

Què és i què no és una conversa de feina? Com són les bones entrevistes professionals? Les entrevistes amb els pares i les mares de l'alumnat. El què i el com de la comunicació. L'escenari d'una entrevista: el temps, l'espai i la durada; el llenguatge, els objectius; com es pot començar i com es pot acabar; l'empatia i l'assertivitat; l'actitud i els obstacles emocionals. Aquest llibre que presentem ens brinda una magnífica oportunitat de completar o perfeccionar la formació en comunicació mitjançant una explicació clara de com cal adreçar-se a les altres persones, de manera que el context, el discurs, l'actitud i el contingut del missatge contribueixin a crear una atmosfera educativa propícia.

És un llibre molt útil si la seva tasca quotidiana té a veure amb l'educació, ja sigui com a docent, com a aprenent de docent i fins i tot per a qualsevol persona que estigui interessada en les relacions humanes. Els professionals que hagin de mantenir converses i entrevistes de feina, hi trobaran un model pràctic amb suggeriments per conduir-les amb èxit i exercicis per millorar les habilitats comunicatives i les competències emocionals necessàries. Aporta eines de comunicació perquè les persones s'entenguin i arribin a acords; ofereix casos reals, pautes clares d'actuació i qüestionaris per observar i reflexionar.

ISBN: 978-84-7827-907-4



9 788478 279074

 GRAÓ

17

DESENVOLUPAMENT PERSONAL DEL PROFESSORAT

COM DIR-HO

Entrevistes eficaces en l'àmbit educatiu

Marta Albaladejo



 GRAÓ

ÍNDIX

9	Presentació, Joan Badia
13	Introducció. El «què» i el «com» de la comunicació
17	1. La comunicació professional no és bufar i fer ampolles. Les converses en el món educatiu
19	Què és i què no és una conversa de feina
30	Comunicació «sana» i comunicació «insana»
42	Què és i què no és una entrevista
47	Tipus d'entrevistes a l'entorn educatiu
53	2. Com són les bones entrevistes amb els pares i mares de l'alumnat
55	Com és l'escenari d'una bona entrevista: el temps i l'espai
61	Els participants en l'entrevista: quin paper et correspon quan parles amb els familiars de l'alumnat?
72	L'objectiu de l'entrevista: conflicte o col·laboració?
73	Com comença una entrevista i com s'acaba
78	El to de les entrevistes professionals: distància o proximitat?
81	De quins instruments disposem per fer l'entrevista?
84	Les normes culturals a l'entrevista educativa
85	L'entrevista educativa com a gènere
91	3. Estratègies per aconseguir unes relacions professionals feliçes
93	Com es pot evitar la reactivitat emocional: l'empatia
99	L'assertivitat: ni submissió ni autoritarisme. Principis de comunicació assertiva

103	L'actitud positiva en la comunicació professional
128	Situacions comunicatives especials. Tipus d'entrevistes
137	4. Salvar els obstacles emocionals des de l'anàlisi transaccional. Una teoria per entendre la personalitat i la comunicació
139	Eric Berne i l'anàlisi transaccional
142	Com ens comuniquem des dels diferents «estats del jo»?
166	Per què hi ha una comunicació que ofèn «sense voler»?
181	5. La tècnica del <i>coaching</i> . Un element comunicatiu per a la col·laboració
183	Quan poden ser útils els recursos del <i>coaching</i> ?
191	Què és el <i>coaching</i> ?
200	El compromís: un acte de parla per transformar el futur
202	Reflexionar sobre el que funciona
207	El professorat com a <i>coach</i>
221	Per acabar...
223	Glossari
227	Referències bibliogràfiques
229	Bibliografia
231	Bibliografia bàsica recomanada
233	Recursos a Internet

Índex de quadres

41	1. Com pots ser previngut en les teves converses de feina
74	2. Com comença i com acaba una entrevista
85	3. Característiques lingüístiques del context comunicatiu
86	4. Normes culturals de les entrevistes educatives

88	5. La situació de comunicació en una entrevista entre docent i familiars
94	6. Les sis fases de la gestió d'una emoció
120	7. Missatges eficaços i missatges ineficaços
127	8. Exemples del llenguatge del conflicte i del llenguatge de la solució
134	9. Exemple de fitxa d'entrevista
142	10. Els «estats del jo» segons l'anàlisi transaccional
145	11. Estructura vertical del cervell
146	12. Com es comunica l'estat Nen
150	13. Com es comunica l'estat Adult
165	14. Com es comunica l'estat Pare
174	15. Un missatge té nou possibles opcions d'emissió
175	16. El Nen submís (mare) respon al Pare (mestra)
175	17. El Nen Rebel (mare) respon al Pare (mestra)
176	18. L'Adult (mare) contesta al Pare (mestra)
177	19. La mestra, que estava en el seu estat Pare, activa el seu Adult
177	20. La mestra continua en l'estat Pare. Es talla la comunicació
184	21. Els tres rols del triangle dramàtic
197	22. Els quatre passos fonamentals del <i>coaching</i>
206	23. Exemple de registre d'hàbits
212	24. Algunes preguntes de <i>coaching</i>

Índex d'activitats

20	1. Què en penses, de les converses i de les relacions a la feina?
24	2. Quantes hores setmanals estàs parlant a la teva feina?
38	3. Converses útils, indiferents i tòxiques
44	4. L'entrevista educativa

60	5. Deu errors d'escenari
63	6. Detectar els problemes
96	7. El nivell d'empatia de les respostes professionals
100	8. Amb quin model t'identifiques més?
110	9. Descobrir els sentiments ocults
118	10. Llenguatge planer
125	11. Les creences que condueixen a la solució de conflictes
129	12. Preparar la primera entrevista
132	13. Atén una queixa
152	14. Presa de consciència sobre el propi Adult
157	15. Presa de consciència sobre les creences del propi Pare
169	16. Expressions d'harmonia i expressions de conflicte
178	17. Claus de judo interpersonal
187	18. Ets a punt d'entrar en un joc psicològic?
195	19. Et vols fer <i>autocoaching</i> ? (1)
198	20. Et vols fer <i>autocoaching</i> ? (i 2)
217	21. Paura d'observació de l'entrevista educativa

PRESENTACIÓ

Joan Badia

Aquest llibre que el lector o la lectora té a les mans li pot ser molt útil si la seva feina quotidiana té a veure amb l'educació (com a docent, com a aprenent de docent i fins i tot com a pare o mare d'estudiant en edat infantil o juvenil). Es tracta d'un llibre escrit amb una gran «estimació» cap a la base de l'educació: el diàleg entre les persones. Però, al mateix temps, ha estat fet pensant a ser útil i aportar ajuda i solucions pràctiques als que ens dediquem a intentar que l'educació sigui el que sempre hauria de ser: una manera d'ajudar un altre ésser humà a créixer com a persona.

Aquest ofici, el d'educar, consisteix bàsicament en un procés de comunicació a gran profunditat: comunicació entre mestre i alumne, entre pare i fill o entre una ment i un contingut per assimilar i incorporar a les profunditats del cervell. Tant se val de quina visió partim: sempre hi ha un «diàleg» en el seu sentit més profund: la paraula que penetra, que passa a través d'unes persones cap al pensament d'altres persones.

Es tracta, doncs, d'un llibre molt útil per poder dur a terme aquest procés de diàleg entre individus amb la màxima eficàcia possible, procurant aprofitar al màxim les actituds i les paraules, els gestos i les mirades, les friccions i els desacords entre gent disposada a compartir quelcom més que un simple contacte superficial, una mera trobada casual.

L'autora, Marta Albaladejo, se'n presenta com a *coach*, com a «entrenadora» (tot i que seria millor traduir aquesta expressió per «formadora», atès que, de fet, es tracta d'això). I, efectivament, gràcies als consells que dona i al seu gran domini de l'ofici de formadora, podem trobar, a les pàgines d'aquest ma-

nual, coneixement per practicar unes habilitats que ens poden resultar extremament útils en les relacions diàries de tot ensenyant, amb el seu alumnat, amb pares i mares, amb companys i col·legues... Perquè tots hem viscut l'experiència de tenir clara una idea, però ensopegar amb la dificultat d'expressar-la. I és que la comunicació fluida, eficaç, clara i diàfana requereix també aprenentatge, pràctica, exercici..., com qualsevol altra habilitat.

És paradoxal que molts ensenyants del nostre país hagin cursat estudis de pedagogia, psicologia, sociologia de l'educació..., però ningú no els hagi ensenyat a comunicar-se de manera eficaç en públic, a sostenir una conversa amb altres persones adultes (pares, mares, inspectors, col·legues, equip directiu...), ni tan sols a adreçar-se a l'alumnat de distintes edats adequant el discurs al nivell de cada públic. Aquesta és una llacuna en la formació professional del nostre professorat, però el fet que estigui molt denunciada, no vol dir pas que se n'albiri un remei clar en aquests moments de canvis de plans d'estudi de la formació inicial. Alguna cosa caldria fer també en aquest terreny.

Mentrestant, el present llibre ens brinda una magnífica oportunitat de completar o perfeccionar la formació en comunicació mitjançant una explicació clara de com cal adreçar-se als altres, de manera que el context, el discurs, l'actitud i el contingut del missatge contribueixin a crear una atmosfera educativa, que propiciï la «bona educació».

Un advertiment final: cadascú ha de realitzar l'aprenentatge que li correspon. La simple lectura d'aquesta obra no ens convertirà pas en «comunicadors nats», en «grans conversadors», en «entrevistadors avesats»... Alguna cosa hi haurem de posar per part nostra. I és que l'art de la conversa, de la comunicació amb l'altra gent (a la feina i fora de la feina) és quelcom que s'ha d'aprendre a còpia de treball, d'exercici i de pràctica. Però, sobretot, reflexionant sobre les nostres actituds i les nostres paraules

cap als altres, estudiant el que hem dit, el que volíem dir, les conseqüències de tot plegat, etc.

Per a aquest viatge, disposem del magnífic i útil manual que teniu a les mans com a guia per arribar a bon port. Tant de bo que sapiquem aprofitar-ne la lliçó per millorar la nostra comunicació amb les altres persones!

INTRODUCCIÓ. EL «QUÈ» I EL «COM» DE LA COMUNICACIÓ

Les relacions interpersonals no flueixen de manera suau. Tant a la vida privada com a l'entorn professional, sovint, persones que s'aprecien, que es respecten, que fins i tot s'estimen, s'ofenen sense voler. Diem que és la manera d'enraonar, atribuïm el desastre al to de veu, a l'estil, a «com» es parla.

Potser les situacions següents et recordaran alguna vivència que has experimentat en primera persona: una mare li diu al seu fill que ha de ser més endreçat; un marit li diu a la seva dona que li aniria bé fer més exercici, potser apuntar-se a un gimnàs; una mestra li diu a un pare que ha de fer els deures amb el seu fill; un professor li demana a una mare que es preocupi que la seva filla adolescent arribi puntual a l'institut; una doctora li indica al seu pacient que deixi de fumar; etc. En totes les situacions, el «què» del missatge pot ser cert, raonable, recomanable, dit amb la millor de les intencions, fins i tot amb un gran sentit professional, però molesta i pot arribar a encendre la metxa que porti a una veritable explosió d'ira.

El problema d'aquestes situacions no és el «què», sinó el «com». Quan hem mantingut una conversa «abrupta» amb algú i després, en fred, tenim l'oportunitat de tornar-hi a tractar, moltes vegades hem dit o hem sentit la frase següent: «Hi estic d'acord. Tens raó en el que m'has dit, però em sap greu la forma com m'ho has dit». Tota comunicació transmet un contingut, un «què» i un «com», una manera; del «com», de la manera de transmetre el contingut, depèn el to de la relació entre les persones o les institucions que es comuniquen.

Aquest llibre va sobre el «com» de la manera de parlar i ofereix eines de comunicació perquè la gent s'entengui respectant

els sentiments mutus; en aquest sentit, pot ser útil per a qualsevol que s'interessi per les relacions entre les persones. Més concretament, el llibre dóna indicacions clares perquè els docents condueixin les entrevistes professionals a bon port, salvant els esculls del «com» de la comunicació. Si algú espera trobar aquí el «què» del que s'ha de dir a les entrevistes, aquest no és el lloc oportú. Cada professional té prou coneixements per decidir per si mateix el contingut de les entrevistes i de les reunions que convoca.

En totes les feines, hi tenen lloc converses necessàries per a la tasca laboral: per donar instruccions, per facilitar informació o per demanar-ne, per buscar opcions, per prendre acords o per comparar resultats; és el que anomenem «converses de feina». És en aquestes converses on es concreten les relacions de treball: si les relacions són bones, la feina flueix i les dificultats es van resolent. Quan les relacions laborals són difícils, aconseguir els objectius comuns és gairebé impossible.

En el camp de l'educació, les converses laborals són molt abundants: els docents parlen amb el seu alumnat, parlen entre ells o parlen amb l'equip directiu, o amb la inspecció, o amb els serveis educatius externs, o amb les famílies de l'alumnat. D'altra banda, els equips directius parlen amb els membres del claustre, amb les famílies, amb representants d'altres institucions docents, etc. Perquè tots els sectors implicats en l'educació puguin col·laborar i aconseguir l'objectiu comú que persegueixen, les converses de feina han de ser eficaces, han de contribuir a mantenir relacions cordials i han de facilitar la resolució dels conflictes.

L'educació de les generacions futures no és cap tasca simple, sinó que requereix la suma de molts esforços. Si, quan parlen les persones implicades, es fereixen les unes a les altres, s'amenacen o competeixen entre elles, és molt difícil que puguin assolir els

objectius compartits. L'educació pot esdevenir aleshores un entorn de molt de dolor i infelicitat.

Si ets un professional de l'educació, segur que tens una àmplia formació sobre els continguts de la teva feina. I encara més, com més anys d'experiència tinguis, més comprens les dificultats que es presenten en la teva tasca quotidiana. Però..., com pots comunicar la teva visió a les parts implicades d'una manera constructiva? Es pot ser eficaç en la comunicació sense provocar relacions tenses? Podem mantenir converses de feina efectives i bones relacions personals? La felicitat en l'educació està renyida amb el bon rendiment? Aquest és el tema del llibre que tens a les mans.

Les converses en el món educatiu

- 19 Què és i què no és una conversa de feina
- 30 Comunicació «sana» i comunicació «insana»
- 42 Què és i què no és una entrevista
- 47 Tipus d'entrevistes a l'entorn educatiu

EN AQUEST CAPÍTOL...

- ✓ Et convidem a pensar sobre les converses que mantens en l'àmbit laboral. Tenir converses efectives forma part de la teva feina? Com ho saps, quan una conversa és una «bona» conversa?
- ✓ També et proposarem algunes idees útils per mantenir bones converses. N'hi ha algunes que les pots considerar sorprenents o contràries a la teva lògica de sempre. Et suggerim que les posis a prova abans de decidir si et serveixen o no.

QUÈ ÉS I QUÈ NO ÉS UNA CONVERSA DE FEINA

Totes les converses que es produeixen a la feina són «converses de feina»?

Quan treballes (al teu centre educatiu o al lloc on desenvolupis la teva activitat professional) i tens una conversa, estàs «perdent el temps», o estàs treballant? Per respondre aquesta simple qüestió, necessitem reflexionar sobre en què consisteix «treballar» en l'organització que correspongui.

Si treballes en un jardí d'infància, en una escola, en un institut, en una universitat o en un organisme de l'Administració d'aquest sector, formes part d'una organització educativa. No és el mateix treballar en una fàbrica de pinsos, en un hospital, en un hivernacle o en una institució educativa. Però totes les organitzacions comparteixen unes característiques generals que afecten les converses que s'hi produeixen.

Dintre de les organitzacions, hi té lloc una vida social agitada i canviant, més complexa com més persones hi estiguin implicades. Quantes persones hi estan implicades, al teu centre educatiu? Pensa en tots els companys i les companyes de treball, docents i no docents, en l'alumnat, en les mares i els pares, els germans i les germanes, els avis i les àvies dels infants i els joves, en els treballadors i les treballadores de les empreses proveïdores, en les persones que representen l'Administració, en els professionals i les professionals externs que us ofereixen serveis complementaris, etc. Una institució educativa és una organització molt complexa, molt més complexa que un taller mecànic o una fàbrica d'embotits, amb tots els respectes cap a aquestes empreses. Una institució educativa és plena de converses.

ACTIVATAT 1 Què en penses, de les converses i de les relacions a la feina?

Per a cadascuna de les creences que es recullen tot seguit, marca l'opció que consideris més adient.

CREENCES SOBRE LES CONVERSES I LES RELACIONS A LA FEINA	V	F
Parlar de temes personals a la feina va contra els interessos de l'empresa o de l'Administració.		
La feina és un bon lloc per fer-hi amistats i trobar-hi parella.		
Tenir relacions sexuals o afectives amb persones de la feina no és ètic.		
A les persones que coneixem a la feina, val més no explicar-los intimitats.		
Tenir moments de lleure amb les companyes i els companys de feina afavoreix unes relacions cordials i l'efectivitat laboral.		
Com més intimitat hi hagi amb les companyes i els companys de feina, més bon ambient laboral s'hi respira.		
Als homes no els agrada que els mani una dona. Si no manen ells, s'estimen més que els mani un home.		
Tenir relacions amistoses o romàntiques amb una persona d'un càrrec superior pot aportar beneficis a la feina.		
Tenir relacions amistoses o romàntiques amb una persona d'un càrrec superior pot perjudicar la feina.		
Les dones són més rebels que els homes a la feina.		

Comentari

Totes les opinions són respectables. El que penses en aquest moment precis és fruit de l'educació rebuda i de les experiències que has viscut. Això no obstant, pot ser que, després d'haver obtingut més informació sobre el tema i d'haver-hi reflexionat, canviïs algunes opinions. Més endavant (després de llegir el capítol o el llibre, o d'aquí a uns quants anys), pots revisar les teves respostes i considerar si en canviaries algunes.

Les institucions educatives, com la resta d'organitzacions:

- *Són un sistema en interacció amb l'entorn*, és a dir, amb tota la societat. D'aquí ve que els resultats que obté siguin d'interès públic, se'n parli a la premsa i els responsables polítics els dediquin llargues i apassionades sessions parlamentàries. Les converses de les persones que es dediquen a l'educació tenen conseqüències molt notòries al si de la comunitat.
- *Estan formades per persones* que mantenen un mínim de cooperació entre elles per assolir els objectius comuns i que tenen els propis objectius individuals. Les converses que mantinguin poden servir perquè cooperin entre elles; o poden portar a malentesos, desqualificacions i competicions absurdes; o poden no servir per a res.
- *Les persones que componen les institucions educatives són lliures, autònomes* i no responen passivament a motivacions econòmiques o socials. Les converses que poden mantenir són imprevisibles i pot ser que afavoreixin o que impedeixin els objectius de la institució per a la qual treballen els professionals, fins i tot és possible que afectin els seus objectius personals.

Totes les organitzacions, a través de l'equip directiu, s'esforcen per conduir la seva vida social, plena d'imprevistos i canvis, vers un objectiu central, un propòsit; normalment, produir béns i serveis (per continuar amb els exemples anteriors, embotits o reparacions d'automòbil). Un centre d'ensenyament té l'objectiu d'educar el seu alumnat. Vist així, quan treballes en una institució docent, totes les converses que serveixen per educar formen part de la teva feina.

A l'entorn educatiu, les «converses de feina» serveixen per aconseguir l'educació de l'alumnat. Les persones que hi participen exerceixen un rol educatiu determinat (per exemple: professor, monitora de menjador, directora, pare, àvia, etc.) i són converses que compleixen certes normes de «bona educació a la

feina». Les converses laborals poden ser formals, com ara una reunió de coordinació entre docents, o informals, com ara un aperitiu de final de curs, i tant les unes com les altres poden ser útils per a l'objectiu d'educar.

Com poden les converses informals servir per educar?

Una organització complexa és com un engranatge que necessita estar ben greixat per poder funcionar. Perquè una institució docent pugui educar amb eficàcia, ha d'estar ben «greixada» amb una bona comunicació. A més d'unes classes ben programades on regni un bon clima comunicatiu, a més de reunions efectives, de bones entrevistes i de bons informes i comunicats escrits, la comunicació informal «sana» serveix a la institució educativa:

- *Perquè els docents i les docents, l'alumnat, les famílies i el personal no docent es coneguin.* En els primers nivells acadèmics, l'eficàcia de l'educació que ofereix l'escola depèn del fet que l'alumnat pugui acceptar els valors i les normes de l'escola com quelcom positiu per a ell. Que una nena hagi vist la mestra conversant cordialment amb el seu pare i la seva mare té una repercussió molt diferent de si, per contra, sap que ni es coneixen. En els nivells superiors d'ensenyament, els estudiants necessiten tenir contacte amb models adults variats. De vegades, és més educativa una conversa al passadís que no pas tot un mes de classe.
- *Perquè les persones implicades en l'educació puguin començar a acostar les seves visions del món.* Actualment, cada vegada és més gran l'heterogeneïtat i la multiculturalitat de la societat. No hi ha cap mostra més gran de respecte a la diversitat que les ocasions informals en què les persones

joves, i no tan joves, de religions i nacionalitats diferents, podem compartir les nostres penes i alegries.

- *Per compartir informació.* El volum d'informació que circula en una institució educativa és immens. En un centre docent, s'hi produeixen una gran quantitat d'escrits: informes d'avaluació, anotacions a l'agenda de l'estudiant, actes de reunions, projectes curriculars, instruccions sobre les accions ideals que cal emprendre contra els polls, etc. La comunicació escrita és molt eficaç per transmetre una quantitat enorme d'informació en poc temps, però no hi ha res com les petites converses informals per transmetre, de manera delicada, informació sobre els aspectes emocionals, de vegades difícils, de la vida educativa: aquest alumne que és rebutjat pels seus companys i companyes perquè el seu nivell d'higiene deixa molt a desitjar, aquest professor o professora novell que necessita el suport dels col·legues experts, aquesta desesperació davant dels resultats obtinguts que de vegades sembla més lleu quan sabem que els companys i les companyes obtenen resultats semblants, etc.
- *Per facilitar relacions cordials.* Conec persones que han canviat de centre laboral amb l'única finalitat de treballar en un entorn personal agradable. N'hi ha algunes que fins i tot han canviat per anar a una feina més mal pagada o amb un horari pitjor o que és més lluny de casa seva. Passem moltes hores a la feina. Quan les relacions laborals són desagradables, la nostra qualitat de vida es deteriora. Treballar junts pot ser agradable si tenim cura dels petits detalls de la comunicació; les converses informals constitueixen una ocasió d'or que es pot aprofitar ben bé, formen part de la qualitat de vida.
- *Per riure i «desestressar-se».* Riure fomenta l'alegria, la motivació i les relacions interpersonals de qualitat. Augmenta l'oxigenació, les defenses i la resistència al dolor.

Calen més motius per considerar útils les petites «bones» converses informals?

Al llarg d'una setmana laboral, posa atenció al nombre d'hores que et dediques a parlar. No et demanem que canviis els teus hàbits, simplement compta aproximadament les hores que dediques a l'activitat oral.

ACTIVITATS CONVERSACIONALS	DIES DE LA SETMANA					TOTAL
	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	
(Si és menys d'1, comp- tabilitza'n fraccions: 0,25; 0,50; 0,75)						
Quantes hores setma- nals, de mitjana, estàs impartint classes durant les quals parles?						
Quantes hores setma- nals, de mitjana, estàs en reunions formals de coordinació amb com- panyes i companys o amb l'equip directiu?						
Quantes hores setma- nals, de mitjana, estàs rebut formació en clas- ses on es parla?						

