

Elements bàsics de la comunicació per a la resolució de conflictes

Raúl Calvo Soler

PID_00160966

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Els axiomes de la comunicació	9
1.1. Axiomes de la comunicació	11
2. L' escolta	14
2.1. El problema de les pistes paral·leles	14
2.2. El problema de la càrrega emotiva del llenguatge	15
2.3. El problema dels temes distorsionadors o d'estoc	16
3. L'escolta activa	17
3.1. L'aparició de la tècnica i els seus objectius	17
3.2. La tècnica de l'escolta activa	18
3.2.1. Paràfrasi	19
3.2.2. Resum	20
3.3. Elements que componen l'escolta activa	21
4. Les preguntes	23
4.1. Des d'on preguntem?	23
4.2. Com i quan preguntem?	25
Resum	27
Activitats	29
Glossari	31
Bibliografia	32

Introducció

Un aspecte important que ha preocupat històricament les persones que treballen en l'àmbit de la resolució de conflictes és el tema del rol de la comunicació en aquest tipus de processos.

En general, tots els autors que treballen sobre aquests temes coincideixen en la transcendència que té el tema de la comunicació en diversos mètodes de resolució de conflictes, entre els quals hi ha la negociació.

Ara bé, on hi ha diversitat d'opinions és en dues qüestions:

- 1) Quina és la relació entre comunicació i conflicte.
- 2) Quin és l'abast de la formació d'una persona que intervindrà en el conflicte, per exemple, un negociador.

Podem presentar la primera d'aquestes qüestions succintament de la manera següent. Per a alguns models, especialment en l'àmbit de la negociació, el rol de la comunicació en relació amb la conformació d'un conflicte és absolutament determinant. En aquest sentit, parlar d'un conflicte és parlar d'una situació de mala comunicació entre els actors. Això sembla que condueix a la idea següent: si aconseguim que els actors es comuniquin millor, aconseguirem que superin la situació conflictiva en la qual es troben. Per a d'altres, entre els quals ens trobem, això és una exageració. Si bé és cert que hi ha conflictes directament vinculats amb un problema de comunicació i que el primer que s'esquerda en el conflicte és la comunicació, no podem reduir qualsevol conflicte a un problema de comunicació. El corollari d'aquesta manera d'entendre el problema és el següent: podem millorar la comunicació en el conflicte, però això no és condició suficient per a asseverar que el conflicte ha estat resolt.

En tot cas, sembla que el desenvolupament de certes habilitats vinculades als processos comunicacionals és un element important de la formació de qualsevol persona que vulgui intervenir en situacions de conflicte i, consegüentment, dels negociadors.

Alguns conflictes poden sorgir per problemes vinculats a la comunicació. Però això no vol dir que tots els conflictes es redueixin a un problema de comunicació.

En molts conflictes, el primer que en queda afectat és la comunicació. Però això no vol dir que si resollem els problemes de comunicació hem resolt el conflicte.

Objectius

L'estudi d'aquest mòdul us permetrà assolir els objectius següents:

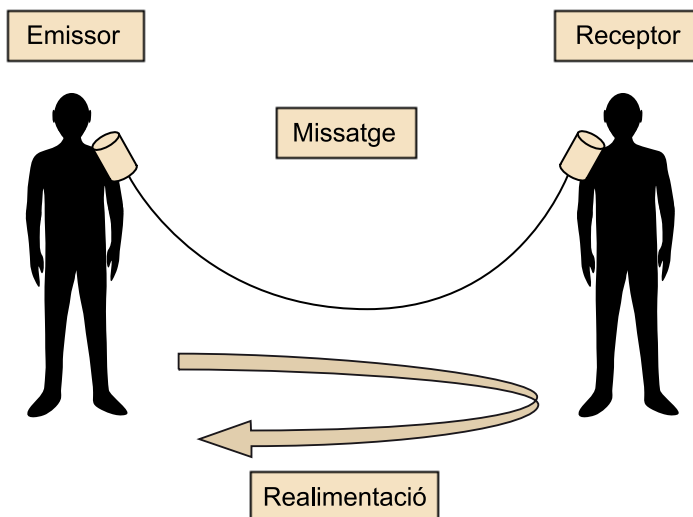
- 1.** Familiaritzar-vos amb la comunicació i amb el rol específic que té en els conflictes i en els processos d'intervenció en els conflictes.
- 2.** Reconèixer la transcendència i complexitat del procés comunicacional. De fet, comunicar-se no és solament parlar i deixar que l'altre parli.
- 3.** Dominar algunes tècniques fonamentals per a poder arribar a manejar la dinàmica comunicacional. Encara que una bona predisposició és una condició necessària per al maneig de la comunicació, no és suficient per a consolidar aquest procés d'una manera adequada.

1. Els axiomes de la comunicació

La comunicació és un element importantíssim per a la resolució d'un conflicte. I, com a part d'aquest reconeixement, podem assenyalar la gran quantitat de treballs vinculats a la comunicació en les relacions conflictuals.

Els estudis vinculats a la comunicació han experimentat una transformació general profunda que ha tingut el seu correlat en l'àmbit de l'aplicació en la intervenció en els conflictes. Inicialment, l'esquema comunicacional dins del conflicte se centrava fonamentalment en quatre elements:

- 1) El **missatge**. Allò que es transmet en el procés comunicacional (una oferta, una proposta, etc.).
- 2) L'**emissor**. Qui transmet el missatge (un negociador, un mediador, etc.).
- 3) El **receptor**. Qui rep el missatge (un negociador, un mediador, etc.).
- 4) La **realimentació** (*feedback*). Procés que usa l'emissor per a controlar el nivell de recepció i comprensió del missatge transmès.



