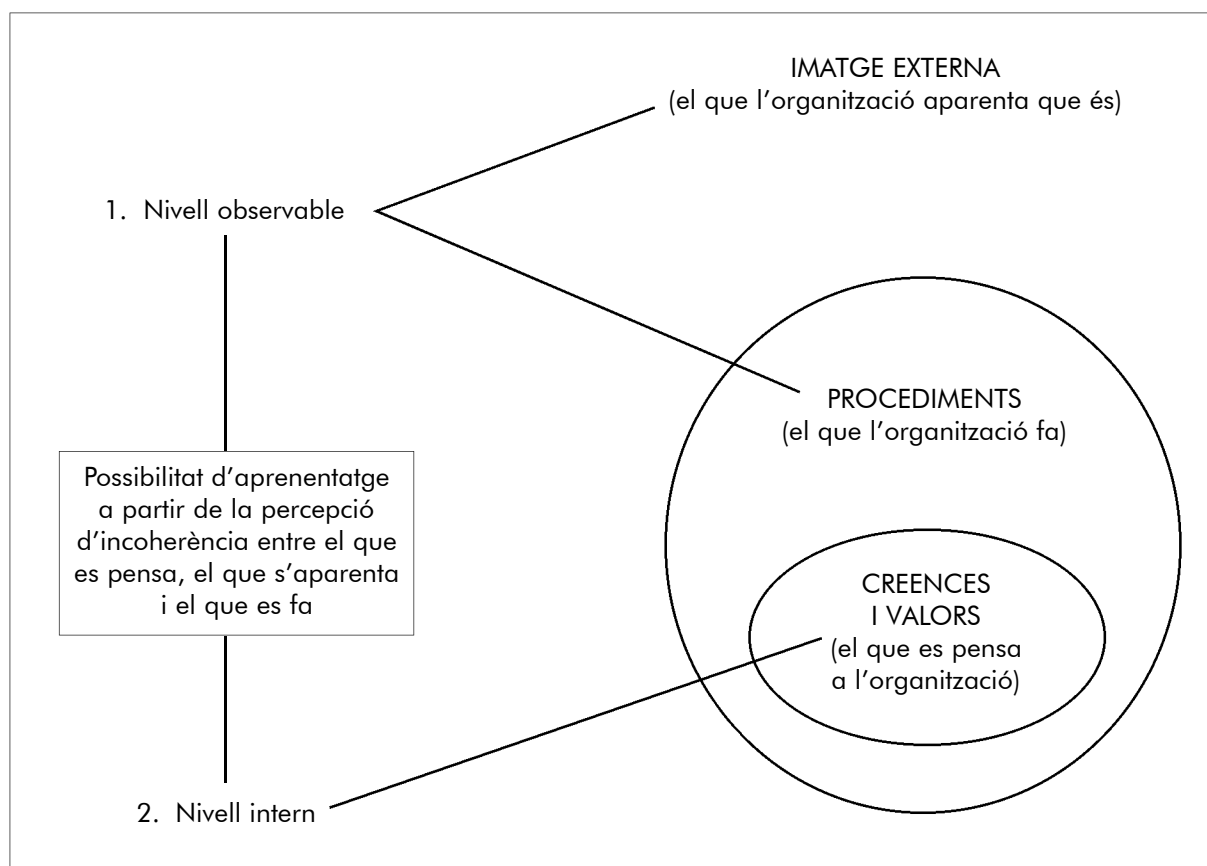


Figura 1. Els aspectes que transmeten imatge.

Tal com mostra la figura 1, per *imatge corporativa* (nivell observable) hem d'entendre la visió global que el ciutadà té de l'Ajuntament. Però una visió global no conté en si mateixa una valoració positiva o negativa d'aquesta institució. Una institució pot tenir, per exemple, una imatge molt característica i, malgrat això, no ser jutjada positivament.

És deure de l'Administració arribar a llançar un cert tipus d'imatge, verificar que sigui rebuda d'una forma favorable pel ciutadà i, després, fer que romangui d'una manera coherent, característica i eficaç, que produeixi resultats tangibles de promoció.

1.2. COM ENS FORMEM UNA IMATGE I COM INFLUEIX LA PRÒPIA IMATGE

La definició més simple de qualsevol tipus d'organització és aquella que diu que és un conjunt de persones i de mitjans organitzats en funció d'una estructura determinada i que comparteixen un objectiu comú.

Atenent-nos a aquesta definició i al concepte d'imatge corporativa que hem definit, podem arribar a la conclusió que la *imatge global* és la suma de les imatges de cada un dels seus empleats.

De fet és així, tots ens configurem una imatge determinada de quelcom en funció del que veiem, sentim, percebem, pensem, etc. És a dir, la nostra imatge de l'Ajuntament està condicionada pels contactes que hi hem mantingut. En la majoria dels casos, aquests contactes es redueixen a una consulta, una trucada telefònica, etc., i el nostre contacte en aquestes ocasions està mediatitzat per la persona que atén les nostres preguntes, ens contesta a través del telèfon... En aquestes ocasions la imatge de l'Ajuntament coincideix amb la de la persona amb qui s'ha mantingut el contacte, l'empleat que ens va atendre.

Per aquesta raó és important la imatge de les persones que exerceixen una tasca d'atenció al públic. En definitiva, aquestes persones presten la seva imatge a l'Ajuntament, es converteixen en *vehicle d'imatge* i en aquells moments ells són «l'Ajuntament».

En moltes ocasions una manca de coneixement i de domini de la pròpia imatge pot malmetre els esforços per atendre i millorar el servei.

La majoria de les persones no són conscients de la imatge que projecten, no la dominen. Actuen de forma intuïtiva. No totes les persones coneixen i dominen la seva manera de comunicació verbal, les seves expressions i gestos, les seves postures, etc., i s'enganyen, el que ells creuen que coneixen no és igual a allò que el ciutadà rep, i no són conscients de la imatge que projecten.

A més d'aquests factors, l'Administració Pública disposa d'altres vehicles transmissors d'imatge; anem a veure tot seguit quins són.

1.3. ELS VEHICLES DE LA IMATGE CORPORATIVA

Els canals transmissors d'imatge d'una organització són, bàsicament, quatre, i, segurament des de cap posició de l'escala jeràrquica es pot influir en els quatre alhora. És a dir, el resultat de la imatge de l'Administració Local es forma gràcies a l'esforç de totes les persones que formen part d'aquesta institució i, si una d'aquestes falla, repercuteix en les altres.

Els quatre vehicles de la imatge corporativa són els següents:

1. Les comunicacions.
2. L'entorn.
3. El tracte.
4. Els serveis.

1. *Les comunicacions.* Són totes les expressions i missatges que actuen com a canals d'informació i que s'utilitzen per donar a conèixer als ciutadans les activitats i serveis, etc., que ofereix l'Administració Local. Per exemple: els anuncis a la premsa, els cartells, els anagrames, els escuts, etc.
2. *L'entorn.* Són els edificis i expressions físiques on s'ubiquen els serveis de l'Administració Local, especialment aquelles zones a les quals accedeix el ciutadà. Per exemple: les recepcions, la seva decoració, les senyalitzacions per arribar-hi, etc.
3. *El tracte.* És a dir, totes les «activitats» que es «perceben» públicament. Per exemple: les iniciatives socials i culturals, la política de personal, la manera de tractar els ciutadans i els proveïdors, les relacions amb altres entitats, etc.
4. *Els serveis.* És a dir, tots els serveis de l'Ajuntament que s'ofereixen al ciutadà. Per exemple: Les qualitats tècniques i estètiques, les prestacions, el grau d'importància i de necessitat, la rapidesa...

Després de conèixer els quatre canals d'imatge ens serà més fàcil identificar en quins d'ells podem influir nosaltres en la tasca diària. Bàsicament aquests són el *tracte* i els *serveis*, posant per endavant sempre l'educació i la cordialitat, i agilitzant tot allò que estigui al nostre abast.

1.4. ELS AVANTATGES D'ASSOLIR UNA BONA IMATGE

Si l'organització és capaç de gestionar correctament els canals d'imatge, els avantatges que n'obté poden ser els següents:

- La institució no sols queda més delimitada i identificable enfront de la resta, sinó que, a més, és jutjada favorablement.
- Totes les expressions parcials (funcions, equips, serveis, missatges, comportaments...) formen un conjunt que sosté i enquadra cada campanya, cada manifestació o acció promocional en un context únic i coherent.
- L'Ajuntament, a través de la seva imatge, adquireix un «rang cultural» precís i és considerat com una institució pilot i d'avantguarda. Projecta entre els ciutadans una personalitat ben definida, se'n converteix en l'aliat i n'expressa la seva personalitat.
- Paral·lelament a la imatge positiva que l'Ajuntament obté de l'exterior, creix també a l'interior, dona prestigi entre els seus components i més satisfacció en el mateix lloc de treball.
- La constant preocupació d'una normativa precisa converteix la imatge de l'Ajuntament en un dels instruments més eficaços del procés global de racionalització, capaç, per tant, de condicionar la productivitat i la rendibilitat.

- Es multipliquen els mitjans de promoció. Fins i tot fets que es consideren de menys importància des d'aquest punt de vista, com els anagrames, per exemple, poden contribuir a la promoció si es tracten amb la coherència i la força global de la imatge.
- El ciutadà està més predisposat a favor de l'Ajuntament, amb la qual cosa és capaç de disculpar els errors comesos i de mostrar-se més comprensiu. S'eliminen els prejudicis desfavorables.

1.5. EL CONCEPTE DE QUALITAT DE SERVEI

A les empreses de producció la qualitat es mesura en funció de la qualitat del producte, però a l'Administració Local, *en funció de què es mesura la qualitat?*

A l'Administració Local, la qualitat del servei es mesura pel grau de satisfacció global de:

- Les necessitats.
- Les expectatives del ciutadà manifestades.

Per assolir aquesta qualitat, és necessari que el servei estigui orientat a fer les coses fàcils al ciutadà i menys fàcils al propi Ajuntament i als seus treballadors. S'ha de tenir en compte que la lògica de l'Ajuntament no és necessàriament la mateixa que la del ciutadà.

El moment decisiu per a tota organització és el «Moment de la Veritat», és a dir, aquell moment en el qual el ciutadà entra en contacte directe amb el personal de l'Ajuntament.

1.6. COM ES CREA UNA IMATGE DE QUALITAT

Es crea una imatge de qualitat intentant assegurar que el nombre més gran possible de «Moments de la Veritat» es desenvolupin correctament segons els desitjos del client.

S'ha de tenir present que:

- Una successió de «Moments de la Veritat» dolents esborra el record dels bons.
- Si el «Moment de la Veritat» és bo, potser fa que el client obli els records dolents passats fins que ha trobat la persona que l'ha atès satisfactòriament.
- El client viu el «Moment de la Veritat» com quelcom molt personal, que el concerneix i, per tant, desitja un tracte agradable.
- El client jutja cada «Moment de la Veritat» encara que no en sigui conscient.
- La impressió que deixen en el client aquestes experiències repetides és el factor determinant de la imatge de l'Ajuntament, quant a la qualitat del servei.

Hem de tenir en compte que, generalment, un client satisfet ho comunica a tres clients més; en canvi, un d'insatisfet ho comunica aproximadament a onze més.

Resum del tema

Fins aquí s'ha vist que:

- La imatge d'un Ajuntament és molt important perquè els usuaris percebin més positivament els serveis rebuts. A més, la persona que està en contacte directe amb aquests usuaris és un punt clau en la percepció d'aquesta imatge, ja que és qui representa l'Administració en aquells moments.
- Els quatre canals d'imatge són les vies per les quals els usuaris perceben la visió que l'organització ofereix, i és a partir d'aquests canals que els ciutadans valoren positivament o negativament els serveis rebuts.
- Els «Moments de la Veritat» positius són els que incrementen i potencien els avantatges dels ciutadans i fan que es creï una imatge de qualitat.

Referències a l'annex

Annex 1: Aquest annex mostra un esquema que il·lustra com un usuari es pot formar una imatge determinada de l'Administració.

2. LA COMUNICACIÓ

IDEES CLAU:

- El procés de la comunicació serveix per adonar-se de la importància de les fases de la comunicació i proporciona eines per saber què es pot fer per superar els obstacles que es deriven d'una comunicació poc eficaç.
- El *feed-back* és el principal instrument d'intercanvi d'informació entre dues o més persones.
- Coneixent les barreres de la comunicació, se sabrà com poder-les superar i fer que la comunicació sigui una eina útil i pràctica.
- La comunicació no verbal és tant o més important que la verbal, ja que és la decisòria en un procés d'interacció. Aquest tipus de comunicació està subjecta a factors culturals i contextuals.

2.1. EL PROCÉS DE LA COMUNICACIÓ

Comunicar és utilitzar un procediment a través del qual un missatge carregat d'informació és transmès per un emissor (E) a un receptor (R) que capta aquest missatge.

En aquesta definició, la paraula *procediment* té una accepció més dinàmica: desenvolupament, evolució, procés...

2.1.1. Elements de la comunicació

Les definicions dels elements de la comunicació són els següents:

- *Emissor*: Qui emet el missatge.
- *Receptor*: Qui rep el missatge.
- *Missatge*: Allò que es diu.
- *Codi*: El llenguatge que es fa servir per transmetre el missatge.
- *Actituds*: Postura del cos humà quan la determina una certa disposició de l'ànim o expressa alguna cosa amb eficàcia. Predisposició permanent d'un individu a reaccionar en un sentit sigui quina sigui la situació. Les actituds poden deformar el contingut del missatge. Aquestes poden ser positives (interès, escolta activa, etc.) o negatives (passotisme, desinterès, etc.).
- *Entorn*: Voltants immediats, allò que ens envolta, és a dir, si a l'entorn hi ha sorolls, això pot dificultar que el missatge arribi al seu destinatari en perfectes condicions.
- *Canal*: Medi pel qual circula el missatge; aquest pot ser:
 - Visual.
 - Auditiu.
 - Olfactiu.
 - Tàctil.

- Gustatiu.
- Mixt.

— *Finalitat*: És el motiu pel qual es transmet el missatge; pot ser per:

- Informar.
- Ordenar.
- Condicionar.
- Persuadir, etc.

