

JESUS GARRIDO

¿ESTA USTED EN FORMA PARA COMENZAR EL NUEVO CURSO?

El director cansado

Una cosa es el «calentar motores», porque uno viene de pasar unas apetitosas vacaciones y cuesta volver a empezar, y otra muy distinta el «sentirse cansado».

El calentar motores lleva consigo frases como: «aquí estamos, de nuevo, otra vez», «uf, te da una galbana el volver a empezar...», «bueno, hay que tomarlo con calma...». En cambio, cuando uno está cansado, ya ni siquiera se dicen esas frases y, lo que es peor, las cosas comienzan a salir bastante mal y no te entran ni ganas de remediarlas.

Profesores y directores pueden encontrar en este test de Raymond Leyley un punto de referencia a sus posibles cansancios y, al mismo tiempo, ver la forma de ponerles remedio para bien suyo y de sus queridos pacientes.

1. EL DIRECTOR CANSADO «DEJA PARA MAÑANA» LAS COSAS IMPORTANTES



Se supone que las cosas importantes hay que hacerlas pronto; pero el cansancio logra detenerlas porque uno, en el fondo, se ve imposibilitado de llevarlas adelante con éxito. En consecuencia, se procrastinan, dejándolas para un mañana indefinido, con la esperanza de que algo se resuelva por sí solo, que alguien eche una mano o que el tiempo haga olvidar el tema.

Muchas veces sucede que, con todo ello, se busca también la sensación de sentirse ocupado y víctima del trabajo, lo cual puede producir ante los demás una cierta compasión de ver al director tan abrumado de problemas y lograr con ello un cierto estado crónico de rutina y stress constante, donde las cosas se van haciendo «como se puede» y no como era preciso hacerlas.

SOLUCIONES

- Claro, la mejor solución es, casi siempre, el no estar cansado. Pero, si lo estás, aquí tienes algunos posibles remedios.
- Acostúmbrate a dividir con claridad lo importante de lo trivial.
- Cuando te llega algo importante, no dejes que te asuste la totalidad del tema. Divídelo en pequeñas partes, posibles de abordar por separado y estudia qué tiempo te puede llevar cada una. Esto te animará un poco. Hazlas y verás como te animas un poco. A veces, el dejarse asustar por la totalidad del tema no es más que un modo de defensa que tú mismo provocas: prefieres verte abrumado con tantas cosas y, con ello, autojustificarte el que es imposible hacer nada.
- No dejes nunca que se acumule la carga fuerte de trabajo para el final. Lo vas a hacer mal y a disgusto.
- Comienza el día atacando las cosas fáciles y delegando lo menos importante.
- No tengas reparo en pedir ayuda a gente lista para arreglar las cosas importantes. Al menos cuando estás cansado, existen algunas personas que pueden ayudarte y lograr éxitos brillantes en temas difíciles.

2. EL DIRECTOR CANSADO DICE MUCHO: «LA CULPA NO ES MIA»



culpas a los demás.

Y, claro, no siempre la culpa es suya. Pero, el repetirlo tan frecuentemente, puede ser indicio de sonar a disculpa el echar las



«Es su problema», suele decir el director cansado; pero, en el fondo, sabe muy bien que las cosas podrían haberse remediado de otra forma, si él se encontrase en plenitud de fuerzas, como debería ser en situaciones normales. Consiguientemente, varía con facilidad su campo de responsabilidad: unas veces interviene, creyéndose responsable de esa área y, otras veces, cuando está cansado y las cosas van mal, suele decir: «a mí eso no me toca; bastante tengo con mis responsabilidades directas para meterme a remediar los problemas de los demás».

SOLUCIONES

- Que se tome un buen descanso.
- Que conozca bien qué es lo que puede y qué es lo que no es capaz de hacer para que después, al no hacerlo, no intente echar las culpas a los demás.
- Cuando des o señales una tarea a alguien, dale también la autoridad para hacerlo y no te reserves el quitar y poner a tu gusto, según el cansancio o las ganas de cada día. Esto último hará que la gente no se responsabilice plenamente. No hay derecho a que luego le cargues las culpas, si no se sentía con plena responsabilidad. Lo que pasa en el fondo es que no queremos delegar plenamente para tener siempre un cierto control personal y, por otra parte, hacemos como si delegáramos para luego tener a quien echar las culpas si las cosas fallan.