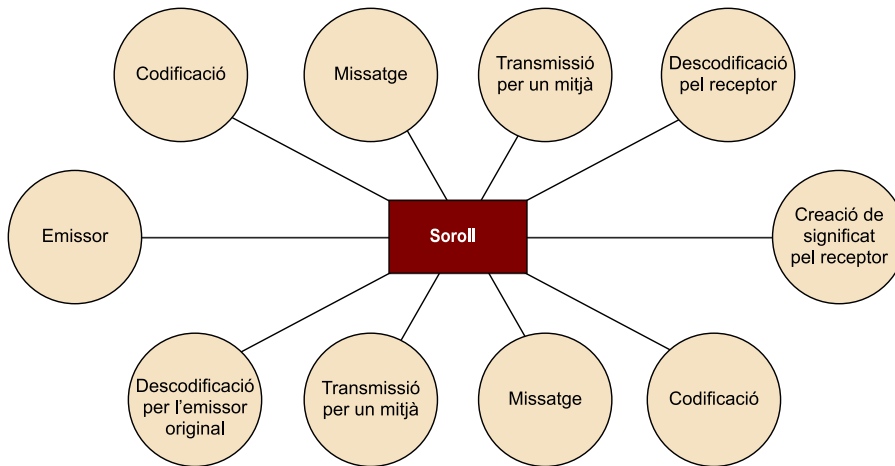
En aquest punt importaven, entre d'altres, qüestions com les següents:

- Com ha de ser el missatge en el conflicte?
- Com s'ha d'expressar?
- Qui ha d'expressar un missatge?
- Com s'ha de rebre el missatge?
- Com se n'ha de comprovar la recepció?

- Qui n'ha de comprovar la recepció?

Ara bé, amb l'avenç dels estudis vinculats a la comunicació, el nivell de complexitat de l'àmbit de la comunicació en el conflicte també va augmentar; la comunicació en el conflicte ja no es veu en termes de qui i què, per a passar a incorporar una gran quantitat de noves preguntes que milloren el procés comunicacional durant la interacció.

A tall d'exemple, fixeu-vos en la imatge següent:



Ara tenim un emissor que codifica el seu missatge per poder ser transmès per algun mitjà o canal. Aquest missatge és descodificat pel receptor de manera que crea un significat per a aquest missatge. Al seu torn, el receptor torna a codificar per transmetre un nou missatge que és descodificat (atribuint-hi un significat) per l'emissor inicial. En cada un d'aquests processos, és possible que apareguin sorolls que afecten tant els processos de codificació com els de descodificació i els de transmissió del missatge.

Per si això fos poc, en els últims temps també ha adquirit un lloc preminent en l'estudi de la comunicació en els processos conflictius el tema de l'oportunitat de la comunicació: quan és el moment de comunicar un missatge en un conflicte? Aquesta qüestió ha estat rebuda fonamentalment per les denominades **teories de la maduresa del conflicte** (*theory of ripeness*) i les **teories de la disponibilitat del conflicte** (*theory of readiness*).

En tot cas, sense oblidar el que hem dit fins aquí, en aquest apartat ens centrarem en els denominats *axiomes de la comunicació*, és a dir, els principis fundadors de tot procés comunicacional.

1.1. Axiomes de la comunicació

És gairebé segur que si pregunteu a un especialista en l'àmbit del conflicte què sap de comunicació en el conflicte, en la gran majoria dels casos us esmentarà els axiomes de la comunicació i el seu autor: Paul Watzlawick.

Watzlawick és un psiquiatre austríac que va ser membre del grup de recerca de l'escola de Palo Alto, els desenvolupaments del qual sobre comunicació van ser innovadors per a aquest àmbit de coneixement. Especialment el seu llibre *Teoria de la comunicació humana* va representar en el seu moment una revolució important per als pressupòsits de la teoria de la comunicació. Els axiomes proposats per Watzlawick en aquest llibre són:

1) No és possible no comunicar-se

Quan estem en presència d'una altra persona no és possible deixar de comunicar-se. Per aquesta raó qualsevol acció o omissió és interpretada pel receptor com una resposta al seu missatge. En aquest sentit, el silenci també comunica un missatge, és a dir, el receptor també descodifica el silenci atribuint-hi un significat. Aquesta interpretació o atribució del receptor implica, automàticament, la nostra incorporació al procés comunicacional. D'aquesta manera, no podem escapar a la comunicació.

Així les coses, les respostes davant el reclam comunicacional d'una persona poden ser:

- **Acceptar.** Us incorporeu al procés comunicacional per mantenir-lo.
- **Rebutjar.** Us incorporeu al procés comunicacional només per mostrar que no el voleu mantenir.
- **Desqualificar** (canvi de tema o monosíl·labs). Us incorporeu al procés comunicacional però proposant un tema nou o mantenint el tema proposat per l'emissor partint de missatges monosil·làbics.
- **Mostrar un símptoma** (impossibilitat). Us incorporeu al procés comunicacional només per mostrar que no us podeu comunicar.

Un exemple d'aquesta resposta seria el següent (a partir de l'exemple de Watzlawick, 1981).

"Imagínes que usted está sentado en un avión esperando el momento del despegue. En ese momento llega la persona que se sentará al lado suyo durante todo el viaje. Este señor le hace gestos para sentarse y seguidamente realiza la siguiente observación; «¿Viaje de trabajo o placer?». Ahora usted puede:

a) Aceptar. Contesta: «Viaje de trabajo. Tengo un trabajo que constantemente me exige viajar...».

b) Rechazar. Simplemente, contesta: «Trabajo», y sigue mirando por la ventanilla del avión.

c) Descalificar. Contesta: «Un poco de cada cosa. Quiero conocer algo más el país. ¿Usted lo conoce?».

d) Mostrar un síntoma. Responde: «Trabajo y tengo que hacerlo durante el viaje porque no he podido hacerlo antes...». Saca de su maletín documentación y se pone a leerla."

2) La comunicació té dos aspectes

Tota comunicació té dos aspectes: el primer es refereix al contingut, el segon està vinculat a la relació que hi ha entre les persones que es comuniquen. Aquests dos aspectes es poden acordar o rebutjar de manera independent. Fixeu-vos en el quadre següent:

Interacció	Aspectos en juego
-Te invito a comer. -Bueno.	Se acuerda en el contenido y en la relación.
-Te invito a comer. -No quiero comer ni salir contigo.	No se acuerda en el contenido ni en la relación.
-Te invito a comer. -Quiero comer, pero no contigo.	Se acuerda en el contenido pero no en la relación.
-Te invito a comer. -No quiero comer, prefiero pasear.	Se acuerda en la relación pero no en el contenido.