2.1.2. Fases del procés de comunicació

Les fases del procés de comunicació queden esquematitzades a la figura següent:

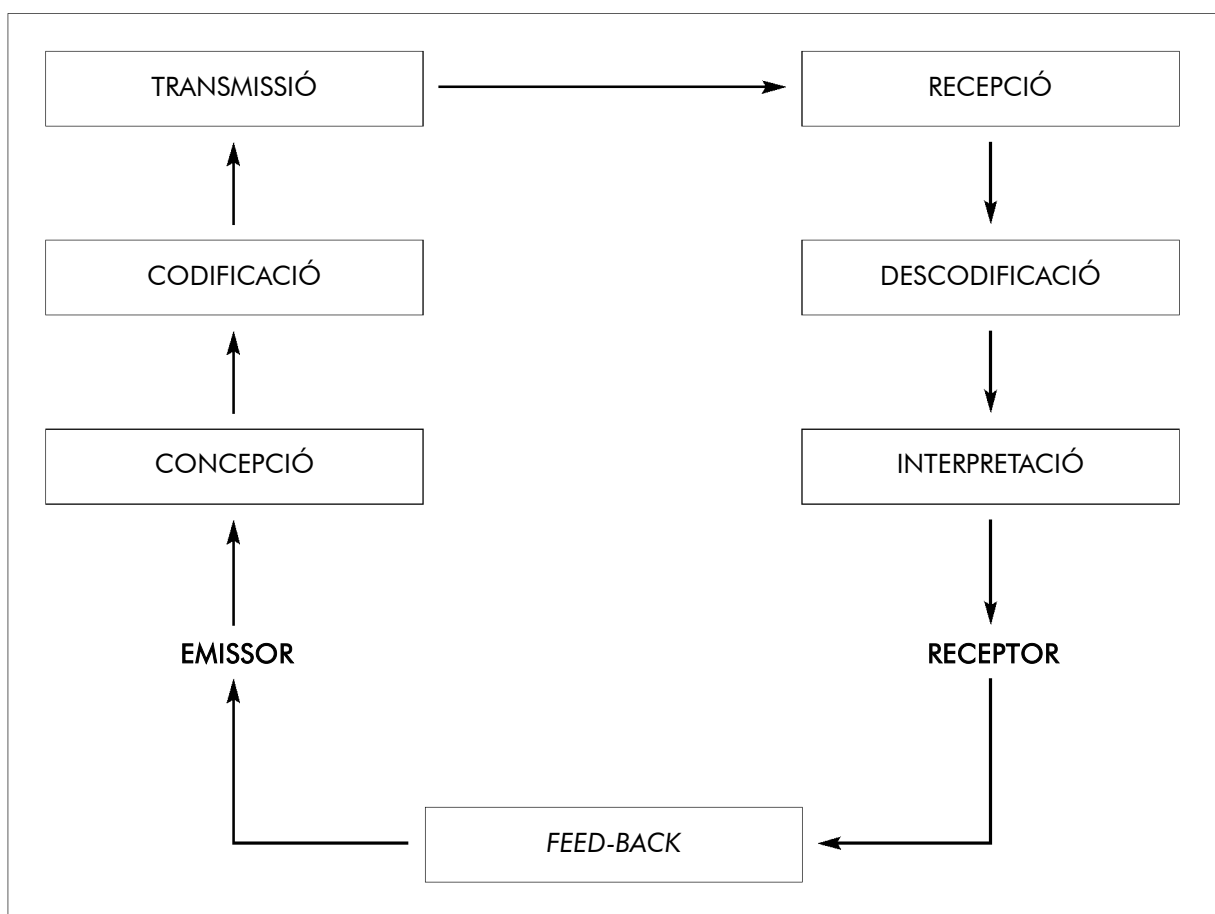


Figura 2: Fases del procés de comunicació.

Per definir i explorar la comunicació entre les persones, cal parlar d'emissor i de receptor.

En tot procés comunicatiu *l'emissor*:

- Ha de concebre el que vol transmetre.
- Carrega el seu missatge amb informacions.

- Codifica el missatge en funció de diversos factors.
- Transmet el seu missatge a través d'un canal.

El receptor per la seva part:

- Rep el missatge.
- El descodifica, operació inversa de la codificació.
- Troba la informació (o no la troba?).

L'emissor (E) té la intenció de transmetre una idea al receptor (R) i elabora el seu missatge, el codifica, és a dir, utilitza un llenguatge comprès pel receptor i l'emet a través d'un cert nombre de canals. Tant el receptor com l'emissor poden demanar *feed-back* per assegurar-se que el missatge s'ha entès o que els dos ho han entès de la mateixa manera.

2.2. LA IMPORTÀNCIA DEL FEED-BACK

El *feed-back* és el retorn a l'emissor del que el receptor ha rebut del missatge, perquè l'emissor, una vegada percebuda la diferència entre el missatge rebut i l'emès per ell, faci la correcció necessària.

El *feed-back* ha de ser *descriptiu* més que *avaluatiu*. S'ha de relacionar amb *evidències objectives* per tal que sigui més eficaç. A més, ha de ser *específic* més que no pas general. També és cert que serà més eficaç si es *demana* que no pas si s'*imposa* i si arriba en el *moment oportú*, després del comportament a què ens referim. Finalment, ha de ser *verificat* per assegurar-nos de la fidelitat de la comunicació.

2.2.1. Regles per donar *feed-back*

Com a regles principals i contextuals per donar *feed-back*, tenim:

- Examinar la disposició adequada.
- Examinar si el moment escollit és propici.

A més:

- Dosificar bé el *feed-back*.
- Examinar si el *feed-back* que s'ofereix és realment desitjat.
- Buscar la concreció.
- Explicar els motius que impulsen a donar *feed-back*.
- Examinar que el *feed-back* és correctament captat.
- Examinar la pròpia capacitat per jutjar.

2.3. LES BARRERES DE LA COMUNICACIÓ

A continuació, en la figura 3 es poden veure les relacions entre els obstacles de la comunicació associats a cada una de les fases del procés de la comunicació:

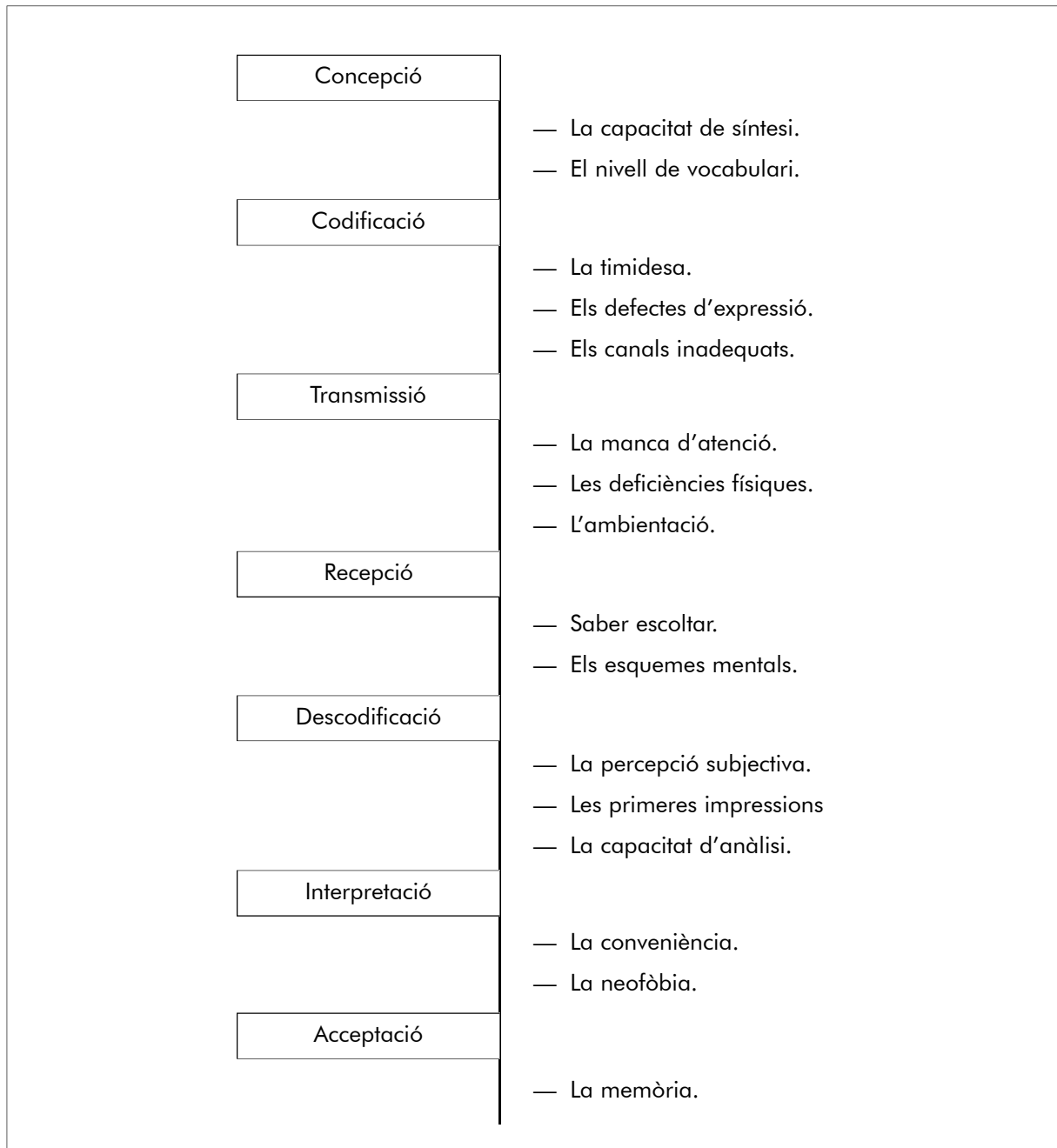


Figura 3: Els obstacles de la comunicació de cada part del procés de la comunicació.

Les conseqüències en una relació interpersonal dels obstacles anteriorment citats de la comunicació són:

- Els defectes d'expressió.
- El saber escoltar o l'escolta activa.
- Els esquemes mentals.
- Les percepcions subjectives.
- Les primeres impressions.
- La capacitat d'anàlisi.
- La interpretació a conveniència.
- La memòria.

- *Els defectes d'expressió*: Són els malentesos que comporta la falta i la duplicitat del missatge.
- *El saber escoltar o l'escolta activa*: Poden haver-hi situacions en les quals pensem que estem escoltant el nostre interlocutor i l'únic que fem és pensar en la resposta que li donarem; de manera que en aquestes situacions se'ns pot escapar informació important que condiciona la nostra resposta.
- *Els esquemes mentals*: Són entesos com a idees preconcebudes que tenim des de petits i que venen marcades per l'àmbit social, escolar, familiar... en el qual hem crescut. Impedeixen la comunicació efectiva entre dues o més persones.
- *Les percepcions subjectives*: Qualsevol missatge està subjecte a la interpretació individual de cadascú, ja que ens movem i reaccionem de manera específica segons la nostra percepció. Ens quedem amb aquells conceptes que són vàlids per a nosaltres i, en definitiva, això no fa res més que condicionar la nostra actitud.
- *Les primeres impressions*: Condicionen sempre la segona presa de contacte. Per tant, hem d'anar amb compte ja que també poden condicionar les relacions que establim amb els nostres interlocutors. En definitiva, no tenen per què influir en el nostre bon tracte.
- *La capacitat d'anàlisi*: La majoria de les vegades som incapaços d'analitzar tota la informació que tenim al nostre abast i arribem a perdre de vista els conceptes més fonamentals per falta d'atenció.
- *La interpretació a conveniència*: Pot succeir que una mateixa situació vista per diferents persones tingui interpretacions diferents, fins i tot que un mateix text tingui lectures diferents. Aquest fet pot ser degut a associacions mentals que cadascú es fa, motivades per la por a situacions noves o desconegudes.
- *La memòria*: Finalment, la memòria a vegades ens juga males passades i pot succeir que la informació que donem o rebem se'ns obliidi a causa dels processos de memòria.

A l'hora d'analitzar els obstacles de la comunicació també hem de tenir en compte que hi ha una sèrie de *variables inherents al propi procés comunicatiu* que dificulten la comunicació. Una d'aquestes variables és el procés de degradació i deformació natural de la comunicació que apareix en la següent figura:

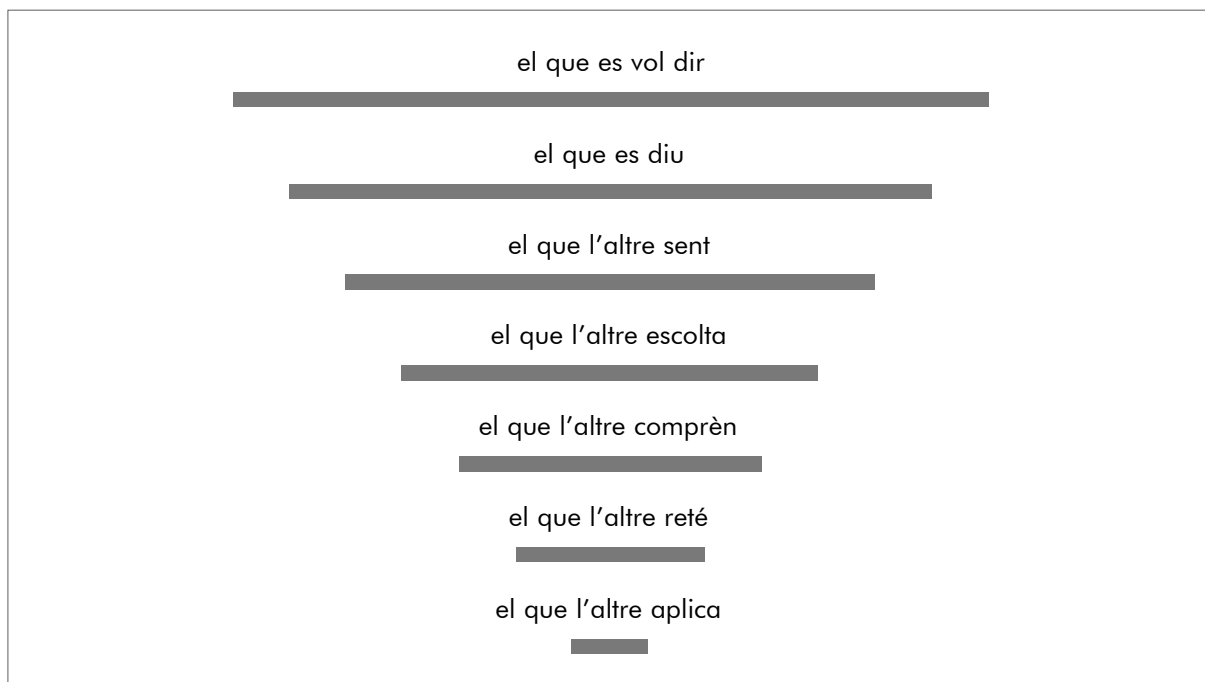


Figura 4: Esquema del procés de degradació i deformació de la informació.

2.3.1. Per què es deforma la comunicació

Són molts els motius pels quals es pot produir una deformació de la comunicació. Vegem-ne alguns:

- Perquè ens oblidem de detalls importants.
- Perquè afegim imaginacions pròpies.
- Perquè augmentem o disminuïm l'èmfasi d'aspectes importants.
- Perquè canviem expressions del llenguatge comú.
- Perquè reduïm el nombre de conceptes.