ACTIVITATS CONVERSACIONALS		DIES DE LA SETMANA					
(Si és menys d'1, compatibilitza'n fraccions: 0,25; 0,50; 0,75)		Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Dvendes	TOTAL
Quantes hores setmanals, de mitjana, tens entrevistes amb alumnes, amb familiars, amb representants de l'Administració o d'altres serveis professionals (educatius, socials o mèdics)?							
Quantes hores setmanals, de mitjana, tens converses informals amb alumnes?							
Quantes hores setmanals, de mitjana, tens converses informals amb personal docent o no docent de la institució on treballas (descansos, menjador, sala de professorat, abans de començar les classes o després d'acabar-les, etc.)?							
Quantes hores setmanals, de mitjana, tens converses informals amb familiars del teu alumnat?							

ACTIVITAT 2 (continuació)

ACTIVITATS CONVERSACIONALS (Si és menys d'1, com- tabilitza'n fraccions: 0,25; 0,50; 0,75)	DIES DE LA SETMANA				
	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres
Quantes hores setma- nals, de mitjana, estàs parlant per telèfon a causa de la teva feina?					
HORES EN TOTAL					

Quantes hores setmanals passa un docent conversant? No em consta que hi hagi estadístiques fiables sobre la quantitat de temps que un professional de l'educació dedica a les converses de treball, però si has realitzat l'activitat 2, encara que sigui aproximadament, pots tenir una idea de la importància de la comunicació oral a la teva feina, fins i tot pot ser que hagi descobert que treballes més hores de les que et pensaves. Evidentment, el temps total de converses de feina depèn del tipus d'institució de què es tracti i del càrrec que cadascú hi ocupi.

Hi ha estudis sobre el treball dels càrrecs directius (d'empreses amb finalitats no educatives) que han demostrat que la feina que desenvolupen consisteix, en gran manera, en la comunicació oral. Una organització amb responsables eficaços en la comunicació oral és més capaç d'aconseguir els seus objectius. Si, en el cas dels càrrecs de gestió, ja ningú no discuteix la necessitat que les persones directives desenvolupin les seves habi-

litats comunicatives, podem dubtar encara de la necessitat que les docents i els docents siguin hàbils en les converses professionals en què participen?

I les converses per divertir-se, per xafardejar o per lligar, són útils o perjudicials per assolir l'objectiu educatiu?

Fins ara, hem revisat les converses, formals o informals, que formen part del treball que es realitza en una institució docent. Però què passa amb les converses per divertir-se, per tafanejar o per lligar? No podem pas dir que formin part de la feina. Això no obstant, en tots els entorns laborals, hi ha xerrades, xiu-xiejos i safareig que no són útils per aconseguir l'objectiu de l'organització, sinó els objectius individuals de les persones que hi estan implicades.

Potser al teu centre es produeixen trobades més o menys informals per criticar com va vestida una persona, o per comentar la vida sentimental d'una altra, o perquè una professora vengui uns modellets directes de fàbrica que són una ganga, o perquè un grupet organitzi sortides al cinema, o simplement perquè un professor i una professora es converteixin en parella. Aquestes converses són lícites i inevitables. No formen part de la feina, evidentment, ni cal cap mena de preparació específica per formar-ne part. No són comunicació professional, no són converses benéfiques per al centre, però tampoc no són necessàriament perjudicials per al desenvolupament de les activitats educatives.

Hi ha molta comunicació als llocs de treball que serveix per fer amistats o fins i tot perquè es formin parelles. En el meu cas, tinc amigues íntimes, d'aquestes que saps que hi pots comptar en

les pitjors circumstàncies de la vida i també en les millors, que són mestres i professors amb qui vaig compartir cursos a l'escola, a la universitat o en programes de formació de professorat. Tenir amics és, segons el meu parer, una de les millors coses que ens pot oferir la vida, i no hi ha cap mal que el centre de treball sigui un lloc on sorgeixin relacions d'amistat, o fins i tot relacions d'alguna cosa més que amistat. Encara més, gosaria dir que és natural que això passi quan dediquem una gran part del nostre temps a la feina.

Això no obstant, les relacions personals en l'àmbit laboral també constitueixen una font de molt de patiment. Molt sovint, arriben a la meua consulta persones a les quals les relacions de treball els estan amargant la vida, fins al punt que, de vegades, arriben a emmalaltir. Les relacions de feina tenen uns perills que cal valorar conscienciosament abans de comprometre-s'hi fins al coll.

Vegem el cas de la Magda i l'Ester (evidentment, tots els noms usats són ficticis), dues mestres d'una escola de dues línies. Es van «agradar» de seguida que es van conèixer, un primer de setembre, i es van fer molt amigues. Han treballat com a «paral·leles» al llarg de deu anys, compartint el mateix nivell; fent reunions setmanals de programació llarguíssimes, moltes vegades a casa de l'una o de l'altra i amb uns resultats excel·lents; anant juntes de colònies; compartint les xerrades de les hores del pati... La seva amistat ha anat creixent, com és natural en casos semblants si no ho impedim, i s'han anat explicant intimitats. S'han donat suport en moments difícils. Fins i tot els seus marits i fills s'han fet amics i han organitzat sortides familiars conjuntes.

Tot semblava indicar que la seva relació era un paradís, però un núvol gros amenaça la seva amistat: a la Magda li agrada estudiar més que a l'Ester, sempre havia tret bones notes, i decideix

tornar a estudiar: una llicenciatura, un postgrau... Fins que un dia se li presenta l'oportunitat d'impartir un seminari de formació de professorat! L'Ester s'hi enfada moltíssim: «I ara, què passarà amb la nostra amistat? Ja t'ho has plantejat bé?». La Magda decideix no renunciar a la formació de professorat i, al final, arriba la tempesta.

Aquí comença un calvari per a la Magda: l'Ester li retira l'amistat, solament s'hi dirigeix quan és estrictament necessari per programar, i li comença a fer la vida impossible a l'escola: en malparla a les mares i als pares del seu alumnat i a uns altres companys i companyes; li amaga informació necessària per poder fer la classe; no li desitja bon dia quan es veuen al matí; explica detalls de la vida íntima de la Magda; comença a fer moltes activitats no programades amb el seu alumnat perquè aquest porti més regals i àlbums a casa que el de la paral·lela... En fi, l'enveja i la gelosia s'han desfermat i el paradís laboral de la Magda ha esdevingut un infern.

El més greu d'una situació com la de l'exemple és que no es pot solucionar de manera senzilla. Les alternatives de la Magda no són gaire atractives: renunciar a la millora professional? Canviar de centre, ara que havia aconseguit tenir la feina tan a prop de casa? Continuar treballant a la mateixa escola que l'Ester però canviant de nivell educatiu? La Magda podria pensar: «Per què he de renunciar a treballar on vull, si és l'Ester qui actua malament?». En qualsevol cas, però, aquí s'ha produït molt de patiment i la Magda ha sortit ben perjudicada de la situació: el curs anava molt bé quan col·laborava amb la seva paral·lela; gaudia un tou a l'escola en els moments d'esbarjo, durant les estones agradables fora de la feina amb la seva amiga íntima i confident, durant les sortides familiars compartides, etc. En el món laboral, hi ha certes regles no escrites sobre les relacions, i transgredir-les comporta riscos.

COMUNICACIÓ «SANA» I COMUNICACIÓ «INSANA»

No tota la comunicació informal a la feina és «sana», sinó que, a les organitzacions, també hi circula comunicació «insana» que actua com un virus i que pot ser molt nociva per als objectius (en el nostre cas, els educatius) i per a les persones que treballen en aquestes organitzacions, les quals poden acabar amb malalties cròniques o amb baixes molt freqüents.

Si volem que la comunicació insana no ens atrapi, podem prendre algunes mesures de protecció, respecte a les amistats, per mantenir relacions afectives segures a la feina:

- *Hem de procurar-nos una vida afectiva satisfactòria fora de l'àmbit laboral*, on conreem bones amistats i relacions sanes i nutritives en les quals les jerarquies o la gelosia professional no tinguin raó de ser. De vegades, no és fàcil que la vida afectiva vagi tan bé com voldríem, però si tenim una xarxa de relacions prou àmplia, gaudim d'una bona protecció contra les caigudes emocionals. L'entorn laboral pot ser un lloc on fem amistats, però no cal que els nostres companys i companyes de treball siguin els nostres amics i amigues. No podem agrair a tothom, ni ens han d'agradar determinades persones, que no hem triat, pel simple fet que treballen amb nosaltres.
- *Cal valorar amb cura fins a quin punt volem que hi hagi intimitat en les relacions professionals*. A la feina, les relacions sempre estan tenyides per la jerarquia i la competició, encara que no ens agradi: qui mana a qui, qui té més privilegis perquè és més antic, qui ha seguit una carrera professional més brillant, etc. En aquest context, les relacions d'intimitat es poden veure barrejades amb gelosia i enveges.

És natural que les relacions entre persones que passen temps juntes vagin avançant cap a la intimitat. Si canviem d'habitatge cada dos anys, per exemple, difícilment acabarem sent amics del veïnat, però si ens passem tota la vida en el mateix lloc, al final certs veïns acabaran sent més íntims que algunes persones de la nostra família. El mateix passa amb els col·legues: si canviem de centre sovint, podem fer amistat amb algunes persones, però no és tan fàcil que s'estableixin relacions de tanta proximitat com quan fa vint-i-cinc anys que treballem al mateix centre. En aquest cas, pot ser que alguns companys i companyes de feina tinguin un lloc privilegiat en la nostra vida afectiva. Les bones relacions de companyonia són útils per a tothom, però és més segur reservar l'amistat íntima per a gent de fora de l'àmbit laboral (per a antics companys i companyes, per a col·legues que treballen en altres institucions o per a persones d'uns altres sectors).

- *No hi ha cap mal a fer bones amistats a la feina*, sempre que siguem conscients dels riscos que això comporta i tinguem en compte algunes precaucions, perquè les relacions personals no han de distorsionar l'execució ni l'avaluació de les tasques diàries. Si la directora del teu centre o del teu departament és la teva amiga, per posar-ne un exemple, això no ha d'interferir pas la capacitat que té d'encarregar-te alguns treballs o de corregir les teves actuacions, si cal. Si has experimentat una situació semblant amb els teus caps o amb els teus subordinats, ja saps el desgast emocional que aquesta circumstància genera.
- *L'amistat amb els nostres companys i companyes, a la feina, pot esdevenir molt gratificant i l'ajut pot ser recíproc*. L'amistat s'ha de basar en interessos comuns i en la igualtat. La gent que tracta de fer amistat amb persones que

tenen més autoritat pensant-se que n'obtindrà certs privilegis, sovint és vista pels seus iguals com a oportunista i acaba sent víctima de l'enveja. De vegades també es desperten en veges quan apareix la desigualtat entre persones que es van conèixer sent del mateix nivell, però que han desenvolupat rols professionals molt diferents.

- ***Si tens personal al teu càrrec, tracta'l amb delicadesa*** i dedica un cert temps a atendre cada persona per separat. Això no és una relació íntima. Perquè puguis liderar realment els teus col·laboradors i col·laboradores, demostra aprovació quan les persones treballin bé i valora els esforços que fan. La majoria de nosaltres ens impliquem en la feina segons la relació que mantenim amb els nostres responsables. La nòmina hi influeix menys del que podria semblar.
- ***En l'àmbit laboral, tenir un amic o una amiga que podria ser la teva parella demana molta prudència.*** És recomanable que tinguis clar si vols que es mantingui com una relació «platònica» o si vols que arribi a ser més «romàntica». Cal que emetis missatges clars en aquest sentit, a fi que no hi hagi sospites ni malentesos de cap mena. Un canvi en la vida sentimental d'una de les parts o el fet que una persona vulgui iniciar una relació més intensa i que l'altra no hi estigui disposada, podrien ser situacions molt doloroses que requeririen un reajustament en la relació. Ja és difícil manejar aquestes circumstàncies fora de la feina, però quan es produeixen dins l'ambient laboral, la complicació encara és més gran. Sovint, la gent, amb tot el seu dolor, es veu forçada a continuar-se tractant diàriament, fins i tot a seguir compartint responsabilitats.

Al marge de la comunicació afectiva «problemàtica», existeix un gran volum de comunicació «insana» en les organitzacions d'envergadura. Com més comunicació de la que anomenem

«insana» es produeix en una institució educativa, més baixes hi ha entre el professorat i el personal no docent. Al seu llibre sobre les emocions tòxiques a la feina, Peter J. Frost (2005), un expert en comportament organitzacional, parla de les «toxines emocionals» que es generen al si de les organitzacions i alerta que gestionar-les «pot ser tan perillós com treballar amb toxines físiques». I les persones que es dediquen a l'educació què fan si no gestionar, com bonament saben, el gran torrent de «toxines emocionals» que es generen al voltant del procés educatiu?

Així doncs, també hi ha algunes normes senzilles que et poden ajudar a minimitzar la comunicació professional tòxica, tant la que emets com la que reps, perquè la toxicitat sigui la mínima imprescindible:

- ***Assumeix la teva responsabilitat en les decisions molestes que creus que has de prendre.*** És inevitable que la vida en una institució complexa generi ansietat i frustració. Les decisions quotidianes no poden ser del gust de tothom i algunes de les que es prenen per al bé de la comunitat poden ser molt doloroses o incòmodes per a alguna de les parts i generar «toxines» emocionals. Això no obstant, perquè les defenses de les persones s'activin, és molt bo que les persones responsables de les decisions reconeguin i respectin el sentiment de frustració i la contrarietat de la gent afectada, tant si es tracta d'alumnes, de companys o de qui sigui. Expressions com ara: «Comprenc que el que he determinat no és el que tu voltes i que la decisió t'ha molestat. Si et sembla, pots provar d'aplicar-la i més endavant en valorarem l'experiència», per exemple, poden ser molt «curatives», encara que, de moment, la frustració no disminueixi.
- ***Ajuda sincerament els teus responsables,*** encara que creguis que s'equivocuen. Les institucions funcionen de mane-

ra que algunes decisions, les que considerem estratègiques, depenen de poca gent que assumeix la responsabilitat dels resultats col·lectius. En els àmbits professionals en què no som els responsables, hi podem observar decisions que, des del nostre punt de vista, són errònies. Però si no les seguim, aleshores mai no sabrem si el més erroni era la decisió o no haver-la executat. Una institució en què el personal no compleix les instruccions rebudes genera una gran toxicitat. Quan es tracta d'una institució educativa, com poden l'alumnat i les seves famílies acceptar l'autoritat del professorat, si aquest no accepta l'autoritat de la direcció del centre?

- *Tingues en compte els sentiments aliens*, comprèn les motivacions de les persones amb qui treballes i pregunta't quina acció, de les que tens a mà, pot ser realment útil. Un alumne o una alumna, per exemple, pot estar passant per una situació familiar que li crea un gran malestar emocional. Això és freqüent. A les llars, hi ha baralles, malalties, morts, separacions, desplaçaments forçats i penúries econòmiques. Què pot fer respecte a això un monitor de menjador, o una professora, o una administrativa, o l'entrenador de l'equip? Com a professional, et pots «fer càrrec» de tot aquest dolor, comprendre'l, però no el pots «carregar» sense posar la teva salut en risc. Trobar l'acció adequada no és simple, però és important mantenir-te al teu lloc i no immiscir-te on no et demanen, encara que semblis insensible. No és a les teves mans solucionar la vida del teu alumnat. De vegades, l'acció adequada és simplement un comentari amable: «Que bé que cuides la teva germana, amb les ganes que tens de sortir a jugar!».

- *No transmetis els rumors*, són virus perillosos per a la salut de la institució. Per conservar la teva credibilitat, és imprescindible no transmetre informació no contrastada. Si

algú t'ofereix la possibilitat d'un rumor, val més dir: «No, gràcies», que no pas contribuir a escampar la malaltia. Si hi insisteix, li pots preguntar: «N'estàs absolutament segur que el que m'explicaràs és cert?». Si és així, pots preguntar: «El que em vols explicar, pot fer mal a algú?», «Què vols que en faci del que tens intenció d'explicar-me?». Si, després d'aquestes preguntes, trobes útil escoltar la notícia oficiosa, en davant. Pots escoltar i després decidir què en faràs del que t'han explicat.

- *Si vols que alguna cosa romangui en secret, no l'expliquis a ningú*. Si hi ha informació que consideres que és confidencial, o si ho és per llei, no la comparteixis amb qui no la necessita imprescindiblement. A les entrevistes de feina, hi podem obtenir molta informació que no ha estat donada perquè es faci pública, sinó per cercar-hi una solució. Es bombar el problema, no en facilita la solució. De què serveixen comentaris del tipus: «Els senyors X no arriben a final de mes», «La mare de Y s'ha quedat sense feina», «El pare de Z té una amant i la dona ho ha descobert»?
 - *No t'ofegeixis a les crítiques fetes a persones que no hi siguin presents*. El més sa, si tens res per criticar, és que consideris amb sinceritat si la teva crítica ajudarà la persona en qüestió. Si realment ho creus, pots parlar en privat amb aquesta persona i expressar-li la teva crítica. Fes servir tota la teva delicadesa, expressa't amb molta cura, perquè a ningú no li agrada ser criticat. La crítica és molt destructiva i encara ho és més quan es parla d'algú que no hi és. Sota cap circumstància és beneficiós per a la institució que uns membres critiquin els altres a la seva esquena. La difamació de tercers és pitjor que un virus, és un «càncer»: unes cèl·lules de l'organisme es dediquen a destruir les seves «companyes». Si no hi ha cap teràpia dràstica contra el

«càncer», al final tot l'organisme emmalalteix i mor. Podria semblar que, per a les cèl·lules «crítics», hi ha un benefici individual: quan critiquen les altres, elles queden com si fossin les «bones cèl·lules». Malgrat tot, però, en la comunicació això no funciona així: algú que critica algú altre es desqualifica a si mateix i és vist com una «mala persona» per part de l'altra gent. En el món de la política, hi podem trobar exemples de personatges que han tingut una gran habilitat per criticar els seus contrincants. A curt termini, poden semblar divertits, però, a la llarga, el seu prestigi es deteriora i s'acaben apartant de la vida pública.

- *Parla sempre «oficialment»*, que el que diguis pugui ser petit. El més sa per a l'organització és dir la veritat, la que pot ser dita. La confiança es guanya molt lentament, és un capital d'una gran vàlua que es perd molt de pressa. Com a membre del col·legi, de l'institut, de la universitat, ser algú fiable t'atorga categoria. No cal que diguis tota la veritat; per exemple, et pots estalviar de manifestar: «Portes una roba horrible», «Es nota que no els caus bé als teus companys» o «La professora de l'any passat sí que feia bé les classes», o pitjor encara: «L'alumnat del curs passat treballava millor». Hi ha veritats que val més que callis. Però no explicar tota la veritat no significa mentir. Si vols que la teva paraula resulti valuosa, tant com puguis, evita mentir. És millor que diguis: «En aquests moments, no us en puc parlar, us ho explicaré més endavant», o bé: «Pregunta-ho directament a ell (o a ella)».

- *Comparteix la màxima informació possible amb les persones amb qui treballes*. És tan important prendre decisions encertades, com saber-les explicar. El que no s'explica, alimenta rumors i suposicions. La millor manera d'evitar la toxicitat comunicativa és que les cartes estiguin a la vista. Més

sovint que no sembla, una decisió no és bona, simplement és la menys dolenta de totes les que hi ha. Si ho saps explicar, pots generar menys frustració i aconseguir aliances més bones. També ajudaràs a aconseguir que el personal que tinguis al teu càrrec sigui més autònom i responsable si dones a conèixer bé el context de la seva tasca concreta. Encara que sembli innecessària, la bona informació, clara, precisa i concreta, evita molts errors.

- *Parla clarament, sigues transparent*, encara que el que hakis de comunicar sigui desagradable. Dir que no, negar un permís, suspendre un examen, rebutjar una invitació, són situacions molestes i difícils. Com a mínim, una mica més complicades que si es tracta d'acceptar les propostes, donar permís per a tot i aprovar tothom. De vegades, caiem en la temptació de crear confusió per evitar un «no» clar, però això és pitjor. Al final, la realitat és que no donem un aprovat, un permís o el que sigui. Cal tenir valor per notificar les males notícies, perquè solament tenint en compte la realitat, podem actuar adequadament. Generar falses expectatives solament serveix perquè la caiguda sigui més dura.

- Per acabar, si et sembla que un company o una companya de treball està patint assetjament laboral o mobbing, *abstén-te d'atacar aquesta persona o de criticar-la*. No sempre és fàcil distingir l'assetjament moral d'altres tipus de maltractament: l'assetjament és subtil, es diuen coses d'aquesta persona que no saps si són certes o no, però que són versemblants. D'acord amb la descripció feta per Marie-France Irigoyen (2001), assetjar és «sotmetre sense repòs una víctima a petits atacs repetits». Els atacs poden ser verbals, però també no verbals, com ara retirar-li les responsabilitats, les eines de treball, l'espai, la presència a les celebracions, etc. Quan la víctima fa un temps que pateix

«càncer», al final tot l'organisme emmalalteix i mor. Podria semblar que, per a les cèl·lules «criticones», hi ha un benefici individual: quan critiquen les altres, elles queden com si fossin les «bones cèl·lules». Malgrat tot, però, en la comunicació això no funciona així: algú que critica algú altre es desqualifica a si mateix i és vist com una «mala persona» per part de l'altra gent. En el món de la política, hi podem trobar exemples de personatges que han tingut una gran habilitat per criticar els seus contrincants. A curt termini, poden semblar divertits, però, a la llarga, el seu prestigi es deteriora i s'acaben apartant de la vida pública.

- *Parla sempre «oficialment»*, que el que diguis pugui ser petit. El més sa per a l'organització és dir la veritat, la que pot ser dita. La confiança es guanya molt lentament, és un capital d'una gran vàlua que es perd molt de pressa. Com a membre del col·legi, de l'institut, de la universitat, ser algú fiable t'atorga categoria. No cal que diguis tota la veritat; per exemple, et pots estalviar de manifestar: «Portes una roba horrible», «Es nota que no els caus bé als teus companys» o «La professora de l'any passat sí que feia bé les classes», o pitjor encara: «L'alumnat del curs passat treballava millor». Hi ha veritats que val més que callis. Però no explicar tota la veritat no significa mentir. Si vols que la teva paraula resulti valuosa, tant com puguis, evita mentir. És millor que diguis: «En aquests moments, no us en puc parlar, us ho explicaré més endavant», o bé: «Pregunta-ho directament a ell (o a ella)».

- *Comparteix la màxima informació possible amb les persones amb qui treballas*. És tan important prendre decisions encertades, com saber-les explicar. El que no s'explica, alimenta rumors i suposicions. La millor manera d'evitar la toxicitat comunicativa és que les cartes estiguin a la vista. Més

sovint que no sembla, una decisió no és bona, simplement és la menys dolenta de totes les que hi ha. Si ho saps explicar, pots generar menys frustració i aconseguir aliances més bones. També ajudaràs a aconseguir que el personal que tinguis al teu càrrec sigui més autònom i responsable si dones a conèixer bé el context de la seva tasca concreta. Encara que sembli innecessària, la bona informació, clara, precisa i concreta, evita molts errors.

- *Parla clarament, sigues transparent*, encara que el que hagas de comunicar sigui desagradable. Dir que no, negar un permís, suspendre un examen, rebutjar una invitació, són situacions molestes i difícils. Com a mínim, una mica més complicades que si es tracta d'acceptar les propostes, donar permís per a tot i aprovar tothom. De vegades, caiem en la temptació de crear confusió per evitar un «no» clar, però això és pitjor. Al final, la realitat és que no donem un aprovat, un permís o el que sigui. Cal tenir valor per notificar les males notícies, perquè solament tenint en compte la realitat, podem actuar adequadament. Generar falses expectatives solament serveix perquè la caiguda sigui més dura.