Font: M. Suares (1996). *Mediación conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

3) La puntuació en la comunicació

La naturalesa de la relació comunicacional està vinculada directament amb la puntuació, això és, fonamentalment, el moment en què ens comencem a comunicar o, dit des d'una de les parts de la comunicació, el moment en què un emissor situa el començament de la comunicació amb el receptor.

Ara bé, sempre és difícil identificar el moment en què va començar la comunicació perquè sempre es posarà un fet anterior, i a aquest, un altre fet anterior i així successivament. Per aquesta raó, dos actors poden puntuar de manera diversa un mateix procés comunicacional i, amb això, estar interpretant el procés de manera molt diversa.

Diferents interpretacions del procés comunicacional

La Maria està enfadada amb en Joan perquè no l'ha saludat aquest matí quan han anat a treballar; està convençuda que a ell no li importa l'esforç que ella fa en una feina que no li agrada. En Joan està enfadat amb la Maria perquè ahir a la nit es va adormir mentre ell iniciava una conversa sobre la feina d'ella; està convençut que ella no confia en el suport que li donaria si parlessin del tema.

4) Dos tipus de comunicació

Els éssers humans es comuniquen sempre tant analògicament com digitalment. La comunicació analògica està relacionada amb el que veiem. Per la seva banda, la comunicació digital està vinculada al que diem. Aquests dos tipus de comunicació poden transmetre missatges diferents en una mateixa interacció comunicacional.

Diferents missatges en un mateix procés comunicacional

En una entrevista de feina en Manel intenta mostrar a l'entrevistador que és una persona seriosa, responsable i que coneix la importància dels detalls per a aquest lloc. En Xavier, l'entrevistador, ha advertit la taca a la camisa d'en Manel.

5) Simetria o complementarietat

Tot intercanvi comunicacional o és simètric o és complementari. L'intercanvi és simètric quan la reacció és idèntica a l'acció: ell accepta i jo accepto. Al contrari, l'intercanvi és complementari quan la reacció és contrària a l'acció: jo em vull comunicar i ell rebutja la comunicació.

2. L' escolta

Es pot afirmar, gairebé sense reserves, que la gent no sap escoltar. Una de les raons d'això és que s'han assumit dues suposicions falses que, d'alguna manera, han postergat la idea d'ensenyar a escoltar:

a) Hem suposat que hi ha una relació directa entre la intel·ligència i la capacitat de l'escolta.

b) Hem assumit que aprendre a llegir ens ensenyarà automàticament a escoltar.

En aquest segon apartat veurem tres tipus de problemes que dificulten o interfereixen en la nostra capacitat d'escoltar:

- 1) El problema de les pistes paral·leles.
- 2) El problema de la càrrega emotiva del llenguatge.
- 3) El problema dels temes distorsionadors.

2.1. El problema de les pistes paral·leles

En general són molts els problemes que dificulten un desenvolupament adequat de l'escolta. Tanmateix, n'hi ha un que val la pena assenyalar i que té un fonament fisiològic:

Escoltem més ràpidament del que parlem.

Aquest fet genera temps ociosos en les converses per a qui escolta; com que escolta més ràpidament del que el seu interlocutor parla, disposa de temps. Una conseqüència comuna d'aquesta disparitat entre temps d'escolta i temps de parla és que l'oient s'aparta de la conversa en generar pistes paral·leles, i comença a pensar en altres qüestions mentre li parlen.

A més, en els conflictes això s'accentua perquè solem assumir que ja sabem el que l'altre ha de dir i que, per tant, no s'ha de fer atenció al que ens explica. Això en la negociació planteja autèntics problemes, ja que perdem la possibilitat de revisar el procés i les propostes que sorgeixen en la mesa negocial.

Per a evitar que el temps ocios ens aparti de la conversa i bloquegi la nostra capacitat d'escolta, s'han pensat una sèrie d'estratègies que assegurin la nostra concentració en l'intercanvi comunicacional. El model que aquí us proposem gira entorn de quatre passos: avanceu-vos, sospeseu, resumiu mentalment i considereu el que no s'ha dit.

Estratègia per a corregir les pistes laterals

1) Avanceu-vos

Qui escolta (receptor) pensa per davant del parlant (emissor), tractant de preveure on porta el discurs i les conclusions que es trauran de les paraules pronunciades. No es tracta de bloquejar la nostra escolta perquè ja sabem què dirà, sinó d'estar concentrat en el que diu per a poder veure cap on vol anar en la conversa.

2) Sospeseu

L'oient (receptor) sospesa les evidències aportades pel parlant (emissor) en suport dels punts que exposa. No es tracta d'establir judicis sobre el que diu, sinó de considerar com i de quina manera estructura la fonamentació de les seves idees.

3) Resumiu mentalment

Qui escolta (receptor) resum periòdicament i mentalment els punts de la xerrada que s'han completat fins aleshores. Això li permetrà ordenar el discurs de l'altra part (emissor) i facilitarà l'ús de tècniques pròpies de l'escolta activa que veurem més endavant.

4) Considereu el que no s'ha dit

L'oient (receptor) escolta entre línies a la cerca de significats que no s'hagin exposat explícitament en les paraules parlades (emissor). Presta atenció a la comunicació no verbal. Es tracta d'aprofitar l'oportunitat per a reflexionar sobre els elements omesos en la conversa.

2.2. El problema de la càrrega emotiva del llenguatge

Moltes vegades l'expressió d'un terme no s'esgota en la transmissió d'informació, sinó que juntament amb aquesta l'ús d'aquest terme aporta al discurs una càrrega emotiva important, això és, produeix en el receptor un conjunt d'emocions que van més enllà del significat propi del terme. Això és el que es denomina *càrrega emotiva del llenguatge*.

La càrrega emotiva pot ser positiva o negativa:

- **Positiva.** Genera emocions positives en el destinatari.

Justícia, democràcia i diàleg són exemples d'una càrrega emotiva positiva.

- **Negativa.** Genera emocions negatives en el destinatari.

Injust, bastard i negociació són exemples d'una càrrega emotiva negativa.

Si tenim en compte aquesta càrrega emotiva, pot passar que dos termes tinguin el mateix significat encara que amb càrregues emotives diferents.

Quan l'ús del llenguatge, especialment en situacions de conflicte, no pren en consideració la càrrega emotiva dels termes, és molt probable que això condicionei el procés d'escolta.

