



## COMENTARIS VISIONAT TERCERA SIMULACIÓ

### 6 de març de 2010

#### **“La Clase”, estratègia del director al plantejar el carnet per punts a la reunió.**

- Estratègia intel·ligent per desactivar la idea, o actitud deshonest?
- Escolta molt poc activa de tots els participants.
- Un “deixar fer” actiu del director, que fa com de “jutge sense part” sense assumir el seu rol.

Jordi Garriga:

- “A les organitzacions, es promou el que es tolera; hi ha coses que un cap no ha de tolerar”.
- “Les paraules construeixen realitats”:
  - o “Això és un desastre!”... No. Les paraules amb que treballem construeixen la nostra realitat.
- El director tenia una estratègia clara per a no assumir el carnet per punts; i “ara passem a un tema realment important pels professors... La màquina de cafè”. I en aquest tema té opinió.

#### **Visionat primera simulació**

- Enric Roca: La planificació inicial; l'estratègia inicial no queda clara, sí el desenvolupament i possibles contrapartides. I què fem si ell ens diu que no? Com reconduïm el final?
- Pepe Menéndez: Quan comuniquem alguna cosa que no estem segurs, normalment ho afrontem amb molta justificació; “i si el ferim?”, “i si...”... No tenim uns nens petits amb una sensibilitat desmesurada al davant! No estem convençuts del que hem decidit.
- Albert Lacruz: A les dues simulacions i a la pel·lícula passa el mateix... És poc eficaç afrontar les coses amb inseguretat, amb poca força, ni seguretat ni empena. Ells perceben aquesta inseguretat.
- Comentari:
  - o Potser l'objectiu no hauria de ser tant que ho compregui sinó informar-lo; si equivoquem l'objectiu, equivoquem l'estratègia. No l'havies de convèncer, li havies de comunicar la situació.
- Albert Lacruz: Si és una persona complicada, ja tindrà temps per a reconduir-ho. L'informes amb educació.



(Visionat)

- Cap d'estudis: Estava esperant per dir el que havia de dir. Ja li anava bé que el director anés parlant. Tenia molta confiança en el director.
- Enric: Potser la introducció del director dura massa, sembla buscar guanyar temps per a crear un clima positiu, però sembla que qui tenim davant es va posant més nerviós. El recolzament del cap d'estudis era per poder repartir dels papers. I com es sentia el cap d'estudis en aquesta situació? Estava còmode veient la situació des de fora, però va acumulant la tensió de "i ara què faré?".
- Cap d'estudis: hi havia molts moments que mirava al professor, però el professor només mirava al director.
- Comentari: quan el director ha fet una amenaça oculta, ha provocat que el professor es posés a la defensiva i ha sorprés al cap d'estudis.
- Enric: la situació ha dut al director a fer servir un recurs (l'amenaça) que no havia parlat abans, que li ha sortit al moment per l'impacte emocional de la situació.
- Comentari: aquí faltava feina prèvia a fer; l'actitud d'ell hauria canviat si s'hagués parlat abans? La persona rebotada no es rebotava d'avui per demà.
- Enric: Precisament sempre ens costa molt parlar amb les persones que ens donen problemes.
- Àngels: ha detectat un canvi de registre del director; ha entrat a anar per feina "et demanem un sacrifici", però després "tu ets meravellós...", que no sabies si era real o ironia. Canvi molt notable.
- Màrius: més que valorar l'estratègia en un conjunt més ampli del temps que no coneixem; és possible que aquesta fos la primera entrevista dels canvis, això no ho sabem i no formava part de la simulació. Un té clara la seva funció directiva, el context, i la idea del clima agradable d'entrada no funciona. El professor se sentia agredit quan li deien que bo que era. Hauria estat molt més productiu anar més al gra. I ha ignorat explícitament al cap d'estudis, ha establert un duel amb el director. S'ha deixat portar per emocions, i ha vist un intent de crear un bon clima fals.
- Jordi Garriga: assessoraments per acomiadament; una de les coses que es fa és la formalització: i es fan guies formalitzades de com es comença l'entrevista; l'inici de l'entrevista és absolutament crític. Normalment es comença "el motiu d'aquesta entrevista és comunicar-te el teu acomiadament i condicions", i a partir d'aquí es posa en valor la feina feta, etc... Com que la situació és molt dura, es comença dient el motiu de la trobada i després s'explica. I un altre tema: si hi ha més d'una d'aquestes situacions que han de passar, el com es gestionen totes és molt important; hi ha d'haver una estratègia de quan li dic què a qui i en quin ordre, i si ho he de fer dos dies seguits bloquejant l'agenda



ho faig. I s'arriba a pensar com se'ls crida, a qui es crida primer? Per ordre alfabètic? Per si s'acomiada o no?

- Pepe Menéndez: aquesta situació altera tots els valors: “demanem un sacrifici perquè vagis a primer d'ESO”. El tema no era convèncer ningú, el director mentia i el professor s'adonava. Quan passa això, per començar és entre el director i l'altre, i el director ha de saber el que vol aconseguir: és un tema disciplinari i vas a l'ESO perquè et toca? O fins i tot si passa al revés, i vull que un d'ESO vagi al Batxillerat? Aquest és un tema entre tu i jo en sentit professional. I el director no pot mentir d'aquesta manera, perquè tractem als altres com si no s'assebentessin del que passa.
- Comentari: a algunes empreses acomiaden per carta. T'estalvies tot aquest problema.
- Jordi Garriga: va sortir a la premsa una manera molt innovadora, que era que quan volies entrar la targeta no funcionava. Tot això demostra una visió molt curta, perquè la resta de l'organització pensa que els tractaran així. Acomiades algú per carta, i després la resta et miren quan els dius “anem a aixecar l'empresa!”. L'acomiadament és sempre una mala situació, i els directius haurien de demanar perdó d'entrada perquè no han sapigut fer aquella empresa excitosa. I li has de dir a la cara i mirant-li els ulls.

