



CONVERSACIONES CRUCIALES

CLAVES PARA EL ÉXITO CUANDO LA SITUACIÓN ES CRÍTICA

1. ¿Qué es una conversación crucial?
2. El dominio de las conversaciones cruciales
3. Empezar con el corazón
4. Aprender a mirar
5. Procurar seguridad
6. El dominio de mis historias
7. Definir mi camino
8. Estimule las pruebas
9. Sondear el camino de los demás
10. El paso a la acción
11. Celebración de una buena votación
12. Para cambiar su vida

¿Qué es una conversación crucial?

¿Y a quién le importa?

¿Qué es lo que diferencia a una conversación crucial de una normal y corriente? En primer lugar, *las opiniones divergen*.

En segundo lugar, *hay importantes factores en juego*.

En tercer lugar, *las emociones son intensas*.

Por definición, las conversaciones cruciales versan sobre temas difíciles. *Desafortunadamente, es un rasgo de nuestra naturaleza humana alejarnos de las discusiones porque tememos que nos harán daño o que empeorarán las cosas*. Somos verdaderos maestros evitando estas conversaciones difíciles.

Recurrimos a todo tipo de tácticas para evitar los temas espinosos.

CÓMO MANEJAMOS HABITUALMENTE LAS CONVERSACIONES CRUCIALES

Cuando nos enfrentamos a conversaciones cruciales podemos optar por una de estas tres soluciones:

- Podemos evitarlas.
- Podemos enfrentarnos a ellas y manejarlas de mala manera.
- Podemos enfrentarnos a ellas y manejarlas adecuadamente.

Manifestamos nuestra peor conducta

¿Por qué sucede esto?

Porque estamos mal diseñados. Cuando las conversaciones dejan el terreno de lo rutinario y se vuelven críticas, solemos tener problemas.

Incontables generaciones de conformación genética conducen a los humanos a manejar las conversaciones con el puño en alto y los pies ligeros, no con la persuasión inteligente ni con amabilidad.

Nos encontramos bajo presión.

La verdad es que nos enfrentábamos a múltiples tareas en tiempo real con un cerebro que estaba abocado a otras cosas. Hemos tenido suerte de no sufrir un infarto.

Estamos confundidos.

No sabemos por dónde empezar. A medida que avanzamos, improvisamos porque no hemos visto muy a menudo modelos reales que pongan en práctica habilidades eficaces de comunicación.

Actuamos de manera contraproducente.

Somos nuestros peores enemigos, y ni siquiera nos damos cuenta.

Algunas conversaciones cruciales habituales

Temas que podrían fácilmente conducir al desastre son:

- Poner fin a una relación
- Hablar con una colega en el trabajo que se comporta de manera ofensiva o hace comentarios desagradables
- Pedirle a un amigo que nos pague lo que nos debe
- Hacerle comentarios a la jefa sobre su comportamiento
- Hablar con un jefe que viola sus propias normas de seguridad o de calidad
- Criticar el trabajo de un colega
- Pedirle a un compañero de apartamento que se mude
- Definir cuestiones relaciones con la custodia o las visitas de los hijos con un ex cónyuge
- Tratar con un adolescente rebelde
- Hablar con un miembro del equipo que no cumple con los compromisos adquiridos
- Discutir problemas de intimidad sexual
- Hablar con un ser querido acerca de un problema de abuso de ciertas sustancias
- Hablar con un colega que acapara información o recursos
- Entregar un estudio de rendimiento desfavorable
- Pedirle a los suegros que dejen de intervenir
- Hablar con un colega acerca de un problema de higiene personal



Para mejorar su empresa

Dentro de las empresas con altos rendimientos, cuando los empleados no cumplen sus promesas, los colegas intervienen voluntaria y eficazmente para abordar el problema.

En las *peores* compañías, a los empleados con bajos rendimientos primero se les ignora y después se les traslada.

En las *mejores* empresas, los jefes siempre abordan los problemas. En las mejores empresas, todos son responsables ante todos, independiente de su nivel o de su posición.

- **La seguridad.** Cuando alguien viola un procedimiento o actúa de una manera poco segura, la primera persona que observa el problema, independientemente de su posición, se manifiesta y sostiene una conversación crucial.
- **La productividad.** Si un empleado tiene un bajo rendimiento, no consigue cumplir con una promesa, no lleva a cabo su parte correspondiente del trabajo o simplemente no es lo bastante productivo, las partes afectadas abordan el problema inmediatamente.
- **La diversidad.** Cuando alguien se siente ofendido, amenazado, insultado o acosado aborda el tema con la persona que ha cometido la falta, y lo hace con habilidad y tranquilidad.
- **La calidad.** En las empresas donde la calidad es la regla, las personas se enfrentan a los problemas cara a cara cuando éstos surgen.
- **Todos los demás temas candentes.** Las mejores empresa en innovación, trabajo en equipo, gestión del cambio o cualquier otro sector que exija una interacción humana son las mejores cuando se trata de sostener las conversaciones cruciales relevantes.

