

H. GARGOLIS

El director padece ataques verbales

Frecuentemente los directores de un centro educativo reciben «ataques verbales»: esto es, alguien se les enfrenta y descarga sobre ellos una serie de palabras, frases e interjecciones que le colocan en una situación difícil. ¿Qué hacer en esos momentos? ¿Cómo reaccionar, sobre todo si eso sucede en público delante de otras personas? Y, aun en privado, ¿cómo arreglárselas para reconducir el tema y sacar algo positivo de todo ello? En un resumen del estudio de Howard Gargolis (NASSP, feb. 90) se nos ofrece una serie de pautas de actuación para estas situaciones.

La primera reacción

Es muy importante la primera reacción. De ella va a depender en gran parte la reconducción del tema. Si se personaliza el ataque y uno comienza a defenderse a sí mismo, es muy probable que el ataque suba a mayores. Lo mismo pasa cuando uno intenta, más o menos a gritos, atacar lo que el otro dice. Con ambas reacciones, defendiéndose a sí mismo y contestando a lo que dice, casi nunca se consigue nada. Es mejor otra vía: fijarse en las motivaciones que el otro tiene para desencadenar ese ataque. Esto ayudará a tomar la situación con más calma y no provocar un contraataque que siempre acaba mal.

¿Por qué la gente ataca?

Existen dos razones que explican muchos ataques. En primer lugar, la cóle-



ra. Y, en segundo lugar, la manipulación o el querer sacar partido de alguna situación mostrándose intencional y planificadamente agresivo. El atribuir el ataque a principios psicológicos de la forma de ser de las personas, casi nunca conduce a nada práctico. Y es que la forma de ser difícilmente resulta modificable y lucha uno contra una pared volviéndose también un poco loco.

1.ª causa: «cólera»

La cólera surge cuando uno se encuentra ante una situación insostenible o muy difícil de afrontar. La reacción colérica es, pues, una llamada de atención: el personaje que ataca, en vez de sentirse fuerte, de algún modo se siente inseguro y está pidiendo auxilio. Su ataque se dirige entonces contra quienes representan el poder o una situación estable. Y es que su situación es precisamente inestable, sin poder, y necesita agredir de algún modo a quien representa la autoridad o una situación firme de la que él no dis-

fruta. Por ello es necesario admitir el ataque como un proceso de liberación y no fijarse tanto en lo que dice sino, más bien, en qué representa esa acción colérica.

2.ª causa: «manipulación planificada»

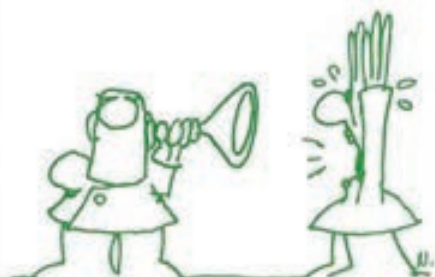
Es necesario que el director tenga en cuenta dos cosas: una, que la gente necesita imperiosamente satisfacer sus necesidades básicas de seguridad, afecto, autoestima, realización... y, si no lo consigue, algo va a hacer para recomponer su situación; dos, que una parte específica de la dirección es precisamente el tratar de resolver esos problemas que afectan a muchos de sus colaboradores. La «manipulación planificada» sólo tiene solución cuando se encuentra con una estrategia planificada de convertir la agresión en un campo de cooperación y atención por parte del director, sin fijarse tanto en lo que dice o hace el que ataca sino en el síntoma que muestra de que las cosas no le van bien.

Algunas estrategias ante el ataque verbal



1. «Ayuda al desahogo»

No decirlo algo que le corte sino ayudarle a que concrete más lo que quiere decir con todo eso: «Tal vez no he entendido bien lo que yo tenía que hacer... es posible que no acierte en lo que hago... así lo ves... explícate un poco más... quieres decir que...». Y esto, naturalmente, sin ironía, sino facilitándole de verdad el que hable y exponga con claridad lo que quiera. El ponerse a la defensiva, actuar desde arriba con ironía o tratando de jugar a víctima que, como director, tiene que «soportar a ese imbécil» es ciertamente una fórmula que no va a arreglar nada.



2. «Escucha atentamente»

Fijarse no tanto en lo que dice sino en el significado de cuando expresa. Seguramente, cuando trate de explicarse más, la cólera habrá disminuido un poco o, al menos, será capaz de concretar el problema y no divagar con fuegos de artificio. El repetir o resumir un poco lo que dice le ayudará a centrar el problema en sus límites objetivos: «se trata de esto y esto, ¿no?». El ver que se le toma en serio, que se le escucha de verdad, le demostrará que no se le tiene en cuenta la forma en que lo dice sino lo que quiere manifestar y es la causa de su problema. «Entonces, vamos a ver... ¿es esto lo que te preocupa o quieres decirme?».



3. «Facilita la crítica»

Muchas veces el ataque verbal no puede confundirse con una sana crítica que te vienen a plantear sobre algo que no haces bien como director. Si se trata de eso, se notaría enseguida: en vez de cólera, tal vez se mostrarían desapacibles, irónicos, inquietos o inseguros. Pero muchas veces el ataque verbal puede ser reconvertido en una sana crítica: sólo hace falta mostrarse cooperativo y dispuesto a aceptar y analizar cuanto se te diga en ese sentido. Si eso se logra, el que atacaba se verá un poco desarmado y comprenderá que el ataque verbal es más producto de su situación que de un afán cooperador sobre cosas que funcionan mal y es necesario corregir.