2.4. SUGGERIMENTS PER ESCOLTAR AMB EFICÀCIA

L'*escolta activa* ha de ser una *actitud oberta i receptiva*. El temps d'escolta o de recepció del missatge ens ha de permetre entendre i comprendre el que l'altre està dient i evitar les interferències.

Seguidament, li proposem una sèrie de recursos que estan a l'abast de tothom i que poden ajudar a disminuir alguns dels obstacles de la comunicació. Procuri escoltar els seus receptors tenint en compte les següents *orientacions*:

- Sigui curiós.
- Escolti atentament.
- Romangui disponible.

- Asseguri's que hi sent bé.
- Accepti l'altre i aparti els prejudicis.
- Faci crítiques constructives.
- Domini l'instint de territori.
- Vagi amb compte amb la dispersió mental.
- Escolti amb els ulls.
- Escolti primer, analitzi després.

2.5. CONDICIONS PER A UNA BONA COMUNICACIÓ

Les condicions que veurem en els subapartats següents són cinc i ens serviran per tal que la comunicació sigui eficaç i es doni amb un molt bon resultat. Per tant, és precís:

1. Que els camps de consciència dels interlocutors se superposin.
2. Que les seves actituds no creïn una deformació del missatge.
3. Que esdeveniments exteriors (sorolls i paràsits) no entorpeixin el procés de la comunicació.
4. Que els codis d'ambdues parts siguin comuns.
5. Que cada missatge vagi seguit d'un *feed-back*.

2.5.1. Superposició dels camps de consciència

Una de les primeres condicions de la comunicació és que a la intencionalitat de l'emissor li correspongui una receptivitat en el receptor i, per tant, que els seus camps de consciència puguin superposar-se, almenys parcialment. És a dir, que les dues persones *estiguin interessades* en allò que es diu i que els dos tinguin *interessos compartits*.

Es fa palès un empobriment de la comunicació quan els interessos dels dos interlocutors solament coincideixen parcialment. Un exemple d'això el trobem en el llenguatge col·loquial:

- «No estem en la mateixa longitud d'ona.»
- «Tenia el cap a tres quarts de quinze.»
- «Li entrava per una orella i li sortia per l'altra.»
- «Estava absent!»

2.5.2. Deformacions del missatge per les actituds dels dos interlocutors

Cada un dels interlocutors veu l'altre a través del prisma deformant de les seves actituds, és a dir, que *el percep tal com l'imagina*.

Calen freqüents intercanvis perquè la imatge que cada un d'ells s'ha format de l'altre s'apropi progressivament a la realitat.

2.5.3. Distorsió del missatge pels sorolls

El missatge emès per un dels interlocutors durant l'entrevista utilitza un o diversos *canals* de transmissió:

- La seva veu.
- El to de la veu.
- Els gestos.
- Les postures.

Aquests canals poden quedar parcialment obstruïts per «sorolls» o paràsits.

Aquests *sorolls* poden ser:

- Físics: Ambient sorollós, telèfon, aldarull de converses, tecleig de màquines, etc.
- Psicològics: Simpatia o antipatia.

2.5.4. Necessitat d'un codi comú

Cal que les paraules, el to i els conceptes utilitzats tinguin efectivament el mateix significat per a tots els interlocutors.

Existeix una estratificació del llenguatge segons els medis i, per una altra banda, hi ha fins i tot una evolució del contingut de les paraules.

Els llenguatges utilitzats estan marcats per les *influències culturals, històriques, educatives* i per l'*experiència* de cada u.

2.5.5. Necessitat d'un feed-back

Tal com hem comentat en l'apartat 2.2., el *feed-back* ens ajudarà a fer que l'emissor sàpiga si el receptor l'ha entès tal com volia ser entès i, a més, ens demostra si aquest ens ha estat escoltant eficaçment o no.

2.6. QUADRE DE REFERÈNCIA I IMATGE DE L'ALTRE

Quan l'emissor parla al receptor quasi sempre està convençut d'haver comunicat el seu missatge amb tota perfecció pel simple fet d'haver-se sentit mentre l'emetia. Això succeeix perquè quan l'emissor parla, es dirigeix primer a un receptor privilegiat, que és ell mateix, i no pensa ni per un moment que les seves paraules poden no ser compreses quan transmet un missatge a altres receptors.

A l'edat adulta, l'home es crea un quadre de referència relativament estable, molt personal, del qual se serveix per adaptar el seu discurs quan parla. Escoltant-nos i entenent-nos perfectament, de vegades els adults ens centrem en la emissió i la recepció, però no ens imaginem que la persona amb qui s'està parlant pugui tenir un altre quadre de referència.

Ara bé, la multiplicitat de quadres de referència provoca entre les persones incomprensió o comprensió parcial. De manera que cada grup social té el seu quadre de referència.

La imatge que un es fa de l'altre a vegades està deformada per l'estereotip que li aplica. La imatge de l'altre determina generalment l'estil i el contingut (la forma i els fons) de la comunicació.

2.7. LA IMPORTÀNCIA DE LA COMUNICACIÓ NO VERBAL

No hem d'oblidar que la comunicació no verbal és un element decisiu de la comunicació. Molts autors coincideixen a assenyalar que els components verbals sumen menys del 35 % del significat social de la situació, mentre que més del 65 % del significat social queda del costat de la no verbal.

La comunicació no verbal és un instrument útil per:

- Tenir més consciència de la importància i influència de la comunicació.
- Modificar patrons de comportament.

La interpretació de la comunicació no verbal està subjecta a fortes restriccions *culturals* i, sobretot, *contextuals*. Les diferents cultures ofereixen pautes per a l'adquisició i interpretació de la conducta no verbal. El context és l'altre factor clau per poder realitzar una interpretació no verbal correcta.

2.7.1. Categories de comunicació no verbal que influeixen en la comunicació verbal

La comunicació no verbal és molt més complexa que la verbal, ja que és tot allò que es percep a través dels nostres sentits. Algunes de les categories d'aquesta comunicació són les següents:

- Els gestos de les mans i dels braços.
- L'expressió de la cara.
- La postura.
- El somriure.
- La mirada.
- El to de veu.
- Els sentiments.
- El dubte.
- El bon moment.
- El vestir.

- La higiene personal.
- L'entorn de treball.

2.7.2. Eines per millorar la comunicació no verbal

Cal tenir clar que totes les eines o consells que oferim a continuació són pautes ideals perquè l'exposició amb el ciutadà sigui excel·lent i perquè el missatge que li estem donant sigui rebut de manera satisfactòria. De totes maneres, no cal capficar-se a intentar seguir al peu de la lletra aquests consells, però sí que seria interessant fixar-s'hi i intentar eliminar aquells petits vicis que hom pugui tenir.

Per tant, les coses que hem d'evitar en les nostres exposicions amb els ciutadans poden ser:

- Posar les mans a les butxaques.
- Posar les mans als malucs.
- Vascular d'un peu a l'altre.
- Moviments dels peus *in situ*.
- Desplaçament d'un costat a l'altre.
- Recolzar-se a la cadira, a la taula.

Quan s'està assegut s'ha d'intentar evitar:

- Tenir el cap recolzat en una mà.
- Tenir els braços sota la taula.
- Balancejar les espatlles.
- Balancejar-se del davant al darrere, amb la cadira.

En altres casos, s'ha d'intentar evitar:

- Jugar amb el bolígraf, les notes, les claus, etc.
- Rascar-se el cap, fregar-se el nas.
- Posar les mans davant la boca.
- Mossegar-se els llavis.
- Mirar el rellotge.

Una gran part d'aquests gestos i postures només obeeixen a una necessitat: *alleujar la tensió per por a una activitat*, però són inútils pel que fa a la comunicació.

Els gestos han de ser:

- *Visibles*: Realitzats perquè es puguin captar bé.
- *Amplis*: Perquè som davant d'un grup i cal que es vegin amb tota claredat.
- *Selectius*: Utilitzats amb mesura. L'excés de gestos satura el receptor i el distreu.

A més dels aspectes ja comentats, la comunicació també pot estar relacionada amb:

- *El contacte visual*: Mirar a la cara a la persona amb qui s'està parlant és el millor procediment per mostrar sinceritat.
- *La postura*: Es pot augmentar l'abast dels missatges fent que la postura que s'adopta tingui un aspecte decidit.
- *L'expressió de la cara*: És necessari que l'expressió del rostre estigui d'acord amb el missatge.
- *La veu*: En rares ocasions resulta convincent una remor monòtona. Per una altra banda, si es crida es provoca una actitud defensiva en els interlocutors. Un to adequat ha de ser persuasiu, sense intimidar.
- *El dubte*: El dubte fa que disminueixi l'efecte d'afirmació que un mateix fa, per això es tracta d'aconseguir una expressió espontània, sense dubtar.
- *El bon moment*: S'ha d'utilitzar un bon criteri per escollir l'ocasió adequada per expressar-se.
- *Els sentiments*: El fet d'expressar els sentiments propis en el moment en què succeeixen les coses ens aproxima a una afirmació espontània. Per exemple, és millor dir «estic enfadat», que no «ets idiota». Tot consisteix a expressar-nos de manera honrada i espontània, de la manera que ens convé.

2.7.3. La locució

La locució permet trencar la monotonia i fer que l'interlocutor escolti mantenint l'interès.

Els elements bàsics de la locució són:

- El cabal.
- El to.

- *El cabal*: Si l'atenció dels receptors disminueix, parlarem més de pressa o més lentament, però sempre de manera que ens segueixin (al principi de l'exposició s'acostuma a parlar massa de pressa perquè «s'està intimidat»).

Haurem d'anar més a poc a poc quan s'exposa un tema complex, utilitzar alternativament frases curtes i llargues, i trencar el ritme amb una pregunta.

- *El to*: Hem d'adoptar un to adaptat a allò que es diu (to familiar, dinàmic, etc.).

És important utilitzar *silencis*. Aquests silencis tenen la finalitat de:

- Permetre reunir les vostres idees.
- Deixar al receptor temps per «digerir» el que acabeu de dir i alliberar una mica de tensió.
- Cridar l'atenció del receptor sobre el que direu a continuació.

2.8. EL VOCABULARI

Ens hem d'adaptar al nostre interlocutor, utilitzant un llenguatge senzill, paraules concretes, frases curtes, verbs actius i un estil de parla habitual.

El vocabulari ha de ser:

- Fluid (diversitat de termes, sinònims).
- Precís (anomenar les coses pel seu nom).
- Visual (utilitzar imatges verbals i anar amb compte amb els conceptes abstractes).
- Adaptat a l'interlocutor, utilitzar els seus mateixos termes, sense caure en la vulgaritat.

Els defectes que *cal evitar* són els següents:

- La pedanteria, l'ús del vocabulari per demostrar la nostra saviesa i, per contrast, la ignorància del receptor.
- L'abstracció, mantenir-se en un nivell de conceptes sense mostrar-ne l'aplicabilitat.
- Les frases fetes i clixés, paraules «paràsits»:
 - Eh...
 - Anem...
 - Llavors...
 - «És obvi que»
 - «D'alguna manera»

En resum, direm que els *principis de partida de la comunicació no verbal* són:

- Totes les persones comuniquen contínuament i involuntàriament els seus estats d'ànim.
- Les comunicacions no verbals complementen i, a vegades, substitueixen les comunicacions verbals.
- La interpretació dels gestos com a comunicació d'actituds és vàlida en cas que aquests gestos no responguin a causes purament fisiològiques.
- Els elements simples de la comunicació no verbal (somriure, mirada, contacte físic de cortesia...) solen tenir un significat convencional (norma social). Són, per tant, fàcilment falsejables.
- L'acumulació de gestos reforça el missatge no verbal, el fa més fàcilment interpretable i, per tant, ofereix més garanties d'encert en el diagnòstic de l'actitud.
- La part més gran de les comunicacions no verbals desencadenen actituds recíproques en l'interlocutor, si no se n'és conscient.

Resum del tema

Fins aquí s'ha vist que:

- Totes les persones comuniquen contínuament i involuntàriament els seus estats d'ànim.
- Les comunicacions no verbals complementen i, a vegades, substitueixen les comunicacions verbals.
- La interpretació dels gestos com a comunicació d'actituds és vàlida en cas que aquests gestos no responguin a causes purament fisiològiques.
- Els elements simples de la comunicació no verbal (somriure, mirada, contacte físic de cortesia...) solen tenir un significat convencional (norma social). Són, per tant, fàcilment falsejables.
- L'acumulació de gestos reforça el missatge no verbal, el fa més fàcilment interpretable i, per tant, ofereix més garanties d'encert en el diagnòstic de l'actitud.
- La part més gran de les comunicacions no verbals desencadenen actituds recíproques en l'interlocutor si no se n'és conscient.

Referències a l'annex

- Annex 2:** Mostra un esquema que il·lustra com moltes vegades en els processos de comunicació no se superposen els camps de consciència, cosa que fa que els interlocutors no interpretin correctament allò que es diuen.
- Annex 3:** En aquest annex es troba un esquema que il·lustra com afecten les actituds en el transcurs de la comunicació. Si les actituds no afavoreixen el missatge, aquest pot sofrir conseqüències negatives, és a dir, que es deformi la seva interpretació.
- Annex 4:** Es tracta d'un esquema que il·lustra com els sorolls interfereixen en el missatge que es transmeten els dos interlocutors.
- Annex 5:** En aquest annex es pot veure un esquema que il·lustra alguns dels elements que intervenen en un procés de comunicació i la importància i la necessitat d'utilitzar un codi comú.
- Annex 6:** Es tracta d'un quadre que ajudarà a saber què és allò que s'ha d'aconseguir fer i allò que s'ha d'evitar per a l'escolta activa.

3. L'ACOLLIDA PERSONALITZADA

IDEES CLAU

- Tots els ciutadans volen cobrir una sèrie de necessitats bàsiques: ser compresos, ser rebuts, sentir-se importants, estar còmodes. El personal d'atenció al ciutadà podrà intentar satisfer aquestes necessitats seguint una sèrie de pautes.
- L'acollida correcta al ciutadà que ens sol·licita la nostra ajuda té quatre fases: rebre'l, tractar el problema o la demanda, assegurar la continuïtat del seu problema o demanda i acomiadar-se d'ell correctament.

3.1. LES NECESSITATS BÀSIQUES DELS CIUTADANS

Hem de tenir present que tots els ciutadans, a més del servei que ens puguin sol·licitar, volen cobrir quatre necessitats bàsiques que els farà sentir-se satisfets.

Les necessitats bàsiques del ciutadà són:

- Ser comprès.
- Ser ben rebut.
- Sentir-se important.
- Sentir-se còmode.