En aquest sentit, la mateixa idea presentada amb un llenguatge amb càrrega emotiva positiva o presentada amb càrrega emotiva negativa ens pot ajudar a ser escoltats. A més, si som conscients d'aquestes càrregues emotives, podrem neutralitzar l'efecte dissuasiu que provoquen en l'escolta.

Càrregues emotives diferenciades

Per exemple, no és el mateix dir *vull fer una crítica a l'oferta que vostè ens fa* que dir *vull fer una aportació a l'oferta que vostè ens fa*.

2.3. El problema dels temes distorsionadors o d'estoc

Hi ha una relació entre certes converses i negociacions i certs temes que hi són recurrents, és a dir, és molt probable que cada vegada que es plantegi aquest conflicte i aquesta conversa sorgeixin aquests temes durant la deliberació:

Pel que fa als conflictes això provoca una situació complexa:

Tenim un conflicte per un tema X. Comencem a interactuar conversacionalment i apareix el tema d'estoc Y. A partir d'aquí la nostra conversa queda ancorada en el tema Y.

Quan una negociació o un diàleg deriven cap a un tema recurrent aquests es tornen més complexos perquè cada actor ja sap el que dirà l'altre i sap què contestarà al que dirà l'altre. La possibilitat que les persones s'escoltin desapareix ràpidament. Això afecta directament el desenvolupament de la conversa de moltes maneres: sentim el que esperem que ens diguin i no el que ens diuen, no busquem alternatives al desenvolupament de la conversa, no reflexionem sobre els arguments que l'altra part esgrimeix, etc.

Tot això produeix un marc que es va reforçant a mesura que la conversa compleix els paràmetres previstos perquè és un tema recurrent.

3. L'escolta activa

En l'apartat anterior hem vist alguns problemes que pot plantejar el tema de l'escolta. També hem vist algunes tècniques per a esquivar, especialment, les pistes paral·leles. Ara bé, totes les propostes que hi hem fet estan vinculades a accions individuals: el que nosaltres podem fer individualment per millorar la pròpia escolta.

En aquest apartat veurem una tècnica de millora de l'escolta per a incorporar la interacció amb altres interlocutors: la tècnica de l'escolta activa.

3.1. L'aparició de la tècnica i els seus objectius

El 1957, C. L. Rogers va escriure un llibre titulat *Active listening (Escolta activa)*. Des de llavors els especialistes de la gestió i resolució de conflictes han incorporat aquesta tècnica com un element fonamental de la seva activitat i del seu marc d'estudi.

El pressupòsit de l'escolta activa és que en la interacció comunicacional entre diferents persones hi ha una gran quantitat de significats que s'entremesclen.

Aquí és important no ometre que en parlar de pluralitat de significats d'una expressió es recull tant el contingut del concepte (allò que expressem) com la força de l'expressió (com ho expressem).

Però, per a poder gestionar o resoldre un conflicte és imprescindible identificar i concretar aquesta multiplicitat de significats sense que en el procés provoquem que l'altra part s'enfadi o es posi a la defensiva. En aquest sentit, la idea original de Rogers no era solament crear una tècnica que ens ajudés en els processos d'escolta i comprensió, sinó que ho fes de tal manera que no produís una posició de rebuig o d'autoprotecció per part del nostre interlocutor. No s'ha d'oblidar que Rogers crea la tècnica per poder interactuar amb els seus clients (terapeuta) sense provocar aquesta mena de reaccions. Per tant, més enllà del tema de l'escolta, la tècnica de l'escolta activa cerca avançar sobre la construcció simultània d'un escenari en què l'empatia vagi adquirint un lloc rellevant.

Dues preguntes per a l'escolta activa

1) Com és l'escolta activa?

L'escolta activa vol que escoltem d'una manera especial:

- Escoltar d'una manera lliure de prejudicis, preconceptes i opinions personals.
- Escoltar amb autèntica curiositat.
- Escoltar sense jutjar ni valorar.
- Escoltar col·locant-nos en el lloc de l'altre per a entendre les seves raons, que no és el mateix que donar-li la raó.
- Escoltar per a discriminar fets, arguments, sentiments i emocions de qui parla.

2) Per a què és necessari que les parts se sentin ben escoltades?

L'escolta activa serveix:

- Per a promoure la possibilitat de comprensió mútua. En un conflicte un no se sent escoltat, parla més fort i intenta convèncer l'altre. D'altres deixen de parlar. En tot cas, la conseqüència d'aquestes accions és que ningú no s'escolta.
- Per a generar un canvi en l'ambient. Quan les persones se senten escoltades generen un canvi de l'atac al diàleg.
- Per a entendre millor la pròpia posició i la de l'altra part, i millorar així la comunicació.
- Perquè les persones se sentin legitimades.
- Per a generar confiança en la cerca de solucions al problema.

3.2. La tècnica de l'escolta activa

Podem identificar tres maneres generals d'escoltar:

1) **Escolta passiva.** L'actor que escolta no proveeix de cap realimentació l'actor que parla. El silenci es converteix aquí en l'element fonamental.

2) **Reconeixements.** L'actor que escolta utilitza paraules concretes per a confirmar la comunicació *ja ho veig, realment, noi, segur, això mateix*.

3) Escolta activa. L'escolta és activa perquè qui escolta participa de la conversa, però no per comunicar o defensar les seves idees sinó per millorar la comprensió del missatge que li volen transmetre, això és, per establir el marc significatiu que expressa l'interlocutor (tant en el contingut com en la força). I tot això sota el pressupòsit de l'escenari empàtic.

Els elements fonamentals de l'escolta activa són tres: la **paràfrasi**, el **resum** i les **preguntes**. En els subapartats següents veurem els dos primers i dedicarem l'últim apartat d'aquest mòdul al tema de les preguntes atès la transcendència especial que té.

3.2.1. Paràfrasi

La paràfrasi consisteix a presentar en forma de pregunta una afirmació del nostre interlocutor acompanyada de la nostra interpretació de la seva asseveració.

L'estructura bàsica de la paràfrasi seria la següent:

Quan vostè es refereix a..., vol dir amb això que...?