- Per acabar, si et sembla que un company o una companya de treball està patint assetjament laboral o mobbing, *abstén-te d'atacar aquesta persona o de criticar-la*. No sempre és fàcil distingir l'assetjament moral d'altres tipus de maltractament: l'assetjament és subtil, es diuen coses d'aquesta persona que no saps si són certes o no, però que són versemblants. D'acord amb la descripció feta per Marie-France Irigoyen (2001), assetjar és «sotmetre sense repòs una víctima a petits atacs repetits». Els atacs poden ser verbals, però també no verbals, com ara retirar-li les responsabilitats, les eines de treball, l'espai, la presència a les celebracions, etc. Quan la víctima fa un temps que pateix

l'assetjament, es comença a desequilibrar i reacciona de manera aparentment exagerada davant d'atacs mínims. Aleshores, desprestigià-la i marginar-la és cada vegada més fàcil. La persona que comença l'assetjament moral té una personalitat malalta, però és hàbil i aconsegueix que gent sana i de bona fe s'uneixi als seus atacs, sense que s'adoni que està sent còmplice del mobbing. Si vols ajudar algú que et sembla que és víctima d'assetjament, manté la teva comunicació amb aquesta persona i mira de ser testimoni dels fets objectius que li succeeixen. L'assetjament moral és un acte col·lectiu que perjudica una víctima i també el conjunt de la institució.

ACTIVITAT 3 Converses útils, indiferents i tòxiques

Indica si les converses següents són útils, indiferents o tòxiques per a la institució on es produeixen. Fixa't en l'exemple.

CONVERSES	CLASSIFICACIÓ
1. El Joan i la Margarida fa anys que comparteixen equip directiu, tots dos estan casats i tenen fills. Es queden sovint fins molt tard al centre on treballen. La Margarida li explica al Joan com n'és d'avorrit el seu marit i com n'està de tipa. Fins i tot el ridiculitza descrivint els models de pijama que porta a l'hivern.	Indiferent
2. La Margarida està preocupada perquè ha observat que hi ha un alumne que està malalt cada vegada que s'organitza una sortida col·lectiva i demana una entrevista als seus pares per saber què succeeix i veure si pot ajudar el noi.	

ACTIVITAT 3 (continuació)

CONVERSES	CLASSIFICACIÓ
3. És l'hora del pati. La Rosalia, la Joana i la Laura compareixen la seva informació sobre el Josep Maria, el nou professor d'educació física, un jove atractiu que no saben si està casat i de qui tenen algunes evidències sobre la seva vida afectivosexual.	
4. La directora del col·legi crida el Rafel perquè vagi al seu despatx per advertir-lo que moltes famílies s'han queixat de la seva manca d'autoritat a les classes. No li indica de quines famílies es tracta, ja que ha de protegir la confidencialitat de la informació, ni li ofereix cap suport, ni escolta la seva versió dels fets. L'avis que, si no augmenta la seva capacitat, haurà de passar un informe a inspecció.	
5. La Dolors i el Sergi són els dos professors que imparteixen les matemàtiques al cicle superior i es reuneixen periòdicament per comprovar en quin punt de la programació es troben. La Dolors, que té més experiència que el Sergi com a professora de matemàtiques, li explica alguns trucs perquè les activitats siguin més interessants.	
6. La Neus, que sempre arriba la primera a l'institut (habitualment hi és abans de l'hora d'entrar), es troba a la sala de professors ensenyant unes samarretes que li proporciona la seva cunyada, que són directes de fàbrica i que surten molt bé de preu perquè tenen algunes tares que gairebé no es veuen.	
7. El Joan, el Josep Maria i la Rosario estan comentant el partit de futbol del dia abans a la sala de professors. Sembla que un dels jugadors ha demostrat que és molt bon fitxatge.	

ACTIVITAT 3 (continuació)

CONVERSES	CLASSIFICACIÓ
8. La majoria de professors i professors del departament de llengües van junts a fer l'aperitiu els divendres al migdia, quan surten de classe. Aprofiten per comentar els plans que tenen per al cap de setmana i per explicar-se com se senten. De vegades, algú relata una pel·lícula que ha vist, un llibre que li han recomanat o fins i tot deixa anar algun acudit, quan estan d'humor.	
9. L'Antònia i la Vanessa estan molt tipes del despotisme de la direcció i estan repassant totes les escenes viscudes que demostren que l'equip directiu està format per una colla d'ineptes que solament ocupen el càrrec per alliberar-se de fer hores de classe, que no tenen cap mena de tacte per tractar amb les famílies, ni sensibilitat envers l'alumnat, ni capacitat d'organització. Es lamenten que el centre cada vegada estigui pitjor i els sap greu que hagi perdut el prestigi de temps passats.	

D'acord amb el que hem exposat en aquest capítol, la solució seria:

Converses útils: 2, 5, 8.

Converses indiferents: 1, 6, 7.

Converses tòxiques: 3, 4, 9.

Evidentment, en pots tenir una altra opinió. Si és així, reflexiona sobre el context en què es produeix la conversa que consideres de manera distinta: per què et penyes que és útil, indiferent o tòxica?

Quadre 1. Com pots ser previngut en les teves converses de feina

COM ET POTS PROTEGIR EN LES RELACIONS PERSONALS A LA FEINA

- Cultiva una vida afectiva satisfactòria fora de la feina.
- Decideix quin nivell d'intimitat vols tenir amb les persones amb qui treballes. És més segur reservar l'amistat íntima per a fora de l'àmbit laboral.
- Les relacions personals no han d'interferir en l'execució ni l'avaluació de les tasques diàries.
- Conrea l'amistat amb les persones del teu mateix nivell professional, poden ser relacions molt gratificant.
- Si tens personal al teu càrrec, tracta'l amb delicadesa. Dedicar un temps a atendre cadascú per separat i valora'n els esforços.
- Si a la feina tens una relació amb una persona que podria ser la teva parella, emet missatges molt clars sobre si vols que aquesta relació prosperi o no.

COM ET POTS PROTEGIR DE LES RELACIONS PROFESSIONALS TÒXIQUES

- Assumeix la teva responsabilitat en les decisions molestes que creguis que has de prendre i respecta el dret de la gent afectada a sentir-se dolguda.
- Ajuda els teus responsables jeràrquics, encara que et pensis que s'equivocoquen.
- Comprèn els sentiments de les persones amb qui treballes i limita't a fer les accions que tinguis a les teves mans i que siguin realment útils.
- No transmetis els rumors, són virus perillosos per a la salut de la institució. Així conservaràs la teva credibilitat.
- Si vols que alguna cosa romangui en secret, no l'expliquis a ningú.
- No t'uneixis a crítiques fetes a persones que no hi siguin.
- Parla sempre «oficialment», que el que diguis pugui ser repetit sense que perdís la confiança de ningú.
- Comparteix la màxima informació possible amb les persones amb qui treballes.
- Sigues transparent, encara que el que hagis de dir sigui desagradable.
- Si et sembla que, a la feina, algú és víctima d'assetjament moral o mobbing, absténte't d'atacar i de criticar aquesta persona.

QUÈ ÉS I QUÈ NO ÉS UNA ENTREVISTA

Tal com has vist, al món de la docència es produeixen un munt de converses, moltes de les quals es poden considerar de feina, ja que serveixen per acostar-nos a l'assoliment del nostre objectiu: l'educació. Això no obstant, les entrevistes no són unes converses qualssevol, sinó situacions específiques de comunicació.

Segons el Diccionari de la llengua catalana de l'Institut d'Estudis Catalans, una entrevista és una «Reunió concertada entre dues o més persones que han de parlar d'algun tema que ha estat prèviament acordat». És a dir, una entrevista és una conversa que té lloc cara a cara, que no es produeix d'una manera fortuïta, sinó que s'ha «concertat» abans; a més a més, hi ha un motiu que la provoca, un «tema que ha estat prèviament acordat» i que esdevé l'objectiu formal que «s'ha de tractar».

Hi ha tipus molt diversos d'entrevistes, però totes tenen un caràcter planificat i formal, com també un objectiu clar:

- A l'**entrevista d'investigació sociològica**, la conversa amb un o diversos informants es fa servir perquè una analista o un analista obtingui dades que després seran sistematitzades i interpretades.
- A l'**entrevista de selecció de personal**, la persona experta en recursos humans, o la que representa l'empresa, que és qui condueix la conversa, ha de tenir informació que li permeti avaluar la idoneïtat d'una persona per al lloc de treball requerit.
- A l'**entrevista mèdica**, el personal sanitari usa un qüestionari, que de vegades pot ser de tipus test, a fi de disposar de prou elements per emetre un diagnòstic correcte de la malaltia o de l'estat general de salut del pacient.

- A l'**entrevista psicològica o psicoterapèutica**, un terapeuta o una terapeuta manté una conversa amb la persona entrevistada, a fi d'obtenir informació sobre ella. Sovint es tracta d'informació que aquesta no coneix conscientment. La informació que s'extreu del seu inconscient servirà per fer el diagnòstic o per modificar pautes de conducta de la persona.
- A l'**entrevista periodística**, una periodista o un periodista fa una sèrie de preguntes a un personatge d'interès amb la finalitat d'extreure'n informació rellevant. El resultat que se n'obté es pot retransmetre directament o transcriure'l per presentar la informació al públic de manera sintètica i comprensible.
- A l'**entrevista documental**, utilitzada en l'anàlisi d'empreses, l'analista recull informació sobre l'activitat laboral del personal.
- A l'**entrevista educativa**, una professional o un professional de la docència es reuneix amb una persona o més, amb la intenció d'obtenir informació i crear sinèrgies perquè es compleixin els objectius pedagògics.

Les entrevistes que es produeixen en el context acadèmic comparteixen amb els altres tipus d'entrevistes el caràcter planificat i l'existència d'un objectiu clar. Així doncs, l'entrevista ha d'estar preparada, l'ha de conduir un professional o una professional i ha de servir per aconseguir algun objectiu educatiu.

Encara que les tres afirmacions anteriors puguin semblar òbvies, probablement per la teva pràctica professional coneixes «entrevistes» que no han estat preparades ni planificades, o bé converses que no són conduïdes per la persona a qui li correspon fer-ho, o bé entrevistes que no tenien un objectiu clar.

ACTIVITAT 4 (continuació)

ELISA: No crec que el Joan vagi pitjor amb mi que amb els altres professors. Si s'hi fixa, també ha suspès l'anglès i la música, que els fa amb altres companys. Si a casa no li ensenyen a comportar-se... És que està molt nerviós, no se centra, no escolta el que li diuen. Ja en parlarem, senyora Roca. Si ho vol, li demano una psicòloga que li faci un estudi, però vostès n'han de signar el consentiment.

CARME: No, no cal que el vegi la psicòloga d'aquí. Nosaltres ja tenim un psicòleg molt bo que ens assessorarà des que va néixer. Perquè has de tenir en compte que en l'estadi de les operacions concretes les criatures no poden fer aquests problemes abstractes que els poseu.

ELISA: Jo segueixo la programació del centre i quan vam preparar el nostre PEC, ja ens vam assessorar bé. El mètode que seguim aquí dona bons resultats amb la majoria d'alumnes. El que passa és que el Joan necessita una altra mena d'atenció.

CARME: El Joan és un nen que, si el saps portar bé, és molt capaç. Mira, aquí tens la targeta del seu psicòleg. Com pots veure, fa el seu propi programa a la ràdio. Si li vols demanar una consulta, l'explicarà millor que jo que necessita el Joan. Digues-li que hi vas de part nostra i no hauràs de pagar res. Bé, et deixo que tinc pressa. Haig d'anar a una reunió i ja hi arribo tard. Ja et trucaré per preguntar-te com t'ha anat amb el psicòleg.

ELISA: Bé, bé, d'acord. Jo també tinc una reunió. Bona tarda.

CARME: Fins aviat, Elisa, fins aviat. I cuida't, que et constiparàs aquí al passadís, amb aquest aire i sense abric.

Les preguntes següents et poden ajudar a pensar en què et bases per afirmar que la conversa anterior és, o no és, una entrevista educativa:

- Es tracta d'una conversa de feina?
- L'objectiu de la conversa és educar?
- Hi intervé un professional o una professional de l'educació?
- S'ha planificat prèviament l'entrevista?
- El temps i l'espai de l'entrevista, li atorguen un caràcter formal?
- La professional de l'educació «conduïx» l'entrevista (la comença, l'acaba, en decideix l'ordre del dia i els canvis de tema)?

TIPUS D'ENTREVISTES A L'ENTORN EDUCATIU

Podem classificar les entrevistes que es produeixen als centres i als serveis educatius en dos grans blocs: entrevistes de comunicació interna i entrevistes de comunicació externa. Tota la comunicació que té lloc en una organització és, o bé per mantenir ben cohesionats entre si els elements que la componen (comunicació interna), o bé per realitzar adequadament els intercanvis entre l'organització i el medi en el qual actua l'organització (comunicació externa).

Les entrevistes de comunicació externa han de ser de comunicació vertical i horitzontal. En un centre educatiu, les entrevistes de comunicació vertical són aquelles en les quals un superior jeràrquic, és a dir, un membre de l'equip directiu, manté una conversa formal amb una persona de les que treballa al centre (del professorat o del personal no docent), amb l'objectiu d'intercanviar informació i apreciacions sobre la marxa de l'educació al centre.

També es poden considerar entrevistes de comunicació vertical (de baix a dalt), les dels tutors i caps de departament amb els professors que fan classe al seu grup o departament. Pocs centres planifiquen entrevistes individuals de comunicació vertical. Això no obstant, aquesta comunicació es produeix també en reunions de nivell, de departament o de cicle. Els objectius d'aquestes entrevistes i reunions són: l'acollida de membres nous, el seguiment i l'avaluació del projecte educatiu i la detecció de necessitats de formació i assessorament. Sobre tot, es tracta d'entrevistes la finalitat principal de les quals és obtenir informació de baix a dalt, ja que la informació de dalt a baix és més efectiva si s'utilitzen uns altres mitjans, com ara les reunions i els informes escrits.

Les entrevistes formals de comunicació horitzontal constitueixen un lloc privilegiat per fer la coordinació. Es tracta de converses entre persones del mateix nivell jeràrquic: membres d'un mateix departament, tutors o especialistes d'un mateix nivell o especialitat, o assessors (psicopedagogs, treballadors socials, psicòlegs) que es reuneixen amb el personal docent. Aquestes entrevistes serveixen per confrontar la informació que té cada protagonista, per convocar la reflexió i per cohesionar els equips; constitueixen una oportunitat per anar «més lluny» del que permeten els intercanvis informals que es produeixen a l'atzar.

Les entrevistes de comunicació horitzontal tenen l'objectiu de suscitar accions directes sobre el tema abordat i permeten situar-se a una certa distància respecte a la urgència dels fets quotidians. Quan només serveixen per descarregar-se emocionalment, quelcom tan necessari a l'entorn educatiu, no són entrevistes pròpiament dites, sinó comunicació informal.

Les entrevistes de comunicació externa que es produeixen en un centre educatiu constitueixen la via principal d'intercanvi entre el sistema educatiu i el seu entorn social. En aquestes entrevistes, s'hi reuneix un membre del centre (personal docent o no docent) amb algú que no en forma part (pares i mares d'alumnes, estudiants en pràctiques, proveïdors, representants de l'Administració local i autonòmica, etc.). En totes les entrevistes en les quals un membre del centre contacta amb una persona externa, la professional o el professional mostra la imatge del seu centre i emet i capta missatges de manera «oficial». Aquests intercanvis són indispensables per a l'organització. Sense fer-los, aquesta no podria existir. Són entrevistes de comunicació externa les que es produeixen:

- Entre un membre o més del professorat i la família d'un alumne.
- Entre un membre de l'equip directiu i la família d'un alumne.
- Entre el personal de l'Administració o de la recepció del centre i la família d'un alumne.
- Entre el personal del servei de menjador i la família de l'alumne.
- Entre un psicòleg, un psicopedagog o un integrador social del centre i la família de l'alumne.
- Entre un membre de l'equip directiu o del professorat i un membre de l'Administració educativa (inspecció, serveis territorials, serveis educatius, etc.).
- Entre un representant del centre i un proveïdor (de material, de viatges, de menjar, d'espectacles, etc.).
- Entre un representant del centre i un representant de la sanitat pública.
- Entre un representant del centre i un policia o una policia.
- Entre un representant del centre i un representant dels serveis socials de la seva localitat.
- Entre un representant del centre i un de l'Administració local.

A les organitzacions educatives, una bona part dels seus membres està en contacte diari directe amb el medi exterior. La relació amb les famílies de l'alumnat és la comunicació externa fonamental per transmetre una imatge de qualitat: és la comunicació amb els destinataris del servei. Els pares i les mares deleguen (per voluntat pròpia o per imperatiu legal) l'educació dels seus fills i filles a una escola, a un institut o a una universitat determinats. El prestigi i el posicionament d'un centre docent, i del sistema pedagògic en conjunt, depenen de la percepció col·lectiva que les mares i els pares posseeixin sobre la

qualitat de l'educació que reben els seus fills i les seves filles. I encara més: sense la col·laboració de les famílies, els professionals pateixen moltes dificultats per poder formar l'alumnat. Una bona comunicació esdevé l'eina indispensable per aconseguir que les mares i els pares s'hi impliquin.

La comunicació amb les famílies no solament es produeix a les entrevistes formals, sinó també en tots els contactes que mantenen les mares i els pares amb el professorat dels seus fills i filles: reunions de curs, notes a les agendes, converses informals en el moment de començar o d'acabar les classes, trucades telefòniques, missatges de correu electrònic, informes, cartes, àlbums, llibretes, etc. També hi ha una comunicació indirecta entre mestres i professors i les llars del seu alumnat a través del que les filles i els fills aprenen, del que expliquen i de com se senten i es comporten.

Encara que no sigui l'única via de comunicació amb les famílies, l'entrevista entre els professionals de l'educació i les mares i els pares de l'alumnat és un instrument privilegiat per aconseguir que les mares i els pares col·laborin amb les institucions educatives, perquè són els destinataris del servei que ofereix el sistema pedagògic, els que el poden apreciar o menysprear i, al mateix temps, són també els protagonistes de l'educació de les criatures i del jovent. Mestres i professors no poden educar en contra de les famílies, sinó a favor seu i amb el seu ajut.

CONSIDERACIONS FINALS D'AQUEST CAPÍTOL

Als centres i als serveis pedagògics, s'hi produeixen moltes converses. Socialment, aquestes converses són molt abundants. N'hi ha algunes que no serveixen per a res, en canvi, n'hi ha d'altres que són útils per millorar el clima de feina i la qualitat de la docència. Això no obstant, a les organitzacions també es produeix comunicació «insana» nociva per als seus membres que pot impedir que esdevinguin efectives. Hem vist algunes normes higieniques senzilles que cal tenir en compte a les converses que es mantenen als centres educatius. Poden ser molt protectores per a tu i és una manera de reduir al mínim la comunicació tòxica al teu lloc de feina.

Les entrevistes són un tipus especial de converses de treball. Tenen un caràcter formal, un objectiu clar i es produeixen entre dues persones o més, una de les quals és la responsable de conduir l'entrevista a bon port.

Totes les entrevistes són importants, però les que es produeixen entre els professionals de la docència i els pares i les mares de l'alumnat esdevenen fonamentals per transmetre una imatge de qualitat del centre docent i aconseguir la màxima eficàcia en l'educació. Al capítol següent, ens hi centrarem.

- 55 Com és l'escenari d'una bona entrevista
- 61 Els participants en l'entrevista
- 72 L'objectiu de l'entrevista
- 73 Com comença una entrevista i com s'acaba
- 78 El to de les entrevistes professionals
- 81 De quins instruments disposem per fer l'entrevista?
- 84 Les normes culturals a l'entrevista educativa
- 85 L'entrevista educativa com a gènere

EN AQUEST CAPÍTOL...

- ✓ Centrarem l'atenció en l'entrevista amb les mares i els pares de l'alumnat. De tots els tipus d'entrevistes que realitzen els professionals i les professionals de l'educació, aquest és el més freqüent, el més decisiu per assolir l'èxit en l'educació i el que sol generar més conflictes.
- ✓ Repassarem els elements que importen per aconseguir una bona entrevista: l'espai i el temps, la relació entre les persones, etc. La idea principal és que les entrevistes són una activitat que té un objectiu, és a dir, un resultat concret que la comunitat necessita assolir.
- ✓ D'altra banda, les entrevistes entre la família i el sistema educatiu poden constituir una font d'emocions negatives i conflictes si no es condueixen amb tacte i sensibilitat.

COM ÉS L'ESCENARI D'UNA BONA ENTREVISTA: EL TEMPS I L'ESPAI

La durada de l'entrevista

Perquè una entrevista sobre l'educació dels fills sigui eficaç, cal planificar-la abans, d'aquesta manera, totes dues parts s'han reservat un temps per realitzar-la i el tutor o la tutora pot preveure un lloc adient per dur-la a terme i disposar de temps per preparar-la: recaptar la informació necessària i organitzar (per es-crit o mentalment) els temes que cal abordar i l'objectiu que es persegueix. Si, durant l'entrevista, hi ha canvis en els temes que s'hi han de tractar o se'n redefineix l'objectiu, segurament s'adaptarà millor a la realitat concreta, però el fet d'haver-la pre-parat abans permet que el professional o la professional se situï amb més seguretat i objectivitat.

Respecte a la durada ideal que ha de tenir, no crec que hi hagi d'haver cap límit gaire estricte. Una bona entrevista pot durar un quart o dues hores. Aquest és un marge molt raonable. Amb menys de quinze minuts, hi ha molt poc temps perquè se'n puguin desenvolupar totes les fases de manera adient (les des-criurem més endavant). Més de dues hores, en canvi, és un temps excessiu, i, en principi, no constitueix cap garantia per as-solir solucions millors. En una conversa, arriba un punt que es produeix un discurs circular en el qual els interlocutors no es mouen de les seves posicions i solament repeteixen una vegada i una altra els mateixos arguments, sense que realment s'avanci en els resultats. Dintre d'aquests marges raonables, la majoria de professionals consultats diu que dedica entre mitja hora i una hora a cada entrevista, que és una durada totalment suficient.

Això no obstant, perquè l'entrevista sigui ben eficaç i perquè la durada no constitueixi un problema per a cap de les dues parts, el professional ha d'avançar quant de temps té intenció d'esmerçar-hi: «Necessitem una hora per fer l'entrevista», «Durant una hora ningú no ens amoinarà», per exemple. D'aquesta manera, transmetem diversos missatges implícits:

- Que estem organitzats.
- Que el que hi tractarem és important.
- Que ens hem reservat una porció determinada de temps.
- Que les persones que vinguin en representació de la família també han d'organitzar-se per dedicar aquesta estona a l'entrevista.
- Que els nostres interlocutors ens mereixen respecte, ni més ni menys que el respecte que ens mereixen les altres famílies.
- Que aprofitarem el temps, que no és una xerrada entre amics, sinó una conversa sobre l'educació de les filles i els fills.
- Que el temps no és il·limitat, que hi ha un llindar i que estem disposats a respectar-lo.

Una altra observació que considero necessari fer és que, durant l'entrevista, no hi ha d'haver interrupcions. La resta del personal del centre ha d'estar informada que no podem atendre unes altres situacions i que no podem contestar trucades telefòniques, ni del telèfon fix ni del mòbil, sota cap concepte. Si apaguem el mòbil o el posem en situació de silenci davant dels pares i les mares, també comuniquem elegament i de manera no verbal que esperem que ells facin el mateix, ja que nosaltres, com a professionals, ens mereixem el mateix respecte que es mereixen ells com a família del nostre alumnat.