- *Ser comprès*: Els ciutadans necessiten sentir que s'estan comunicant de manera efectiva. Això significa que s'interpretin de manera correcta els missatges que envien. Les emocions o barreres del llenguatge s'hi poden interposar i impedir una comprensió adequada.
- *Ser ben rebut*: Cap persona que tracti amb vostè i se senti com una estranya no tornarà. La gent necessita sentir que vostè s'alegra de veure-la i que el seu assumpte és important per a vostè.
- *Sentir-se important*: L'ego i l'autoestima són poderoses necessitats humanes. A tots ens agrada sentir-nos importants. Qualsevol cosa que vostè faci per fer que el ciutadà se senti especial serà un pas en la direcció correcta.
- *Sentir-se còmode*: Els ciutadans necessiten comoditat física, un lloc on esperar, descansar o parlar. També necessiten comoditat psicològica, la seguretat que se'ls atindrà de manera adequada i la confiança que vostè satisfarà les seves necessitats.

3.2. LES FASES DE L'ACOLLIDA PERSONALITZADA

Per poder parlar d'una acollida excel·lent als ciutadans, podem intentar seguir aquest esquema d'actuació:

1. Rebre el ciutadà.
2. Tractar el problema.

3. Assegurar la continuïtat.
4. Acomiadar-se del ciutadà.

3.2.1. Rebre el ciutadà

En el moment de rebre el ciutadà hem de tenir presents els següents aspectes:

- Prendre sempre la iniciativa del contacte. L'entrevista la iniciem nosaltres.
- Tenir present que el ciutadà no ve a demanar un favor.
- Saludar el ciutadà sense esperar que ho faci ell.

Exemple: Bon dia, senyor (senyora).

- Adreçar-se al ciutadà pel seu nom (si el sabem).

Exemple: Bon dia, Sr. Olives.

- Somriure amb amabilitat. Fer que l'interlocutor se senti còmode.
- Ajudar el ciutadà a plantejar el seu problema, mostrar-se accessible.

Exemples: Bon dia, Sr., què desitja?
Bon dia, Sr., què puc fer per a vostè?

- Afegir alguna frase amable.

Exemple: Bon dia, Sr. Bonet, m'alegro de veure'l, què puc fer per a vostè?

3.2.2. Tractar el problema

Quan un ciutadà planteja un problema hi ha dues possibilitats en funció de qui es pugui ocupar de l'assumpte. Aquestes possibilitats són:

1. *Se'n pot ocupar vostè mateix*: Posi en marxa el tractament del problema.
2. *No pot ocupar-se'n vostè*: Passi a la fase següent de l'esquema: faciliti el contacte amb qui pot ajudar-lo, i asseuri així la continuïtat del tractament del problema.

3.2.3. Assegurar la continuïtat

Un cop posi en marxa el tractament del problema cal assegurar la continuïtat, ja que beneficia el ciutadà i l'Administració; per tant, s'han de:

- *Evitar ruptures en el tractament del problema*, facilitant la solució immediata i establint un «pont» entre la posada en marxa i la solució si el tractament del problema no pot ser immediat.
- *Assegurar la continuïtat*, així també s'assegura la simpatia del ciutadà.

3.2.4. Acomiadar-se del ciutadà

En darrer terme, cal saber acomiadar-se de l'usuari intentant seguir aquestes pautes de comportament:

- Evitar la impressió de desinterès, un cop s'ha tractat l'assumpte.
- Mantenir fins al darrer moment la mateixa amabilitat i cortesia.
- Acomiadar-se de l'usuari pel seu nom (si el sabem).
- Dir-li adéu amablement.

Per exemple, quan tenim convidats a casa i arriben abans del sopar no diem: «Seieu, ja us avisarem quan estigui el sopar», sinó que estem per ells tota la vetllada.

3.3. CONSELLS D'ACOLLIDA ALS CIUTADANS

S'entén per acollir *reduir la diferència entre les expectatives del ciutadà i el servei que efectiva - ment es dona.*

S'ha de tenir en compte que:

- Nosaltres no tenim la possibilitat d'escollir entre acollir i no acollir; nosaltres acollim sempre, bé o malament.
- Cal diferenciar acollir d'agradar. Nosaltres hem de realitzar el nostre treball.
- Acollir és poder definir els límits dels serveis rebuts.
- La primera persona que hem d'acollir és a nosaltres mateixos. La segona és als nostres companys.
- Cal diferenciar què és acollida de què és recepció.
- L'acollida no és un moment, és tot el temps que estem atenent el ciutadà.
- Acollir és donar i demanar.

3.4. ERRORS QUE CAL EVITAR

Els errors que cal evitar fan referència a:

- El comportament físic.
- Certes expressions o actituds.
- Parlar de manera inadequada.
- Mostrar inquietud.

El comportament físic:

- Parlar a l'interlocutor de costat i no mirar-lo a la cara.
- Mostrar-se tens, preocupat o distant.
- Dedicar-se a altres coses mentre el client parla.

La clau és mostrar-se tranquil, somrient i interessat.

Certes expressions o actituds:

- Mostrar-se negatiu.
- Mostrar-se desinteressat.

La clau és mostrar-se positiu i predisposat.

Parlar de manera inadequada:

- Parlar amb paraules massa tècniques.
- Parlar amb expressions massa familiars.
- Parlar amb expressions vagues o ambigües.

La clau és ser concret, senzill i personalitzar el diàleg.

Mostrar inquietud:

- Donar la sensació de no dominar el treball.
- Reforçar la preocupació de l'interlocutor.

La clau és mostrar-se empàtic i segur de la feina.

3.5. L'ACOLLIDA PERSONALITZADA EXCEL·LENT

En resum, per aconseguir una bona acollida als ciutadans s'han de tenir en compte les orientacions següents:

- Eviti ser tallant en dirigir-se a una altra persona. No hi ha res més agradable que una paraula amable com a salutació.
- Somrigui, per arrufar les celles és necessari moure aproximadament 72 múscles, per somriure tan sols 14.
- Dirigeixi's a les persones pel seu nom. La música més agradable a l'oïda de qualsevol és el so del seu nom.
- Sigui amigable i servicial. Qui no ho és, ni fa ni conserva amics.
- Sigui cordial. Parli i actuï com si tot allò que fa ho fes amb vertader plaer.

- Interessi's sincerament i profundament pels altres. Si s'ho proposa pot arribar a sentir simpatia per gairebé tot el món.
- Sigui sempre generós en l'elogi i mesurat en la crítica.
- Eviti desestimar les opinions alienes. Generalment, tota mena de problema pot enfocar-se des de tres punts de vista diferents: el seu, el de l'altre i el correcte.
- Sigui considerat amb els sentiments i les creences dels altres, malgrat que vostè no els comparteixi.
- Estigui sempre disposat a ser útil. Allò que és més important en la vida és allò que fem per als altres.

Resum del tema

Fins aquí s'ha vist que:

- Tots els ciutadans volen cobrir una sèrie de necessitats bàsiques: ser comprès, ser rebut, sentir-se important i sentir-se còmode.
- L'acollida al ciutadà té 4 fases: rebre, tractar, assegurar i acomiadar-se.
- Per rebre el ciutadà és important ser amable i descobrir allò que necessita, a més, hem de tractar el problema amb ell i veure si podem ocupar-nos-en o bé l'hem de posar en contacte amb qui el pot ajudar. Tot seguit, assegurar la continuïtat per facilitar la resolució del problema i guanyar-nos la seva simpatia. I, finalment, acomiadar-se amb amabilitat recordant el seu nom o amb un somriure.
- Hi ha unes pautes que determinen la diferència entre acollir bé i acollir malament.
- Hi ha una sèrie de punts que cal evitar: en relació amb l'aspecte físic, amb expressions i actituds, i amb la manera de parlar.

Referències a l'annex

Annex 7: En aquest annex trobarà un quadre que pot ajudar a formular preguntes per aconseguir fer una bona acollida. Les preguntes es poden realitzar depenent d'allò que es vulgui esbrinar.

4. L'ATENCIÓ TELEFÒNICA

IDEES CLAU

- L'atenció telefònica entra dins d'un servei de qualitat al client.
- Un trucada telefònica dins de la vida d'un professional pot ser molt útil, a més de transmetre la imatge de l'organització.
- Hi ha tècniques i habilitats necessàries per a una bona atenció telefònica.
- L'ús del contestador telefònic forma part de l'atenció telefònica i cada dia és més important.
- En una trucada tindrem en compte la recepció, salutació, el saber escoltar, la recerca d'informació, el traspàs de trucada, el fi de la comunicació, les trucades que fem nosaltres i les trucades a altres persones.
- Hi ha prioritats entre l'atenció al públic i l'atenció telefònica.

4.1. LA FINALITAT DE L'ATENCIÓ TELEFÒNICA

El servei de *qualitat al ciutadà*, el dispensa la gent que:

- Accepta la responsabilitat de proporcionar un servei oportú i cortès al ciutadà.
- Comprèn que l'èxit d'una Administració Local depèn en gran mesura d'un bon servei al ciutadà.
- I, finalment, que aprèn i aplica les habilitats de servei d'una manera positiva.

Quan es pensa en aquest concepte, hi ha la tendència a imaginar que només certs individus o departaments són els únics responsables de proporcionar aquest servei. Malgrat això, en la majoria d'organitzacions *tothom*, d'una manera o altra, proporciona un servei a l'administrat.

Per aquest motiu, ens sembla adient matisar que el telèfon és un instrument bàsic de la vida professional, ja que en una senzilla trucada transiten tant la *informació* com l'*acte comercial* i la *imatge de l'empresa*.

Si respectem alguns consells es pot millorar la utilització racional i psicològica del telèfon i obtenir a canvi un benefici professional considerable. És per això que aprendre algunes tècniques telefòniques ajudaran a desenvolupar el treball de manera més professional quan es parli per telèfon amb els ciutadans.

Tanmateix, cal tenir clar que el nostre comportament també hi influeix i ens ajuda a ser del tot eficaços.

Hem d'entendre que l'usuari té una visió global de l'organisme. Concretament són deures de l'organització assolir un cert tipus d'imatge, que aquesta sigui rebuda de manera favorable per

l'usuari i que després es mantingui de manera coherent i eficaç amb uns resultats tangibles de promoció.

Cal recordar, però, que a més d'aprendre i tenir habilitats suficients, és més important aplicar diàriament allò que s'ha après per poder oferir així una millora de la qualitat de servei. Només d'aquesta manera podrem satisfer les necessitats del ciutadà.

La imatge assumeix el paper de la promoció associativa. Aquesta imatge exerceix el seu efecte, freqüentment sense paraules, i influeix subtilment l'usuari. Aquesta influència ha de ser sense elogis desmesurats dels seus productes o serveis, però amb una impressió estable que deriva de les imatges coincidents que l'organisme dona d'ell mateix i que projecta cap a l'exterior.

Considerem fonamental, doncs, aprendre bones tècniques telefòniques i tenir habilitats apropiades, ja que són fonamentals per poder proporcionar un servei de qualitat al nostre client: el ciutadà.

4.2. COM UTILITZAR CORRECTAMENT EL TELÈFON

Sovint els malentesos en contestar una trucada de telèfon ens han fet sospirar per una mica de professionalitat en l'atenció telefònica.

Recordar que el telèfon no està destinat a desempallegar-se de les persones suposarà pensar que no és una pèrdua de temps. El telèfon és un apartat més, molt sovint l'únic del nostre treball diari, i està destinat a escurçar distàncies, agilitzar tràmits, apropar persones...

Per aquestes raons, i per moltes més, es planteja la necessitat de donar a conèixer unes *normes de comunicació telefònica* simples i assequibles per a tothom. També es suggereix la possibilitat de realitzar una *avaluació de les nostres actituds i expressions* per poder oferir una bona qualitat de servei telefònic.

Finalment, també es planteja la necessitat de millorar l'ús del *contestador automàtic*, ja que cada cop més es mostra com una eina de treball molt estesa, però a la qual no es dona la importància que cal donar. Per tant, pensem que és imprescindible completar les tècniques d'ús en la selecció de les paraules adequades i els missatges més escaients.

4.2.1. La recepció de la trucada

Des del moment que sona el telèfon, s'ha de tenir en compte que:

- Si el telèfon sona, agafi'l, no ho demori més enllà d'allò estrictament necessari. Vostè sap a partir del primer truc que haurà de contestar. Per què fer esperar al seu interlocutor? Pensi que, si no contesta, el seu interlocutor pensarà que no hi és; ell no pot veure'l, no sap el que està fent.
- Ha de deixar de parlar amb els altres des del moment que despenja el telèfon; si no ho fa, corre el risc de ser sentit pel seu interlocutor. Les seves paraules podrien no ser enteses o posar en evidència una certa negligència.

- És molt important somriure i presentar-se, ja sigui a vostè mateix o al servei, o a la unitat... Pot resultar molt útil disposar d'un paper i un llapis per poder prendre notes. Aconseguirà estalviar temps al seu interlocutor i a vostè mateix.
- No sap qui li truca però, malgrat tot, ha de contestar amb la mateixa agilitat i interès que si fos un trucada personal.

4.2.2. La salutació

Despenjar el telèfon ens convida a presentar un *somriure telefònic* fins i tot sense saber qui ens truca. Imaginem que qui truca ho fa per portar-nos una bona notícia, somriem i transmetem la nostra vitalitat i energia, que som persones amb ganes d'ajudar, que es noti la nostra predisposició. Això millorarà la nostra imatge i la de l'Ajuntament. El somriure, a més, ens farà passar més fàcilment les «males notícies» i els moments desagradables seran més tolerats.

El somriure produeix junt amb la nostra veu un efecte de simpatia envers nosaltres de part de l'interlocutor, a més de fomentar un efecte saludable en nosaltres mateixos. Hi guanyem doblement.

Cada dia més s'estén el costum de presentar-se per telèfon fins i tot amb el nom propi. Aquesta pot ser una bona idea si pensem que a tots ens agrada saber amb qui parlem.

4.2.3. L'escolta

Al telèfon és molt important escoltar. *Escoltar atentament* allò que diu el nostre interlocutor ens pot estalviar repeticions innecessàries, que, a més, poden transmetre la sensació que no estem escoltant o que som pèssims en l'atenció a l'usuari. Podem fer servir *paraules falca* per demostrar que estem escoltant, però evitarem les repeticions perquè donen sensació d'avorriment, de cansament...

És important no deixar llacunes o dubtes sobre el que l'interlocutor ens ha dit, val la pena demanar-li que ho repeteixi. No fer-ho per no molestar o semblar incompetent ens podria portar més tard a malentesos. Quan demanem l'explicació o repetició, ho farem de manera que no comprometem ni a l'interlocutor ni, si és possible, a nosaltres mateixos.