3. EL DIRECTOR CANSADO NO ADMITE «NUEVOS DATOS»



«No. Eso no funciona y déjame en paz». Más bien tendría que decir muchas veces: «Eso ya lo hemos intentado alguna vez y no

nos ha dado resultado. No sé por qué sería». Esta última actitud supone una cierta apertura a que las cosas pueden fallar por razones concretas; pero que, si se modifican ciertas situaciones, las cosas pueden salir ahora muy bien. El cansancio del director se nota precisamente en eso: que no admite nuevos datos. Está tan tenso y cerrado que resulta difícil el explicarle las cosas con cierta objetividad para que admita una reconsideración de algo.

La gente, entonces, prefiere callarse o rumorear por los pasillos. «No oye, no escucha», suele decirse y, o dejas la cosa por imposible, o buscas otros caminos porque «hablar con el director es pegarte contra un muro».

SOLUCIONES

- *Tómate un buen relax. Para el muy cansado no hay buenas soluciones.*
- *Aprende a fijarte en los nuevos datos que ahora se te ofrecen.*
- *Atiende al otro y no tanto a tus propios esquemas previos. El director que se está autoescuchando es porque, generalmente, tiene miedo de lo nuevo, de cambiar su plan o forma de actuar. En consecuencia, ni escucha porque se siente de algún modo amenazado en su status. Esto que se da normalmente en algunas personas, se acrecienta en el director cansado.*
- *Ensaya frecuentemente campos nuevos y no te cierres. Cuando estés cansado, no serás capaz de intentarlo. Hazlo antes y te servirá un poco para admitir que siempre pueden existir nuevos datos que te ayuden a ver las cosas de otra manera.*

4. EL DIRECTOR CANSADO «ESTA AUSENTE»



Procede superficialmente en las cosas. A veces, hasta se duerme en las reuniones. Ves que te atiende, pero muy poco. No se implica.

No reacciona. Se te difumina el entusiasmo enseguida. Guarda, en todo caso, el protocolo; pero te da la sensación de que estás hablando con una nube.

A veces es también muy propio de directores que no quieren participar en los sentimientos e ideas de los demás y consiguientemente no toman interés por lo que los otros quieran comunicarle. En este caso se agravarian las

cosas al sobrevenir el cansancio. Pero es también indicio de cansancio en personas que, normalmente, suelen interesarse por lo que los demás digan. Al estar cansados, no admiten el procesar cosas que les impliquen en nuevos trabajos. La gente entonces se inhibe y la estructura total de la escuela desciende en iniciativa y creatividad o cada cual procede como puede.

SOLUCIONES

- *Al menos, intenta dormir por la noche. Si se te caen los párpados, la gente prescindirá de ti y de tus sueños.*
- *Di claramente que las cosas son importantes y que quieres atender debidamente; pero que ahora te caes de sueño y es preferible dejar la reunión para mañana.*
- *Acostúmbrate no sólo a escuchar sino a dar señales de que estás escuchando: repetir las últimas palabras, pedir más explicación de las cosas, anotar datos, resumir lo dicho por otro y preguntarle si eso es precisamente lo dicho... son algunas de las señales que la gente suele dar cuando de verdad está escuchando.*
- *No intentes decir que «estás muy interesado en aquello» cuando la gente te va diciendo que te ve distraído y cansado. Si no logras hacer alguna de las señales dichas anteriormente, es probable que estés de verdad cansado y, en consecuencia, la gente deja de comunicarse.*

5. EL DIRECTOR CANSADO «TIRA FRECUENTEMENTE LA TOALLA»



En realidad, a veces no la tira definitivamente sino «frecuentemente». Y también es bastante frecuente que la tire, o amenace con tirarla, antes de empezar.

