
Els directius i l'afrontament de les crítiques

Joan Teixidó Saballs
GROC

Els directius, en el desenvolupament de la nostra feina, hem de prendre decisions, hem de manifestar opinions i valors entorn del que passa i el que es fa a l'escola o a l'institut, hem de fer o deixar de fer coses... que, sovint, no són valorades d'una manera idèntica per les persones a qui afecten: els mestres, el personal d'administració i serveis, els pares, etc.

En bona part de les ocasions en què això succeeix no es manifesta obertament la discrepància o la crítica. Això no obstant, si som bon observadors, en detectarem manifestacions diverses:

- ** comentaris el petit grup
- ** comentaris irònics
- ** mirades
- ** somriures de complicitat

La/les persona/es que se senten afectades per una determinada situació (un canvi, un succés, etc.) en valoren l'oportunitat, els propis interessos, les conseqüències que se'n desprendran, el resultat d'actuacions anteriors, la previsió del comportament del directiu... i, en determinades ocasions, opten per expressar obertament el seu malestar o la seva discrepància. En altres ocasions, en canvi, opten per callar, per no exterioritzar públicament la seva insatisfacció.

Els directius han de vetllar perquè les persones amb qui treballen se sentin prou confiades per manifestar-se crítics davant la seva manera d'actuar. La crítica és una oportunitat per a la millora, tant personal, com institucional.

Vegem-ne un exemple:

La Lluïsa, la Cap d'Estudis del CEIP "La Llagosta" de Sant Fruitós de l'Anoia, es troba reunida amb els coordinadors de cicle, per parlar de l'horari de final de curs. Els comunica que el primers quinze dies de juny faran horari de matins i que a partir de dimarts, dia 16, lliuraran els informes de cada alumne als pares i mares que vindran a recollir-los arran d'una citació personalitzada, en la qual se'ls assigna dia i hora, que se'ls farà arribar des de la direcció. Es convocarà una família cada hora i, per tant, hi hauran de dedicar cinc dies.

Les coordinadores alcen lleugerament el cap i, gairebé instintivament, s'intercanvien un somriure. Cadascuna d'elles tenia alguna informació (obtinguda, bàsicament, per canals informals) sobre la proposta... però mai no se n'havia parlat formalment a cap reunió; únicament s'havia esmentat en un Claustre però sense arribar a cap concreció. Les mirades convergeixen a la Maria; la coordinadora de Cicle Mitjà.

MARIA: (Esperonada per suport implícit de la resta de coordinadores).

-- A veure Lluïsa, anem a poc a poc. Em sembla que les coses no es presenten així. I tu ho saps perfectament! (Parla accelerada, amb un to aïrat, gesticulant amb les mans). O potser t'han enviat des de l'equip directiu per fer de cap de turc (Amb sornegueria).

La dinàmica que proposes per al lliurament dels informes als pares és molt diferent a la del curs passat i em sembla que abans de presentar-ho com una cosa feta, n'hauríem d'haver parlat. Hi ha moltes coses que no ens semblen bé (el temps, el fet de donar dia i hora als pares serà un desgavell...) però, per damunt de tot, hi ha la manera de fer-ho: sense comentar-ho amb ningú. No hi ha dret! No em sembla la manera! (Torna a alçar la veu, modulant-la de manera exclamativa) Quan us interessa, bé que ens demaneu l'opinió... Ara, en canvi, heu tirat pel dret.

LLUÏSA: --

Ara és el torn de la Lluïsa. Ha anat processant i valorant el que li ha dit la Maria, la manera com li ha dit, l'actitud de la resta de coordinadores, el grau de fonamentació de la crítica... Ha tingut uns breus instant per pensar-hi. Ara, ha de passar a l'acció.

Sap que el que digui, la manera com ho digui i la sensació que transmeti en dir-ho tindran una importància crucial en el desenvolupament de la situació.

Pensa que li seran d'utilitat algunes coses que va aprendre en un taller per a directius de centres educatius.

Ser interpel·lat d'aquesta o d'altres maneres més grolleres, davant un públic que t'és significatiu, pot suposar una **experiència estressant**: nervis, enrojolament de galtes, pèrdua de fluïdesa verbal, moviments...