4.2.4. La recerca d'informació

Si ens veiem obligats a abandonar el nostre interlocutor no oblidem de *mantenir-lo informat*. Dir-li: «Un moment si us plau... ho consulto» pot ser útil perquè qui truca sàpiga que estem treballant per a ell. Si l'espera és molt llarga és convenient informar-lo, ja que potser no pot esperar o el podem trucar nosaltres més endavant, quan ja disposem d'allò que ens demana. A vegades un minut per telèfon pot semblar molt més temps. Si hem de consultar o parlar amb algú més, no oblidem deixar la trucada en espera, perquè si tapem l'auricular amb la mà ens poden sentir igual. L'ús del «mute» hauria de quedar restringit a necessitats puntuals, com per exemple una tos sobtada.

4.2.5. Els traspessos de trucada

Els traspessos de trucada són necessaris quan nosaltres *no podem satisfer aquell que ens truca*, i aquest s'ha de posar en contacte amb un altra persona. En el cas de ser una trucada que ens

ha arribat a nosaltres per error, intentarem donar-li sortida. La manera de procedir és comunicar-li amablement i demanar-li disculpes sigui de qui sigui l'error. Comunicarem quin és el departament o el servei que li pot donar aquesta informació i, si podem, l'hi passarem nosaltres mateixos. Recordem que així alleugerim la càrrega de feina de la centraleta. Si podem parlar amb aquest altre servei, *n'informarem de manera breu a l'interlocutor abans de passar a l'usuari*.

Hem d'evitar que la persona que truca hagi de tornar a explicar el seu cas o que la persona a la qual li passem la trucada hagi de tornar a posar l'interlocutor en contacte amb un tercer.

Així recuperem l'interlocutor i l'informem que el passem amb la persona que correspon i que aquesta atindrà la seva consulta amb més detall. Això donarà una bona impressió a l'interlocutor.

4.2.6. El fi de la comunicació

L'ús de *fórmules per acomiadar-se* pot posar de manifest la bona voluntat que tenim envers l'interlocutor i reforçar així la nostra imatge i la de l'Ajuntament. Hauríem d'intentar evitar el vocabulari col·loquial i penjar l'aparell de manera brusca. Ens acomiadarem de l'interlocutor i farem un breu silenci per veure si desitja alguna cosa més o penja, si no és així passarem a penjar de manera suau.

4.2.7. Les trucades que vostè realitza

A les trucades que fem nosaltres la principal font d'errors és trucar sense haver preparat la trucada. Pot resultar útil *comprovar el número de telèfon o la informació que farem menester*. No oblidar el motiu de la nostra trucada en el cas que aquesta conversa es desviï. Això resulta d'especial utilitat si truquem per diferents temes; pot passar que acabem la conversa i oblidem algun dels motius inicials de la trucada.

4.2.8. Les trucades per a una altra persona

Si ens truquen preguntant per una persona que no som nosaltres, es poden produir diferents situacions. El primer que hem de fer és *demanar que s'identifiqui*, ja que la persona sol·licitada ha de saber qui el truca.

Pot passar que:

La persona sol·licitada no hi sigui

Després de demanar a la persona que s'identifiqui, informarem que la persona sol·licitada no hi és i oferirem la possibilitat de deixar un missatge mitjançant la nostra ajuda.

La persona sol·licitada estigui parlant per telèfon

Demanarem a l'interlocutor que s'identifiqui i l'informarem de la situació. Li preguntarem què desitja fer i actuarem en conseqüència.

La persona sol·licitada no pot o no vol atendre la trucada

Després de demanar a la persona que s'identifiqui i obtenir una negativa de part de la persona sol·licitada, haurem d'excusar-nos i oferir la nostra ajuda. És preferible no fer promeses que després no es puguin complir. Només direm a l'interlocutor que el trucaran al més aviat possible si tenim la certesa que així es farà.

4.3. EL CONTESTADOR AUTOMÀTIC

Fins ara tan sols hem parlat de l'atenció telefònica personalitzada i hem fet menció de les trucades que es realitzen o es reben al moment.

Tanmateix, pensem que és important tenir present el paper tan rellevant que té el *contestador automàtic* en qualsevol activitat laboral i, per contrapartida, la poca importància que se li dóna a aquesta eina de treball.

En línies generals, recordar l'ajut que el contestador automàtic pot aportar en la nostra activitat ens beneficiarà a l'hora d'aconseguir emetre una bona imatge, així com també de concebre-la d'algun altre organisme.

Per tant, tenir presents algunes normes bàsiques del seu funcionament ens ajudarà a optimitzar la nostra feina, ja que no oblidem que tot sovint aquesta eina ens substitueix en la nostra absència o bé ens facilita el contacte amb un interlocutor no present.

Els diferents punts a tractar per poder definir i explorar els missatges els contemplarem des de dues vessants:

1. Enregistrar el missatge d'informació per quan ens truquen.
2. Deixar un missatge quan truquem.

4.3.1. Com enregistrar el nostre missatge

A l'hora d'enregistrar un missatge en el nostre contestador automàtic s'han de tenir clars alguns consells:

- Escriure el missatge amb antelació i repetir-lo tot llegint-lo amb veu alta. Cal evitar improvisar un text en l'últim moment.
- Somriure i parlar amb normalitat i evitar balbotejar.
- Ser natural i no esforçar-se a imitar la veu d'una hostessa d'aeroport.
- Donar només aquells detalls que donaria normalment i no semblar que s'inspira en un informe policial que li ha caigut a les mans.
- Canviar de tant en tant els textos. No hi ha res més desesperant que sentir durant mesos el mateix missatge que diu que està absent per breus moments. Canviï els textos! Dediqui un moment cada poc temps a canviar el missatge en lloc de 3 hores per fer un sol text a l'any.

- Enregistrar un missatge curt. Com més curt sigui el missatge millor. Com més llarg, més gran serà la temptació de penjar abans no s'acabi. Abandonar la idea d'aprofitar tot el temps de registre per dir el màxim.
- Enregistrar un missatge amb una mica «d'humor». La tristesa no és igual a serietat. Segons com pronunciï el missatge farà que el seu interlocutor pengi sense dir res, sense deixar les seves dades. Ha de pensar que no tot està en el missatge.

Exemple:

«Hola bon dia. Ajuntament de... Li agraïm la seva trucada, que no podem atendre en aquests moments. Deixi el seu missatge i de seguida ens posarem en contacte amb vostè. No oblidí deixar el seu nom i un número de telèfon on poder localitzar-lo. Parli després de sentir el senyal. Moltes gràcies.»

4.3.2. Com deixar un missatge al contestador

Si quan vostè realitza una trucada telefònica es troba amb un contestador automàtic, tingui en compte aquests consells:

- Convenci's d'una vegada per sempre que amb aquesta fórmula se li ofereix un mitjà per guanyar temps en lloc de pensar que vol parlar amb l'absent i penjar quan veu que solament és un contestador automàtic.
- Si l'ha agafat desprevingut, pengi i escrigui el seu missatge en lloc de restar callat perquè no s'atreveix a parlar.
- Cal tenir en compte que «el motiu de la seva trucada» ha de resumir-se en dues o tres paraules. Eviti explicar amb detall el tema que el preocupa.
- El telèfon i el magnetòfon deformen la veu. Doni sempre el seu nom i no doni per fet que en reconeixeran la veu: «Sóc jo!».
- Vostè desconeix qui escoltarà el seu missatge i no cal que tota l'empresa s'assabenti que anul·la la seva cita amb el Sr. Duran perquè té hora al dentista. Sigui extremadament concís! Eviti el missatge personal.
- Obeeixi en allò que li demanin i deixi les seves dades completes encara que faci molt temps que el coneguin. Eviti pensar que ja tenen el seu número de telèfon o el nom. En tot cas, si el deixa, els facilita la feina.

Exemple:

«Bon dia, sóc en Josep Marín, de l'Ajuntament. El telèfon és el 5446271. No hem rebut els qüestionaris demanats. Agrairia que em truquessin personalment el dilluns al matí, entre les 10 i les 12 hores, si no han pogut solucionar-ho abans. Gràcies.» (Somriure).

4.4. L'ESTABLIMENT DE PRIORITATS

El telèfon i l'atenció al públic és molt difícil que es puguin donar alhora, perquè vostè tan sols pot fer una sola cosa a la vegada. Si ha d'atendre el públic i respondre al telèfon, la regla que s'hauria de seguir és donar prioritat a la persona que té al davant.

Si un ciutadà s'apropa quan vostè està parlant per telèfon, pot actuar de la següent manera i per aquest ordre:

1. Somrigui-li mentre s'apropa.
2. Saludi'l amb el cap.
3. Faci-li un senyal amb les mans indicant que l'espera un moment.

El ciutadà comprendrà que vostè ha d'acabar la seva conversa telefònica. Tingui cura dels seus gestos i expressions mentre duri la conversa telefònica. El seu interlocutor no pot veure'l, però la persona que té davant seu sí. Què pensarà el dia que li truqui per telèfon? Per les mateixes raons, després de penjar no digui ni manifesti res referent a la trucada i ocupi's de la seva visita: demani-li disculpes i pregunti-li què desitja.

Si el telèfon sona quan vostè ja atén la visita, pot actuar amb el següent ordre:

1. Demani disculpes a la seva visita.
2. Despengi i presenti's.
3. Atengui immediatament el prec del comunicant si es tracta de quelcom que requereix poc temps.
4. Si no, faci'l esperar tot explicant-li la situació: «Disculpi, en aquest moment estic atenent algú, pot esperar un moment? Tot seguit estic amb vostè».
5. Deixi la trucada en espera.

La persona que tenim davant sempre té prioritat sobre allò que vostè està fent en aquell moment. Prioritat sobre les seves relacions amb els companys (encara que la conversa sigui molt interessant) i prioritat sobre el treball que està desenvolupant.

Resum del tema

Fins aquí s'ha vist que:

- L'atenció telefònica és una altra forma de contacte amb l'usuari. L'eina és el telèfon.
- Per a la correcta utilització del telèfon hem de seguir una sèrie de premisses, com ser amable i conèixer les normes d'utilització.
- El telèfon pot ser de gran utilitat en el treball diari per escurçar distàncies, agilitar tràmits, apropar persones.
- El contestador automàtic també contribueix a la nostra feina tant a l'hora de deixar missatges com d'enregistrar el nostres.
- Els passos per a una correcta atenció telefònica són: la recepció, la salutació, l'escolta i la recerca d'informació, els traspassos de trucada i el fi de la comunicació.
- El contestador automàtic: És important escriure el missatge abans de registrar-lo, ser discret i deixar un missatge breu.
- Per deixar un missatge: Ha de tenir molt clar el motiu de la trucada, pensar qui el pot escoltar i deixar totes les dades necessàries perquè el puguin identificar.

Referències a l'annex

Annex 8: Trobarà consells per utilitzar racionalment el telèfon.

Annex 9: Es donen pautes per saber escoltar a través del telèfon.

Annex 10: Informa de les expressions necessàries en l'ús del telèfon.

Annex 11: Aporta les principals normes per a una correcta comunicació telefònica.

5. TRACTAMENT DE SITUACIONS DIFÍCILS

IDEES CLAU

- És important saber respondre a les objeccions i a les crítiques.
- L'assertivitat és una eina per tractar situacions difícils.
- Tenir en compte les pautes d'actuació davant algunes situacions especials ajuda a sortir-se'n amb èxit.

5.1. COM RESPONDRE A LES OBJECCIONS I A LES CRÍTQUES

De vegades un es posa de mal humor per culpa d'alguna crítica que rep i s'arriba a enfurismar, sense que això serveixi de res en la solució del problema. O bé que, davant d'una objecció, un no s'atreveix a dir res i l'interlocutor s'imposa, tot i que un mateix considera que té la raó.

Aquests dos comportaments clàssics són:

1. L'agressivitat.
2. La submissió.

La conducta agressiva és aquella en què les decisions que es prenen estan basades en el potencial per influir sobre els altres o no es té en compte el possible impacte sobre aquests. Aquestes conductes humilien o dominen l'altra persona, físicament o emocionalment.

L'agressió i la submissió només porten, en general, inconvenients, incomprensions i problemes sense resoldre.

Malgrat aquests dos comportaments, que potser són massa habituals, en disposem d'un altre, menys practicat, que és *l'afirmació d'un mateix*.

5.1.1. Els tipus de respostes

Tal com dèiem anteriorment, tenim tres tipus de comportament i, per tant, tres tipus de respostes.

Els tres tipus de respostes per respondre a les objeccions o a les crítiques són:

1. Resposta agressiva.
2. Resposta submisa.
3. Resposta assertiva.

1. Resposta agressiva:

Vostè utilitza el mateix to enfadat que el ciutadà. Vostè té la impressió que ha posat les coses al seu lloc, però és possible que hagi provocat un conflicte entre vostè i ell.

Exemple: «Senyor, tinc tanta feina que no puc pensar en tot».

2. Resposta submisa:

Vostè descarrega la seva responsabilitat i el client es pregunta si té davant seu un empleat digne de rebre aquest nom.

Exemple: «Vostè perdoni, però no és culpa meva, vostè ja sap que *las cosas de palacio van despacio*».

3. Resposta assertiva (amb afirmació d'un mateix):

Si se l'acusa a vostè objectivament per un dels seus actes, el més senzill és manifestar el greu que li sap a vostè aquest fet, com si l'hagués provocat un tercer. No ens hem d'identificar amb aquest acte; no ens hem de sentir amenaçats.

Exemple: «És cert, intentarem corregir l'error».

L'afirmació d'un mateix es treballa i es perfecciona amb els instruments personals que tenim a la nostra disposició. Aquests instruments són els que hem vist quan parlàvem de la comunicació no verbal; hem de ser capaços d'adaptar aquest tipus de comunicació a l'atenció assertiva cap als ciutadans.

Els passos a seguir en un context de comunicació assertiva són els següents:

1. Demostrar al ciutadà que l'escoltem i que el comprenem.
2. Dir-li allò que pensem o opinem.
3. Dir-li què volem que succeeixi intentant buscar un acord viable.

Bàsicament, la diferència entre una comunicació assertiva i una que no ho és està en el primer pas (demostrar que escoltem i que entenem). Tenim el costum de dir de seguida allò que pensem o opinem, sense donar importància a allò que ens diuen.

5.2. L'ATENCIÓ DE RECLAMACIONS

Els organismes viuen cada dia més l'esperit i la tècnica del màrqueting. El ciutadà passa a ser el centre d'atenció, el protagonista. En la mesura que aquest se senti servit, atès, preferirà la solució que li donem per satisfer les seves necessitats. Ens preferirà a qualsevol altra alternativa.

Per això, hem de tenir present una sèrie d'aspectes que faran que el ciutadà valori el servei rebut com a excel·lent.

5.2.1. Conèixer el ciutadà i acollir-lo

Una bona atenció comença amb la recepció del ciutadà. Per tant, una actitud positiva envers ell, oberta, respectarà qualsevol intenció. Confirmarà a aquell que ve ben disposat i frenarà una mica aquell que podria venir enfadat, a reclamar quelcom. El ciutadà cerca eficàcia i amabilitat. Quan l'haguem tractat, 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, el ciutadà. La seguretat aquí té un lloc important. El ciutadà ha de notar que ell 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 pel seu nom, per exemple, atès que estem davant una persona que espera molt de nosaltres.