La paràfrasi, com a part de la tècnica de l'escolta activa, serveix per a mostrar comprensió sense comprometre'ns a estar-hi d'acord (aquest és el joc de l'empatia) i, consegüentment, pot permetre tres efectes ulteriors:

- 1) Que el nostre interlocutor se senti reconegut; si el nostre interlocutor sent que l'intentem comprendre, augmentem les possibilitats que se senti reconegut.
- 2) Aconseguir abaixar els nivells d'agressivitat o ansietat; si amb l'escolta promovem l'empatia, és possible neutralitzar les respostes agressives que sorgeixen de la frustració en no sentir-se escoltat.
- 3) Que puguem establir el marc emotiu o valoratiu del discurs de l'altre; atès que la pluralitat de significats està relacionada, com hem dit abans, tant amb el contingut com amb la força de l'expressió, també la paràfrasi és una tècnica que serveix per a establir el marc significatiu dels discursos emotius o valoratius de qui parla.

Quan s'ha preguntat, escoltat, comprès i mostrat comprensió, es conforma un vincle entre els que parlen que crea condicions per a passar a la petició de reflexió.

En complir-se tota la seqüència i arribar al moment de la reflexió, segurament la persona estarà més predisposada a revisar el que sosté com la seva visió del conflicte, o la inclusió de l'altre, o una altra perspectiva del problema.

3.2.2. Resum

L'objectiu principal de la tècnica del resum és intentar estructurar el discurs del nostre interlocutor de manera ordenada i comprensible dins del conflicte.

En general, sembla acceptable la màxima segons la qual resulta difícil expressar clarament el que no ha estat pensat clarament. Però, també sembla que en la mesura que podem presentar una estructuració del discurs més clara ajudem el nostre interlocutor a pensar més clarament.

La tècnica del resum dins de l'escolta activa pretén aprofitar aquesta segona relació; ajudar a expressar més clarament per a poder pensar més clarament.

La tècnica del resum comença sempre amb una obertura del tipus:

Permeti'm a veure si l'he entès bé...

Per tant, el que vostè defensa és...

Quan utilitzem la tècnica del resum és molt important que la nostra reconstrucció:

- Sigui ordenada.
- Aporti claredat al discurs.
- No sigui una tergiversació del que ha dit l'altre.
- No sigui un camí per a mostrar les conseqüències del que ha dit, això ho podem fer en etapes posteriors del procés però no durant el resum.

La tècnica del resum és realment contraproductiu, això és, pot generar un no-reconeixement o un augment de la intensitat del conflicte, quan:

- 1) Sou més foscos que l'interlocutor.
- 2) Establi enunciats que no han estat expressats per l'altra part.
- 3) Feu interpretacions del que expressa l'interlocutor.

En aquest sentit, si creieu que la presentació del resum pot generar algun d'aquests problemes, és convenient que primer treballeu des de la paràfrasi i les preguntes abans d'abordar una proposta d'estructuració del discurs.

Enllaç recomanat

Per aprofundir en les tècniques que permeten millorar la comunicació, podeu visitar l'enllaç següent:

http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml

3.3. Elements que componen l'escolta activa

1) **En criticar una altra persona, parlar del que fa, no del que és.** Les etiquetes no ajuden que la persona canviï, sinó que en reforcen les defenses. Parlar del que és una persona seria: "t'has tornat a oblidar de treure les escombraries; ets un desastre". Mentre que parlar del que fa seria: "t'has tornat a oblidar de treure les escombraries; últimament t'oblides molt de les coses".

2) **Discutir els temes d'un en un.** No "aprofitar" que s'està discutint, per exemple sobre la impuntualitat de la parella, per a reprotxar-li de passada que és un despistat, un oblidadís i que no és afectuós.

3) **No anar acumulant emocions negatives sense comunicar-les.** Això produiria un esclat que conduiria a una hostilitat destructiva.

4) **No parlar del passat.** Rememorar antics avantatges o treure a col·lació els draps bruts del passat no solament no aporta res profitós, sinó que desperta mals sentiments. El passat només s'ha de treure a col·lació constructivament, per a utilitzar-lo de model quan ha estat bo i intentem tornar a posar en marxa conductes positives potser una mica oblidades. Però és evident que el passat no es pot canviar; per tant, cal dirigir les energies al present i al futur.

5) **Ser específic.** Ser específic, concret, precís és una de les normes principals de la comunicació. Després d'una comunicació específica, hi ha canvis; és una manera concreta d'avançar. Quan s'és inespecífic, poques vegades es mobilitza res. Si, per exemple, us sentiu sols i desitgeu més temps per a estar amb la vostra parella, no li digueu únicament una cosa com ara: "no em fas cas, em sento sol, sempre estàs ocupat". Encara que aquesta formulació expressi un sentiment, si no fem una proposta específica, probablement les coses no canviaran. Seria apropiat afegir alguna cosa més. Per exemple: "què et sembla si tots dos ens comprometem a deixar tot el que tenim entre mans a les 9 de la nit, i així podrem sopar junts i parlar?".

6) **Evitar les generalitzacions.** Els termes *sempre* i *mai* rares vegades són certs i tendeixen a formar etiquetes. És diferent dir "últimament et veig una mica absent" que "sempre estàs als núvols". Per a ser justos i honestos, per a arribar a acords, per a produir canvis, resulten més efectives expressions del tipus: *la majoria de vegades, de vegades, algunes vegades, sovint*. Són formes d'expressió que permeten a l'altre sentir-se valorat correctament.

7) **Ser breu.** Repetir diverses vegades el mateix amb diferents paraules o allargar excessivament el plantejament no és agradable per a qui escolta. Produeix la sensació de ser tractat com algú curt de gambals o com un nen. En tot cas, correriem el perill que ens evitessin per pesats quan comencéssim a parlar. Cal recordar allò de "poques paraules i ben dites".

8) Cuidar la comunicació no verbal. Per a això, tindrem en compte el següent:

a) La comunicació no verbal ha d'anar d'acord amb la verbal. Dir " ja saps que t'estimo" amb cara d'enuig deixarà a l'altra persona pitjor que si no s'hagués dit res.

b) El contacte visual és el percentatge de temps que es mira als ulls de l'altra persona. El contacte visual ha de ser freqüent, però no exagerat.

c) L'afecte és el to emocional adequat per a la situació en què s'interactua. Es basa en índexs com el to de veu, l'expressió facial i el volum de veu (ni molt alt ni molt baix).