En territori amic? El llenguatge de l'espai a l'entrevista

La manera com se situen a l'espai les persones que participen en una entrevista dóna informació no verbal sobre la relació que estableixen entre elles, sobre el lloc que ocupa cadascuna en la institució, sobre el vincle jeràrquic que mantenen, si és que existeix, sobre l'actitud d'enfrontament o de col·laboració que marca el seu lligam.

El professorat o la direcció del centre, a les entrevistes, interactuen com a professionals que són al seu lloc. A ells els correspon sortir a rebre les persones visitants i indicar-los cap on s'han d'adreçar i on han de seure. La seva actitud no verbal en aquest moment és clau per aconseguir una bona primera impressió i una predisposició que permeti establir la col·laboració. Cal un comportament acollidor i càlid.

El lloc ha de ser adequat, és a dir, ha de ser còmode i s'hi ha de poder gaudir de prou intimitat. Sota cap concepte hi ha d'haver a la sala ningú més que les persones entrevistades, ni adults, ni infants. Tot el que els visitants perceben els està donant una imatge sobre la professionalitat i la cura amb la qual són educats els seus fills i filles.

Un entorn net i endreçat, sense massa papers damunt la taula, amb una il·luminació i una temperatura agradables, com també amb una estètica cuidada (plantes, alguna obra d'art) constitueixen la millor inversió per establir una bona relació amb les famílies. Sé per experiència que aquesta descripció no coincideix amb la realitat de molts centres, però tendir cap al que sigui adequat és més una qüestió de sensibilitat que no pas de recursos.

Hi ha alguns centres que no disposen d'espais habilitats per a les entrevistes i aquestes es realitzen allà on es pot. El resultat

és pèssim: els pares i les mares tenen la sensació que és un lloc on s'improvisa; la conversa amb els tutors i les tutores dels seus fills i filles queda associada a una experiència desagradable que es repeteix sistemàticament al llarg de tota l'escolaritat; alguns dels missatges no verbals que els arriben són: «Aquí hi sou de més», «Les famílies no són importants». Molts professors i professores de secundària m'han transmès la seva experiència: quan reben per primera vegada alguns pares i mares, aquests ja arriben a la defensiva i enfadadíssims. Què va passar a les entrevistes anteriors?

Si volem promoure una actitud de col·laboració entre la família i el centre, ens hem de situar de manera que els pares i les mares no se sentin «enfrontats» al professional que els atén. La típica distribució de l'espai amb una taula rectangular entremig de les persones que s'entrevisten, que queden cara a cara, està indicada quan algú de rang superior rep una persona amb la qual vol mantenir la distància i l'autoritat. No és la millor situació per demanar col·laboració. Si situem els familiars dels nostres alumnes en aquesta posició d'inferioritat, facilitem que se sentin assetjats i «contraris» a les nostres

posicions. És natural, els nostres punts de vista de la sala seran oposats.

La posició més col·laborativa al voltant d'una taula es produeix quan les persones s'asseuen de costat: poden treballar «braç a braç» i mirar vers una mateixa direcció. Aquesta és la

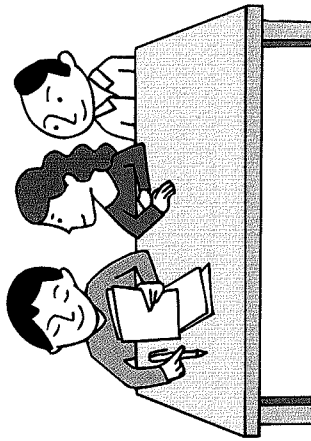


posició ideal quan no hi ha reserves. Si fem servir una taula rodona per a les entrevistes i les reunions, automàticament quedem asseguts els uns al costat dels altres.

Si la taula és quadrada o rectangular i ens sentim massa a prop si estem situats de costat, una opció a mig camí entre la confrontació i la col·laboració seria asseure's cadascú en un costat del mateix angle, amb la cantonada servint de suport a les dues parts. Aquesta mateixa posició en angle també és vàlida per a una sala amb butaques.

Tenint en compte que el professor o la professora és qui ha de conduir la comunicació amb els familiars dels alumnes, sentirà més comoditat si se situa amb una paret a l'esquena i no pas d'esquena a la porta o a un espai obert.

Una altra circumstància que cal evitar és que els i les visitants s'asseguin mirant cap a la porta, tret que la nostra intenció sigui que tinguin ganes d'acabar i d'anar-se'n ràpidament!



ACTIVITAT 5 Deu errors d'escenari

Recorda una entrevista en la qual hagis participat recentment (com a professional o com a pare o mare) i de la qual guardis una mala impressió. Quantes de les «males circumstàncies» següents s'hi van produir?

L'entrevista no s'havia programat, es va fer de manera improvisada.	
Després d'haver-la començat, totes dues parts ignoraven quant duraria.	
Una de les parts sabia quant de temps tenia per fer l'entrevista, però l'altra part no ho va saber fins al final, quan ja se n'havia acabat el temps.	
L'entrevista es va fer a la classe del tutor o la tutora, en una taula petita i amb cadires baixes, a la mida de les criatures petites.	
Va ser interrompuda diverses vegades per part d'estudiants i de personal del centre que entraven allà on érem nosaltres.	
Eres a la banda oposada, davant mateix d'on s'asseien els altres participants, enfront d'una taula rectangular.	
Tu eres d'esquena a la porta i no veies qui hi entrava.	
Vàreu canviar de lloc durant l'entrevista, perquè, allà on éreu, s'hi havia de fer una altra feina.	
El lloc de l'entrevista era brut o desendrecat (o totes dues coses).	
Les altres persones que hi participaven interrompien la conversa per atendre el telèfon.	
Total	

ACTIVITAT 5 (continuación)

Comentari

Quants dels deu errors d'escenari es van produir a la teva entrevista? Segurament, una mala gestió del temps o un entorn inadequat van intervenir en el mal resultat obtingut. Això no obstant, és evident que, en una conversa, existeixen molts més factors que la condicionen i és impossible calcular com es combinen en cada circumstància. Fins i tot és possible que es faci una «mala» entrevista encara que es disposi d'unes «bones» circumstàncies. Aquesta activitat et pot servir de reflexió també per a les que puguis realitzar més endavant.

ELS PARTICIPANTS EN L'ENTREVISTA: QUIN PAPER ET CORRESPON QUAN PARLES AMB ELS FAMILIARS DE L'ALUMNAT?

Els participants presents a l'entrevista que aquí descrivim són: un representant de la institució educativa (o més d'un, en determinades circumstàncies) i un representant de la família, habitualment la mare, el pare, o tots dos. En alguns casos, hi pot haver unes altres persones: l'àvia, un oncle, una germana gran o un tutor legal.

Per qui està representada la institució educativa?

El representant de l'escola o l'institut és habitualment la tutora o el tutor de l'infant o del jove. El poden acompanyar unes altres figures: un especialista o més; algun membre de la direcció; una

persona encarregada de l'assessorament psicològic o lingüístic, o bé un o una intèrpret, si l'entrevista és amb familiars que no parlen cap dels idiomes oficials del país.

Si es tracta de la primera vegada que els pares van a l'escola, seria aconsellable que els rebés un membre de l'equip directiu, per donar importància a la trobada i una bona acollida a la família, a més del tutor o la tutora, que serà qui hi mantindrà la relació al llarg del curs.

En alguns casos, pot ser que, en nom del centre, realitzi l'entrevista un especialista d'alguna matèria, o el director o la directora, o algú de l'equip d'assessorament psicopedagògic. Per exemple: la mare de la Júlia ha estat convocada pel director de l'institut de la seva filla. Segons sembla, van trobar la noia, juntament amb una amiga, soles en una aula remenant les pertinences d'alguns companys i companyes. El fet va motivar ràpidament un expedient disciplinari i una expulsió, sense que la tutora de la Júlia, que havia establert una relació molt cordial amb la mare, es pogués comunicar amb ella. La mare, entre sorpresa i enfadada, va sol·licitar una trobada amb el director.

O bé un altre exemple: la mare de l'Òscar demana poder parlar amb la professora d'anglès del seu fill. El nen ha suspès aquesta assignatura per primera vegada en la seva vida, mentre que ha aprovat les altres matèries de llengua. La mare, que juntament és professora de llengua, està enutjada. Com pot ser que el seu fill vagi millor en les altres assignatures que en anglès, si aquest és un dels idiomes que es parlen a casa, perquè el pare de l'Òscar és angloparlant? Ha sol·licitat fer una entrevista directament amb la professora d'anglès, que hi ha accedit.

En qualsevol cas, la professional o el professional que realitzi l'entrevista en nom del centre ha de ser qui la dirigeixi. Ha de saber quin objectiu persegueix (informar, aconseguir ajut de la

família, recollir informació sobre l'alumne, aconseguir autorització per fer una derivació a uns altres professionals, etc.). Li correspon introduir l'entrevista, conduir-la fins als temes relacionats amb l'aprenentatge i tancar-la adequadament, amb un bon resum i compromisos clars.

Quan hi ha més d'una persona del centre, és millor que solament n'hi hagi una que dirigeixi la conversa, la condueixi a través de les diferents fases i reguli els torns de parla dels altres professionals i dels representants de la família. És recomanable que la persona que assumeixi aquest paper sigui la més legítima: la parer fer-ho, ja sigui perquè és la que en sap més del tema que s'hi tractarà, perquè és la tutora de l'alumne i, per tant, qui millor el coneix, perquè és el professional amb més antiguitat al centre o bé perquè és la figura de més autoritat. Per exemple, si a l'entrevista hi són presents el tutor i la directora del centre, és recomanable que aquesta assumeixi el paper de gestora de la conversa. Aquest criteri serà el que menys conflictes provocarà. En alguna circumstància especial, pot ser recomanable un altre criteri; el més decisiu és que es determini qui desenvoluparà aquest paper abans no arribin els pares.



ACTIVITAT 6 Detectar els problemes

L'entrevista següent està basada en un fet real. Quins problemes hi veus? A mesura que vagis llegint el cas que s'hi exposa, completa el quadre amb les idees i sensacions que et sorgeixin.

El pare i la mare del Pere han estat convocats per la seva tutora, la Margarida, i el psicopedagog que col·labora amb el centre, el Luis. El Pere té dificultats serioses

• • • •

ACTIVITAT 6 (continuació)

d'aprenentatge. A l'escola ja ho ha provat tot i veuen que el noi «no està per la feina», no es concentra en les activitats de classe i no fa els deures a casa. La tutora ja s'ha entrevistat abans amb la mare, de fet, més d'una vegada.

La Rosa, la mare del Pere, s'ha sincerat amb la Margarida i li ha parlat de les dificultats que pateix amb el fill. Se sent absolutament sola per educar-lo, perquè el seu exmarit, el Jaume, la va abandonar quan ella estava embarassada i mai no ha tingut cura del noi. Amb prou feines li passa la quantitat de diners que va dictaminar el jutge, que és escassa. Durant els primers temps, quan el Pere era petit, el seu pare no el visitava ni se'l va endur mai amb ell. Des de fa un parell d'anys, el Jaume està amb una altra dona i ha començat a endur-se el nen els caps de setmana alterns que li corresponen. Però la Rosa pateix molt amb aquesta situació: el Pere veu com el seu pare el té totalment desatès, en canvi juga amb els fills de la seva companya actual, els mima i els riu totes les gràcies. Contràriament, a ell, no li tolera el més mínim error i sempre l'insulta. A més a més, el Pere veu molt mals exemples a casa del seu pare: el Jaume i la seva dona prenen droga i s'emborrallen davant de les criatures. És un lloc on regna el caos. Per descomptat, el Jaume no ha assistit mai a les reunions de l'escola ni s'ha entrevistat amb cap mestra. Té molta feina.

És el segon curs que la Margarida és la tutora del Pere i aquest any ha demanat al Lluís que hi intervingui. Segons el criteri psicopedagògic del Lluís, el Pere no pot atendre les seves tasques acadèmiques perquè està emocionalment desestabilitzat a causa de la situació familiar que pateix. Considera que el pare del noi està marginat de l'educació del seu fill i que l'escola l'hi ha d'incorporar, fer-li'n partícip i sol·licitar-ne la col·laboració. Avui, per primera vegada a la seva vida, el Jaume és rebut a l'escola i està al costat de la mare del seu fill.

La Margarida és la tutora i comença l'entrevista explicant als pares que el Pere pateix moltes dificultats i que no té hàbits d'estudi ni d'ordre: «El considerem normal, però no està atent ni mostra interès pel que fem a la classe», «Ens preocupa molt que no aprengui el que ha d'aprendre», «Ens agradaria que, a casa, tingués unes pautas d'actuació millors».

Ràpidament, la Rosa reacciona a la defensiva: «Jo no puc seguir un ordre amb ell, com que quan va a casa del seu pare li ho permeten tot...», «No em fa gens de

• • •

ACTIVITAT 6 (continuació)

cas», «Quan en torna, està insuportable!», «Com pot educar el seu fill si no sap ni portar una vida correcta, ni té valors de res».

I, és clar, el Jaume s'encén: «Ja sabia jo que no havia de venir, la Maripili ja m'ho ha dit», «Per què?, perquè tu em donis lliçons de moral? Si no saps mai si el teu xicot de torn et durarà un dia o una setmanal!».

La Margarida no es pot reprimir: «Vaig, no sap fer res més que faltar al respecte?», «Com gosa criticar la Rosa, si li hauria d'estar agraït», «No s'adona que ella ha pujat aquest nen sola, sense el suport d'una parella, havent de treballar moltíssim...!».

El Lluís surt a calmar els ànims: «Bé, Jaume, ja comprenem que la Rosa l'ha molestada, però ho ha dit sense voler. Ella està molt atabalada, és normal. Ella i el Pere estan molt sols i el nen necessita estar amb el seu pare, jugar a futbol o al dòmino, és igual, però fer coses d'homes, perquè es passa el dia entre la mama i les mestres».

La Margarida no encaixa bé aquest comentari del Lluís. Li sona molt masculista... Aleshores, el Jaume ja s'exaspera: «Però a mi qui m'ha de dir què he de fer amb el meu fill!? Jo treballa molt i no m'arriba per a res! I haig de passar diners a la paia aquesta, que és una perduda...! A més a més, m'ha de venir un marieta com tu, que sents campanes i no saps d'on vénen, a dir-me que haig de jugar amb el nen!? A mi no em cridin més aquí, que no hi penso venir! Si no saben com han d'ensenyar el xaval, és el seu problema!».

«Bé, Jaume, no s'ho prengui així. Segur que vostè ho fa tan bé com pot...», diu el Lluís, pacificador. La Margarida l'interromp: «Com que no sé ensenyar! Fa vint anys que sóc mestral les criatures que a casa tenen un bon model, n'aprenen molt amb mi. Però no m'estranya gens que el Pere es porti malament, amb l'exemple que té, amb un pare així... Ja m'ho deia la seva mare, que, pobra, ja l'entenc...».

«Margarida, calla! Que callis!», acaba cridant el Lluís. Es fa un silenci incòmode. El Jaume s'aixeca: «Me'n vaig, ja n'he tingut prou!», «I tu, si vols venir a l'escola a fer-hi llàstima, tu mateixa, però a mi no m'hi emboliquis més, que prou que em vas enredar quan et vas quedar prenyada!». Se'n va cap a la porta. Ara és molt difícil reconduir la situació.

• • •

ACTIVITAT 6 (continuació)

Quines raons i quins sentiments té la Margarida per actuar així?	
Quines raons i quins sentiments té el Lluís per actuar així?	
Quines raons i quins sentiments té la Rosa per actuar així?	
Quines raons i quins sentiments té el Jaume per actuar així?	
Què necessita el Pere?	

Comentari

El Pere necessita que les persones adultes es respectin i arribin a un acord, sigui el que sigui. Necessita sentir que els grans estan alineats, que dominen la situació i que ell no és capaç de manipular-los ni d'exasperar-los. No és fàcil, però és possible si els professionals actuen coordinadament i deixen enrere els prejudicis per cooperar des de la lògica de la família. En la situació que hem transcrit, cada personatge surt de la posició de cooperació quan se sent agredit. Al final, ningú no està realment centrant-se en el que convé al nen.

Per qui està representada la família?

Els representants de la família són, generalment, el pare i la mare. Per tant, si actuem sense prejudicis, els hem de convocar tots dos, si és possible, a la mateixa entrevista. És cert que el model tradicional familiar de mare, pare i fills cada vegada és més minoritari i actualment existeixen molts més models. En un

estudi recent de la Universitat de Girona, la pedagoga Maria Rosa Terradellas identifica gairebé 60 tipologies d'estructures familiars distintes (Terradellas, 2007). Més recentment, en una comunicació de la Universitat de Toulouse II feta l'any 2009, la mateixa autora parla ja de 672 tipologies, tenint en compte les lleis de la combinatòria. Podem identificar quatre estructures familiars bàsiques: la família nuclear, la família extensa, la monoparental o monomarental i les famílies reconstituïdes. En cadascuna d'aquestes estructures, hi apareix una gran variabilitat: parelles legalment constituïdes o parelles de fet; parelles heterosexuales o homosexuals; fills i filles biològics, adoptats, acollits, fecundats artificialment, etc.

Totes les famílies són dignes de respecte i totes s'encarreguen dels fills i de les filles de la millor manera que saben i que poden. Això no obstant, si hi ha un pare i una mare coneguts i que visquin al país, no poden ser ignorats, perquè els fills i les filles van a l'escola amb la càrrega genètica, la identitat i els valors de les famílies biològiques.

Òbviament, de vegades és inútil o inadequat convocar els pares biològics. És el cas de les adopcions, en les quals són desconeguts i generalment exclosos de qualsevol contacte amb els fills i filles. El mateix succeeix en el cas dels donants en algunes inseminacions artificials.

A les llars, es produeixen moltes circumstàncies dramàtiques que poden impedir que els pares i les mares es comuniquin amb les mestres i els mestres dels fills i de les filles, que seria la situació ideal: en alguns casos, una part de la família va emigrar i el pare, o la mare, o tots dos, es van quedar al país d'origen i van enviar els seus fills i filles al nostre país perquè tinguessin un futur millor; o bé el pare, o la mare, o tots dos, van morir, o són a la presó, o pateixen una malaltia que els manté incapacitats, o van perdre la custòdia dels seus fills i filles per l'actuació dels serveis socials.

Quan existeixen aquestes adversitats, és convenient que, a les entrevistes amb els actuals responsables legals de les criatures, que són els qui representen la família, s'hi parli dels pares biològics, que els educadors s'hi interessin, pel que signifiquen per als seus fills i pel que van significar. Tots aquests significats intervenen en les actituds i en els aprenentatges dels fills i les filles. Sense comprendre-la, educar és molt difícil. Solament mostrant reconeixement vers aquests pares i aquestes mares, encara que sigui dolorós, les educadores i els educadors es guanyen el respecte i l'afecte de l'alumnat.

Una altra circumstància adversa és la separació dels progenitors, un fet molt més comú que els anteriors i no pas menys traumàtic. Des del punt de vista acadèmic, la institució ha de convocar el pare i la mare biològics, que són els que van adquirir una responsabilitat quan van tenir aquesta criatura i que hi estan influïnt, ja sigui des de la presència o des de l'absència. El pare i la mare són els responsables de la seva relació, això no afecta l'escola, ni l'escola s'hi ha d'immiscir. Però des del centre sí que cal donar reconeixement als progenitors, concedir-los el seu lloc i no suplantar-los amb altres persones, encara que el pare o la mare, o tots dos, tinguin noves parelles i hagin format noves famílies amb unes altres criatures. Aquesta posició és la més respectuosa amb els pares i amb els fills. Quan no és possible que el pare o la mare assisteixi a les reunions ni a les entrevistes escolars, pot ser útil incloure'ls a la conversa amb referències i preguntes: «Què diria el seu pare si fos aquí?», «Vostè creu que la seva mare opina igual?».

De vegades, la família acudeix a l'entrevista acompanyada de representants «professionals», persones que l'estan ajudant a educar les criatures: la professora particular, una psicòloga o un pediatre que tracta l'infant. Ha de quedar clar que les decisions i els compromisos solament corresponen a la família, que és l'autèntica destinatària de la conversa.

Qui més participa en l'entrevista, encara que no hi sigui present?

A les converses, s'hi produeixen referències a terceres persones que no hi són presents i que condicionen d'alguna manera el que s'hi diu. A les entrevistes educatives, sempre hi ha, encara que no sigui físicament, la resta del claustre, el sistema educatiu, la resta de la família i l'alumne. En el cas de l'alumne, ell és l'autèntic centre de la trobada. En cada circumstància, cal considerar si és convenient o no que ell hi sigui present físicament. El més recomanable és que, quan hi pugui haver conflictes o algun malentès, les filles i els fills no presenciïn la conversa. Això no obstant, després que s'hagi arribat a un consens entre les parts i s'hagin adquirit compromisos, pot ser molt útil que l'alumnat, si és prou gran, pugui participar en l'entrevista, rebre informació sobre els acords i donar l'opinió que en tingui.

La relació entre els participants

La relació entre la família i la institució educativa és molt especial: a les xerrades, s'hi tracten temes molt íntims, d'una gran importància per als pares i les mares, s'hi debat sobre el futur de les criatures i de com va la seva socialització. La família és la veritable destinatària dels esforços d'una pila de professionals i, com a usuària del servei que està rebent, té una posició de «poder». Pot decidir canviar els seus infants de centre docent, queixar-se'n i fins i tot denunciar-lo. Per tant, tant si es tracta d'un centre privat com d'un de públic, la relació entre el professorat i la família no es dona entre iguals. Els professionals són al servei de les mares i els pares, i de vegades aquests ho arriben a verbalitzar: «Paguem els impostos perquè els nostres fills i filles

estiguin ben atesos». Ni és una relació entre iguals ni és una relació personal.

Una mare, per exemple, es pot sincerar en una entrevista amb la mestra de la seva filla i acabar plorant mentre explica intimitats de la seva vida matrimonial. La mestra pot sentir molta empatia, pot comprendre el patiment d'aquesta mare i fins i tot el patiment de la seva alumna, que viu una situació familiar conflictiva, però, com a professional, no li correspon opinar, no pot parlar amb la mare som si parlés amb una amiga, no li pot donar consells ni posar-se en la seva vida sentimental. Si ho fa, com que a l'entrevista actua en nom del centre i del sistema educatiu, pot rebre una denúncia. De fet, es produeixen denúncies d'aquesta mena.

Com a professional, a la mestra li correspon comprendre, sense jutjar, els sentiments de la mare i dels membres d'aquesta família, respectar el que hi succeeix i oferir suport a la filla, en aquest cas, perquè pugui continuar l'aprenentatge de la millor manera possible, dintre de les circumstàncies que li han tocat viure. La mestra és qui sap com es fan les coses al centre i pot prendre decisions únicament respecte de l'aprenentatge. El pare i la mare són els qui han de prendre decisions sobre les seves vides, la seva relació i sobre la vida de la seva filla. Mentre respectin la llei i els drets de la infància, el centre educatiu no s'hi ha d'immiscir.

La posició de les persones educadores és complexa, ja que, si bé són al servei de la família, en necessiten la col·laboració per fer bé la seva feina. Necessiten sentir que en reben el suport, necessiten que les mares i els pares no els desautoritzin i que continuïn en la seva professionalitat. Si les persones educadores saben establir una relació fluida amb la família, si aquesta se sent respectada i nota que té prou suport, pot donar legitimitat al professorat com a figura d'autoritat a l'escola. Aquest punt és crucial perquè les criatures assoleixin la maduració emocional.