El tirarla definitivamente sería a veces un signo de que nota de verdad el cansancio y prefiere por tanto dejarlo todo. Al andar diciéndolo y amenazando con ello, es que quizá prefiere jugar con ello para que la gente se muestre indulgente con su forma de actuar y atraer la atención de su sobrecarga. Por eso seguramente usa mucho la amenaza previa en la que ya anuncia su posible dimisión en algunos temas. En consecuencia, la gente prefiere ya no proponer nada, dado que las propuestas nacen muertas de raíz.

SOLUCIONES

- *Te hace falta, como a los boxeadores, un chapuzón de agua fría para que espables. La gente no anda a veces sobrando de ideas; pero, cuando al fin propone alguna, es necesario que encuentren un buen eco.*
- *No puedes confundir las «posibilidades» teóricas que tienes con las «probabilidades» de llevar a la práctica cuanto te propones cuando aceptas un cargo de director o cada vez que estudias una programación concreta de trabajo.*
- *Haz un esfuerzo por ver siempre el vaso medio-lleño y no medio-vacio. Esta forma de ver las cosas cansa bastante menos que una actitud contraria.*
- *Estructura las cosas de tal manera que se garantice bastante el éxito, aunque se hagan pocas; no te castigues de antemano con el fracaso, programando lo imposible.*

6. EL DIRECTOR CANSADO DICE SIEMPRE: «NO TE PREOCUPES. ESTOY CON ESO»



Pero, en realidad, no tiene intención eficaz de ponerse a ello inmediatamente. Le da largas al tema porque no piensa trabajar

sobre él. Eso sí: da casi siempre muy buenas respuestas y que todo se va a arreglar enseguida.

Da, pues, una impresión de cinismo al prometer algo que sabe que no va a arreglar. Es propio de momentos en que uno se siente cansado y no puede enfrentarse con su propia realidad ni la exigencia normal de los demás. Promete, a ver si, de repente, las cosas se arreglan por sí solas o si surge un modo de hacerlo no costoso. Mientras tanto, se mantiene la buena relación con palabras y promesas incluso llenas de fechas exactas «en que todo estará arreglado perfectamente». Pero el cansancio puede más y las cosas «siguen encima de la mesa».

SOLUCIONES

- *Busca a alguien experto que haga las cosas por ti. Te servirá no solo para resolverlas sino también de refresco.*
- *Promete lo que ciertamente vas a cumplir o no prometas nada.*
- *No abuses de quien trabaja esperando soluciones prometidas, mientras tú sabes que eso sigue encima o debajo de la mesa, pero no tiene solución inmediata porque no eres ahora capaz de trabajar eficazmente en ello.*

7. EL DIRECTOR CANSADO NO SE IMPLICA «PERSONALMENTE»



Esto es: considera a las personas como un número y habla de la «función» que ejerce, pero no se entrega personalmente a las cosas. Cumple, pero no llega más allá.

A veces se le oye hablar de programas y de experiencias, pero no de quién las lleva y de su implicación personal en todo ello. Cita cursos, alumnos, tutores, profesores y padres, pero siempre en general y como si la cita proviniese de un libro.

SOLUCIONES

- Recuerda que todo lo que sucede en la escuela tiene que tener repercusión personal en ti mismo. No es que todas las cosas dependan de ti en su origen, pero es necesario estar implicado en su dinámica si no quieres que el organismo escolar sufra cortes y desconexiones importantes.

- Dedica tiempo a estar con las personas y no sólo bajo el aspecto de su función.

- No uses tanto artículos indeterminados: «el» colegio, «los» alumnos, «los» profesores sino palabras que indiquen tu pertenencia al claustro, a los profesores, a los alumnos.

- No digas «se está haciendo esta experiencia». Procura que sea verdad esta otra frase: «Estamos trabajando en que esto salga adelante y en ello estamos implicados tales alumnos, tales profesores...».