Vegeu també

L'últim dels elements que componen l'escolta activa (la cura de la comunicació no verbal) serà analitzat en un epígraf a banda.

4. Les preguntes

Saber preguntar: una eina gerencial

Segons el folklore, com diria Mintzberg del que diuen els llibres, semblaria que una bona comunicació comença amb l'emissió del missatge, després l'escolta del que respon el receptor i, finalment, alguna pregunta per a verificar si ens han entès correctament.

Moltes evidències fan pensar que els dirigents i líders més reeixits procedeixen de manera diferent: primer pregunten, després escolten i, finalment, transmeten. En la investigació de Kotter sobre *Què fan realment els líders?* s'informa que conversen i pregunten molt. A les mateixes conclusions va arribar Mintzberg en el seu treball *L'alta direcció. Mites i realitats*. Segons sembla és la manera més efectiva i immediata que tenen d'informar-se. Si esperen els informes escrits potser serà massa tard. En la investigació de Rackman sobre el comportament dels negociadors experts es va comprovar que pregunten i escolten tres vegades més que els negociadors normals.

Font: A. Codina

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=643> [Data de consulta: 5 d'abril de 2010.]

Sens dubte, una de les eines més dúctils de què disposa una persona que ha de treballar en un conflicte són les preguntes. Les preguntes són la manera interrogativa de participar en una conversa. Probablement la seva transcendència en el conflicte està relacionada amb dues raons:

1) Si el conflicte està relacionat amb les percepcions, comprendre'l implica comprendre la percepció dels actors. Però no tenim un escàner per a visualitzar les percepcions. Per tant, només podem accedir a la percepció mitjançant la indagació (efecte epistèmic).

2) Hem indicat que, encara que el conflicte no s'esgota en la comunicació, els elements comunicacionals solen quedar afectats per aquest. En aquest sentit, la pregunta és una eina que ens pot ajudar a arreglar aquests problemes que el conflicte ha configurat (efecte reparador).

Ara bé, malgrat la transcendència de la tècnica de la pregunta també es poden assenyalar les dificultats que pot plantejar, entre les quals se'n poden assenyalar tres:

- a) Des d'on preguntem?
- b) Com preguntem?
- c) Quan preguntem?

4.1. Des d'on preguntem?

Les preguntes són funcionals al nivell del context en què es desenvolupa la interacció entre l'interrogador i l'interrogat. En aquest sentit podem identificar dos nivells:

- El nivell jeràrquic.
- El nivell col·laboratiu.

1) La pregunta en el nivell jeràrquic (conversem amb l'altre des del nostre saber)

Com pregunta el metge, l'advocat o el professional en general?, des de quin lloc? Com comprèn i interpreta les experiències, els significats i els relats de les persones? Semblaria que en aquests casos la possessió del saber ubica aquell que pregunta en un nivell superior enfront de la persona a qui es dirigeix la pregunta.

En aquests casos la interacció es resol amb un assessorament o consell professional de manera que la solució coincideix amb el procés de la gradual, però inevitable, substitució de la història del pacient o client per la de l'operador intervinent.

Si, en intervenir en un conflicte, pregunteu des d'aquest nivell produïeu dos efectes negatius. En primer lloc, perdeu l'originalitat del problema que busqueu resoldre en aquest procés; en preguntar en la cerca de les solucions universals pròpies del nivell jeràrquic el que fareu és comprovar quines propietats compleix el cas perquè encaixi en l'estructura que coneixeu (els advocats buscaran com encaixar el cas individual en un cas genèric jurídicament reglat). Fer això, com a part del procés d'exploració del cas, no està malament. El que no és positiu és que tot el que feu durant el procés sigui buscar encaixar el cas sense intentar comprendre'n les peculiaritats i característiques individuals. I, en segon lloc, si porteu a terme l'interrogatori des d'una posició de jerarquia, automàticament posicioneu l'altra part de manera negativa, això és, sense legitimitat.

2) La pregunta en el nivell col·laboratiu (som conscients de la nostra falta de coneixement respecte del conflicte)

Quan estem en la posició de no saber, el que fem és informar-nos, assabentar-nos, i preguntar. Estem a la cerca contínua amb el propòsit que es puguin canviar els significats, les comprensions i les converses. Des de la posició de no saber convidem a aprendre escoltant, convidem a l'obertura i convidem a la curiositat a partir del nostre dubte.

Però la posició de no saber a la cerca d'un saber també implica responsabilitat:

- Som responsables d'encoratjar el diàleg, mantenir una conversa oberta i fluida que obri l'espai per a totes les veus i que convidi a la reflexió.
- Som responsables dels significats que es formen durant l'intercanvi. Això implica que no participem, no aprovem i no compartim la formació de

significats que degraden, inferioritzen, menyscaben, neguen, impossibiliten o inhabiliten l'altra part.

- Som responsables, si operem com un tercer (mediador), de crear les condicions que facin possible el canvi. Som responsables si operem en representació d'un actor (negociador) del moment, la direcció i el contingut del canvi; les parts establiran qui, com, quan, amb qui i en què canviar.

4.2. Com i quan preguntem?

Les respostes a les preguntes del com i el quan ens remeten directament al tema dels tipus de preguntes. Aquí veurem les tres més comunes.

1) Preguntes tancades

Les preguntes tancades són les que anticipen respostes afirmatives o negatives. Proporcionen informació útil quan l'operador necessita conèixer alguna dada específica.

Va ser en Joan qui va prendre la decisió?

Quant va costar tot?

Necessita tres mesos?

Se solen formular una vegada avançada la reunió, ja que l'ús prematur de les preguntes tancades pot limitar la quantitat i la qualitat de la informació revelada. Per això l'etapa en què se solen utilitzar és en el moment d'oferir alternatives o establir propostes de resolució.

És a dir, vostè podria oferir el pagament total d'aquesta suma sempre que el nombre de quotes estigués d'acord amb els seus ingressos mensuals?

Les preguntes tancades es construeixen amb la utilització d'un verb en la part inicial i principal:

Li va demanar vostè el document...? Vostè va parlar amb el seu cap sobre...?

L'avantatge principal de la pregunta tancada és que ajuda a confirmar la informació. Però, també té desavantatges davant altres tipus de preguntes: genera poca informació, tendeix a la transformació de la conversa en un interrogatori.