Per al creixement i la maduració correctes, els infants i els adolescents s'han d'enfrontar al sentiment de frustració que se sent quan es posa un límit als seus desitjos. Al grup classe, la frustració és més gran que a casa. És lògic, els desitjos de cada individu es confronten amb els de tota l'aula. Aprenre a manejar la frustració és un dels aprenentatges emocionals més útils per a la vida adulta. Si, davant la frustració i l'enuig dels fills i les filles, les mares i els pares s'enfaden amb el professorat, les criatures no cerquen la manera d'acceptar els límits, sinó que s'erigeixen en jutges dels seus ensenyants i se senten amb poder damunt seu. Davant d'aquesta situació, els alumnes adquireixen una posició de persones adultes, poden manipular i fins i tot agredir els grans, i és molt difícil que puguin aprendre del professorat. Fins i tot pot arribar un moment en el qual perdin el respecte pels seus pares i mares.

De quina manera es pot guanyar el professorat la confiança de les famílies? Aquest és un gran repte en els temps que corren. En el passat, la majoria de famílies tenia un nivell cultural inferior al dels mestres i les mestres dels seus infants. Solament una minoria havia cursat estudis superiors. Actualment, la proporció de població amb estudis superiors s'ha multiplicat, i és més habitual que les mares i els pares tinguin més formació intel·lectual que el professorat dels seus fills i filles. El respecte i la confiança que es mereixen els professionals de l'educació no es pot basar en la seva superioritat intel·lectual respecte als progenitors, com en èpoques anteriors, sinó en la seva integritat i en la seva competència emocional.

D'altra banda, abans no havíem assistit mai a la multiculturalitat actual. Moltes famílies no comparteixen els valors que el professorat vol transmetre, ja que pertanyen a grups culturals diferents. Per guanyar-se el respecte, els docents han de ser exemplarment respectuosos.

L'OBJECTIU DE L'ENTREVISTA: CONFLICTE O COL·LABORACIÓ?

Davant la complexitat del repte, l'objectiu educatiu de les entrevistes amb la família és la col·laboració en l'educació dels fills i les filles. Tant la família com el professorat volen educar i tenen un objectiu comú. Això no obstant, la col·laboració no és fàcil: molt sovint, la idea que totes dues parts tenen del que convé fer per educar d'una manera efectiva és diferent. Resoldre aquestes diferències és pràcticament impossible. És molt difícil convèncer un pare o una mare que els principis i els valors que li han servit al llarg de tota la seva vida, el que ells consideren que «és normal» a les seves famílies d'origen, no és «el més bo» per als seus fills i filles. No li recomano a ningú que ho intenti.

Quan el professorat pretén que els membres de la llar canviïn els seus hàbits i es dedica a donar instruccions sobre com s'hauria de viure a casa, proporciona a la família una excusa perquè li comenci a indicar com caldria ensenyar a la classe, i aleshores perd la seva credibilitat professional. He recollit molts exemples de les frases que les educadores i els educadors usen per donar instruccions a les famílies: «A casa, han de començar a donar-li menjar sòlid», «El seu fill ha d'anar a dormir a les deu», «El cap de setmana han de fer els deures amb la seva filla», «El seu fill ha d'endreçar les seves joguines a casa», «Quan arribi a casa, ha de donar el berenar al seu fill i dutxar-lo», etc.

Perquè l'entrevista compleixi l'objectiu d'educar, el professional que la condueix ha de prescindir del que «és normal» i acostar-se a la lògica i a les circumstàncies de la família que té davant per arribar a acords concrets i possibles. Als capítols següents, hi trobaràs eines per aconseguir-ho. De manera resumida,

da, es tracta d'obtenir informació concreta, transmetre continguts detallats i objectius i, en alguns casos, fer les preguntes adequades perquè el pare i la mare rumiïn sobre les prioritats i les opcions que tenen.

Si ja tens experiència en entrevistes educatives, com a professional o com a pare o mare, ja saps que el gran objectiu d'educar, que és comú a totes dues parts, es concreta en objectius més quotidians que les parts veuen des de perspectives diferents. Conjunyar aquestes perspectives és el millor resultat que pot obtenir una conversa ben guiada. Per posar-ne un cas, la professora del Pere es planteja com a objectiu que el nen estigui callat a la classe mentre els seus companys i companyes treballen o escolten una explicació. A la mare del Pere, que és molt bromista, tant li fa que el nen calli, el que li importa és que s'expressi, que no el marginin i que la professora estigui per ell. El pare del Pere entén el seu fill, s'imagina l'avorriment de seguir una explicació i té l'objectiu que la criatura no s'avoreixi. Com aconseguiran aquestes tres persones arribar a una solució creativa?

COM COMENÇA UNA ENTREVISTA I COM S'ACABA

La persona que gestiona una conversa és la responsable de conduir la comunicació a bon port. Una xerrada de cafè pot ser com una barca de remos que es va gronxant plàcidament en un llac: ara remo jo, ara remes tu, ara anem a la deriva, ara ens aturem si ens ve de gust descansar i gaudir del paisatge i de la intimitat.

Una entrevista educativa pot ser agradable, però no és una barqueta de remos: no som en un lloc còmode i tranquil, sinó en

un mar agitat; un dels tripulants ha de fer anar el timó, no el poden anar conduint ara l'un i ara l'altre; si no conduïm amb prou perícia, els vents i els corrents marins arrosseguen l'embarcació cap a esculls molt perillosos; volem arribar a algun port segur, no volem sotsobrar en alta mar. Pot ser que els pares hagin pensat en un port, però que els vents i la potència de la nau aconsellin una altra destinació.

El professional o la professional que condueix l'entrevista necessita conèixer clarament per quines fases ha de travessar la conversa i saber en cada moment on és i com pot passar d'una fase a una altra (quadre 2).

Quadre 2. Com comença i com acaba una entrevista

FASE	CONTINGUT	EXEMPLES DE FÒRMULES CONVERSACIONALS ÚTILS
Primera fase: acollida.	• Acollida no verbal que indiqui interès, que transmeti respecte i cordialitat. • Salutació cordial, lingüísticament correcta, de formalitat mitjana.	— Bona tarda, senyors Garcia. Benvinguts. — Bona tarda, senyora Roca. Com està? — Hola, senyor Falcó. Ha arribat bé? Ja pot passar. Segui, si us plau.
Segona fase: escolta activa i investigació.	• Sèrie de preguntes per obtenir informació. • Petits resums o reformulacions del que diuen	— Com veuen el seu fill a casa? — Estan satisfets de com li va a l'escola? — Els sembla que nosaltres hi podríem fer alguna cosa més? — Com es comporta el seu fill amb vostès? — Així que, des de fa un mes, el veuen més trist.

FASE	CONTINGUT	EXEMPLES DE FÒRMULES CONVERSACIONALS ÚTILS
Tercera fase: elaboració de l'estratègia que cal seguir.	• Introducció. Explicació de l'objectiu de la conversa, si l'hem convocat nosaltres, o pregunta sobre el motiu que tenen per haver-la sol·licitat. • Informació o petita narració. Exposar els fets concrets, el què, el com, el quan i el perquè, amb un llenguatge comprensible. • Recerca de solucions i de propostes d'actuació.	— Pel que vostès diuen, darrerament no ve content a l'escola. — Per tant, fa els deures amb la professora particular. — Els hem avisat perquè volem que sàpiguen com li va a la seva filla a l'institut. — El motiu d'aquesta reunió és comentar els resultats de l'avaluació amb vostès. — Els hem avisat per saber com veuen el futur del seu fill. — Els hem demanat que vinguessin perquè estem preocupats pel seu fill. — La seva filla necessita més temps que la resta de companys i companyes per acabar les feines. De vegades, es queda a la classe a les hores del pati per acabar-los, però aleshores encara va més lenta, perquè se la veu cansada. — El seu fill està patint perquè els companys i les companyes no volen jugar amb ell. Se'n riuen perquè es fa les seves necessitats a sobre i fa pudor. — Hi han buscat alguna solució a casa?

FASE	CONTINGUT	EXEMPLES DE FÓRMULES CONVERSACIONALS ÚTILS
	Preguntar als familiars sobre les actuacions que ells veuen viables i si han portat a terme algun intent de solució. Informar sobre les alternatives d'actuació que l'educador o l'educadora coneix a través de la seva experiència professional, perquè la família pugui tenir més opcions.	— Què fan vostès per solucionar-ho? Quin resultat els ha donat el que han fet fins ara? — Què pensen que podem fer per solucionar-ho? — Què pensen vostès sobre el que passa? — En podem demanar un informe als nostres assessors o bé poden buscar un altre centre més especialitzat que el nostre.
Quarta fase: acords i compromisos.	• Preguntar als familiars sobre les accions a les quals es poden comprometre. • Comprometre's, la persona educadora i el centre, a emprendre les actuacions corresponents.	— Hi ha res que vostès puguin fer a casa? — Quantes vegades a la setmana creuen que li poden donar l'esmorzar a casa? — A quina hora creuen que pot anar a dormir el seu fill? — Hi ha res que encara no hagin provat i que pensin que podria funcionar? — Si ho vol, jo li puc telefonar cada dia que el seu fill arribi al centre amb més de deu minuts de retard. — Jo parlaré amb la seva filla perquè sàpiga que l'ajudarem si la tornen a amenaçar. — A tutoria, parlarem de l'assetjament escolar i en farem alguns exercicis concrets.

FASE	CONTINGUT	EXEMPLES DE FÓRMULES CONVERSACIONALS ÚTILS
	• Síntesi final. Repetició de les idees clau i dels compromisos. Si els familiars en fan la síntesi, es pot comprovar en el mateix moment si l'entrevista ha estat efectiva. Si es veu que no es comprometen a res, cal cercar un nou compromís.	— Per acabar, concretarem les accions que farem a l'escola i les que faran vostès a casa. — En resum, què és el que vostès faran a casa? Quan volen que tornem a parlar per veure com ha anat? — Com a conclusió, què esperen que fem nosaltres per a la propera avaluació?
Cinquena fase: comiat.	• Acomiadar-se. Confirmar que la conversa s'ha acabat. • Deixar la porta oberta per a futures converses.	— Li sembla que hem arribat a una solució possible? — Hi ha res que vostès voldrien dir i que no haguem tractat? — Està bé per a vostès que en tornem a parlar quan sapiguem com ha anat el que hem proposat? — Els sembla bé que acabem l'entrevista aquí i cerquem una data per tornar a quedar? — Doncs aleshores, fins aviat, senyors Roca. Quedem a la seva disposició per al que necessitin. — Bé, moltes gràcies per venir, senyors Gómez. Estic contenta que haguem pogut enraonar i trobar-hi solucions. Espero que, si tenen cap dubte, em truquin de seguida.

trevista arribi a ser íntim. Per descomptat que la família haurà de tractar de vegades qüestions privades, amb certa freqüència hi poden aparèixer temes que fins i tot són tabú per al seu entorn, però la intimitat de l'ensenyant ha de quedar fora de l'entrevista. Una entrevista conduïda amb professionalitat ha de proporcionar a la família sensació de comoditat davant del que és més incòmode i dolorós de la vida. Els membres de la llar han de tenir en tot moment la sensació que no són jutjats i que el que s'explicui en el context de l'entrevista serà absolutament confidencial. Això no obstant, a ningú no li interessa la intimitat del professorat.

Una companya em va explicar que, durant una entrevista amb els pares d'una noia, quan ella va preguntar sobre si hi havia algun tema que fos un tabú a casa seva, va descobrir que el pare i la mare de l'alumna eren exadictes que s'havien rehabilitat. Mai no havien parlat de la seva experiència amb la filla, per por que ella la malinterpretés, però el fet de comentar-la amb la psicopedagoga de l'institut els va servir per adonar-se de la conveniència de parlar sobre el tema amb la seva filla, qui aleshores començava a jugar amb les drogues.

Tractar el tema obertament va permetre que els professionals i les professionals del centre comprenguessin el que aquests pares esperaven d'ells i que s'adoptessin acords sobre la millor manera d'actuar conjuntament. La professional es va mantenir propera, cordial, sense jutjar el passat dels pares ni les seves decisions anteriors; els va saber transmetre confiança i donar garanties de confidencialitat. El que hauria estat fora de lloc hauria estat que ella hagués explicat les seves experiències amb les drogues, o que hagués opinat sobre les addiccions. La seva vida privada solament hauria interferit en la relació amb la mare i el pare de la noia en qüestió.

Per més innocents que semblin, els detalls sobre la privacitat del professorat poden despertar sentiments contradictoris: enveja,

desconfiança, etc. L'experiència de ser pares provoca emocions molt profundes: els records de la pròpia infància, l'orgull de pertànyer a la família d'origen, la vergonya que pot suscitar algun episodi passat, etc. Els professionals i les professionals de l'educació tenen una vida com la de qualsevol. Les seves opcions de vida no sempre són les que les mares i els pares considerarien correctes, la qual cosa no els resta validesa professional. Si les mares i els pares s'immisceixen en la seva privacitat, el professorat pot reconduir elegantment la conversa al terreny del món educatiu: «Sí, tinc fills, però som aquí per parlar de la seva filla Pilar», per exemple.

DE QUINS INSTRUMENTS DISPOSEM PER FER L'ENTREVISTA?

Per desenvolupar l'entrevista, els nostres «instruments» constitueixen els elements verbals i no verbals de la comunicació. Per transmetre un to cordial, és útil fer servir una entonació «amigable», que traspuï simpatia. També serveix mirar directament a la cara de les persones entrevistades i somriure. Un somriure mai no és sobrer. Potser el tema de la trobada no és gaire afortunat, però somriure quan rebem algú i comencem la conversa significa:



«M'alegro de veure't / de conèixer-te». I si ens estem comunicant amb persones que entenen poc el nostre idioma, aleshores encara és més necessari somriure. Els gestos adients per transmetre un to cordial són els gestos «oberts», sense creuar els braços, amb la musculatura relaxada i les mans obertes i sense crispar.

A nivell verbal, el nostre instrument, en principi, és la llengua usada al centre com a vehicle d'aprenentatge, en un nivell de formalitat estàndard. Això significa sense col·loquialismes excessius i sense tecnicismes.

En alguns casos, pot ser que els familiars de l'alumnat no tenguin la llengua del centre on estudien els seus infants. En aquest cas, el principal és salvar la bona comunicació, per la qual cosa el professional haurà de parlar la llengua que la família comprèn, si la coneix. Si no és el cas, serà imprescindible disposar d'un intèrpret o de la figura d'un mediador cultural.

De vegades, l'escassetat de recursos ha obligat alguns centres a reunir totes les famílies parlants d'una mateixa llengua estrangera per fer una mena d'entrevista col·lectiva en l'única hora durant la qual disposaven d'un intèrpret. És una solució millor que res, però l'idoni és disposar d'un intèrpret a totes les entrevistes i fer-ne una per a cada família. Com més distància cultural hi ha entre el centre i la llar, més cal invertir tots els recursos disponibles per assolir una bona comprensió mútua.

En alguns territoris on conviuen dues llengües, pot ser que els familiars comprenguin perfectament la que s'usa per a l'educació, encara que no sigui la seva llengua materna. En aquest cas, és molt important que el comportament lingüístic inicial no predisposi negativament per fer l'entrevista. Posem per exemple el cas de Catalunya: en quina llengua atenem el familiar, en català o en castellà? Com comencem la conversa? Amb quins criteris canviem d'idioma? Cal tenir en compte els aspectes següents:

- Que un familiar usi el castellà no vol dir pas que no desitgi ser atès en català.
- Que un familiar mostri problemes d'expressió en català no significa que tingui problemes de comprensió en aquesta llengua.
- Si expliquem al familiar que pot triar la llengua en la qual vol ser atès, se sentirà a gust amb l'opció que hagi escollit.

Per tant, no és necessari que ens avancem a la seva elecció basant-nos en els nostres prejudicis o en l'accent o l'ètnia de la mare o el pare. Creure que l'ajudem si li parlem en castellà és solament una suposició, també es pot interpretar com un judici negatiu de les seves habilitats lingüístiques, del seu nivell cultural o del seu origen.

En cas que observem una manca de comprensió o qualsevol altre problema, podem preguntar, cordialment, a l'interlocutor: «Li va bé que li parli en català? Prefereix que li parli en castellà?». O li plantejem qualsevol altra qüestió que, de manera còmoda i natural, protegeixi el seu dret a escollir la llengua en la qual vol ser atès.

La persona que representa el centre educatiu ha de parlar, en principi, en un nivell estàndard de la llengua, que és l'adequat al grau de formalitat que correspon a una entrevista, encara que els altres participants parlin en un nivell col·loquial. Amb tot, això no ha de significar mai corregir l'interlocutor. Si una mare diu, per exemple: «A l'altra guarderia no em deien el mateix», no és pertinent replicar-li: «Això no és una guarderia, és un centre educatiu». La nostra funció no és educar els pares i les mares, fins i tot podem continuar la conversa referint-nos a «guarderies» si aquesta és la paraula que la mare amb qui parlem usa en la seva parla quotidiana, perquè incorporant el llenguatge que utilitza ens acostem a la seva manera de veure el món, la qual cosa facilitarà la comunicació. Fins i tot, per guanyar proximitat, podem

incorporar-hi col·loquialismes o paraules del llenguatge familiar que el pare o la mare ja hagin introduït prèviament a la xerrada:

— Moltes vegades arriba a casa amb «trastos» que recull a l'escola.

— Li sembla que aquests «trastos» són d'altres infants?

També convé fugir dels tecnicismes. No és necessari que la família comprengui: «Li hem tret al seu fill l'adaptació», o bé: «La seva filla està en un grup adaptat». Sempre podem cercar una fórmula en un llenguatge més planer: «Hem posat la seva filla en un grup on es fa més reforç, perquè li costi menys passar de curs», per exemple.

LES NORMES CULTURALS A L'ENTREVISTA EDUCATIVA

Tota situació social de comunicació té les seves normes, encara que no s'hagin dit ni escrit. Sabem que, quan entrem en un bar o en un restaurant, hem de saludar o, quan ens feliciten, hem de donar les gràcies. Es tracta de comportaments socials apresos que garanteixen la convivència. Quan complim les normes, no passa res; però, si ens les saltem, podem provocar algun conflicte o que se'n consideri «mal educats». Les entrevistes educatives tenen les seves pròpies normes. Pot ser que els familiars no les coneguin, però els professionals les han de saber i respectar.

Una entrevista ha de tenir en compte els principis generals de les converses, per exemple: que cal saludar-se en començar i en acabar la trobada, que cal contestar quan se'ns fa una pregunta, que les parts han de dir la veritat o que han d'aportar la informació necessària, si la tenen. Les entrevistes educatives també compleixen normes específiques (quadre 4).

L'ENTREVISTA EDUCATIVA COM A GÈNERE

Tradicionalment, s'ha aplicat la paraula «gènere» a la classificació dels textos literaris. Així doncs, un conte, un poema, una novel·la o una obra de teatre pertanyen a gèneres literaris diferents. Fa unes quantes dècades que, des de la filosofia, la lingüística i l'antropologia, s'ha fet servir l'etiqueta de «gènere» per classificar els fets comunicatius que es desenvolupen a la vida quotidiana. Un gènere és, des d'aquest punt de vista, un tipus de missatge lingüístic lligat a un context comunicatiu; així, una conferència, una missa o una entrevista de selecció de personal són gèneres típics en la nostra cultura.

Quadre 3. Característiques lingüístiques del context comunicatiu

CARACTERÍSTIQUES DEL CONTEXT	CARACTERÍSTIQUES LINGÜÍSTIQUES
• Conversa entre dos participants o més que comparteixen un temps i un espai. • Situació asimètrica: qui representa el centre educatiu està treballant i és al servei de qui representa la família de l'alumnat. • La situació és institucional i la comunicació està orientada vers un objectiu social: l'educació.	• Estructura dels missatges en forns de parla. • Us abundant de marques lingüístiques de persona (jo, nosaltres, vostè, vostés, ell, ella, ells). • Alta proporció d'estils de cortesia per facilitar la interacció (salutacions, presentacions, propostes, suggeriments, etc.). • Nivell estàndard del llenguatge, propi de l'àmbit públic, que pot evolucionar fins a formes més properes a la comunicació privada (col·loquialismes, tu-teig, etc.). • Missatge organitzat en fases constants. • Temes limitats i específics.

Quadre 4. Normes culturals de les entrevistes educatives

1	Després de la salutació, el docent comença el primer torn. Negocia la llengua de l'entrevista i en marca el grau de formalitat adient, que ha de ser de nivell estàndard, ni col·loquial, ni tècnic.
2	El docent ha d'usar, si la coneix, la llengua que la família prefereixi.
3	Els participants s'han de presentar. Si hi ha més d'un representant de la institució educativa, s'ha d'explicar en qualitat de què hi participa cadascú. S'ha de comprovar la identitat i el parentiu dels familiars entrevistats.
4	Al començament, cal adreçar-se als familiars amb el tractament formal de «vostè» i l'apel·latiu «senyor» o «senyora» davant del cognom. Si després els pares ho suggereixen, se'ls pot tractar amb més proximitat.
5	El professional pot fer preguntes als familiars sobre els aspectes de la seva vida privada que tinguin a veure amb l'educació del fill. Els familiars, però, no poden fer preguntes sobre la vida privada dels professionals.
6	Els professionals han de dirigir la conversa. Això significa decidir-ne els canvis de tema i establir les fases de l'estructura que ha de tenir.
7	Quan la professional o el professional fa preguntes, s'espera dels pares i les mares que les responguin. Quan la professional o el professional fa propostes, els familiars poden acceptar-les o rebutjar-les.
8	El professional o la professional ha de demanar el compromís de la família i comprometre's per emprendre accions posteriors.
9	El professional o la professional ha de començar el tancament de la conversa comprovant si els familiars estan disposats a acabar l'entrevista.
10	El professional o la professional parla oficialment, en representació de la seva institució, i ha de preservar la bona imatge dels seus companys i companyes i de la família utilitzant els senyals de cortesia necessaris (somriures, to afectiu, mostres de comprensió, disculpes, etc.).

Una entrevista educativa és un gènere característic i molt freqüent a la societat en què vivim. Com hem vist, té les seves pròpies normes i compleix una funció social específica: permetre que les famílies i les institucions educatives col·laborin en l'educació de les generacions que seran adultes més endavant. Les característiques del context comunicatiu influeixen en les característiques lingüístiques del que es diu (quadre 3).

L'etnografia de la parla considera que cada gènere esdevé el resultat particular de combinar, en una cultura determinada, tots els components d'una situació de comunicació: la situació, els participants, els objectius, la seqüència d'actes, el to, els instruments verbals i no verbals i les normes que regulen la comunicació. L'acròstic SPEAKING, proposat pel sociolingüista Hymes, serveix d'índex per sintetitzar els components de cada gènere (quadre 5).

Quadre 5. La situació de comunicació en una entrevista entre docent i familiars

S	Escenari (Scene)	• Temps clarament delimitat, planejat abans. • Espai còmode i agradable, que permeti la intimitat. • Situació dels participants de costat, en diagonal o al voltant d'una taula rodona.
P	Participants (Participants)	• Un representant o més de la institució educativa. • El pare i la mare, o un dels dos, o un altre representant de la família de l'alumne. • L'alumne, encara que no hi sigui present. • La resta de les famílies vinculades amb la institució, encara que no hi siguin presents.
E	Objectiu (End)	• La família i els professionals de l'educació han d'aconseguir la col·laboració per educar l'alumnat.
A	Seqüència d'actes (Acts sequence)	• Primera fase: missatge d'acollida. • Segona fase: escolta activa i investigació. • Tercera fase: elaboració de l'estratègia que cal seguir. • Quarta fase: acords i compromisos. • Cinquena fase: comiat.
K	To (Key)	• To oficial, mitjanament formal, cordial, sense que arribi a ser íntim.
I	Instruments (Instruments)	• Entonació que transmeti simpatia, somriures, mirada a la cara (amb persones de la nostra cultura), gestos oberts. • La llengua usada al centre o la que la família s'estimi més, si la coneixem, en un nivell de formalitat estàndard.
N	Normes (Norms)	• Cal complir amb les normes pròpies de les entrevistes educatives (presentar-se, parlar oficialment, que el professional dirigeixi la interacció, complir amb les normes socials de cortesia, demanar compromisos i oferir-ne, etc.).
G	Genere (Genre)	• El context comunicatiu orientat vers l'objectiu de l'educació imposa unes característiques estilístiques particulars al llenguatge (marques de persona, nivell estàndard, missatge organitzat en fases constants, temes limitats i específics, etc.).