Sobretot, quan hom s'adona que la interpretació que en fan les altres parts **és justificada**. L'Equip Directiu havia anat massa de pressa i les coordinadores s'havien sentit ofeses perquè no se les havia tingudes en compte i, per altra banda, la proposta de l'equip directiu implicava dedicar més hores a l'atenció a pares, pocs temps per preparar els informes del primer dia, res no garanteix que els pares vinguin el dia i hora que han estat citats...

Ara bé, a l'exposició que en fa la Maria hi ha una **càrrega d'agressivitat** (que ha d'ésser posada en el context d'altres intervencions de la Maria i, per tant, de la història institucional) que és difícil d'assumir i de gestionar positivament.

Fins i tot, és possible que **la mateixa Maria pensi** que, tot i tenir raó en la base de la seva crítica, potser **s'ha extralimitat** una mica en la manera com la formulada, en sentir-se amb el "suport moral" de la resta del col·lectiu.

En qualsevol cas, la Lluïsa ha de reaccionar. Té pocs segons per pensar-hi; ha d'actuar. Reaccionar amb calma davant d'una crítica (d'un col·lega, d'un subordinat, d'un usuari, d'un superior...), sense entendre-ho com una castàstrofe per a l'autoestima professional o com un atac personal, no és un repte senzill: cal mentalitzar-se i practicar.

A grans trets, el directiu ha de saber:

- a) Valorar el grau de fonamentació de la crítica, tenint en compte els aspectes tècnics que es plantegen (l'horari d'atenció a pares; el temps per elaborar els informes...) i els aspectes relacionals (la relació interpersonal prèvia, les motivacions que mouen la persona a efectuar la crítica, la posició en el si del grup; líder, antagonista, etc.)
- b) Acceptar-la quan es considera procedent, per tal d'aprofitar tota la informació útil que s'amaga darrera de la crítica. En aquest cas, l'ha d'entendre com una oportunitat per al creixement personal (per millorar el desenvolupament de la meva feina com a Cap d'Estudis) i per a la millora organitzativa (per tal d'establir rutines per a la planificació de la fi de curs)

- c) Relativitzar-la i replicar-la quan es considera inapropiada, injusta o fragmentària. Cal exposar amb serenitat i sobrietat els arguments que han estat tinguts en compte per fer la proposta, tot acceptant que pot haver-n'hi d'altres.

Es tracta d'un conjunt d'habilitats que ha de posseir un directiu. La rebuda d'una crítica i el fet de donar-hi resposta impliquen l'afrontament d'una situació interpersonal difícil, en la qual s'han d'utilitzar algunes habilitats comunicatives bàsiques: assertivitat, escolta activa, etc.

No hi ha solucions màgiques, que puguin ésser utilitzades en totes les circumstàncies. A cada situació que se'ns presenta hi ha matisos, relacions interpersonals, aspectes contextuals... que la fan única, singular. Ara bé, totes elles s'assemblen pel fet que hauràs de prendre decisió entorn del grau de fonamentació de la crítica: motivacions, interessos, objectius, etc. per tal de rebutjar-la (perquè no estem d'acord ni en el contingut, ni en la forma com s'expressa, ni concedim credibilitat a la persona...), acceptar-la (perquè la considerem fonamentada i ho veiem com una oportunitat per a la millora) o, simplement, posposar-ne el tractament (perquè pensem que no és el moment oportú o bé no hi ha les circumstàncies idònies per tractar-la).

Proposta de Treball

La clau, com sempre, és l'actuació. Ara podríem comentar, tots plegats, algunes possibles actuacions davant del cas de la Lluïsa i la Maria (i de fet, ho farem més endavant).

Ara bé, si ho recordeu, van pactar que plantejaríem aquestes dues sessions d'ara com un taller (us vaig dir que era la manera com m'agrada més treballar). Quan portem el cotxe al taller perquè està avariats, ens mou un interès immediat: arreglar-lo. No hi anem perquè ens plantegi com fer-ho amb un cotxe de demostració... sinó sobre el nostre propi cotxe: anem a provar-lo, fem un diagnòstic, li aixequem el capó, fem proves, etc.

Aquí farem el mateix.

Us proposo partir d'una situació de crítica que hàgiu hagut d'afrontar. Formarem 4 grups de 4 ó 5 persones que treballareu a llocs diferents. Us demano que redacteu una situació en la qual el/la directiu/va hagi d'afrontar una crítica. Pot ser d'un subordinat, d'un superior, d'un col.lega, d'un usuari, etc. Baseu-vos en situacions reals, que siguin familiars a bona part dels membres del grup. Així, tots podreu aportar-hi idees.