2) Preguntes obertes

Davant les preguntes tancades, les preguntes obertes ofereixen l'oportunitat d'una resposta més àmplia. En aquest sentit, aquest tipus de preguntes pot proporcionar informació que no havia estat revelada anteriorment. La majoria de les preguntes comencen amb un *què*, *quin*, *qui*, *com* o *per a què*.

Quins són els riscos d'aquest negoci?

Quina mena de feina està buscant?

Què s'ha de fer, segons la seva opinió, per a resoldre aquesta situació?

Les preguntes obertes anticipen una resposta de tipus narratiu; la persona preguntada narra la resposta perquè així ho suggereix la pregunta.

Les preguntes obertes tenen avantatges enfront de les preguntes tancades, però potser les més importants són que provoquen més informació detallada amb menys preguntes (mesura d'eficiència) i preserven, per això, el clima de la conversa. Ara bé, aquest tipus de preguntes també té desavantatges perquè afavoreix el desenvolupament de relats que poden resultar massa llargs o que aporten informació innecessària, si és que les preguntes no estan ben dirigides. En aquest sentit, la clau de l'ús de la pregunta oberta és portar l'interlocutor a un context de resposta ampli per a després delimitar-lo als aspectes més específics.

Digui'm: com està organitzat el seu negoci? I com s'organitzen els diferents departaments de la seva empresa? Quins horaris de feina té vostè? Durant quins horaris es planteja el problema del bloqueig de les comandes? Qui podria reforçar la plantilla en aquests moments?

3) Preguntes reflexives

Són les que mobilitzen la part sense desestructurar-la; intenten que la part qüestionada generi un pensament diferent del que sosté la seva posició. Les preguntes reflexives poden variar segons l'objecte sobre el qual versa la demanda de reflexió:

Sobre la part: Com l'afecta això? (reflexió).

Sobre la relació: De quina altra manera dividiria les tasques en l'empresa? (qüestionar).

Sobre el contingut: Què està disposat a aportar per a arribar a un acord?

Sobre aspectes temporals i espacials: Com veu vostè la seva empresa avui? Com s'imagina que podria ser d'aquí a deu anys?

Resum

En aquest mòdul hem vist diferents aspectes relacionats amb la comunicació. Hem treballat, d'una banda, un conjunt d'axiomes que regeixen el procés comunicacional i que haurem de tenir en compte quan intervinguem en un conflicte. D'una altra banda, ens hem fixat en els dos aspectes del procés comunicacional: l'escolta i la parla. En la primera, hem vist alguns problemes que solen aparèixer i obstaculitzar la cerca de solucions. A més, hem tingut en consideració una de les tècniques més importants de maneig de l'escolta: l'escolta activa. Arribats a aquest punt, hem analitzat dues tècniques importants per a millorar el nivell d'escolta: la paràfrasi i el resum.

En la segona part, ens hem centrat en una de les eines més importants de què disposa qui intervé en un conflicte: les preguntes. En aquest últim cas, hem estudiat tres elements: els nivells de preguntes, l'oportunitat de la pregunta i els tipus de preguntes.

Activitats

1. Fixeu-vos, en alguna pel·lícula, en el diàleg entre els protagonistes i intenteu veure en quina mesura s'apliquen els axiomes de la comunicació.
2. Llegiu el diàleg següent extret de la pel·lícula *Com va això, gateta?* (*What's new pussycat?*, 1965), dirigida per Clive Donner. El guió és de Woody Allen:

Edra Gale: ¡Dime quién es!

Peter Sellers: ¡Ana, te he dicho mil veces que no me molestes mientras trabajo!

EG: ¡Dime quién es esa mujer!

PS: Esto se ha acabado. ¡Vete a la cocina!

EG: ¿Por qué no viniste anoche a casa?

PS: ¡Déjame en paz, tengo que trabajar!

EG: ¿Es más guapa que yo?

PS: ¿Qué si es más guapa que tú? ¡Hasta yo soy más guapo que tú!

EG: ¡Oh, grosero!... Llevas carmín en la camisa.

PS: Bueno, nadie es perfecto.

EG: Ya sé que no es la primera.

PS: ¡Mira! –señala al cielo y se escabulle–: ¡te mentí!. ¡He estado mintiéndote! ¡Te he odiado desde el instante en que nos casamos! ¡Eres grotesca!

EG: ¡Y tú, un adúltero lascivo!

PS: No te atrevas a llamarme eso hasta que yo sepa lo que quiere decir.

EG: ¡Adúltero! ¡Adúltero! ¡Eres un adúltero lascivo!

PS: ¡Guarda silencio mientras gritas! –consulta un grueso tomo mientras lee–. Adúltero lascivo... aquí está –lee– "Adúltero lascivo es el hombre que siendo adúltero es lascivo".

¿Qué birra de libro es éste? ¡Eres un monstruo y un monstruo! ¡Así, por ese orden!

EG: ¡Fritz se va de juerga con pelanduscaaaaaaaas!"

PS: Delatora, sal de mi despacho –forcejean– ¡Suéltame! ¡Te romperé todos los huesos de ese cuerpo de vaca".

EG: [*Haciendo una llave Nelson a Peter Sellers.*] ¿Tú a mí, gusano?

PS: ¿Te das cuenta de que podría hacerte papilla si te aplico mis métodos de cinturón negro? –saca un abrecartas del cajón– ¡Te mataré! ¡Te degollaré! Sí, te degollaré.

[*Llaman al timbre de la puerta. Se separan y Peter Sellers se recompone rápidamente.*]

PS: Vete. Ya continuaremos luego.

Ara, imagineu que us trobeu entre totes dues persones. Apliqueu les tècniques de l'escolta activa.

3. Llegiu el diàleg següent extret d'*Una nit a l'òpera* (*A night at the opera*, 1935) i identifiqueu el tipus de preguntes. Creieu que estan usades de manera adequada? Ho faríeu d'una altra manera? Podeu convertir aquest diàleg en un procés de comunicació?

Groucho Marx: Haga el favor de poner su atención en la primera cláusula porque es muy importante. Dice que... "La parte contratante de la primera parte será considerada como la parte contratante de la primera parte". ¿Qué tal? Está muy bien, ¿eh?