CONSIDERACIONS FINALS D'AQUEST CAPÍTOL

Una bona entrevista entre docents i familiars de l'alumnat s'ha de produir amb prou temps i en un lloc agradable; els professionals i les professionals de l'educació s'han de comunicar formalment i amb respecte i cordialitat, han de conduir la conversa a través d'unes fases constants i han de delimitar els temes que hi han de ser tractats i els que no. Els familiars i els docents tenen l'objectiu de col·laborar en l'educació dels fills-alumnes. Si l'entrevista és eficaç, les parts aconsegueixen l'objectiu de col·laborar i arriben a compromisos.

- 93 Com es pot evitar la reactivitat emocional: l'empatia
- 99 L'assertivitat: ni submissió ni autoritarisme.
Principis de comunicació assertiva
- 103 L'actitud positiva en la comunicació professional
- 128 Situacions comunicatives especials. Tipus d'entrevistes

EN AQUEST CAPÍTOL...

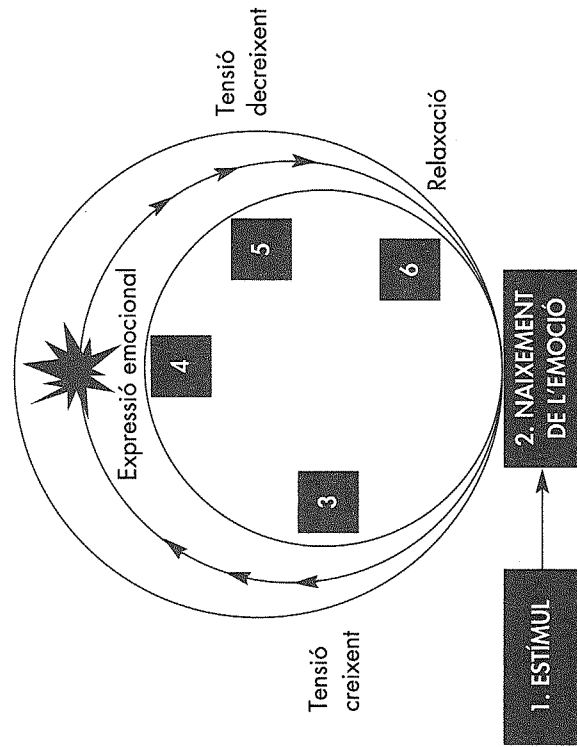
- ✓ Repassarem les estratègies comunicatives que poden ser més útils per mantenir un bon clima emocional en la relació amb les famílies.
- ✓ Al capítol anterior, hi hem vist els elements del context social que intervenen en les entrevistes educatives. Aquí ens fixarem en els elements comunicatius, verbals i no verbals, que predisposen a sentir les emocions positives o que les impedeixen. Solament amb una bona disposició per part de les dues bandes es pot aconseguir la col·laboració entre famílies i mestres.

COM ES POT EVITAR LA REACTIVITAT EMOCIONAL: L'EMPATIA

Els fills són quelcom molt valuós per als pares. En ells aboquen les seves esperances, fan la seva projecció de vida, perquè són un projecte de futur. Quan el fill o la filla acudeix a l'escola o a l'institut, el professorat el veu comportar-se dintre d'un grup i reaccionar davant les dificultats d'aprenentatge que pugui patir. La visió que els docents tenen de cada infant o jove es defineix en comparació amb la dels altres membres de l'aula i amb la de les altres persones de la seva edat o del seu mateix nivell d'aprenentatge que ha tractat abans al llarg de la seva vida professional.

La visió dels nens i de les nenes que té l'escola i la que té la família poden arribar a ser molt diferents, i és fàcil que les mares i els pares sentin frustració, enuig o por. Manejar els sentiments negatius de les famílies també forma part de la competència emocional que les professionals i els professionals de l'educació necessiten per mantenir un bon clima a les entrevistes.

La manera més efectiva d'evitar una escalada de reactivitat emocional és mostrar empatia vers els familiars. Encara que els pares sentin molta frustració i estiguin enfadats, permetre que puguin expressar el seu enuig, no ofendre's ni defensar-se, reconèixer el dret que tenen d'enrabiarse, és un primer pas perquè les emocions negatives no augmentin durant la conversa. L'expressió de les emocions arriba a un màxim d'intensitat emocional i després aquesta intensitat va baixant, aleshores serà quan es podrà començar a usar la racionalitat per cercar alternatives possibles al problema i arribar a acords (vegeu el quadre 6 de la pàgina 94).

Quadre 6. Les sis fases de la gestió d'una emoció

Què cal fer per escoltar amb empatia

- Reconèixer la legitimitat dels sentiments negatius, en aquest cas provocats per l'escolarització dels fills i les filles: «Comprenc que s'hagin enfadat», «M'imagino que deuen patir molt per aquesta situació», «Si es tractés del meu fill, jo també estaria preocupat», etc.
- No donar la raó a les famílies ni estar-hi en desacord. Com a professionals, podem descriure la realitat i reconèixer-la. La nostra opinió personal no és necessària en aquest tipus d'entrevista.

- No aconsellar sobre el que han de fer les mares i els pares.
- Interessar-se per la situació que causa pesar i fer preguntes al voltant de la qüestió.
- Mantenir-nos al lloc del professorat. No voler substituir la família en la seva funció educadora, ni pretendre ser els terapeutes dels pares i les mares, ni dels infants i joves.
- No justificar-se, ni justificar el centre o els companys i les companyes. I si per casualitat ens hem equivocat, simplement reconèixer-ho i demanar disculpes. Ja sabem que costa aguantar-se les ganes de justificar-se, però el resultat paga la pena. Només és qüestió de provar-ho.
- Fer petits resums del que ens diuen per comprovar si ho entenem bé i demostrar que escoltem atentament.
- Expressar empatia també mitjançant el nostre llenguatge no verbal. Per transmetre empatia, el to de la veu ha de ser suau; la mirada, directa, i ens hem d'aturar als ulls només durant uns instants breus; els gestos han de ser oberts, no poden crear barreres físiques entre els participants, de manera que corporalment l'actitud no sigui rígida, i l'expressió facial ha de difondre afectivitat. No podem transmetre empatia si el nostre cos expressa ràbia o llàstima. Tampoc no transmetem empatia si fem els gestos «empàtics» per obligació, perquè, si no són sincers, es notaran.

ACTIVITAT 7 El nivell d'empatia de les respostes professionals

Valora d'1 a 4 el nivell d'empatia de les respostes verbals del professional a les queixes de la família. Segueix l'exemple.

QUEIXA DE LA FAMÍLIA	RESPOSTA DEL PROFESSIONAL	NIVELL D'EMPATIA (Més empàtica = 1; menys empàtica = 4)
A. Vull parlar amb la directora, perquè fa dues setmanes que el meu fill arriba a casa cada dia amb ferides.	a. M'imagino que deu estar molest, perquè veure que un fill està en perill fa patir molt. La senyora Blasco no el pot atendre ara mateix, però, si ho vol, em puc informar de quan el podrà rebre.	a: 1
	b. Ho sento, però no puc molestar la senyora Blasco. Ara té molta feina.	b: 4
	c. La senyora Blasco no el pot atendre ara mateix, però deixi'm el seu número de telèfon i li trucaré tan aviat com pugui.	c: 2
	d. La senyora Blasco no el pot rebre, però si ja s'ha entrevistat amb la tutora, no cal que parli amb ella. La tutora és qui l'ha d'informar.	d: 3
B. No volem que la nostra filla porti més deures a casa. Al capdavall, ja tenim prou feina.	a. Doncs si no volen que faci els deures, vostès mateixos, que no els faci. És la seva filla. Jo la tindré un any i vostès, tota la vida. b. Cada curs té una quantitat de deures que ja hem consensuat tot l'equip docent. No podem fer excepcions per a cada família que ho demani.	

ACTIVITAT 7 (continuació)

QUEIXA DE LA FAMÍLIA	RESPOSTA DEL PROFESSIONAL	NIVELL D'EMPATIA (Més empàtica = 1; menys empàtica = 4)
	c. Ja entenc que vostès estan molt ocupats. És natural que se'ls faci pesat ajudar la seva filla a fer els deures. Si volen, podem pensar la manera que ella es vagi acostumant a fer-los sola. d. Ja entenc que no es vulguin dedicar a ajudar la seva filla. Doncs no l'ajudin.	
C. Escolti, és la tercera vegada que li demano que el meu fill surti puntualment i ha tornat a plegar tard. Encara no ha entès que tinc pressa?	a. Doncs si vol, anoto la seva queixa i ja la comentarem a la reunió de coordinació. b. M'estranya que hagi plegat tard, perquè jo he acabat puntualment. Potser ell s'ha entretingut jugant amb els amics. c. Comprenc que estigui molestat, i si té tard... La veritat és que de vegades estàvem fent una activitat i no he calculat bé el temps necessari perquè tots sortissin a l'hora en punt. Ho sento molt. Si torna a passar, vol que avisi abans el seu fill perquè es vagi preparant? d. Ho sento, però jo faig la meua feina. N'hauria d'estar agraïda! No entenen que si acabem més tard és pel bé dels seus fills?	

ACTIVITAT 7 (continuació)

QUEIXA DE LA FAMÍLIA	RESPOSTA DEL PROFESSIONAL	NIVEL D'EMPATIA (Més empàtica = 1; menys empàtica = 4)
D. Trucaré a inspecció ara mateix. Ja n'estic tipa de venir a queixar-me d'aquesta professora i que no em resolguin res!	a. No li faré més cas perquè em cridi. Ja li he dit que no podem canviar la professora de música i que ella fa el que pot. Què vol que faci, si el curs passat va acabar la carrera? b. Veig que està molt enfadada. Si em vol explicar en concret el que l'ha molestat tant, faré tot el que sigui a les meves mans. c. Ho sento, però no el puc ajudar gens. En aquest institut, cadascú va a la seva. d. Ja l'entenc. Si vol fer una reclamació, truqui a inspecció. És el número...	

Comentari

Les respostes que coincideixen més amb el que hem exposat són:

Situació B:

a: 4; b: 2; c: 1; d: 3. Les respostes a i d són poc empàtiques, però considerem que la a és pitjor, perquè és més ofensiva.

Situació C:

a: 2; b: 3; c: 1; d: 4. Entre les respostes a i b no sembla que hi hagi gaire diferència, totes dues són poc empàtiques, però la b és més ofensiva, atès que nega la veracitat del que la família afirma.

Situació D:

a: 4; b: 1; c: 3; d: 2. En aquest exemple, la resposta a és menys empàtica que la d, perquè critica el fet que la persona cridi. No hi ha en absolut comprensió de com se sent.

En totes les situacions, la resposta amb un grau d'empatia 2 és «correcta» i no és irrespectuosa; simplement, podria ser més empàtica. Pot ser que les solucions que proposem aquí et semblin discutibles. Més enllà de les frases concretes, l'activitat pretén il·lustrar el que va afirmar Gazda, que l'empatia és una qüestió de grau.

L'ASSERTIVITAT: NI SUBMISSIÓ NI AUTORITARISME. PRINCIPIS DE COMUNICACIÓ ASSERTIVA

L'assertivitat està relacionada amb l'«afirmació». Comunicar-se assertivament és comunicar-se «de manera afirmativa», refermant els propis interessos i les pròpies necessitats, com també els de l'interlocutor. L'assertivitat no és una mena de manipulació que ens permet aconseguir els nostres propòsits a costa dels altres. Ni és una acceptació sacrificada de les necessitats dels altres a costa de les nostres.

Principis de la comunicació assertiva:

- Respectar-se un mateix.
- Respectar els altres.
- Ser directe.
- Ser honest.
- Saber modular les pròpies emocions.
- Saber reconèixer i respectar les emocions dels altres.
- Saber dir que no.
- Saber escoltar.

Una vegada, una professora que participava en un dels meus cursos em va explicar que ella ja tenia molta empatia amb els familiars del seu alumnat i es posava al seu lloc, però que es trobava amb un problema: com que volia ser «suau», quan havia de parlar de temes desagradables, era tan «suau», que els pares no entenien el que realment els deia. Aquesta professora tenia molta capacitat d'empatia, però li faltava assertivitat. El que li succeïa a ella és força freqüent: per por de dir les coses difícils, les diem indirectament, fent el tomb sigil·losament per darrere, fins al punt que, de vegades, es produeixen malentesos perquè l'altra part no ha entès el missatge real.

Seguir els principis de la comunicació assertiva requereix habilitat comunicativa i prou competències emocionals per salvar els obstacles i els filtres de la relació. Es tracta d'un estil comunicatiu que implica el que fem, el que pensem i el que sentim. No és simplement un comportament que podem fingir o copiar. Al començament, pot semblar difícil, però si aconseguim pensar de manera assertiva, aquests pensaments provocaran els sentiments adients perquè ens resulti més fàcil tenir conductes assertives. El quadre següent sintetitza les característiques dels models assertiu, passiu i agressiu. Com qualsevol altra generalització, té excepcions, però és útil per identificar els diversos models comunicatius.

ACTIVITAT 8 Amb quin model t'identifiques més?

Subratlla en cada columna amb quins pensaments, sentiments i conductes t'identifiques més. A quin model correspon la majoria d'ítems que has subratllat?

QUÈ PENSA LA PERSONA QUE SEQUEIX EL MODEL?	QUÈ SENT?	QUÈ FA?
Model assertiu		
- Es basa en conviccions majoritàriament racionals i no distorsionades. - Sap identificar el que sent i expressar-ho amb paraules.	- Una autoestima bona. - No es considera superior ni inferior respecte a l'altra gent. - Satisfacció a causa de les seves relacions. - Respecte cap a si mateixa.	- Parla amb fluïdesa. - Transmet tranquil·litat i seguretat. - Té el cos relaxat. - Expressa els sentiments, tant els positius com els negatius.

ACTIVITAT 8 (continuació)

QUÈ PENSA LA PERSONA QUE SEQUEIX EL MODEL?	QUÈ SENT?	QUÈ FA?
Model assertiu (continuació)		
Coneix els seus drets i creu que els altres també en tenen.	Sensació de bon maneig emocional.	- Es defensa sense agredir. - Discrepa obertament quan ho considera necessari. - Accepta els seus errors. - Diu que no quan no vol, o no pot, cedir davant dels desitjos de l'altra persona. - Aclareix els malentesos.
Model passiu		
- Considera que si es comunica amb molta prudència, no molestarà les altres persones. - Sent la necessitat de ser estimada i apreciada per tothom. - És una persona sacrificada i complaent. - Pensa molt sovint que és incompresa, manipulada, que no és tinguda en compte.	- Una autoestima baixa. - Molta energia mental interna, però poca energia per exterioritzar-la. - Sentiment de culpa. - Sensació d'impotència. - Por de perdre el respecte o l'amor de l'altra gent. - Frustració. - Anstietat. - Deshonestat emocional: no expressa el que sent.	- Parla amb un volum baix de veu. - Té poca fluïdesa en la parla. - Fins i tot arriba a tartamudejar. - Quan parla, no mira als ulls. - Fa silencis. - Belluga les mans amb moviments nerviosos. - Demuestra incomoditat. - Té una postura tensa. - Manifesta inseguretat. - Dirigeix la mirada avall.

ACTIVITAT 8 (continuació)

QUÈ PENSA LA PERSONA QUE SEGUEIX EL MODEL?	QUÈ SENT?	QUÈ FA?
Model agressiu		
• Que solament importen els seus desitjos. • Que, si no es comporta agressivament, serà vulnerable. • Pensa en les situacions socials en termes de guanyar o perdre. • Pensa malament de la gent i creu que les persones dolentes es mereixen ser castigades.	• Una autoestima baixa. • Ansietat decreixent. • Solitud. • Sensació d'incomprensió. • Culpa. • Frustració. • Sensació de manca de control. • Ràbia constant. • Honestetat emocional: sent el que expressa.	• Parla amb un to de veu alt. • Parla a crits. • Interromp l'interlocutor. • Fa servir insults o amenaces, verbals i no verbals. • Estableix un contacte ocular reptador. • Té la cara i les mans tenses. • Adopta una postura que envaeix l'espai de l'altra persona. • Mostra tendència al

Comentari

Una mateixa persona pot compartir trets de diferents models i es pot comunicar amb patrons diferents segons amb qui interacciona o segons si és en l'àmbit familiar, professional o d'amistats.

La comunicació des dels models passiu i agressiu és espontània i respon a un patró adquirit durant els primers anys de vida. Si descobreixes que respon a un d'aquests patrons i vols tendir cap al model assertiu, necessites pujar el teu nivell d'autoestima, així que no et castiguis i emprèn alguna acció que et permeti conèixer-te més bé (cursos, lectures, conferències, coaching, etc.). Si ja et trobes a gust amb el teu estil i les relacions que t'importen et satisfan prou, planteja't si vols tenir més efectivitat a la feina. Si és així, pensa com pots modificar la teva comunicació professional. En aquest llibre, hi trobaràs algunes idees.

La comunicació des del model assertiu respon a un aprenentatge que es pot haver fet en el passat, o que no s'ha fet encara, i que es pot aconseguir a qualsevol edat. Si descobreixes que respon al model assertiu, simplement ja has passat per aquest aprenentatge i tens una bona autoestima, gaudeix-ne.

Com pots veure, la persona que segueix un model assertiu de comunicació s'expressa clarament, en el que és fàcil i en el que és difícil. No parla «suaument», però tampoc no desqualifica ni ofèn. Pot dir frases «difícils», com ara:

- Té raó. Em vaig oblidar d'avisar el seu fill. Li demano disculpes.
- Si el seu fill arriba més de cinc dies després de dos quarts de deu,estic obligada a avisar els serveis socials.
- Perquè pugui aprovar la seva filla, ella ha d'obtenir a les proves els resultats que el currículum considera els mínims del seu nivell.
- M'encantaria parlar amb vostè sobre aquest tema. Vol que busquem una hora que ens vagi bé a totes dues per fer una entrevista?
- Comprenc que no els agradi el meu estil com a professor. Poden parlar amb la directora i veure si autoritza un canvi de grup de la seva filla.
- Si em vol explicar concretament què va passar, faré tot el que sigui a les meves mans per solucionar-ho.

Això no obstant, com molt bé diuen Eva Bach i Anna Forés (2008), «ser assertiu no significa estar ja "salvat" ni ser un ésser superior, sinó que requereix també la humilitat de considerar les altres persones iguals».

L'ACTITUD POSITIVA EN LA COMUNICACIÓ PROFESSIONAL

Adoptar una actitud positiva esdevé la millor estratègia en la comunicació professional. En l'àmbit privat, també és molt útil comunicar-nos «en positiu», encara que no és el tema d'aquest llibre. En l'àmbit de la comunicació professional, adoptar una actitud positiva en el treball, encara que a primera vista pugui semblar molt cansat, és una bona medicina antiestrès.

En el context acadèmic, les emocions són a flor de pell: les alumnes i els alumnes han d'aprendre a manejar la frustració relacionada amb l'aprenentatge i amb la pertinença al grup. Els pares i les mares s'enfronten a frustracions relacionades amb les seves expectatives respecte als fills i al centre docent, i els professionals han de respondre als reptes que els planteja la insititució educativa i l'Administració: han de retre comptes de resultats que depenen poc de la seva capacitat professional i molt de les condicions i les circumstàncies del centre i de l'alumnat, la qual cosa també pot generar frustració. Per dedicar-se a l'educació, es necessita una gran capacitat de gestió de les emocions pròpies i alienes. L'actitud positiva en la comunicació permet establir-se molts conflictes i mantenir relacions gratificants, la qual cosa és, com a mínim, més descansat.

Una actitud positiva en el tracte amb les famílies de l'alumnat implica adoptar un estil comunicatiu que ens permeti:

- *Entendre els sentiments implícits* en el que diuen els pares i les mares.
- *No jutjar la família* ni opinar sobre el que, al seu si, es considera «la veritat».
- *Parlar en llenguatge planer*, sense tecnicismes pedagògics.
- Tenir com a objectiu prioritari *establir una bona relació* amb els pares i les mares.
- *Fer servir el llenguatge de la solució de problemes* per resoldre els conflictes.

Entendre els sentiments implícits en el que diuen els pares i les mares

Tothom pot vèncer un dolor, tret de qui el pateix.
(W. Shakespeare)

Per a la família tradicional, on el compromís amb la individualitat de cada membre era dèbil, esdevenia relativament fàcil mantenir la solidaritat de la família. Que a la llar s'imposessin grans restriccions a la llibertat de l'individu, era un fet que s'acceptava sense cap problema. A canvi, la família oferia seguretat en un estil de vida que era força predictible: semblava obvi que les dones trobarien un marit, que es casarien i que tindrien canalla; el fill del metge seria metge; el fill del forner, forner; els pares tenien cura dels seus fills i sabien que, al seu torn, els seus fills tindrien cura d'ells quan fossin ancians; qual-sevol persona podia esperar que la seva família en tindria cura si emmalaltia.

Però, actualment, la societat de la «modernitat líquida» (en paraules de Zigmunt Bauman) imposa un repte més gran a la família: ha de respectar que els seus membres cerquin satisfer els seus propis objectius a la vida i s'ha d'adaptar continuament a un món ple d'incerteses. En el context actual, les tensions entre els membres de la família han augmentat, com també ha augmentat la intensitat de les emocions de les persones que viuen juntes, cadascuna de les quals està entestada a aconseguir la seva autonomia. La seguretat al si de la llar es desitja tan profundament com abans, però és més difícil d'aconseguir.

Malgrat les suposades crisis de la família, no s'ha trobat cap organisme social millor per substituir-la. No hi ha, de moment, cap manera més bona d'educar les criatures que dintre d'una casa que respecti la individualitat dels seus membres i que ofereixi una relació d'intimitat amb la generació dels més joves; una família així transmet seguretat interior per a la resta de la vida. Tant se val que el pare i la mare siguin biològics o adoptius, que es tracti d'una llar monoparental o que la funció parental recaigui en una parella; fins i tot pot ser que la parella sigui homosexual o que la família s'hagi reconstituït a partir de dos adults

En el context acadèmic, les emocions són a flor de pell: les alumnes i els alumnes han d'aprendre a manejar la frustració relacionada amb l'aprenentatge i amb la pertinença al grup. Els pares i les mares s'enfronten a frustracions relacionades amb les seves expectatives respecte als fills i al centre docent, i els professionals han de respondre als reptes que els planteja la insitució educativa i l'Administració: han de retre comptes de resultats que depenen poc de la seva capacitat professional i molt de les condicions i les circumstàncies del centre i de l'alumnat, la qual cosa també pot generar frustració. Per dedicar-se a l'educació, es necessita una gran capacitat de gestió de les emocions pròpies i alienes. L'actitud positiva en la comunicació permet establir-se molts conflictes i mantenir relacions gratificants, la qual cosa és, com a mínim, més descansat.