4. «No te defiendas; analiza el problema»

Quiere decirse: si te atacan, trata de desviar el ataque hacia el problema. Y, por supuesto, no contraataques a la persona; dirígete siempre hacia el problema que se propone. Si te dicen: «usted hizo esto y esto...». En vez de contestar defendiéndote, trata de analizar lo hecho; pero tu no te pongas a la defensiva, tratando de quedar bien. Centra pues, la discusión en el hecho y no en tú como persona. No te des por aludido, aunque el otro insista el «tú y tú y tú...». Es una forma de compensar su inseguridad, atacándote a ti y viendo que tú también te pones mal como está él. Y es que a las

personas que se sienten mal les encanta el ver que también otras se lo están pasando canutas. No te sientas atacado o, al menos, no le reflejes que te sientas atacado.



5. «Atiende a sus ideas»

El que uno esté encolerizado y a que verbalmente no quiere decir, por otra parte, que sea incapaz de mostrar nuevas ideas o presentar nuevas opciones para resolver alguna situación. Algo no le está funcionando bien y, aparte de este hecho, quizá tenga sin duda algo que decir, aunque lo muestre confusamente. El tener en cuenta sus propuestas, sobre todo después de la primera furia, es un excelente paso para no enjaularle, arrinconarle y que se vea sin salida. A todo el mundo le gusta el verse considerado, al tener ahora en cuenta sus ideas, y que no se le recuerde demasiado su ataque inicial, fruto de un período emocionalmente descontrolado.



6. «Pide su colaboración»

Es quizá un paso más. El que ataca se verá entonces recompensado: venía quizá solamente a desahogar atacando y ahora ve que su colaboración es necesaria. Incluso el mismo ataque es necesario en el desarrollo de la dirección. Se trata de elementos dinámicos vitales que sufre toda organización y que no se puede prescindir de ellos, si somos realistas. El hecho de saber integrarlos y convertir en cooperación lo que parece destrucción intencionada es seguramente

te un excelente camino de progreso. Debe recordarse que lo que está dañada es su imagen y el hecho de pedirle colaboración es una invitación a la recuperación básica.



7. Busca un «punto de acuerdo»

Siquiera uno, al menos. Siempre habrá algo en lo que tiene razón. No ataques aquello en lo que no estás de acuerdo: admite, más bien, aquello en lo que estás de acuerdo. Y dí algo así: «voy a intentar comenzar por ahí y a ver si veo las cosas de otra forma». Sé abierto y acepta la pequeña reforma que se te propone. No pidas el que el otro se reforme totalmente cuando tú no das siquiera un pequeño paso que a veces se te pide. Ese gesto inicial demostrará de verdad que tú atiendes sinceramente a lo que es objetivo y no te fijas tanto en la parte emocional del ataque.



8. «Sí... pero...»

No digas no, sin más. Dí «sí... pero...» ¿qué pasará, por ejemplo, si hacemos esto que dices o propones. ¿Qué te parece? ¿Analizamos el tema?... Es otra manera de llevar la discusión a lo objetivo, una vez templados ciertos ánimos iniciales. Escoger este momento en el que puedes manifestar también tu opinión es, sin duda, uno de los puntos cruciales de contener o resolver en positivo el ataque. No se trata de decir simplemente no sino de poner a consideración del otro lo que tú piensas sobre ciertas propuestas.



9. «Repite despacio lo que dice»

Con alguna frecuencia la gente que está airada no sabe bien lo que dice. O, dicho de otra forma, no es muy dueño de las palabras que emitió. El repetir las entonces sosegadamente, pero sin ánimo de ironía, y con todo respeto y exactitud, sin aumentar ni restar palabra, suele producir un efecto de reconsideración por parte del que ataca. Incluso muchas veces se le oír decir: «Bueno, no es eso exactamente lo que quiero decir... o... no sé si me entendiste bien». La segunda vez adquiere seguramente otro tono, fruto de una posible descarga inicial.



10. «Como si no hubiera pasado nada»

Claro está que todo ataque personal suele molestar y hacer que uno se sienta mal. Por tanto, no es fácil olvidarlo; pero sí es posible muchas veces el prescindir de lo dicho y actuar como si no hubiera sido objeto de su ataque. Esa especie de elegancia, nada fácil, es sin duda indicativa de una capacidad singular de saber encajar y, en definitiva, supone una auténtica calidad humana al entender que, si el otro ataca descontroladamente, es que se siente mal y necesita un tratamiento inteligente y no devolverle las cosas de la misma manera. Otra vez más, es necesario recordar que a nadie le gusta que le reflejen lo negativo que ha mostrado en alguna ocasión. Hay que saber prescindir.



11. «Calla y mira»

A muchos da resultado el callar y mirar. Esto es: boquita cerrada y ojos mirando al que ataca. No es un reto: es una paradita que puede ayudar a la reflexión de que las cosas pueden presentarse de otra manera. No se trata, pues, de mirar al tendido como quien indica que la cosa no va con él. Se trata más bien de dar la cara al tema, no rehuirlo, pero dar una pausa a ver si el atacante busca otro estilo de comunicarse.



12. Pide «tiempo muerto»

Como en el basket, pide tiempo muerto. No trates de resolver los problemas aquí/ahora. Dale importancia y pide tiempo. Prepara una pequeña cita para discutir el tema sesogadamente. No respondas ahora si el tema merece algún tiempo para su consideración. Esto le ayudará a ver que tomas en cuenta su propuesta y que le dedicas el tiempo necesario. No te precipites. Al mismo tiempo, es posible que el atacante reconozca que es necesario enfriar un poco el clima y que las cosas pueden verse mejor con la cabeza y el corazón más tranquilo. No tengas miedo en decir que «en este momento me siento un tanto confundido con lo que dices; pero me gustaría tratarlo contigo... podríamos vernos... dime ahora lo que piensas y dame tiempo para pensarlo yo también».