Chico Marx: No, eso no está bien.

GM: ¿Por qué no está bien?

CM: No lo sé. Quisiera volver a oírlo.

GM: Dice que... "La parte contratante de la primera parte será considerada como la parte contratante de la primera parte".

CM: Esta vez parece que suena mejor.

GM: A todo se acostumbra uno. Si usted quiere, lo leo otra vez.

CM: Tan sólo la primera parte.

GM: ¿Sobre la parte contratante de la primera parte?

CM: No sólo la parte de la parte contratante de la primera parte.

GM: Dice que: "La parte contratante de la primera parte será considerada como la parte contratante de la primera parte y la parte contratante de la primera parte será considerada en este contrato". Oiga, ¿por qué hemos de pelearnos por una tontería como ésta? La cortamos– rasgan una parte del contrato.

CM: Sí, es demasiado largo. ¿Qué es lo que nos queda ahora?

GM: Más de medio metro todavía. Dice ahora: "La parte contratante de la segunda parte será considerada como la parte contratante de la segunda parte".

CM: ¡Eso sí que no me gusta nada!

GM: ¿Qué le encuentra?

CM: Nunca segundas partes fueron buenas.

GM: El otro día vi un partido de fútbol y la segunda parte fue mejor que la primera. Le pegaron al árbitro y todo.

CM: ¡Eh, escuche! ¿Por qué no hacer que la primera parte de la segunda parte contratante sea la segunda parte de la primera parte?

GM: Pues... eh... en vez de discutir, ¿qué le parece a usted si...? –rompen otra parte del contrato.

CM: Bien.

GM: Aquí hay una cláusula que le va a volver a usted loco de alegría, ya lo verá.

CM: No, no me gusta.

GM: ¿Qué es lo que no le gusta?

CM: Sea lo que sea, no me gusta.

GM: Bueno no vamos a romper nuestra vieja amistad por una cosa sin importancia. ¿Listo?

CM: ¡Listo! –rompen otra parte del contrato–. Ahora, en esta parte que sigue, hay algo que no le gustará.

GM: Bien, su palabra es suficiente para mí –rompen otro trozo de contrato. Dígame, ¿la mía es suficiente para usted?

CM: ¡Desde luego que no!

GM: Bueno, quitemos un par de cláusulas –siguen quitando trozos al contrato– "La parte contratante de la octava parte...".

CM: ¡No!

GM: ¿No?

CM: ¡He dicho que no!

GM: La parte contratante de...

CM: ¡¡¡No!!! Esto tampoco, no.... Oiga, ¿cómo es que mi contrato es más pequeño que el de usted?

GM: No lo sé. Seguramente será por que usted es más chico que yo. De todos modos estamos de acuerdo, ¿verdad?

CM: Sí, eso sí.

GM: Entonces, ponga usted su firma ahí y así el contrato será legal.

CM: Me olvidé decirle que no sé escribir

GM: ¡Oh! Es igual. La estilográfica no tiene tinta. Pero el contrato está hecho, ¿no es eso?

CM: ¡Ah, claro!

GM: Nos obliga un contrato, aunque sea muy pequeño.

CM: Espere, espere. ¿Qué es lo que dice aquí en esta línea?

GM: ¡Oh! Eso no es nada. Una cláusula común a todos los contratos. Sólo dice... dice..."Si se demostrase que cualquiera de las partes firmantes de este contrato no se haya en el uso de sus facultades mentales, quedará automáticamente anulado en todas sus cláusulas".

CM: Pero yo no sé si...

GM: No se preocupe, hay que tomarlo en cuenta en todo contrato. Es lo que llaman una cláusula sanitaria.

CM: Ja, ja, ja. No me diga que ahora tenemos que vacunarnos.

GM: *[Dándole la flor del ojal de su chaqueta]*. Tenga, se la ha ganado por idiota.

CM: Gracias.

Glossari

axiomes de la comunicació *m* Axiomes inicialment proposats per Watzlawick que estableixen els principis bàsics de tot procés comunicacional.

comunicació analògica *f* Comunicació que està relacionada amb el que observem.

comunicació digital *f* Comunicació relacionada amb el que diem.

emissor -a *m i f* Persona que transmet el missatge (un negociador, un mediador, etc.).

feedback *m* Vegeu **realimentació**.

intercanvi simètric *m* Intercanvi en el qual la reacció és idèntica a l'acció dins del procés comunicacional.

intercanvi complementari *m* Intercanvi en el qual reacció i acció no coincideixen dins del procés comunicacional.

missatge *m* Allò que es transmet en el procés comunicacional (una oferta, una proposta, etc.).

paràfrasi *f* Tècnica de l'escolta activa consistent a presentar en forma de pregunta una afirmació del nostre interlocutor acompanyada de la nostra interpretació de la seva asseveració.

pista paral·lela *f* Desviació de la comunicació produïda per la diferència de temps que hi ha entre la parla i l'escolta.

realimentació *f* Procés que usa l'emissor per a controlar el nivell de recepció i comprensió del missatge transmès.
en feedback

receptor -a *m i f* Persona que rep el missatge (un negociador, un mediador, etc.).

resum *m* Tècnica de l'escolta activa consistent a presentar de manera estructurada la narració de l'altra part.

tema distorsionador *m* Tema en una comunicació que sorgeix en relació amb altres temes sense que hagi estat presentat de manera conscient pels interlocutors.

teoria de la maduresa del conflicte *f* Teoria desenvolupada inicialment per W. Zartman que estableix les condicions en les quals hi ha una oportunitat per a canviar la dinàmica d'escalada d'un conflicte.
en theory of ripeness

theory of ripeness *f* Vegeu **teoria de la maduresa del conflicte**.

Bibliografia

Bazerman, M. H.; Neale, M. A. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

Conforti, F. (2008). *Liderazgo positivo: construir el futuro con imaginación e idealismo*. Buenos Aires: Justo Conforti-Perrot Editores.

Fischer, R.; Ury, W.; Patton, B. (1993). *Sí... ¡de acuerdo!* Barcelona: Norma.

Mulholland, J. (2003). *El lenguaje de la negociación*. Barcelona: Gedisa.

Suares, M. (1996). *Mediación conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

Watzlawick, P. i altres (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.