Una actitud positiva en el tracte amb les famílies de l'alumnat implica adoptar un estil comunicatiu que ens permeti:

- *Entendre els sentiments implícits* en el que diuen els pares i les mares.
- *No jutjar la família* ni opinar sobre el que, al seu si, es considera «la veritat».
- *Parlar en llenguatge planer*, sense tecnicismes pedagògics.
- Tenir com a objectiu prioritari *establir una bona relació* amb els pares i les mares.
- *Fer servir el llenguatge de la solució de problemes* per resoldre els conflictes.

Entendre els sentiments implícits en el que diuen els pares i les mares

Tothom pot vèncer un dolor, tret de qui el pateix.
(W. Shakespeare)

Per a la família tradicional, on el compromís amb la individualitat de cada membre era dèbil, esdevenia relativament fàcil mantenir la solidaritat de la família. Que a la llar s'impessin grans restriccions a la llibertat de l'individu, era un fet que s'acceptava sense cap problema. A canvi, la família oferia seguretat en un estil de vida que era força predictable: semblava obvi que les dones trobarien un marit, que es casarien i que tindrien canalla; el fill del metge seria metge; el fill del forner, forner; els pares tenien cura dels seus fills i sabien que, al seu torn, els seus fills tindrien cura d'ells quan fossin ancians; qualsevol persona podia esperar que la seva família en tindria cura si emmalaltia.

Però, actualment, la societat de la «modernitat líquida» (en paraules de Zigmunt Bauman) imposa un repte més gran a la família: ha de respectar que els seus membres cerquin satisfer els seus propis objectius a la vida i s'ha d'adaptar contínuament a un món ple d'incerteses. En el context actual, les tensions entre els membres de la família han augmentat, com també ha augmentat la intensitat de les emocions de les persones que viuen juntes, cadascuna de les quals està entestada a aconseguir la seva autonomia. La seguretat al si de la llar es desitja tan profundament com abans, però és més difícil d'aconseguir.

Malgrat les suposades crisis de la família, no s'ha trobat cap organisme social millor per substituir-la. No hi ha, de moment, cap manera més bona d'educar les criatures que dintre d'una casa que respecti la individualitat dels seus membres i que ofereixi una relació d'intimitat amb la generació dels més joves; una família així transmet seguretat interior per a la resta de la vida. Tant se val que el pare i la mare siguin biològics o adoptius, que es tracti d'una llar monoparental o que la funció parental recaigui en una parella; fins i tot pot ser que la parella sigui homosexual o que la família s'hagi reconstituït a partir de dos adults

separats: es tracta d'una o dues (o potser tres) persones adultes que exerceixen la seva responsabilitat sobre uns «descendents».

Els sentiments que els familiars experimenten a les entrevistes estan condicionats pel gran repte davant del qual es troben i per la seguretat interior que, durant la seva infància, van aconseguir, o no van aconseguir, consolidar. De vegades, a les entrevistes educatives, les mares i els pares s'enfronten amb emocions desagradables i difícils de gestionar. Les més freqüents són les següents:

- *Por (o angouxa, preocupació, ansietat, temor, etc.)*: l'angoixa davant la responsabilitat d'educar, la preocupació per permetre la intimitat amb infants i joves cada vegada més invasius, el temor davant de perills desconeguts, l'ansietat produïda per la dificultat d'oferir protecció quan un mateix no se sent protegit, la por de no sentir-se capaç d'educar bé, la por que desapareguin els valors familiars o que es perdi la identitat ètnica de la família, etc.

- *Ira (o ràbia, enuig, disgust, ressentiment, «mania», etc.)*: la ràbia davant el que els pares i les mares consideren injust, per exemple: que l'escola, o els companys i companyes, no tractin els seus fills i filles com als dels altres («Vostè li té mania»); o bé que els seus fills i filles tinguin unes dificultats amb les quals ells no comptaven; o que els fills i les filles no agraeixin els sacrificis dels pares; o haver de dedicar esforços a casa per educar les seves criatures quan les mares i els pares senten que ja estan pagant molt als professionals de l'educació; o que mestres i professorat tinguin, segons el seu parer, més sou, o més vacances, o més estabilitat laboral que la que tenen ells; o que s'exigeixi als fills i a les filles matèries amb les quals elles i ells no estan d'acord (religió, ciutadania, català, espanyol, anglès, etc.).

- *Culpa (o mala consciència)*: el patiment de considerar que s'hauria d'estar fent quelcom per als fills i les filles i que no s'està fent, per les raons que sigui («Hauria de ser més a casa», «M'agradaria no haver de treballar», «No li puc pagar unes bones classes d'anglès extraescolars», «L'hauria de fer anar a dormir més aviat», «No puc deixar d'anar a la feina encara que tingui febre», etc.). La culpa és un sentiment molt estès entre els pares i les mares i esdevé molt torturador, ja que es tracta de ràbia adreçada contra un mateix: pesa menys la ràbia adreçada contra l'altra gent!
- *Vergonya*: la vergonya és una mena de por barrejada amb culpa, és la por que es descobreixi que, en realitat, hom no és tan bo com aparenta ser. A través dels fills i les filles, el professorat sap intimitats de la família que gairebé ningú més no sap; el fet que a l'escola trobin un preservatiu a la bata de l'infant, o que s'adonin que està rebent maltractaments o abusos a casa, o que la família pateix dificultats econòmiques greus, són fets que fàcilment desencadenen un gran sentiment de vergonya.

- *Gelosia i enveja*: potser no són sentiments tan freqüents, però també poden aparèixer a les entrevistes. A alguns pares i mares se'ls desperten sentiments de competència amb el professorat dels seus fills i filles: senten que la seva criatura s'estima més la mestra que no pas la mama, o que admira més el professorat que els seus progenitors, o que les educadores passen més hores amb el seu bebè de les que ells hi poden passar. L'enveja de tenir el que els educadors i les educadores tenen (suposadament, l'amor dels seus fills i filles) i la por de perdre aquest amor, són també emocions molt doloroses. Qui té aquests sentiments (em sembla que tothom ha sentit gelosia i enveja alguna vegada, malauradament) no tria sentir-los, pateix per

aquesta causa i no acostuma a tenir cap idea de com els pot superar, encara que sàpiga racionalment que no es basen en res real.

Al llarg de l'entrevista, seria inútil explicar a les mares i als pares que NO tenen raó si estan enfadats, «perquè, en realitat, NO és injust que...», o «NO és cert que el mestre va permetre que...», o «NO canviarem pas la llei o el currículum», o «NO és veritat que tenim tantes vacances», o «NO han de sentir gelosia, perquè el seu fill els estima molt». Per això proposem una comunicació positiva, sobre el que SÍ que es pot fer. Les emocions sempre tenen raó. Amb això vull dir que no triem el que sentim i que cada emoció que es produeix és natural que es produeixi, si tenim en compte les circumstàncies actuals i el passat de la persona. I per desagradable que sigui el sentiment, no és ni bo ni dolent, és «el que hi ha».

El que passa en la comunicació és que les emocions s'encomanen. Fer una entrevista a uns pares feliços, contents de poder col·laborar en l'educació dels fills, agraïts d'haver trobat una bona escola, és molt agradable i encomana alegria i afecte al professional. Però fer una entrevista a famílies enfadades, avergonyides, culpabilitzades o atemorides, pot encaminar al professional emocions molt destructives que afectin negativament la relació de l'escola amb la llar. Bregar amb els sentiments negatius dels altres sense que se'ns encomanin i saber-los conduir fins a una fase positiva i constructiva, requereix un gran entrenament dels professionals de l'educació i una formació emocional molt bona, que no és fàcil d'adquirir en els estudis acadèmics de tipus tradicional.

Els sentiments que es desencadenen a les entrevistes educatives afecten una relació que esdevé fonamental per a la bona educació dels fills-alumnes. El més important de les

entrevistes amb les famílies té lloc a nivell de la relació, el que succeeix a nivell del contingut és relativament secundari: si la nena tindrà un reforç acadèmic dintre o fora de l'escola, si aquest adolescent repeteix el curs o no, són temes rellevants, però el que realment val és que s'arribi al resultat amb la màxima cordialitat i el millor clima emocional possible, perquè no es deteriori la relació de col·laboració entre la família i l'escola.

Antoni Giner, juntament amb un equip de la Universitat de Barcelona, va investigar sobre els sentiments explicitats per pares i mestres a les entrevistes escolars. Els resultats, publicats l'any 2007, indicaven que els sentiments del professorat previs a les entrevistes (a les segones entrevistes convocades per l'escola) influïen directament en el resultat que s'hi obtenia. Quan el mestre començava la trobada amb sentiments poc favorables, aquests es mantien i s'incrementaven al llarg de la xerrada, i el mateix succeïa amb les actituds inicials optimistes. Les mestres i els mestres afirmaven que, a les entrevistes que havien començat amb optimisme, havien aconseguit la col·laboració de les famílies i havien pogut acabar amb satisfacció. A les entrevistes convocades per la família, s'hi va observar que els mestres solien estar a l'expectativa de l'actitud dels pares i les mares i, de manera inconscient, hi delegaven la responsabilitat de la direcció que prendria el procés de la trobada.

Què pot fer el professorat per aconseguir una bona entesa emocional amb els familiars del seu alumnat? Estudis com aquests porten a la conclusió que un bon professional ha d'adoptar una actitud positiva, començar l'entrevista amb sentiments favorables i orientar la comunicació cap al SÍ, és a dir, acceptar els sentiments dels pares i les mares i incorporar-hi el llenguatge de la solució de problemes.

ACTIVITAT 9 Descobrir els sentiments ocults

Escriu, a la columna de la dreta, els sentiments que creus que ha de tenir el pare o la mare que pronuncia les frases de la columna central.

SITUACIÓ	FRASE	SENTIMENTS OCULTS
1. Una mestra jove recomana a la mare que no doni brioixeria industrial a la seva filla per esmorzar, sinó que li faci un entrepà.	Tu, nena, ja ho saps què és tenir fills?	
2. L'institut ha retirat l'adaptació curricular a un adolescent perquè, encara que tingui professora particular, no fa la feina que li pertoca. És final de curs i ha suspès.	Uii! No sé què passarà quan li digui al seu pare que ha de repetir, senyoreta.	
3. La mestra explica a uns pares que el seu fill de tres anys no s'adapta als jocs ni a les activitats dels infants de la seva edat i que seria aconsellable que li fessin fer un dictamen psicològic.	Nosaltres a casa no cantem cançons carindolones d'aquestes que canteu aquí.	
4. Un pare i una mare porten el tercer fill a l'escola dels seus germans grans. A la primera entrevista del curs diuen:	Aii! Quina sort que aquest any tu ets la tutora del nostre fill!	
5. Una mare ha demanat una entrevista per queixar-se de l'expulsió del seu fill.	El Manel no ha fet res i ara el castigueu.	

ACTIVITAT 9 (continuació)

SITUACIÓ	FRASE	SENTIMENTS OCULTS
6. Una àvia d'un nen amb necessitats especials, davant la recomanació de les mestres de l'escola d'educació especial de començar a donar a l'infant el menjar a trossets.	Jo no tinc paciència. Li continuo donant el menjar triturat.	
7. El pare d'una nena llatinoamericana considera que la seva filla no ha de fer llengua castellana perquè ja la coneix i es queixa a la tutora que li hagin suspès aquesta assignatura.	Ella no s'entén amb la senyoreta de castellà. Aquesta senyoreta li té mania.	
8. La mare i el pare d'un nen de set anys es neguen que el seu fill repeteixi curs.	El meu fill és molt espavilat. M'estranya que hagi suspès.	

Comentari

No hi ha uns sentiments correctes i uns altres d'incorrectes en una situació determinada. Fins i tot pot succeir que dues persones diferents, amb un patró emocional diferent, sentin emocions distintes quan pronuncien la mateixa frase. Per exemple: l'una pot tenir més tendència a enfadar-se davant la frustració i l'altra es pot entristir davant d'una situació semblant. Imaginar què sent la persona amb qui parlem és un entrenament. Com més ens hi exercitem, més probable és que interpretem encertadament els matisos de la comunicació verbal i no verbal que ens arriben. Com a orientació, vegem alguns dels possibles sentiments que es podrien produir en cada situació:

Situació 1: ràbia, culpa, sentiment d'inferioritat, sentiment de superioritat, enveja.

• • •

ACTIVITAT 9 (continuació)

Situació 2: por, ràbia, culpa, tristor.

Situació 3: ràbia, sentiment de superioritat, por (de reconèixer la veritat), vergonya.

Situació 4: alegria, gratitud, afecte, sentiment de superioritat.

Situació 5: ràbia, tristor, culpa, por.

Situació 6: ràbia, tristor, enveja, culpa, vergonya.

Situació 7: ràbia, vergonya, por, inseguretat.

Situació 8: ràbia, por, culpa, vergonya.

No jutjar la família

Una comunicació professional requereix que parlem sobre com són les coses, que intercanviem informació concreta i objectiva i que cerquem alternatives vàlides per al que SÍ que es pot fer. Jutjar el que està bé i el que està malament, és matèria reservada per als jutges i, amb tot, ells dictaminen estrictament sobre el que és legal o il·legal. No decideixen sobre el bé i el mal en sentit universal. Quan parlem com a professionals de l'educació, no ens correspon emetre cap sentència.

Això no obstant, els humans tenim una tendència innata a jutjar, a usar els nostres valors i les nostres creences apresos en el passat, generalment al si de la nostra família, per establir el que és «normal» i el que no ho és. De fet, és comprensible que així sigui (al capítol següent analitzarem la qüestió amb més detall), atès que, quan ens van educar, ens van transmetre uns valors vàlids per a les persones adultes que tenien cura de nosaltres. Com que érem petits, ens donaven instruccions petites i simples perquè poguéssim cuidar-nos i conviure amb l'altra gent: «Has de dir "gràcies" quan et donin alguna cosa», «Abans de menjar,

es renten les mans», «Solament es pot creuar el carrer quan el semàfor és verd». També en vam aprendre de l'exemple que ens van donar les persones amb qui vam créixer.

Ni les instruccions que vam rebre no eren veritats absolutes, immutables en el temps i en l'espai, ni sempre van tenir una justificació teòrica. I els exemples que vam tenir van ser el millor que les persones que ens van educar van saber fer en les condicions en què van viure. Això no significa, però, que fossin millors que els exemples que van veure unes altres persones, en altres llars i amb unes altres circumstàncies. Per això, en matèria de creences i valors, les comparacions són especialment odioses.

Quan ens ocupem de l'educació i el nostre objectiu és transmetre valors i creences a l'alumnat que eduquem, és just que recorrem als valors de la nostra família i dels mestres que ens van educar. Però és gairebé segur que aquests valors seran diferents dels de les famílies de l'alumnat.

A grans trets, hi ha valors «segurs» i universals que a la nostra societat actual ningú no discuteix (però que, a l'època de l'esclavatge o en el món de les grans conquestes del Renaixement, haurien estat diferents). Per exemple: actualment ningú no gosaria qüestionar obertament els drets humans, o valors com ara l'amistat o l'amor. Quant a aquests valors, difícilment hi haurà friccions amb les famílies.

Existeixen creences que són vàlides per a unes llars i inacceptables per a unes altres. Algunes escoles opten per una orientació clarament definida i així redueixen el risc que s'hi produeixin conflictes a causa de les creences. Les famílies que hi disposen la seva confiança accepten que els infants i adolescents rebin una educació amb una línia diferenciada, ja sigui en l'aspecte religiós, lingüístic, pedagògic o fins i tot polític.

Unes altres creences, aparentment més intrascendents i de caràcter força arbitrari, depenen de la cultura particular de

cada llar. Habitualment, en qualsevol centre docent, hi viuen famílies que transmeten normes i creences d'allò més variat. En unes cases, no s'hi menja carn; en unes altres, no s'hi menja porc; en unes altres, ànec, o bolets, o cargols, o peix, o lactis, i fins i tot n'hi ha moltes on es defensa que «s'ha de menjar de tot».

El tema de l'alimentació dona per a molt: en unes famílies se sosté que s'ha d'acabar tot el que hi ha al plat, mentre que n'hi ha d'altres que consideren que si un nen o una nena ja estan tips i no volen més menjar, poden deixar menjar al plat. En unes famílies, el que sobri es llençarà i en d'altres s'aprofitarà per al proper àpat. En unes famílies, es pot menjar en qualsevol moment, mentre que en d'altres solament es pot fer a les hores convingudes. Alguns alumnes seuen a taula «en família», mentre que uns altres pertanyen a llars on cadascú menja quan li convé o on els infants mengen a part de les persones adultes.

Podríem trobar una diversitat semblant de normes familiars en temes com ara la salut, la higiene personal, l'ús d'agenda, l'establiment d'horaris, la relació dels nens i nenes amb els diners, els criteris sobre telèfons mòbils o sobre hàbits sexuals, etc. És molt difícil, de vegades, per a les persones educadores, acceptar que és tan bona família la que sopa reunida cada vespre, com la família on els infants mengen quan els ve de gust; o que la família que usa l'agenda no és ni millor ni pitjor que la que no l'usa; o que la família on els infants es duxen cada dia és igualment «correcta» i «normal» que la família les nenes i els nens de la qual solament es duxen el cap de setmana.

Cadascú de nosaltres té les seves pròpies idees, i li semblen tan evidents i indiscutibles, que és gairebé automàtic que comparam el que es fa en altres cases amb el que seria normal a la seva.

Cadascú hem seguit un procés únic d'educació i després un procés únic de «deseducació». Cada persona, al llarg de la seva vida adulta, reflexiona sobre si el que es feia a la seva família d'origen continua sent, amb el pas dels anys i dels nous coneixements, el desitjable.

La majoria de normes són relatives, potser ara ens escandalitzem de l'alumnat que no es dutxa diàriament, i és comprensible, quan s'han de passar algunes hores al dia en un ambient carregat d'olors corporals. Però, quants anys fa que s'ha generalitzat la dutxa diària en el nostre entorn industrial? Només fa una generació, a moltes llars, «el normal» era dutxar-se, o banyar-se, el dissabte o el diumenge. I potser d'aquí a una generació això tornarà a ser «normal», atès que hi ha estudis dermatològics que recomanen menys aigua i menys sabó, i existeix cada vegada més pressió social a favor de l'estalvi energètic i d'economitzar els recursos hídrics.

Com a professionals de l'educació, i com a membres de la societat, sostenim la bondat d'unes creences per damunt de les altres, tenim les nostres opinions personals. Això no obstant, quan ens comuniquem amb les famílies de l'alumnat, si volem preservar la relació amb elles i aconseguir que col·laborin amb nosaltres, necessitem acceptar que cadascuna és mestressa de les decisions que afecten la seva vida privada, tant si ens semblen encertades com si no. Cada família sap de quins recursos disposa, coneix la seva realitat i té prou capacitat per tirar endavant amb l'educació dels seus fills i filles. Per tant, té ple dret a fer-ho a la seva manera, encara que ens sembli un xic exòtica.

Existeix, però, una raríssima excepció a la regla. És cert que una minoria de llars són «desestructurades», «patològiques» o «disfuncionals». En aquests casos, solament és en mans del professorat derivar el cas a una psicoteràpia familiar o als serveis so-

cials corresponents. La funció social del professorat és, segons el meu parer, educar les criatures, no les mares i els pares.

Segur que l'educació de les filles i els fills té conseqüències en la vida familiar. Les mares i els pares poden aprendre un idioma mercès al fet que els seus infants i joves l'utilitzen al centre docent, o es poden acostumar a fer servir l'agenda perquè miren l'agenda escolar de la canalla. En cada generació, la humanitat fa un pas endavant, i cada vegada va més de pressa. Els canvis intergeneracionals comporten una revisió permanent dels valors i les creences anteriors. Històricament, són les filles i els fills els encarregats de fer avançar les mares i els pares, no el professorat, que és de la mateixa generació que els progenitors o fins i tot de generacions anteriors.

A causa del gran desconcert que existeix en aquests moments respecte a l'educació, molts pares i mares actualment reclamen i agraïxen del professorat una guia o un cert assessorament. I part del professorat pot acceptar aquest rol de bon grat. Però si la família se sent jutjada, criticada o qüestionada, el més fàcil és que es tanqui en banda i que sigui molt difícil que col·labori amb el centre o que accepti cap mena de guia.

Parlar en llenguatge planer, sense tecnicismes pedagògics

L'ús efectiu del llenguatge depèn, des del punt de vista lingüístic, de l'habilitat dels parlants per seleccionar, en cada context comunicatiu concret, la varietat adequada de la llengua, és a dir, el registre corresponent.

Quan el professorat es reuneix en un claustre o acudeix a un curs de formació, el registre que s'hi utilitza és un registre tècnic, on els professionals i les professionals parlen de temes específics,

en un to formal, i usen la terminologia especialitzada del seu col·lectiu. Però quan un mestre o una mestra s'entrevista amb la família d'un alumne, el registre ha de ser d'una formalitat mitjana i el vocabulari usat ha de ser correcte, precís i sense tecnicismes, és a dir, el lèxic del registre estàndard de la llengua. Els familiars de l'alumnat poden ser persones molt cultes i que dominin llenguatges especialitzats, però no tenen cap obligació de conèixer la terminologia pròpia de l'àmbit educatiu.

De vegades, estem tan acostumats als termes del nostre entorn laboral, que ens sembla que són de domini comú. Si pensem en la situació de quan anem a un consultori mèdic (i no som mèdics), comprendrem la sensació de ser una persona intel·ligent i mitjanament culta que de sobte no comprèn el que li estan dient en el seu propi idioma. Hi ha professionals de la medicina que es preocupen per expressar-se en un llenguatge comprensible i ens diuen, per exemple: «No és res greu, pot estar vostè tranquil·la», mentre que uns altres bons professionals, concentrats més en el que s'ha de fer que no pas en la manera com ho poden comunicar, ens poden dir, per exemple: «S'observa alguna adenopatia de la regió axil·lar sense evidenciar-hi adenomegalies», missatge molt menys tranquil·litzador. Com a professionals de l'educació, fer servir un vocabulari comprensible no ens fa ni menys cultes ni menys tècnics, sinó més eficaços des del punt de vista comunicatiu (vegeu l'activitat 10 a la pàgina 118).

Establir una bona relació amb les famílies

Tota situació de comunicació es desenvolupa paral·lelament en dos nivells: el del contingut i el de la relació. El contingut d'una entrevista educativa consisteix bàsicament en la informació que

ACTIVITAT 10 Llenguatge planer

Proposa expressions més comunes i planeres per comunicar els mateixos significats (aproximadament).

PARAULA TÈCNICA	EXPRESSIÓ O EXPRESSIONS DEL LÈXIC COMÚ
Equip docent.	Conjunt del professorat del seu fill o filla.
Autorització de dictamen.	
Coordinadora pedagògica.	
Funcions de l'acció tutorial.	
Equip d'assessorament psicopedagògic.	
Adaptació curricular.	
Ecolòlia.	
Claustre.	
Activitats TIC.	
Nivell cognitiu.	
Àrea lingüísticoverbal.	
Necessitats educatives especials.	

el centre docent transmet i en la que obtré de la família. A part de l'intercanvi d'informació, el resultat de la trobada, és a dir, les decisions conjuntes que es prenen, els compromisos als quals s'arriba, també formen part del contingut d'una entrevista. Això no obstant, l'efectivitat d'aquesta consisteix més en la qualitat de la relació que s'estableix, que no pas en la quantitat d'acords o de compromisos aconseguits.