8. EL DIRECTOR CANSADO «PIERDE MUCHO TIEMPO»



Llega al despacho y no sabe directamente qué hacer. Da vueltas. Se pone a trabajar quizá en algo que no va a tener tiempo para terminar porque ineludiblemente le van a interrumpir, con lo cual se autojustificará que no tiene tiempo para acabar las cosas. Y aumentará con ello su índice de stress y cansancio.

Prefiere meterse en cosas que le ocupan inmediatamente, dando la impresión de que está haciendo algo porque

todo el mundo le requiere. Pero muchas veces esto no es más que una fuga de un trabajo más importante. No se trata, por tanto, de demostrar ante todos los profesores que uno trabaja y se mueve continuamente sino que uno es eficaz porque hace lo que se espera de él en cada momento.

SOLUCIONES

- De nuevo, descansa. Ninguna solución va a ser buena durante mucho tiempo, si no estás suficientemente relajado en tu trabajo.

- Que alguien te ayude (quizá tu misma comisión directiva) a redactar, paso a paso, una lista detallada de urgencias. Cumple lo que se te pide en la lista y no intentes evadirte ocupándote en otras cosas para demostrar que estás de lo más activo.

- Designate un tiempo para «perder el tiempo» y usa ese tiempo en tu favor, perdiendo de verdad el tiempo.

- Aprende algunas técnicas para ser más rápido y eficaz. Lograrás las cosas y quedarás más relajado.

9. EL DIRECTOR CANSADO «TIENE MAL HUMOR»



A veces, como no puede afrontar las situaciones, salta y se venga haciendo bromas a costa de los demás. No le resulta tolerable el que los otros estén bien.

A veces, también, el humor se vuelve contra ellos mismos porque siempre hay en el público otro con más chispa y que te deja muy mal ante los demás.

Lo que pasa es que alguna gente aguanta y prefiere padecer «por no perder su status» y tolera el que el tal jefe le convierta en objeto inicuo de sus bromas pesadas. Pero hay que recordar que ningún adulto perdona fácilmente el verse disminuido ante los demás.

SOLUCIONES

- Cállate. Traga tu malestar y vete al monte a pegar gritos contra lo que quieras. Pero no intentes molestar a nadie como desahogo de tu propio problema.

- Acepta, en cambio, el que otros puedan hacer humor incluso con tu cansancio. No intentes demostrar a nadie que estás en forma y «van a ver lo que es trabajar en esta escuela». Dedica, más bien esas fuerzas a descansar un poco más y a reírte de lo poco que vales cuando te encuentras cansado.

10. EL DIRECTOR CANSADO DICE «QUE NO RECIBE Y QUE ESTA OCUPADO»



O, al menos, ese es el mensaje que hace pronunciar a todos los encargados de pararles el choque.

Lo malo quizá está en que no

dedica ese tiempo a descansar sino a cavilar más y darle vueltas a las cosas sin terminar nada eficazmente.

En la puerta hay siempre un letrero que dice: «No moleste». Pero nadie sabe de verdad qué es lo que está haciendo ni nadie controla los resultados porque a nadie ha prometido salir de su escondite con un trabajo terminado. De vez en cuando se toma un descanso de su inactividad oculta; pero es probable que muy pronto vuelva a colgar el letrero de siempre: «Hoy no recibe».

SOLUCIONES

- Todo el mundo tiene derecho a «su tiempo»; pero la escuela necesita, ante todo, de un director verdaderamente disponible. Las cosas suceden cuando suceden y la gente necesita ayuda cuando la necesita. Lo que resulta intolerable para la gente es que la falta de planificación o el cansancio del director impida un contacto más flexible. Mucho menos si su cansancio o su evasión le lleva a emplear su tiempo en favor de cosas personales o que no tienen que ver directamente con su trabajo como director de la escuela.

- Mantén una política de puertas abiertas, en la que la gente sepa cómo y cuándo acudir. Sé flexible, pero que la gente sepa que tu oficio, en gran parte, es estar disponible.

- Que la gente te vea frecuentemente y que compruebe que es fácil pararte en los pasillos y hablar contigo, sin que eso suponga un chirrido y un frenazo en tus imparable ocupaciones.