Exposeu una mica el context en el qual es dóna, les persones que hi intervenen, el motiu, etc. i redacteu les intervencions de les parts. Procureu reflectir-hi la comunicació no verbal i els aspectes interns dels personatges (motivacions, atribucions, estats d'ànim ...)

Teniu 30 minuts per fer-ho. Guardeu-vos el 5 minuts últims per rellegir-ho i polir els aspectes formals.

A partir d'aquí la situació pot evolucionar de moltes maneres. Pensem-ne algunes:

- a) La Lluïsa escolta atentament la crítica: postura positiva, relaxada, contacte visual, escolta atenta, espera que acabi.
- b) La Lluïsa mostra reconeixement per la crítica rebuda
“T'agraeixo la franquesa d'expressar l'opinió d'una manera clara...”
- c) La Lluïsa demana disculpes.
“Em sap greu. No era la meva intenció d'ofendre-us. Únicament volia planificar el millor possible la fi del curs pe evitar els problemes de l'any passat”
- d) La Lluïsa mostra acord
“Efectivament, hem fet una planificació sense consultar-vos, basant-nos en la valoració que se'n va fer l'any passat, procurant millorar els aspectes que més van fallar.
- e) La Lluïsa es compromet a rectificar i demana alternatives.
“Ja me n'adono que hem anat massa de pressa. En veure que ja érem al maig ens hem accelerat i hem fer una proposta a corre-cuita per portar-la a la reunió d'avui. Jo també hi intuïa alguns dels inconvenients que ara vosaltres heu confirmat i, per tant, la fan invàlida.
Proposo que en parlem a les reunions de cicle i que ho reprenem com a primer punt de la reunió de la setmana vinent.
- f) La Lluïsa aporta punts de vista que desdramatitzen la situació
“L'objectiu bàsic era fer una proposta realista que evités la improvisació i el desgavell del curs passat, que quedés clara en el temps i que permetés una atenció individualitzada als pares. A partir d'aquí n'hem fet una concreció que, com totes, és opinable i té avantatges i inconvenients ¡és veritat!
Tot és opinable; ara bé, se'ns tira la fi de curs a sobre i ens ha semblat que el més pràctic era partir d'una proposta concreta. Potser no l'hem encertada, però ha anat així.
- g) La Lluïsa aclareix possible confusions
“No m'envien des de la direcció a “vendre-us una moto”. Simplement, avui hi havia reunió de l'equip de coordinació i, entre d'altres qüestions, hi havia aquest tema per tractar
- h) La Lluïsa rebutja la crítica de la Maria.
“Les raons que addueixen no semblen de prou pes si tenim en compte l'objectiu que ens mou. L'any passat ho vam fer sense planificació prèvia i es va quedar que per a l'any vinent es faria d'aquesta manera per a) millorar la qualitat de l'atenció als pares i mares dedicant-los una hora a cadascu, b)

racionalitzar l'horari d'atenció a pares, c) saber a l'avançada els pares que et vindran a veure cada dia.

Aquest són els aspectes que s'han tingut en compte a l'hora de confeccionar la proposta, tal com es va recordar al Claustre passat.

Sabem que això implica dedicar tota una setmana a l'atenció dels pares, però pensem que la iniciativa s'ho val, tant pel seu valor intrínsec com per la millora de la imatge del centre en el poble.

ALGUNES QÜESTIONS A CONSIDERAR EN L'AFRONAMENT DE LES CRÍTQUES.

1.- Escolta la crítica amb atenció.

- **No coneixeràs al grau de fonamentació i d'encert de la crítica si no l'escoltes.
- **T'adonaràs de la dificultat i del cost emocional que té per qui l'emet.
- **Podràs obtenir informació addicional: doble intencionalitat (humiliar-te, ferir-te); motivacions (por al canvi, més feina); interpretacions errònies (no s'ha entès prou bé una proposta)
- **Hi ha persones que disfruten posant de manifest, d'una manera pública, errors, mancances o temes delicats que poden ésser objecte de crítica. Localitza'ls.
- **Actitud d'escolta activa: fermesa corporal, atenció, actitud de relaxament, contacte visual, signes d'afirmació.
- **Estaràs en millors condicions d'afrontar-la si l'has escoltada atentament
- **Aprofita el temps per pensar; fins i tot, pots anotar els aspectes més transcendents amb possibles respostes o idees. L'interlocutor ho agrairà.