La relació entre la família i la institució educativa és molt fràgil. A les entrevistes, s'hi tracten temes molt importants per a l'àmbit de la llar que tindran conseqüències en la vida de l'alumnat. Per aquest motiu, tot el tacte que es pugui mostrar és poc. Els mestres i els professors eduquen d'acord amb la seva formació, la seva cultura d'origen i les pautes que els dicten el seu centre i l'Administració docent. De vegades, els pares i les mares estan en desacord amb el centre i no senten que les seves criatures rebin l'atenció que necessiten. En aquest context, és possible que les famílies presentin objeccions, es queixin i expressin el seu desacord. Les persones que es relacionen amb les famílies necessiten una gran professionalitat per preservar la relació en les circumstàncies adverses.

Des del punt de vista d'una comunicació professional efectiva, la col·laboració entre la família i la institució educativa no és possible si no s'aconsegueix establir una bona relació. Quan la relació es trenca, educar esdevé una tasca molt difícil per als professionals. Cada missatge té un contingut i una referència a la relació. Si el mestre li diu al pare: «Ja s'ha tornat a oblidar l'esmorzar de la nena?», aquest missatge està transmetent un contingut: «La nena no té esmorzar», com també elements sobrentos de la relació entre el mestre i el pare, quelcom així com ara: «Desconfio de vostè com a pare, està en deute amb mi i amb la seva filla». La «distorció» del missatge del mestre està posant en perill la relació.

Evitar la «distorsió» en els missatges

En la comunicació professional, els missatges ineficaços són els que presenten «distorsions» del contingut que perjudiquen la relació entre el professional i el client o usuari. Les distorsions són fruit d'un comportament comunicatiu subjectiu i fora de context (al capítol següent, aprofundirem sobre l'origen que tenen). La comunicació professional ha d'evitar l'ús voluntari o involuntari de missatges com els de la columna de la dreta del quadre 7.

Quadre 7. Missatges eficaços i missatges ineficaços

MISSATGE EFICAC	MISSATGE INEFICAC
Concret: es refereix a fets o a circumstàncies de temps i de lloc determinats: «Aquesta setmana, la seva filla no ha portat l'esmorzar ni dimarts, ni dimecres, ni dijous».	General o ambigu: ampliació a partir de circumstàncies o de característiques concretes i limitades: «la seva filla no porta mai esmorzar».
Descriptiu: expressa els fets detallant-los sense incloure-hi judicis de valor: «Vostè li fa els deures i el seu fill no té ocasió de pensar com els faria».	Avaluatiu: implica una valoració de l'altra persona, generalment desqualificadora en relació amb el fet tractat: «Vostè el sobreprotegeix massa».
Útil: es refereix a accions possibles per a la persona a qui va adreçat: «Pot inscriure la seva filla a les activitats extraescolars del nostre centre i venir-la a recollir més tard».	Inútil: s'entoca fora de l'abast de la persona a qui va adreçat: «Si la seva filla fos més gran, podria tornar sola a casa i vostè no l'hauria de venir a buscar».

MISSATGE EFICAC	MISSATGE INEFICAC
Sol·licitat: respon a la sol·licitud directa o indirecta del destinatari: «Miri, si vol que l'avis quan el seu fill falti a classe, doni'm un telèfon mòbil de contacte».	Inadequat: respon a les necessitats de l'emissor i no pas a la sol·licitud del receptor: «Gregui'm, els professors tenim molts alumnes i no podem anar trucant a cada moment. Ja veurà les faltes d'assistència quan rebí les notes».
Basat en les necessitats de qui el rep: la raó de la seva formulació rau en l'individu al qual es dirigeix i a qui es pretén ajudar: «Normalment, no es pot quedar cap infant a la classe durant les hores de pati, però si la seva filla no pot sortir, l'acompanyaré a una altra classe en aquesta hora».	Basat en la pròpia descàrrega: la raó de formular-lo es basa en els problemes de la persona que l'expressa i li serveix per esbravar-se: «No és culpa meua, que no es puguin quedar a la classe. Què més voldria jo que poder-los deixar sols! Jo no poso les normes!».
Oportú: es dona en el moment i en el lloc en els quals l'altra persona pot aprofitar el missatge: «Demà passat farem una excursió. Si el seu fill es queda a mitja pensió, solament ha de portar una motxilla amb l'esmorzar i una muda per si s'embruta».	Inoportú: no té en compte l'actitud, la preparació, ni les circumstàncies de l'altra persona: «A la reunió de començament de curs, ja vam donar les dates de totes les sortides i la llista del que s'hi ha de portar. Si no ve a les reunions, jo no hi puc fer res».
Real: respon a les característiques o als comportaments reals i comprovables del receptor: «Sí, ho comprenc. Vostè vol més informació sobre la setmana blanca, abans de decidir si hi deixa venir el seu fill».	Projectiu: respon a les circumstàncies o a les característiques de l'emissor: «Miri, ja té tota la informació als papers que vam donar al començament de curs. Jo no puc explicar el mateix trenta vegades. Si no hi deixa venir el seu fill, no en firmi l'autorització».

Adaptat de Güell i Sanz (2000)

Aconseguir que els familiars se sentin compresos

L'empatia i la gestió emocional són les eines necessàries per ser compresos. Sovint, ens preocupem per si les altres persones ens entenen o no, i dediquem grans esforços per aconseguir que trobin naturals els nostres actes i els nostres sentiments. És normal, sentir-nos compresos ens connecta amb el món. Per preservar tant sí com no la relació amb les mares i els pares, l'esforç s'ha de centrar a entendre el que expressen. Si aconseguim que se sentin compresos, deixarà de ser important que ens donin la raó. Els familiars són els veritables destinataris de l'entrevista i el fet que se sentin acollits és en mans dels professionals. Per il·lustrar el poder de la comprensió, em sembla suggerent la imatge del «bastó de la paraula» dels indis nord-americans.

El bastó de la paraula ha format part del govern dels nadius nord-americans al llarg de segles. De fet, alguns dels pares fundadors de la república nord-americana (Benjamin Franklin en particular) van ser educats en les idees que sustenten el bastó de la paraula per part dels caps indis de la confederació iroquesa. Constitueix una de les eines de comunicació més poderoses que he vist, perquè, encara que és quelcom físic i tangible, encarna un concepte summament sinèrgic. Aquest bastó de la paraula representa de quina manera la gent amb diferències es pot arribar a entendre mitjançant el respecte mutu.

[...]

La teoria que el sustenta és la següent: cada vegada que la gent es reuneix, el bastó de la paraula hi és present. A la trobada, únicament és permès que parli la persona que té el bastó. Mentre el tingui, solament enraona ella, fins que estigui convençuda que els altres la comprenen. La resta de membres que hi ha tenen prohibit fer-li observacions, discutir-hi, estar-hi d'acord o discrepar-hi. L'únic que poden fer és mirar de comprendre qui parla i, després, articular aquesta comprensió. Potser ne-

cessiten que l'orador repeteixi les seves observacions per assegurar-se que se sent compresos, senzillament, ja nota que el comprenen.

Quan algú sent que el comprenen, té l'obligació de passar el bastó de la paraula al següent i esforçar-s'hi per aconseguir que se senti compresos. Quan planteja les seves observacions, cal escoltar-les, repetir-les i mostrar-li empatia fins que noti que realment l'entenen. D'aquesta manera, totes les parts implicades assumeixen la responsabilitat al cent per cent de la comunicació, tant parlant com escoltant. Quan una de les parts se sent compresa, sol passar quelcom sorprenent: es dissipa l'energia negativa, desapareix la dissensió, creix el respecte mutu i la gent esdevé creativa. Sorgeixen idees noves i apareixen tercers alternatives.

Recordi: comprendre algú no significa estar-hi d'acord. Solament vol dir ser capaç de veure-hi amb els ulls, el cor, la ment i l'esperit de l'altra persona.

El bastó de la paraula (Stephen R. Covey, 2005)

Aconseguir que les mares i els pares acabin amb una bona conclusió

Una vegada, una mestra jove em va demanar ajuda per organitzar la seva primera reunió de pares i mares. No tenia gaire experiència a parlar en públic i sentia pànic de no conduir bé la trobada. Li vaig demanar que m'exposés la presentació tal com ella l'havia preparat. La seva exposició era impecable, estava ben organitzada i tenia una gran quantitat d'informació: les sortides educatives, els horaris de totes les matèries, els objectius i els continguts de cada assignatura, les normes del centre, del cicle, recomanacions sobre hàbits a casa i a l'escola, una descripció de l'etapa madurativa dels nens i les nenes d'aquesta edat, i no sé si me n'oblido res.

La veritat és que vaig quedar força aclaparada. Feia molts anys que no assistia com a mare a una d'aquestes reunions. Aleshores, li vaig preguntar a la jove: «Si tu fossis mare, què és el més important que esperaries de la mestra del teu fill?». Es va produir un gran silenci. Al cap d'una estona, em va respondre: «Que el cuidi bé, que l'estimi i que sigui una persona responsable». Aquest era el missatge clau, el missatge que era imprescindible transmetre: era la part de la reunió que no parlava del contingut, sinó de la relació.

Quan he parlat amb mares i pares contents dels mestres dels seus fills i filles, i els he demanat les impressions que tenen sobre els ensenyants, sovint resumeixen la seva sensació amb frases com ara: «Aquest mestre té cura del meu fill», «Aquesta mestra es nota que coneix la meva filla», «Aquesta professora és bona persona, s'estima la meva filla». Si a les entrevistes escolars, les professionals i els professionals cuiden bé la relació amb els familiars, aquesta serà la conclusió que ells en trauran.

Usar el llenguatge de la solució de problemes per resoldre els conflictes

En les relacions estretes, quan convivim amb algú o hi compartim activitats i objectius, els conflictes són gairebé inevitables. A les entrevistes amb les mares i els pares, sovint surten a la superfície els conflictes entre la família i l'escola que romanien amagats ben endins. Mantenir una actitud cooperativa i usar el llenguatge de la solució de problemes, pot resoldre els conflictes.

Alguns principis sobre els conflictes:

- Els conflictes no són necessàriament negatius.
- La resolució dels conflictes permet que la relació progressi i faci salts qualitius.
- Els conflictes no es poden resoldre sempre.

- Perquè els conflictes es puguin resoldre, l'actitud de les persones implicades ha de ser cooperativa, és a dir, hi ha d'haver bona voluntat per totes dues parts.
- Si, davant d'un conflicte, les parts mantenen una conducta hostil, el conflicte tendeix a augmentar.

ACTIVITAT 11 Les creences que condueixen a la solució de conflictes

Triu, entre la llista següent de creences, aquelles que, segons el teu parer, condueixen a la solució de conflictes.

1. Existeix una solució mútuament acceptable.	
2. En els conflictes, hi ha de guanyar la part que té raó.	
3. Perquè no hi hagi conflictes, les dues parts s'han de sacrificar.	
4. És convenient trobar una solució mútuament acceptable.	
5. Val més competir que cooperar.	
6. Val més cooperar que competir.	
7. Si no manifestes la teva opinió quan algú en dona una de diferent, és que li dones la raó.	
8. Tothom té el mateix valor, independentment del seu poder o estatus.	
9. Parlant, la gent s'entén.	
10. Els punts de vista aliens són l'expressió legítima de la seva posició.	

• • •

ACTIVITAT 11 (continuació)

11. Les diferències d'opinió són útils.	
12. Dos no es barallen, si un no vol.	
13. L'altra part és digna de confiança.	
14. L'altra part pot competir, però s'estima més cooperar.	
15. Si una part vol cooperar, és perquè és dèbil.	
16. La gent que no té conflictes és perquè sempre cedeix.	

Comentari

Segons Allan C. Filley (1985), expert en solució de conflictes interpersonals, les creences que s'ha demostrat que porten a la solució dels enfrontaments són les assenyalades amb els números: 1, 4, 6, 8, 10, 11, 13 i 14. Si n'has assenyalat alguna altra, aprofita la no-coincidència amb Filley per reflexionar i aprofundir més sobre aquesta creença. Pot ser que en si mateixa no impedeixi la solució dels conflictes, però que les implicacions d'aquesta consideració provoquin que les hostilitats esdevinguin cròniques.

El llenguatge per parlar dels conflictes i dels «problemes de comunicació» també és comunicació i té les mateixes «trampes» pròpies de l'expressió verbal. Per aquest motiu, de vegades, parlar dels problemes empitjora les coses. Fins i tot és freqüent que, en un centre de treball, en una família o en una parella, no es parli dels problemes «perquè no sigui pitjor», i això, evidentment, tampoc no és millor. Per solucionar els problemes, cal parlar, però usant el llenguatge de manera que no empitjori la situació. Parlant, la gent s'entén, però solament sota certes condicions.

El llenguatge de la solució de problemes

Per resoldre els problemes, cal usar el llenguatge que és adequat aquí i ara, en la situació concreta de comunicació que s'està desenvolupant. És necessari que hi hagi un esforç conscient per mantenir el llenguatge sense les «distorcions» pròpies del passat.

El llenguatge de la solució de problemes provoca confiança i una actitud positiva vers l'obertura. Com més transparència en la comunicació i com més informació tinguem en comú, de més potència disposem per resoldre els problemes. Per solucionar els conflictes, hem de desenvolupar l'habilitat de donar informació sobre el que ens passa a nosaltres, el que sentim i creiem, sobre les nostres necessitats, i sobre com rebem les accions i les paraules de l'altra part (quadre 8).

Quadre 8. Exemples del llenguatge del conflicte i del llenguatge de la solució

LLenguatge del conflicte	LLenguatge de la solució
Voldria que vinguessin a les reunions i entrevistes.	Com ho podríem fer per parlar més sovint?
Vostè m'ofèn amb el que diu.	M'ofèn quan em diu que tinc mania al seu fill.
Jo tinc raó.	Per què opina que estic equivocada?
Jo tinc raó i vosfès estan equivocats, els estudis científics ho demostren.	Com podem trobar una solució que satisfaci els desitjos de totes dues parts?
El seu fill és un gandul.	El seu fill, aquest trimestre, ha presentat solament un dels sis treballs que hem demanat.
Em molesta que em parli així.	Quan he intentat parlar-hi, m'ha interromput i m'ha semblat que no li interessava gens el que li deia.
La seva filla no vesteix correctament.	Perquè hi hagi un ambient de treball a classe, cal portar roba més formal.

SITUACIONS COMUNICATIVES ESPECIALS. TIPUS D'ENTREVISTES

Entrevista inicial o de contacte

L'entrevista inicial és una presa mútua de contacte. És on es causa i es rep la primera impressió, i solament tenim una oportunitat per causar una bona primera impressió. Si la relació amb la família és important, una bona part d'aquesta relació està en joc a la primera entrevista.

Recomanacions per a la primera entrevista:

- *És més important la informació que rebem que no pas la que donem.* Això no obstant, hem de recollir i anotar la que ens sembli rellevant, a fi d'evitar que l'entrevista sembli un interrogatori. Tenir un guió o un qüestionari previ és quelcom molt pràctic, però val més que els familiars no notin que seguim un esquema encotillat de pregunta i resposta.
- Si el curs ja ha començat, *el més important és transmetre que coneixem el fill o la filla.* No serà sobre preparar l'entrevista recollint informació concreta sobre l'alumne.
- *Els aspectes negatius apareixeran sols*, si n'hi ha cap. En canvi, els aspectes positius, el que sí que està funcionant, i el que és bo del fill o de la filla, s'inclouran a la conversa mercès a la disciplina i la voluntat de ser-ne conscients. El que funciona no crida l'atenció, però als pares i mares els agradarà saber-ho.
- Perquè els familiars es puguin expressar, *hi ha d'haver un clima relaxat*, hem de plantejar preguntes que els permetin obrir-se (com el veuen a casa?, què esperen de nosaltres?) i necessitem tenir paciència per permetre silencis, deixar

espai per a la comunicació. Els professionals són experts en entrevistes i les poden preparar. Els familiars no tenen cap necessitat de preparar les entrevistes.

ACTIVITAT 12 Preparar la primera entrevista

Imagina't que ets tutor o tutora de cinquè de primària. El Mohamed és un alumne de deu anys que s'ha incorporat a cinquè al mes de novembre i no coneix cap de les llengües que tu coneixes. Al cap d'un mes, tens l'oportunitat de fer una primera entrevista amb la mare, un oncle matern i una amiga de la família que exerceix d'interpret. Prepara la llista de preguntes que els faràs per aconseguir la informació que més necessites per educar el nen.

Preguntes:

-
-
-
-
-

Comentari

És important que les preguntes siguin obertes, que no prejudgin la situació i que creïn confiança. Les preguntes que hagi's pensat segur que són adequades, t'oferim alguns exemples per si et serveixen:

- Des de quan són al nostre país?
- Com ha viscut Mohamed el canvi? Tenia ganes de venir?
- Com era el lloc on vivien abans? Era al camp o a la ciutat?
- Com aprenia el Mohamed en el seu país? Anava a l'escola? Quant de temps? Fins quan hi va anar?
- Com era Mohamed amb els seus amics i els seus familiars d'allà?
- Com està Mohamed a casa? Ha canviat? Amb qui viu?
- Què explica de l'escola a casa?
- Què esperen vostès de la nostra escola?

Entrevista de seguiment

Aquestes entrevistes s'han de realitzar quan es considerin necessàries, i no solament «perquè toca». El professional les ha de convocar quan hi hagi un objectiu clar. La utilitat principal d'aquest tipus d'entrevistes és el seguiment dels acords que es van prendre en el transcurs de la que es va fer inicialment. Fins i tot la data de l'entrevista de seguiment es pot haver pactat a la trobada anterior. Si són la mare i el pare els qui la sol·liciten, el professorat no sap quin objectiu tenen. Aleshores, esdevé fonamental no angoixar-se davant la pèrdua de control de la situació. L'actitud professional adequada és escoltar empàticament i fer petites comprovacions de comprensió dels desitjos, les opinions i les necessitats dels familiars. D'acord amb els estudis realitzats en el nostre àmbit, solament el 2% del motiu d'aquestes entrevistes són queixes.

Entrevista per tractar queixes, reclamacions i conflictes

Aquest tipus d'entrevistes són les que requereixen que dediquem més temps a trobar una solució creativa. Constitueixen el petit percentatge de trobades que posaran a prova les habilitats professionals d'empatia, assertivitat i actitud positiva que hem exposat en aquest capítol.

Recomanacions per tractar queixes, reclamacions i conflictes:

- *Escoltar els familiars*, que expressin lliurement la seva queixa o reclamació.
- *No prendre's mai l'enuig dels pares com quelcom personal* i mantenir la serenitat.

- Recordar en tot moment que *el més important és l'educació de l'alumne*. Cal pensar: «Què és el més educatiu que pot succeir en aquestes circumstàncies?».
- *No discutir amb els pares*, ni dir-los que estan equivocats.
- *Fer anotacions breus* del que diuen els familiars.
- *Preguntar sobre les circumstàncies concretes i objectives que motiven la queixa*, de manera que es pugui aplegar el màxim d'informació útil per trobar-hi solució.
- *Reformular la queixa* per comprovar si s'ha comprès.
- Utilitzar el llenguatge de la solució de problemes i evitar qualsevol distorsió de la parla emprada, és a dir, mantenir-se en el que SÍ que es pot fer, en els missatges positius.
- *Mostrar una actitud investigadora* i una voluntat de resolució.
- *Pensar abans de parlar i oferir diverses alternatives* als familiars perquè puguin escollir.
- *Incorporar frases positives* de suport a la comunicació: «Ho entenc», «El comprenc», etc.
- *Disculpar-se i reconèixer els errors*, si n'hi ha, sense justificar-se.
- *Mostrar seguretat i convenciment* (comunicació assertiva, sense submissió ni autoritarisme).
- *Assegurar-se*, al final de l'entrevista, *que la mare i el pare entenen la solució proposada*, l'accepten i estan satisfets del tracte rebut.

ACTIVITAT 13 Atén una queixa

Imagina que dirigeixes un centre educatiu de secundària i prepares una entrevista per atendre la queixa dels senyors Roca. Completa el quadre següent amb les intervencions que creus que serien adequades per a cada fase de l'entrevista.

Els senyors Roca, pares d'una alumna de primer de batxillerat, han sol·licitat parlar amb tu, després d'haver-se entrevistat amb la tutora de la seva filla i de quedar molt descontents del tracte rebut.

La Marianna, la seva filla, és una noia molt dolça i voluntariosa. Al llarg de tota l'ESO, va patir dificultats greus d'aprenentatge i va necessitar que se li fes una adaptació curricular. Al final de quart, es va valorar el gran esforç de la Marianna i se li va aprovar la secundària obligatòria. El que ningú no es podia imaginar va ser que es matriculés al batxillerat. La mare i el pare tenen un negoci propi on la jove podria treballar.

FASE	CONTINGUT	INTERVENCIONS PREPAREDES
Primera fase: acollida.	Salutació cordial, lingüísticament correcta, de formalitat mitjana.	...
Segona fase: es-colta activa i in-vestigació.	- Sèrie de preguntes per obtenir informació. - Petits resums o reformulacions del que diuen els familiars per transmetre'ls que els escoltem i verificar si comprenem el significat de les seves paraules.	... — Corregeixin-me si m'equivo- co. Segons vostès...
Tercera fase: elaboració de l'estratègia que cal seguir.	- Introducció. Pregunta sobre el motiu que tenen per sol·li-citar l'entrevista. - Informació o petita narració. Exposar els fets concrets, el què, el com, el quan i el perquè, amb un llenguatge comprensible.	

ACTIVITAT 13 (continuació)

FASE	CONTINGUT	INTERVENCIONS PREPAREDES
	Recerca de solucions o pro-postes d'actuació. Informar de les alternatives d'actua-ció que la persona educado-ra (el director o la directora, en aquest cas) coneix a tra-vés de la seva experiència professional, perquè la fami-llia pugui tenir més opcions. Enfocar-se en el que el cen-tre Sí que pot fer.	...
Quarta fase: acords i com-promisos.	- Preguntar als familiars sobre les accions que es poden comprometre a fer. - Comprometre's, la persona educadora i el centre, a em-prendre les actuacions co-rresponents. - Síntesi final. Repetició de les idees clau i dels com-promisos. Si els familiars en fan el resum, es pot comprovar en el mateix moment si l'entrevista ha estat efectiva (i si es veu que no es comprometen a res, cercar un nou com-promís).	 — Per acabar, concretarem les accions que farem a l'institut i les que faran vos-tès a casa.
Cinquena fase: comiat.	- Acomiadar-se. Confirmar que la conversa s'ha aca-bat. - Deixar la porta oberta per a futures converses.	— Hi ha res que vostès vol-guessin comentar i que en-cara no haguem tractat?

Molts centres han fixat un model de fixa d'entrevista (quadre 9) amb les famílies per organitzar la informació que se'n desprèn. Cada equip ha de decidir quines eines li són més útils.

Quadre 9. Exemple de fitxa d'entrevista

Nom de l'alumne o de l'alumna:

Nivell:

Tutor o tutora:

Sol·licita l'entrevista:

Assisteixen a la reunió:

Data:

Objectiu de la reunió:

Punt de vista del centre docent:

Punt de vista de la família:

Compromisos de la família i del centre:

Observacions:

Reflexió posterior (grau d'èxit de l'entrevista, de 0 a 10):

CONSIDERACIONS FINALS D'AQUEST CAPÍTOL...

Perquè una entrevista compleixi l'objectiu fixat, que és la col·laboració entre la família i el centre educatiu, els professionals i les professionals de l'educació necessiten activar les habilitats comunicatives i les competències emocionals que faciliten unes relacions «feliçes». Una bona relació és possible, encara que els punts de vista inicials siguin molt diferents. El respecte vers les opinions alienes, la comprensió de les visions del món que no encaixen amb la nostra, així com una actitud positiva i constructiva, ens poden conduir, des del lloc que correspon a cadascú en l'educació, vers l'horitzó d'una estratègia compartida.