5.2.2. Saber escoltar

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 ciutadà. *L'escolta activa* 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 un bon «escoltador», 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 el ciutadà de per què es fa, per no perdre detalls importants i prestar un millor servei per contestar amb exactitud.
- Evitar interrompre el ciutadà. Tampoc corregir-lo, si això fa que es freni o inhibeixi.
- Ajudar, quan el ciutadà està insegur o desorientat, 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 l'exposició del ciutadà. 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 el ciutadà.

- Orientar i dir qui serà la persona adequada, en cas de no ser vostè el més indicat per solucionar el seu problema.
- Tractar el ciutadà com ens agradaria que ens tractessin si ens trobéssim en el seu lloc amb el seu problema.

5.2.3. Buscar la solució

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. El ciutadà 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 el ciutadà, 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 el ciutadà ni intentar treure'ns-el sobre o passar-lo a un altre. Hem de convertir-nos en els responsables de la solució i buscar-la: parlar amb aquell que sigui convenient.

El ciutadà 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. El ciutadà 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 el nostre ciutadà està insatisfet i reclama. Poden donar-se les següents *situacions*:

- Que el ciutadà tingui raó i nosaltres la culpa...
- Que el ciutadà tingui tota la raó i la culpa no sigui nostra...
- Que el ciutadà tingui tota la raó i nosaltres part de culpa...
- Que el ciutadà 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:

- Mantenir-se serè. No hem de perdre mai la calma i de cap manera mostrar-nos agressius ni incorrectes.
- Evitar espectacles. Si és possible, conduir el ciutadà a un lloc reservat, sempre amb delicadesa per atendre'l millor.
- 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.
- 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.

- Fer un examen de 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 ciutadà com per al nostre organisme.
- Si la culpa és nostra, admetre-la i demanar disculpes. Si no ho és, no culpar ningú, però informar el ciutadà amb claredat i correcció. Aquest to de serietat ens farà guanyar punts amb el nostre client.
- Procurar donar sempre una explicació suficient. És important no intentar enganyar-lo ni donar-li una informació innecessària.
- Iniciar immediatament els tràmits oportuns per solucionar l'errada. Hem de posar al corrent el nostre cap immediatament.
- Prendre les mesures necessàries perquè el problema no es repeteixi.
- Deixar que el ciutadà expliqui tot el problema. Això el tranquil·litzarà.
- Mostrar-se comprensiu, moderat i equànim perquè si encertem a resoldre la seva reclamació amb destresa i delicadesa haurem vinculat més el ciutadà amb el nostre organisme.

5.3. ALGUNES SITUACIONS ESPECIALS

Tot seguit analitzarem algunes situacions en què ens podem trobar amb els ciutadans. Intentarem donar pautes per sortir amb èxit d'aquestes situacions.

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

- 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.

Quan la persona està perduda:

- Preguntar-li a qui busca, amb amabilitat, amb un somriure i amb disponibilitat.
- Posar-se en contacte amb la persona que busca.
- Saludar-la en el comiat.

Quan la persona està enfadada:

- 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.

Quan la persona no para de parlar:

- Escoltar atentament.
- Aprofitar el «forat» o provocar-lo.
- Centrar la conversa.
- Respondre.
- Tornar a començar tantes vegades com calgui.
- Acomiadar-se amablement.

Quan la persona està descontenta:

- 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.

Quan la persona fa una reclamació:

- Propiciar l'entesa per mitjà del diàleg.
- Identificar el motiu de la reclamació.
- Utilitzar paraules clares per centrar la reclamació.
- Convèncer-lo que buscarem la solució més justa.
- Resoldre tantes reclamacions com es puguin en el moment i en el lloc.
- Concloure amablement.

Recordi que per escoltar millor cal:

- Demostrar que escoltem amb la nostra actitud, utilitzant paraules curtes.
- Anotar algunes de les coses més importants que ens diuen.
- Mostrar que s'ha comprès. Reformular.
- Fer aclarir els «punts negres».

Resum del tema

Fins aquí s'ha vist que:

- Quan ens trobem amb una situació difícil, la millor manera de procedir és mitjançant l'assertivitat, i no ser agressiu, ni passiu ni submís.
- Perquè una persona escolti el que se li vol dir és necessari haver-la escoltat abans i demostrar que s'entén el seu punt de vista (encara que no es comparteixi). L'escolta activa ajudarà a gestionar conflictes.
- Abans d'intentar solucionar les situacions dels ciutadans, s'ha de tenir present que una bona acollida i una bona relació amb ell afavorirà l'acceptació de la solució que se li dona.
- Les situacions especials amb els ciutadans se solucionen principalment amb paciència, educació, escoltant i posant-se en el seu lloc (empatia).

Referències a l'annex

- Annex 12:** Trobarà un esquema que il·lustra quin és el cicle que segueixen totes aquelles persones que no estan satisfetes amb el servei que se li ofereix, el cicle del descontentament.
- Annex 13:** Mostra un seguit d'expressions que faciliten una comunicació assertiva amb els usuaris. Són pautes d'expressió i comportament que fan que els missatges que s'emeten no es percebin com a agressius ni passius.
- Annex 14:** Hi ofereix uns quadres resum que poden servir per sintetitzar quan es tendeix a triomfar i quan a fracassar davant l'atenció al ciutadà.

SÍNTESI DEL MATERIAL

Un cop desenvolupat tot el manual, i com a resum, es poden sintetitzar totes aquelles idees principals que val la pena recordar, ja que són les que fan que l'atenció al ciutadà sigui excel·lent:

- Quan l'usuari entri en contacte amb l'Administració, i ho faci a través de la persona que està atenent els usuaris (Moment de la Veritat), és quan aquesta persona es converteix en «l'Administració», és a dir, transmetrà una imatge a l'usuari que el farà jutjar l'Administració en funció dels serveis i del tracte rebut.
- Tot el que es fa per a l'usuari transmet imatge, i la imatge ajuda a determinar l'opinió que es té d'alguna cosa.
- Perquè l'usuari se senti ben atès, cal que la comunicació amb ell sigui eficaç, i que allò que ell vol sigui percebut i comprès de la mateixa manera. Una comunicació deficient fa que el ciutadà s'endugui un mal record de la persona i de la institució.
- Comunicació no només són paraules, qualsevol gesticulació i postura és comunicació; per tant, és important tenir en compte la comunicació no verbal, a més de la verbal. La majoria de vegades és la comunicació no verbal la que fa jutjar el servei rebut.
- Acollir el ciutadà és estar per ell des que entra per la porta o truca per telèfon fins que s'acomia de nosaltres. Acollir no és només rebre.
- L'atenció telefònica és menys eficaç que la personalitzada, per tant, s'ha de posar especial interès en les converses telefòniques, de tal manera que l'usuari se senti atès, comprès i ajudat de la mateixa manera que si estigués davant nostre. Prendre nota d'allò que diu pot ser molt útil i fins i tot pot evitar segones trucades o malentesos.
- Abans de realitzar cap trucada a un ciutadà, és preferible preparar-se allò que se li vol preguntar o demanar. Segurament es donarà la sensació de més professionalitat en la feina.
- Davant situacions difícils o complicades és important reformular la reclamació o queixa de l'usuari per demostrar-li que se l'ha escoltat i comprès, després, dir-li què és el que es pot fer o el que dicta la llei i, finalment, proposar-li la solució que es vol posar en pràctica.
- L'usuari que no aconsegueix les seves necessitats i expectatives s'enfada; la millor manera de gestionar aquestes situacions és mitjançant l'assertivitat. Aquesta tècnica requereix paciència, no exaltar-se i ganes d'ajudar els altres.

GLOSSARI

- Acollir:** Rebre algú que es presenta. És rebre durant tota l'estona, des que arriba fins que marxa, i no només el primer moment. (3.3)
- Acomiadar:** Entès dins l'àmbit d'atenció al ciutadà vol dir acomiadar-se d'una persona. (3.2.4)
- Agressivitat** Que implica provocació o atac. Ofendre l'altre. La conducta agressiva és aquella en què quan es prenen decisions, estan basades en el potencial per influir sobre els altres o sense tenir en compte el possible impacte sobre aquests. Aquestes conductes humilien o dominen l'altra persona, físicament o emocionalment. (5.1)
- Comunicació** Comunicar és utilitzar un procediment a través del qual un missatge carregat d'informació és transmès per un emissor E a un receptor R que capta aquest missatge. (2)
- Comunicació no verbal:** Descriu tots els esdeveniments de la comunicació humana que transcedeixen de les paraules dites o escrites. (2.7)
- Emissor:** Qui emet el missatge. (2.1.1)
- Escolta activa:** Desitjar escoltar sincerament, preocupar-se per allò que es diu. No suposar de què es tracta tan bon punt es comenci a parlar. Per ser un bon «escoltador» cal anar més enllà de la idea, cal comprendre-ho tot. (2)
- Feed-back** És el retorn a l'emissor del qual el receptor ha rebut del missatge, perquè l'emissor, una vegada percebuda la diferència entre el missatge rebut i l'emès per ell, faci la correcció necessària. (2.2)
- Imatge corporativa** Visió que hom té d'una empresa, organització o institució. (1.1)
- Moment de la Veritat** El moment en què el ciutadà entra en contacte directe amb el personal de l'Ajuntament. (1.5)
- Objecció** Acció d'oposar-se a una afirmació per combatre-la, a una proposició per rebutjar-la. (5.1)
- Organisme** Conjunt de persones i de mitjans organitzats en funció d'una estructura determinada i que comparteixen un objectiu comú. (1.2)
- Prioritat** Allò que és important i urgent alhora. Quan diem que una feina és prioritària vol dir que és el primer que s'ha de fer. (4)
- Receptor:** Qui rep el missatge. (2.1.1)
- Reclamació** Acció d'exigir una cosa a la qual tenim dret. Demanar insistentment. (Cridar perquè acudeixi). (5.2.1)
- Submissió** Obediència, docilitat; aquesta pot ser de l'inferior envers el superior o d'igual a igual. Acabar fent allò que l'altre vol que fem. En les conductes passives, quan s'han de prendre decisions, es deixen per als altres o es prenen per evitar els conflictes. Aquestes conductes fan que no s'expressin les pròpies necessitats, ni els pensaments ni els sentiments. (5.1)

BIBLIOGRAFIA COMENTADA

LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1995): *Servir al ciudadano*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Aquest llibre dóna una visió global de tot allò que engloba l'atenció al ciutadà, ja siguin temes més organitzatius o més pràctics. De totes maneres, destaquem com a interessant la lectura de la segona part (de la pàgina 83 fins a la 127).

WILLIAM, B.; MARTIN, Ph. D. (1992): *Calidad en el servicio al cliente*. México. Grupo Editorial de Iberoamérica.

Aquest és un llibre on es treballa més la part pràctica que la teòrica. Hi ha moltes activitats que es poden anar realitzant a mesura que es va llegint. Tot i que el títol ens parli del client, s'ha de tenir present que el ciutadà també és el nostre client.

MENTHON, S. (1994): *Cómo usar el teléfono*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Es tracta d'un llibre molt petit (35 pàgines) i la seva lectura és molt ràpida, tot i que s'hi pot reflexionar molta estona. Bàsicament parla de com gestionar el telèfon, tant si estem parlant amb un «client» com si s'ha de trucar-lo.

ANNEXOS I MATERIAL D'AUTOAVALUACIÓ

Dins d'aquest document vostè trobarà:

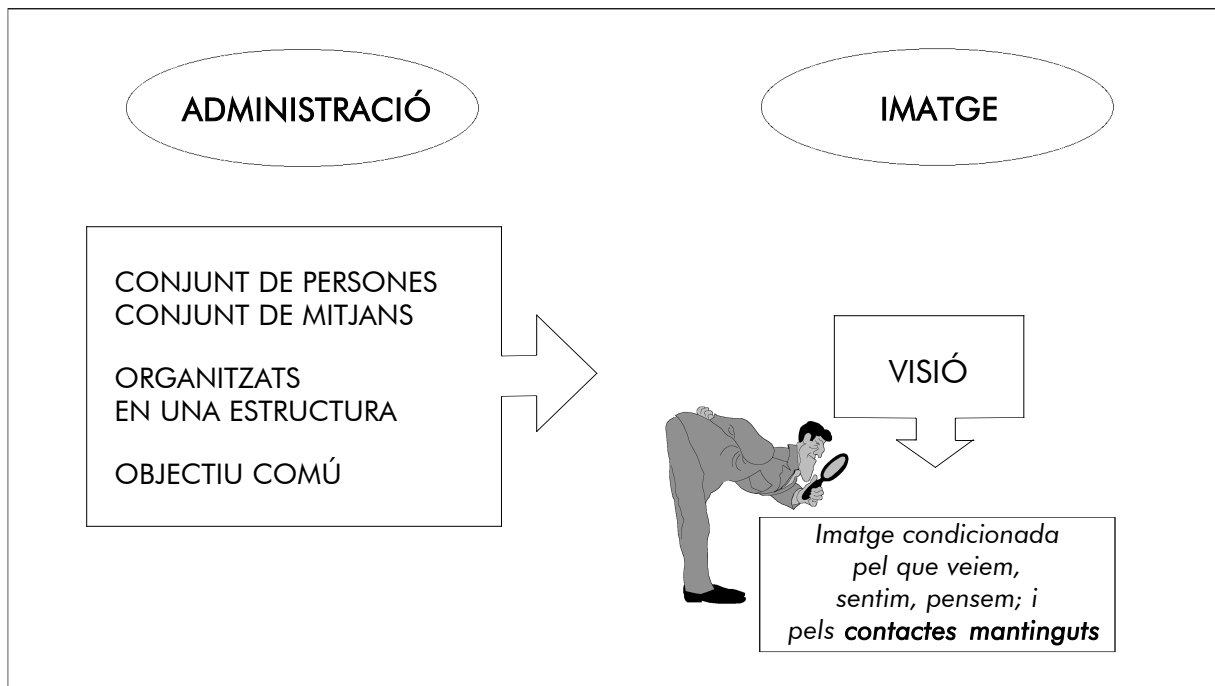
- Els documents annexos que amplien la informació del seu manual, els quals es troben referenciats al final de cada tema del manual de consulta.
- Un qüestionari d'autoavaluació final que vol servir com a eina per saber quin ha estat el seu grau d'aprenentatge.
- Pautes per a la correcció de l'autoavaluació.