2. Resumeix, si ho consideres necessari, la crítica

- **Et pots donar temps reformulant i resumint la crítica; les conseqüències que se n'han apuntat...
"Si no ho he entès malament, us sentiu a disgust amb la proposta perquè..."
- **Demuestra que has estat escoltant, que t'interesses per la solució.
- **Et serveix per refer-te en el cas que la crítica t'hagi "tocat" emocionalment
- **No ho confonguis amb "manipular els arguments de l'altre". Sigues respectuós

3. No confonguis la crítica amb la necessitat de canviar

- **Rebre una crítica vol dir "prendre nota" de les idees, valoracions i interessos d'una altra persona en relació a una manera d'actuar. Ara bé, ets tu qui ha de decidir, tenint en compte la informació obtinguda, si vols/has de canviar.
- **Quan una crítica implica la obligatorietat de canviar, la rebem malament. De fet, ja no és una crítica sinó una ordre formulada com una crítica. I això encara ens fa més mal.
- **Per molt que et critiquin amb un to imperatiu, sarcàstic o ofensiu... no ho confonguis amb l'"obligació" d'acceptar-ho. La decisió és teva.

4. Quina importància té la crítica per a tu?

- **La teva actitud davant de la crítica variarà en funció de la importància que atorguis al tema o comportament que se't critica.

**La teva resposta i la disposició a acceptar-la o refusar-la també s'hi veuen influïdes.

5. Qui t'ha fet la crítica i per què?

Planteja't algunes qüestions en relació a la persona que l'ha emesa:

- a) Està qualificat per jutjar-me i donar-me idees de canvi? Sap de què parla?
- b) El seu posicionament afecta els meus principis, valors, interessos, vida privada? O, simplement, es tracta d'una opció professional.
- c) Em coneix prou la persona que em critica? Quina intencionalitat m'atribueix?
- d) En quina situació emocional es troba ell/ella?

Tenir en compte aquestes qüestions em pot ajudar a valorar millor la crítica formulada i, també, a prendre la decisió adequada.

6.- Si no ho has entès bé, demana aclariments

A vegades, qui expressa la crítica no ho fa d'una manera clara, atès que està travessant una situació de tensió. Altres vegades, es donen coses per sobreenteses, es fan insinuacions, etc. que cal aclarir.

Després d'una intervenció en la qual et diuen

“La matrícula de l'Institut ha baixat. Això és un desastre. Ara bé, potser no ho és per tothom...Si això era el que volies aconseguir... Enhorabona! Estaràs satisfet!”

No dubtis a demanar aclariments

“No acabo d'entendre el que vols dir? Per què he d'estar satisfet? Podries explicar-ho amb més claredat?”

No interpretis ni assignis significats anticipadament. Tens l'oportunitat de posar-ho en clar. Aprofita-la.

7. Pregunta't si t'han fet la mateixa crítica, més d'una vegada, persones diferents.

Quan són més d'una les persones que et fan una mateixa crítica o bé hi ha aspectes coincidents (a banda que ho considerem un pla preconcebut, la qual cosa ja seria una mica maquiavèlica) se'ns presenta una raó de pes per plantejar-nos un canvi.

8. Sigues sensible a la càrrega emocional que ha d'afrontar l'emissor.

** Formular una crítica pot ser una situació compromesa per a qui decideix fer-la, sobretot quan es critica algú significatiu.

- a) Procura interpretar sentiments en relació a la situació

Ex: M'imagino com et sents. Ha hagut de ser difícil de donar aquest pas

b) Fins i tot en el cas que es consideri la crítica inadequada

Ex: Possiblement, si jo fos al teu lloc, també tindria raons per veure-ho així

c) Agrair l'actitud de qui formula la crítica

Ex: T'agraeixo que m'hagis dit en que en penses. Això demostra el teu compromís amb el centre.

9.- Valora el cost que suposa acceptar el canvi que es desprèn de la crítica.

Es pot escoltar, entendre, acceptar la crítica i, fins i tot, estar d'acord en les possibles solucions... però, en canvi, decidir que no es canviarà res atès que el cost que comporta és massa elevat: no és assumible, no és viable, etc. tant a nivell personal com institucional.