### **Visionat segona simulació**

Comentari:

- “Home, el meu despatx!”. “He estat molts anys director”... Tot això posa en dubte...

Pepe/Marius:

- Són provocacions; si hi entres, l'has pifiada.

Miquel Àngel Prats:

- El professor actuava com a director, “vinga, va, què hem de fer?”... El que feia posar més a la defensiva l'equip directiu.

Màrius:

- Si la situació és aquesta, algú que ha estat director anar al seu antic despatx és una situació molt complicada. Per al professor era molt violent assumir una actitud submissa. Ni ha donat la mà a cap dels dos ni ha donat opcions.

Enric:

- Veiem si l'estratègia inicial que han marcat es realitza o no?



Miquel Àngel Prats:

- Li ha cridat l'atenció la diferència de gestió dels conflictes entre els dos casos; la segona vegada han fet servir el record, s'ha acompanyat molt més, s'han reforçat molt més entre les dues...

Màrius

- Ha notat dues coses: qüestions que crispin i dificulten la comunicació ("ja sabem com és ell"), i arguments que sí que serveixen, per exemple donar la volta a l'expertesa: "tu tens prou expertesa professional com per afrontar aquest repte". I el pressing catch, entre dos contra un, ara tu dius una cosa i ara tu dius l'altre, són dos cervells treballant per a avançar. I el "què m'has dit?" i no tolerar segons quines coses no serveix; entrar frontalment en determinades provocacions és una mala estratègia. Una valoració amb base real serveix; "valorem competències que creus que temps" això sí que serveix, si darrera hi ha alguna proposta o alguna cosa.

Pepe Menéndez:

- Nosaltres ja sabíem que això no t'agradaria... Sóc el líder o el penalitzat? Mai fer referències al nosaltres sabíem, perquè això és al-levosia, nocturnitat...

Comentari:

- Quan s'aixeca perquè dona per tancada la conversa, l'havíem de fer seure?
- Tu com que ets tan bo et podem castigar, i d'altres que no són tan bons no els podem castigar.

Màrius:

- S'ha posat dret per provocar la situació del "deixar de raonar", una persona dreta està desbocada; l'important és que torni a seure. "Ara estem nerviosos" ... Ara, ordres "seu seu", no serveixen. És una situació que no s'ha d'acabar així: com va acabar la reunió? "Me'n vaig anar"/"Va marxar"... Això no és positiu.

Albert:

- Gran solidaritat amb els caps d'estudis i directors; es fes el que es fes la situació era molt complicada, la resposta del professor ha estat dura. Gran dificultat. I l'estratègia en aquesta simulació sembla que ha estat "com que jo he tingut algun problema amb ell, te n'encarregues tu".

Directora:

- Ella hauria tingut l'entrevista sola, sense la cap d'estudis. No l'hauria necessitat, com creu que la cap d'estudis tampoc. Han coincidit al parlar-ho fora que l'haurien fet per separat.

Albert:

- I com enfoquem els problemes personals amb els membres del nostre equip?

**Directora:**

- Consigna que fa servir abans de reunions amb problemes similars: “d’aquella entrevista ha de sortir alguna cosa positiva”.

**Comentari:**

- En la segona entrevista tenia la sensació que l’objectiu que es tenia era convèncer el professor; intentar-lo convèncer només farem argumentacions i no acceptarà. Plantegem l’objectiu, li expliquem el què, i deixem un temps de reflexió.

**Comentari:**

- Si tens problemes amb aquella persona, no és millor que hi hagi un tercer que suavitzí la situació?

**Pepe:**

- Un director no es pot permetre tenir problemes personals amb ningú; si un dia té un problema personal amb algú, al dia següent ho ha d’arreglar. El dia que té un problema personal està començant la caiguda de la seva responsabilitat. Si els té, el director no ha d’esperar que l’altre prengui la iniciativa, sinó que ha de ser ell qui ho intenti arreglar. La iniciativa l’has de prendre fins i tot per saludar al matí; mai no esperis que els altres es dirigeixin a tu. Quan brinden, tu prens la iniciativa... Això psicològicament esgota molt, perquè a tots els llocs socials fas aquest rol... Però tothom espera que tu prenguis la iniciativa.

**Cap d’estudis:**

- “Li dorava molt la píldora”... Ella no tenia aquesta sensació, però sí que li havia d’explicar. Perquè si només li deia sense explicar-li seria pitjor. I en aquella explicació l’havia de fer una mica còmplice. Perquè deu tenir habilitats, i perquè quan surti de la reunió anirà a muntar un ciri a la sala de professors. I l’interrogava per fer-lo adonar que no era cap càstig.

**Jordi Garriga:**

- Hi ha un moment que la cap d’estudis l’ha fet pensar, perquè li ha preguntat. En una conversa qui té el poder és qui pregunta, no qui respon. Preguntant-li el fas pensar. I, d’acord amb el que deia el Pepe, una idea força molt potent sobre la comunicació és que una organització –i una parella és una organització- que té converses significatives pendents no pot funcionar. Ens toquem gent a les organitzacions emprenyats perquè fa 15 anys va poder ser no sé què que no va ser, no se li va explicar, i encara avui no ha trobat un moment de conversa significativa per a parlar-ne. Són converses dures, fan mal de panxa, però aquests problemes no poden créixer, s’han d’afrontar a temps. S’ha de crear un espai i un moment per a parlar-ho bé i sense por.