SUMARI

Annex 1: Com un usuari es pot formar una imatge determinada de l'Administració.	67
Annex 2: Superposició dels camps de consciència.	69
Annex 3: Deformacions del missatge per les actituds dels dos interlocutors.	71
Annex 4: Distorsió del missatge pels sorolls.	73
Annex 5: El <i>feed-back</i> que es produeix durant una entrevista.	75
Annex 6: L'escolta activa.	77
Annex 7: L'esquema d'acollida.	79
Annex 8: Consells per utilitzar racionalment el telèfon.	81
Annex 9: Saber escoltar a través del telèfon.	83
Annex 10: Expressions necessàries en l'ús del telèfon.	85
Annex 11: Normes principals per a una correcta comunicació telefònica.	87
Annex 12: El cicle del descontentament.	89
Annex 13: Expressions per a una bona comunicació assertiva.	91
Annex 14: Quan es triomfa i quan es fracassa en l'atenció al ciutadà.	93
Qüestionari d'autoavaluació final	95
Pautes per a la correcció de l'autoavaluació	97

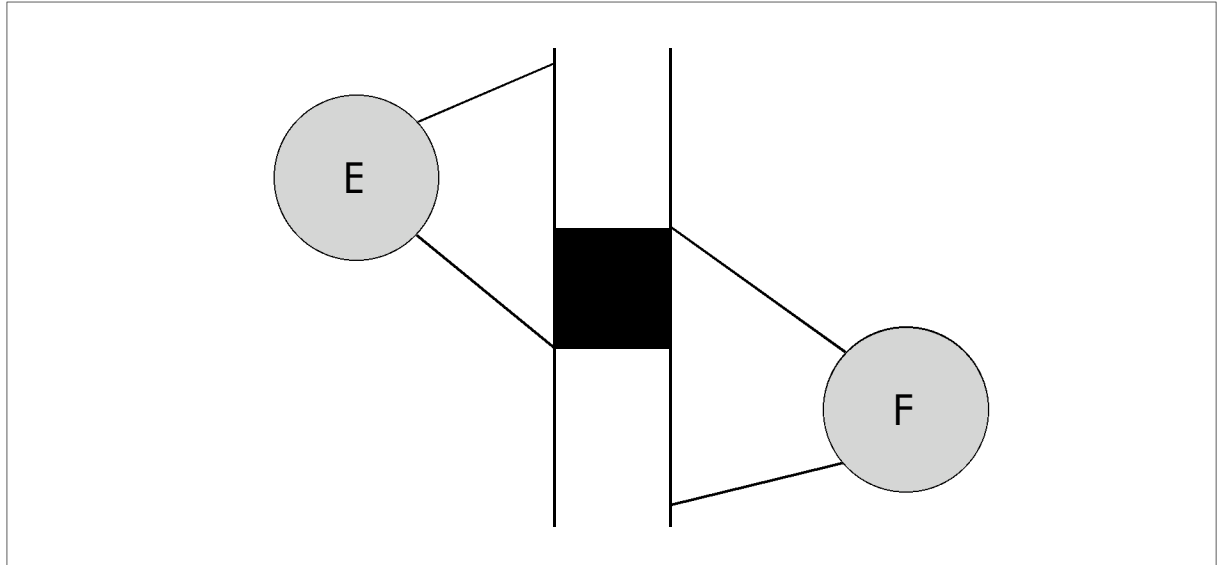
ANNEX 1

COM UN USUARI ES POT FORMAR UNA IMATGE DETERMINADA DE L'ADMINISTRACIÓ



ANNEX 2

SUPERPOSICIÓ DELS CAMPS DE CONSCIÈNCIA

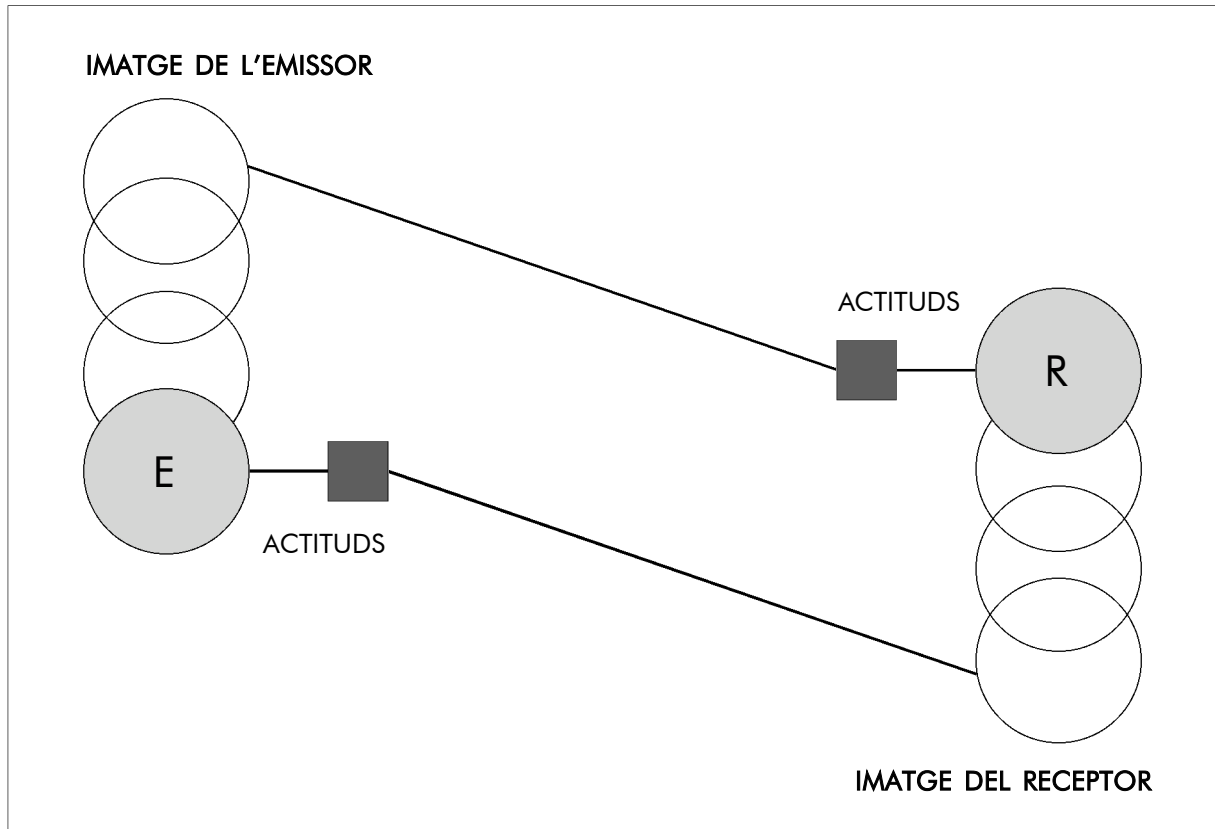


En negre, la part en què els camps de consciència se superposen.

La figura il·lustra l'empobriment de la comunicació quan els interessos dels dos interlocutors solament coincideixen parcialment.

ANNEX 3

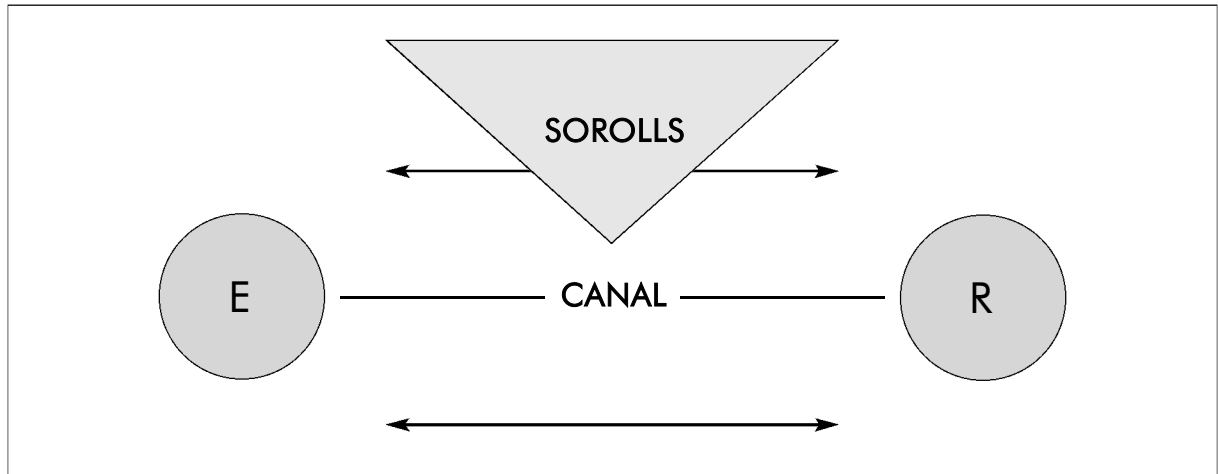
DEFORMACIONS DEL MISSATGE PER LES ACTITUDS DELS DOS INTERLOCUTORS



Tant l'emissor com el receptor tenen una actitud que no facilita la comunicació. L'actitud dels dos fa que es percebin l'un a l'altre d'una manera que no són. Aquesta actitud negativa deforma el missatge que es puguin estar dient.

ANNEX 4

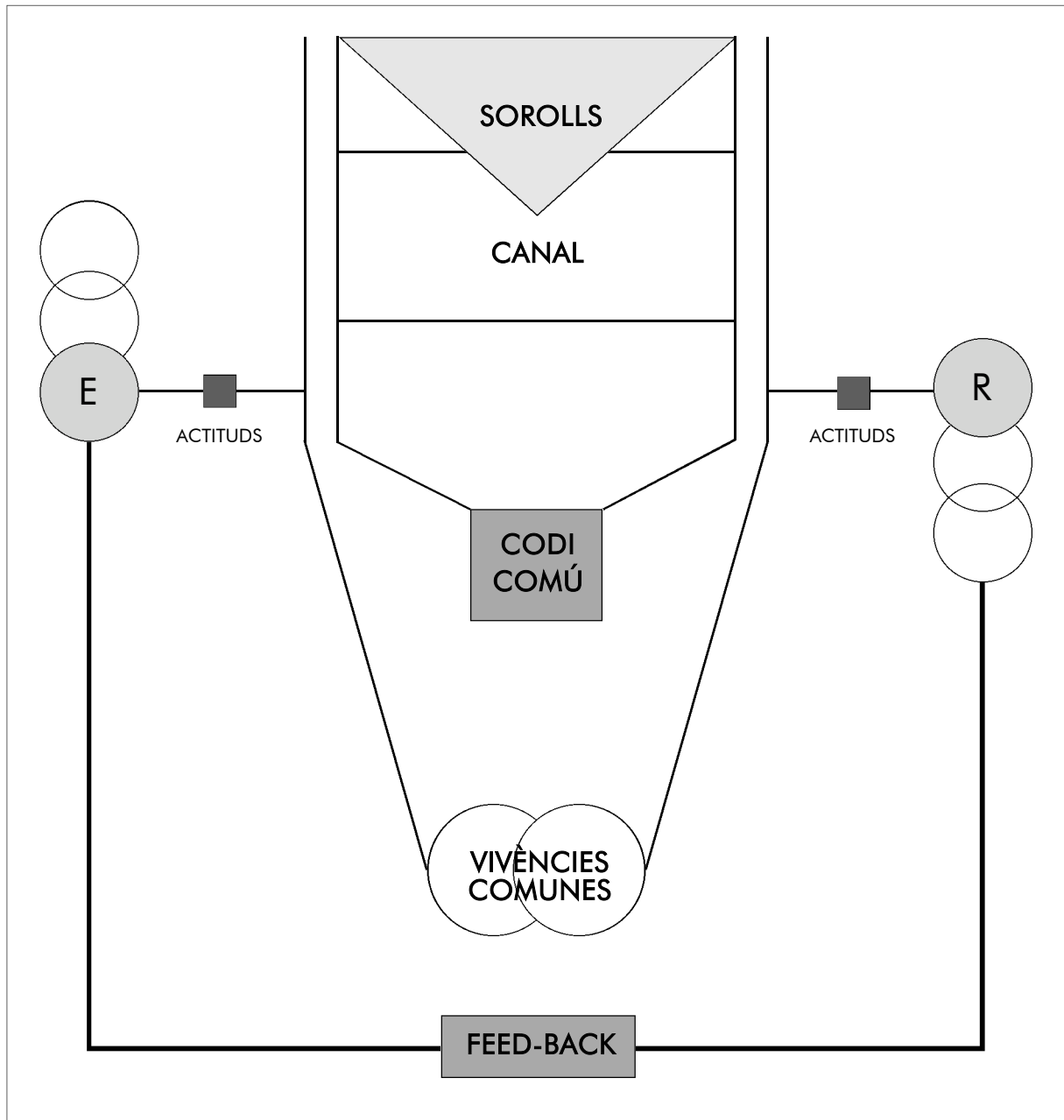
DISTORSIÓ DEL MISSATGE PELS SOROLLS



Es pot observar com els sorolls i l'entorn deformen el missatge (el missatge està interpretat per les dues fletxes).

ANNEX 5

EL FEED-BACK QUE ES PRODUÏX DURANT UNA ENTREVISTA



El conjunt del que passa durant l'entrevista es podria esquematitzar d'aquesta manera.

ANNEX 6

L'ESCOLTA ACTIVA

Consisteix a:

ACONSEGUIR	EVITAR
ESCOLTAR	PARLAR SEMPRE
RESPONDRE	TANCAR-SE
SER PACIENT	ENUTJAR-SE
RESPECTAR	IMPOSAR
EMPATIA	INCOMPRESIÓ
IGUALTAT	SUPERIORITAT
SINCERITAT	SUSPICÀCIES

ANNEX 7

L'ESQUEMA D'ACOLLIDA

Detecció de necessitats

Descripció dels fets	A on? Quan? Qui? Què? Amb què? Com?
----------------------	--

AMPLIACIÓ DE LA INFORMACIÓ

Causes i conseqüències	Per què? Quines conseqüències?
------------------------	-----------------------------------

PROPOSTA DE SOLUCIÓ

Solucions	Quan? Què? Qui? Com? Amb quins mitjans?
-----------	---

Les preguntes que es poden formular per seguir l'esquema de l'acollida haurien de començar per alguna d'aquestes interrogacions perquè el resultat sigui òptim.