Haver-la escoltat i reconegut és un avenç

Qui formula la crítica està en millors condicions d'entendre el comportament dels directius. És allò de: "Ho comprenc però no ho comparteixo"

EL PAS A L'ACCIÓ.

Tal com ja hem dit, no hi ha regles o guies fixes en l'afrontament de les crítiques. La relació prèvia entre les parts, els precedents, el clima institucional... són aspectes clau que determinen la intervenció.

Una mateixa crítica pot afrontar-se de maneres diferents i els resultats poden ser tant o més efectius.

A. Quan consideris la crítica procedent, tant en continguts com en la manera de plantejar-la, accepta-la amb claredat.

Fer-ho d'una manera oberta, clara, reconeixent les aportacions de l'altra part ens fa més rellevants davant de qui ens critica i, també, davant els qui observen l'escena. Actuem com a models de la col·lectivitat.

No com a models "perfectes"; sinó com a models que reconeixen que tenen problemes, que els accepten amb naturalitat i saben afrontar-los amb la intenció de millora.

Rebre una crítica és una oportunitat per aprendre. Hem d'agrair que ens n'hagin informat.

Hem de "donar-nos permís" per errar. Això implica estar relaxats quan algú ens planteja una errada perquè no és voluntària. És el dret a l'error.

Què vol dir acceptar-la amb claredat. SEQÜÈNCIA.

- a) Escolta activa
- b) Reconèixer els fets i mostrar-hi acord.
- c) Mostrar reconeixement per haver formulat la crítica.
- d) Demanar disculpes i acceptar responsabilitats
- e) Manifestar compromís a rectificar. Demanar alternatives.

Quins efectes té en l'equip que el directiu accepti la crítica?

L'acceptació de la crítica implica una pèrdua d'autoritat?

B. Quan consideris la crítica procedent pel que fa als continguts però poc adequada pel que fa a la forma: accepta-la i expressa sentiments.

És possible que estiguis total o parcialment d'acord amb el contingut però, en canvi, et sentis disgustat pel to feridor que s'ha utilitzat per exterioritzar-la, l'excessiva càrrega emocional que s'hi ha afegit (apel·lant als fills, a l'essència de la institució, als

avantpassats...); o bé al lloc o al moment triat per fer-la pública (potser per oportunisme, perquè crea alarma social innecessària, etc.)

Primer de tot, accepta explícitament la crítica i expressa compromís en els aspectes que penses que pots millorar.

A continuació, demana a qui emet la crítica tractar-la en el moment i el lloc oportú; o bé fer-ho amb el to i els argumets adequats.

Una possible SEQÜÈNCIA fóra:

- a) Escota activament
- b) Mostra acord, total o parcial, amb el contingut
- c) Mostra reconeixement davant qui la formulada
- d) Expressa compromís per rectificar
- e) Expressa els teus sentiments, insatisfacció, efectes en els altres... pel que fa a la manera com s'exterioritza la crítica.
- f) Negar amb fermesa imputacions mancades de fonament
- g) Suggereix canvis pel que fa a l'emissió de crítiques en situacions similars.

C. Si no estàs d'acord amb la crítica, refuta-la.

Penses que és inapropiada, injusta o parcial i, per tant, decideixes no acceptar-la

Demuestra haver escoltat les raons adduïdes; expressa amb fermesa el teu desacord i contraresta-les amb noves raons o arguments.

Posa en clar i rebutja, si cal, les imputacions, atribucions o suposicions que s'hagin fet sobre el teu comportament.

SEQÜÈNCIA

- a) Escolta atentament
- b) Nega assertivament les raons o les imputacions que se t'atribueixen
- c) Expressa sentiments
- d) Demana o suggereix canvis.

Llistat de patrons de comportament en l'afrontament de crítiques.

1. Escolta activament
2. Mostra acord total o parcial amb la crítica expressada.
3. Mostra reconeixement a l'altre per haver-la manifestat
4. Expressa compromís per rectificar
5. Demana alternatives o idees per a la millora d'allò criticat.
6. Expressa el teus sentiments davant la crítica rebuda
7. Suggereix canvis a l'altra persona a l'hora d'emetre crítiques
8. Demana aclariments quan apareguin confusions o termes poc clars
9. Mostra reconeixement pels aclariments obtinguts
10. Nega assertivament (obertament, amb franquesa) les imputacions no adequades
11. Resumeix la crítica per verificar-ne la comprensió unívoca