ANNEX 8

CONSELLS PER UTILITZAR RACIONALMENT EL TELÈFON

El telèfon pot simplificar la vida:

- *Si s'anoten els diferents punts a tractar abans de marcar el número.*
- *Si abans d'anar a fer una gestió es truca per saber exactament quins articles o materials s'han de subministrar.*
- *Si es preparen els dossiers amb anterioritat abans de fer una trucada important; això evitarà haver de trucar més d'una vegada.*
- *Si s'acorda una cita telefònica. «Pot dedicar-me mitja hora al telèfon el dimarts a última hora del matí?» (Es poden estalviar hores de trànsit, ja que la meitat dels desplaçaments són injustificats).*
- *Si es respecten els compromisos. «El torno a trucar d'aquí a 10 minuts» (no d'aquí a una hora). «Torni a trucar a última hora del matí» (cal evitar de bloquejar la línia trucant).*
- *Si sistemàticament abans «d'anar cap a...» es realitza la pregunta «no puc resoldre-ho per telèfon?».*
- *Si no es truca a certes hores en què se sap que l'interlocutor és molt probable no hi sigui.*
- *Si s'imposa la disciplina de no allargar-nos gaire en les trucades.*
- *Si es deixen missatges clars i complets.*
- *Si es confecciona una llista de trucades a realitzar durant el dia, indicant les hores preferents i els motius.*

ANNEX 9

SABER ESCOLTAR A TRAVÉS DEL TELÈFON

- Segons estudis científics, es reté un 10 % d'allò que s'escolta. D'aquí la importància del SABER ESCOLTAR.
- Telefonar és un acte físic; no es pot veure però es pot imaginar. L'ACTITUD que adoptem en el telèfon serà determinant perquè el nostre interlocutor se senti acollit.
- Cal fer-se comprendre escollint paraules curtes i senzilles.
- Articular correctament facilitarà la comprensió als nostres interlocutors.
- Escoltar ATENTAMENT allò que expressa l'interlocutor.
- Cal evitar els sorolls exteriors (arrugar un paper, donar cops amb el bolígraf, ...).
- AÏLLAR-SE és una bona solució si el local ho permet.
- S'ha de mostrar interès amb l'interlocutor i amb allò que diu.
- Cal respectar els silencis, ja que són la puntuació de la comunicació.

ANNEX 10

EXPRESSIONS NECESSÀRIES EN L'ÚS DEL TELÈFON

CAL QUE DESAPAREGUIN DEL LENGUATGE	RECOMANADES
<ul style="list-style-type: none">— Parlar o respondre negativament. Exemple: «No li garanteixo res» «No li prometo res»— Utilitzar el pretèrit o el condicional.— Demanar disculpes per molestar.— «Vull presentar-li el meu servei». — «Voldria explicar-li».— Les paraules o expressions vagues: «Em sembla que», «crec que», «penso que», «sí, però...».— Paraules efectives: «M'agradaria, desitjaria».— Paraules de submissió: «Ho sento», «una curta cita», «em permeto». Aspecte de pidolaire.— No hi ha problema. «Problema», «molèstia». — Paraules buides: bé, perfecte, excel·lent.	<ul style="list-style-type: none">— «Li prometo fer els impossibles». — El temps del telèfon és el present.— Agrair el temps que se li està dedicant.— «L'Ajuntament desenvolupa un servei que li pot resultar interessant».— «Vull exposar-li».— Paraules que venen: «avantatges», «nou», «específic». — «Sí, senyor, és precisament per això que...»— És el ciutadà qui l'interessa. Els seus estats d'ànim a ell no el concerneixen. — No ofegar el missatge. No adoptar una posició de súplica. «Tot va bé», «per descomptat», «estem d'acord», «pregunta», «situació», «solució»... — Paraules amb contingut i adjectius qualificatius.

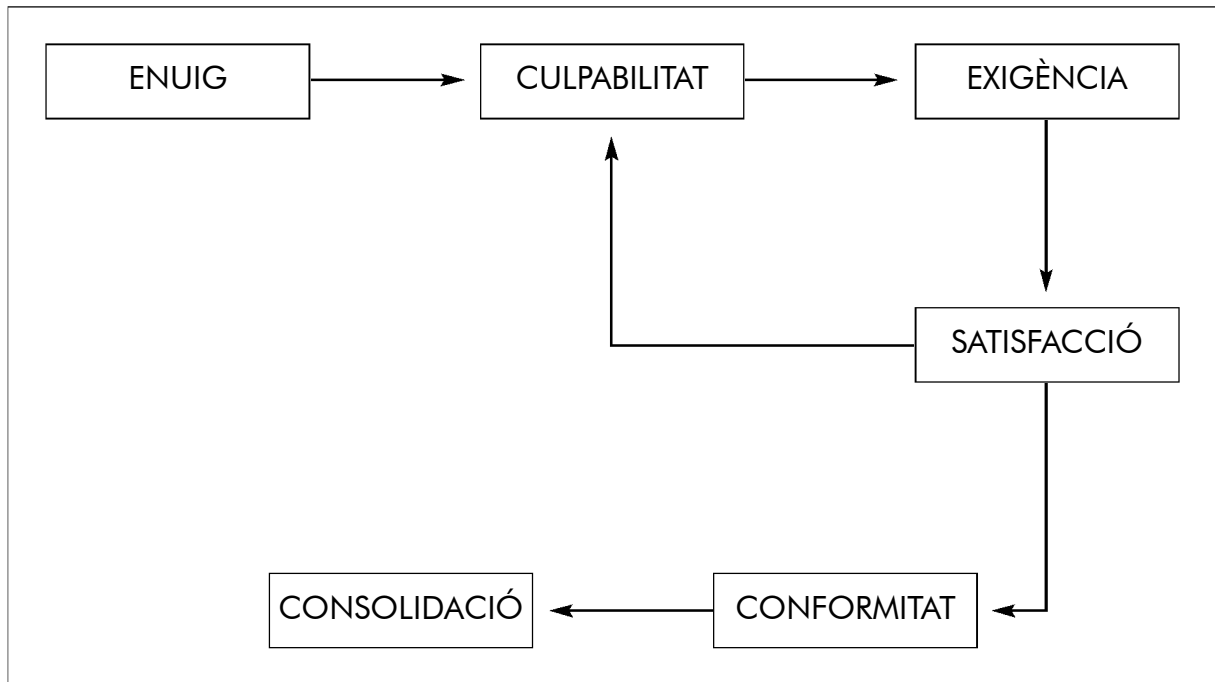
ANNEX 11

NORMES PRINCIPALS PER A UNA CORRECTA COMUNICACIÓ TELEFÒNICA

- Agafar el telèfon tan bon punt soni.
- Contestar immediatament després d'haver despenjat l'aparell, sense fer esperar l'interlocutor.
- Respirar profundament per relaxar-se.
- No respondre «DIGUI» o «DIGUI'M», ni «SÍ», «ALÒ». Saludar i identificar-se dient: «Bon dia, Serveis Socials» o bé «Ajuntament, digui».
- Parlar clar amb el telèfon a prop de la boca.
- Escoltar l'interlocutor fins que aquest hagi acabat de parlar, sense creure que s'ha comprès tot de bon començament.
- Mentre s'escolta, donar senyals d'atenció i evitar les repeticions.
- Si no s'ha entès, dir en un to molt normal o una mica més baix: «*Ho sento, però no el sento bé. M'ho pot repetir, si us plau?*»
- Si el que no hem entès és el seu nom, demanar-li: «*Si us plau, no he sentit bé el seu nom, me'l pot repetir?*»
- Si coneixem l'interlocutor, dirigir-nos-hi pel seu nom.
- Individuar bé el seu problema abans de donar una resposta.
- Tenir sempre a punt un llapis i un paper.
- Comunicar a l'interlocutor les dades relatives al departament competent: «*És el Sr. X (o bé el Departament X) que s'ocupa d'aquest assumpte, tot seguit l'hi passo.*»
- Excusar-se si ha de deixar el telèfon: «*Perdoni un moment, vaig a informar-me'n.*» Si l'espera ha durat un cert temps tornar a excusar-se: «*Sento haver-lo fet esperar.*» Si es preveu que l'espera pot durar bastant, informar l'interlocutor del temps aproximat d'espera i preguntar-li si prefereix trucar una mica més tard o que vostè li truqui quan tingui la informació.
- Si hem de passar una trucada i la línia és ocupada, cada 20 segons aproximadament: «*Ho sento, la línia continua ocupada.*»
- Mentre s'està parlant per telèfon, no parlar amb els companys tapant l'auricular.
- Acabar la conversa amb amabilitat i penjar l'aparell amb suavitat o penjar-lo després de l'interlocutor.

ANNEX 12

EL CICLE DEL DESCONTENTAMENT



Aquest cicle explica perquè, tot i haver gestionat una situació difícil amb un usuari, aquest encara segueix enfadat; la resposta és perquè potser no hem satisfet la seva necessitat. S'ha de buscar sempre la satisfacció de l'usuari perquè hi hagi conformitat i consolidació de la situació.

ANNEX 13

EXPRESSIONS PER A UNA BONA COMUNICACIÓ ASSERTIVA

- *Sigui neutre.* Eviti expressions feridores que fan «posar en tensió» el ciutadà, expressions com: «*En absolut*», «*ni parlar-ne*», «*vostè s'equivoca*» o «*no ho entén*».
- *Sigui positiu.* Eviti expressions negatives com: «*Vostè no volia...?*», «*no creu que...?*», «*no ho comprèn, no és cert!*», «*sembla que vostè ignora que...*», «*no ens serà possible...*», «*en cas que no sigui possible...*» o «*no necessita res?*».
- *Expressi seguretat.* Eviti expressions de dubte com: «*És possible que...*», «*em sembla que...*», «*no ho sé, ho podem mirar*» o «*n'hi ha prou, una mica...*».
- *Sigui cortès.* Eviti donar ordres com per exemple: «*Vostè dirà*», «*cal que...*», «*ens ha de manar...*» o «*truqui a...*».
- *Parli en present.* Eviti parlar en futur i en condicional, com per exemple: «*Hauria de prendre...*», «*si vostè fes...*», «*això seria interessant...*» o «*ho podríem estudiar...*».
- *Expressi's amb fets provats.* Eviti les males interpretacions per obtenir la confiança del ciutadà, per exemple: «*Entre nosaltres...*», «*francament, sincerament*», «*tingui confiança en mi*», «*cregui'm...*».
- *Valori les seves idees.* Eviti les expressions que el posen en inferioritat, per exemple: «*Perdoni que el molesti*» o «*podria fer una prova*».
- *Digui «jo».* Eviti les expressions impersonals que fan la impressió que ningú és responsable, per exemple: «*S'ha fet el que s'ha pogut*», «*es farà l'impossible*», «*estem aquí per això*».

ANNEX 14

QUAN ES TRIOMFA I QUAN ES FRACASSA EN L'ATENCIÓ AL CIUTADÀ

ES TRIOMFA	ES FRACASSA
<ul style="list-style-type: none">— Quan es té una actitud positiva i un caràcter alegre.— Quan es gaudeix treballant amb i per a altres persones.— Quan s'és capaç de posar al client en el «centre» d'atenció.— Quan es té un alt nivell d'energia i es gaudeix treballant a un bon ritme.— Quan es considera que el treball és fonamentalment una professió de relacions humanes.— Quan s'accepta que els clients tenen la raó (fins i tot quan no la tinguin).	<ul style="list-style-type: none">— Quan s'està deprimat i enfadat.— Quan es prefereix treballar sol en «coses».— Quan un necessita ser el centre d'atenció.— Quan es desitja treballar a un ritme suau, tranquil.— Quan s'espera que les coses succeeixin de manera ordenada i previsible.— Quan es necessita que els altres sàpiguen que un té la raó.

Qüestionari d'autoavaluació final

Per saber en quin grau ha assimilat els conceptes treballats en el manual es recomana respondre i raonar les afirmacions següents:

1. «Una imatge positiva pot ajudar a fer que els ciutadans disculpin alguns errors comesos».
2. «La imatge global de l'Ajuntament és la suma de les imatges de cada un dels seus empleats».
3. Què significa «el Moment de la Veritat»?
4. «Les relacions amb el ciutadà formen part del treball, no en són una extensió».
5. «La qualitat en l'atenció al client s'aprèn, no s'hereta».
6. Què significa un «servei de qualitat al ciutadà»?
7. Per què no és fàcil, a vegades, comunicar-se amb els ciutadans?
8. «És millor invertir uns segons a escoltar que causar una mala impressió».
9. «No és possible la no-comunicació».
10. Del 100 % que es comprén, el 7 % fa referència al significat de les paraules, el 38 % a la manera de pronunciar-les i el 55 % a l'expressió de la cara i del cos.
11. Per a què pot servir reformular en una conversa?
12. Per què la comunicació telefònica és menys eficaç que la personal?
13. «El que és important no és el que diu A, sinó el que entén B».
14. Què és el comportament assertiu i per què es diu que és més eficaç en situacions de conflicte?
15. Que implica l'escolta activa?

Compari les seves respostes amb les que li proposem a les «Pautes per a la correcció de l'autoavaluació».

Pautes per a la correcció de l'autoavaluació

Compari les seves respostes amb les següents orientacions:

1. El ciutadà està més predisposat a disculpar els errors o a no donar-los tanta importància si el tracte que rep és positiu.
2. La imatge de les persones que exerceixen una tasca d'atenció al ciutadà és important. En definitiva, aquestes persones presten la seva imatge a l'Administració i es converteixen en vehicle d'imatge.
3. Aquell moment en el qual el ciutadà entra en contacte directe amb el personal de l'Administració.
4. No hi ha res més important per a una Administració que els seus ciutadans. Sense ells, no existiria.
5. Igual que es domina qualsevol habilitat, per sobresortir en l'atenció al ciutadà es requereix pràctica i experiència. Com més s'hi inverteixi, més es rebrà.
6. La resposta ha d'incloure: satisfer les necessitats del client.
7. Hi ha obstacles que dificulten la comunicació, com la capacitat de síntesi, el nivell de vocabulari, la timidesa, els canals inadequats, la manca d'atenció, l'ambientació, el saber escoltar, els esquemes mentals, la percepció subjectiva, la capacitat d'anàlisi, la interpretació a conveniència...
8. Tenim el mal costum de començar a parlar abans que l'interlocutor acabi la seva exposició, i això, a vegades, fa que ens equivoquem en la resposta i que perdem temps.
9. Sempre s'està comunicant alguna cosa, fins i tot el silenci comunica.
10. Si la comunicació no verbal no acompanya les paraules hi ha tendència a posar en dubte el significat d'aquestes.
11. Per valorar l'interlocutor i perquè aquest estigui més receptiu; per atendre millor el seu problema o demanda; per fer correccions si no s'ha comprès bé el missatge; per guanyar temps i per evitar «males» respostes.
12. La comunicació telefònica compta amb el llenguatge verbal i el *feed-back*, i la personal, a més, compta amb els símbols i el llenguatge no verbal.
13. Allò que es pretén és que el receptor faci allò que se li diu, o que entengui les explicacions que se li fan; llavors és clar que el més important és el que ell entén.
14. Perquè permet disminuir el nivell d'agressivitat de l'interlocutor, expressar els sentiments propis, dir el que hom pensa i arribar a un bon acord.
15. Escoltar sincerament, no suposar res abans que l'altre no parli, prendre notes, no interrompre; un cop acabada l'exposició es pot resumir el que s'ha dit perquè l'interlocutor s'adoni que se l'ha entès.