Para mejorar su salud personal

Los sentimientos negativos que guardamos, el dolor emocional que sufrimos y las constantes palizas que soportamos a medida que nos abrimos paso entre conversaciones malsanas minan lentamente nuestra salud. En algunos casos, el impacto de las conversaciones frustradas acarrea problemas menores. En otros, trae consigo el desastre. En todos los casos, las conversaciones frustradas nunca nos hacen más felices ni más sanos.

El dominio de las conversaciones cruciales

Las personas que se manejan con habilidad en el diálogo hacen todo lo posible para que todos puedan agregar su significado al fondo *compartido*, incluso ideas que a primera vista parecen polémicas, equivocadas o en contradicción con sus propias creencias.

Un fondo compartido no sólo ayuda a los individuos a adoptar mejores decisiones, sino que, puesto que el significado es compartido, las personas actúan sin reservas, cualquiera que sea la decisión que se tome. Cuando las personas están presentes en una discusión abierta donde se comparten las ideas, participan del libre flujo de significados.

Cuando las personas no participan, cuando se quedan sentadas en silencio durante conversaciones delicadas, rara vez se sienten comprometidas con la decisión final. Puesto que se guardan sus ideas y sus opiniones jamás llegan a construir parte del fondo, acaban criticando en silencio y resistiendo pasivamente.

No pretendemos sugerir que haya que tomar todas las decisiones por consenso o que el jefe no deba participar en la decisión final o incluso adoptarla. Sólo estamos sugiriendo que sea cual sea el método de toma de decisiones, cuanto más rico sea el significado compartido del fondo, más sólida será la decisión final, independiente de quien la tome.

Ante el miedo de enfrentarnos a un individuo, culpamos a todo un equipo por un determinado problema, esperamos que el mensaje alcance el blanco indicado.



Empezar con el corazón

Cómo mantenernos centrados en lo que realmente queremos

Cuando nos enfrentamos a una conversación fallida, la mayoría de nosotros tenemos la tendencia a echarle la culpa al otro. Si cambiaran los demás, todos viviríamos para siempre felices. Si los otros no estuviesen tan mal de la cabeza, no tendríamos que recurrir a juegos sin sentido. Ellos fueron los que empezaron. Es culpa de ellos, no nuestra. Y así sucesivamente.

Las personas que mejor se manejan dialogando comprenden esta sencilla verdad y la convierten en un principio: “Primero tengo que ocuparme de mí”.

Aun cuando es posible que otros necesiten cambiar, o queramos que cambien, la única persona a quien podemos constantemente inspirar, en quien podemos indagar y moldear, con algún grado de éxito, es la persona del espejo.

Algunas grandes preguntas:

- ¿Qué deseo realmente para mí mismo?
- ¿Qué deseo para otros?
- ¿Qué deseo realmente para la relación?
- ¿Cómo me comportaría si realmente deseara estos resultados?

Desviaciones habituales

El afán de ganar. Este asesino de diálogos en concreto se encuentra al comienzo de muchas listas que hemos elaborado. Este deseo de ganar está muy arraigado en nosotros antes de que hayamos crecido lo suficiente para saber qué está pasando.

Lamentablemente, a medida que envejecemos, la mayoría no nos damos cuenta de que este afán de ganar nos está permanentemente alejando de un diálogo sano.

El afán de revancha. A veces, cuando nuestra rabia aumenta, en lugar de querer vencer en un determinado argumento, deseamos causarle daño a la otra persona.

Cuando las emociones llegan a su punto álgido, nuestro objetivo se desvirtúa completamente. Nos alejamos tanto del reflejo de aportar significados al fondo que lo único que nos importa es ver sufrir a otros.

La esperanza de mantenerse a salvo. A veces nos inclinamos antes por la seguridad personal que por el diálogo. En lugar de contribuir al fondo de significados, lo cual probablemente significa crear olas por el camino, votamos por el silencio. Nos sentimos tan incómodos con el conflicto inmediato que aceptamos la *certidumbre* de los malos resultados para evitar la posibilidad de una conversación incómoda.

Al fin y al cabo, si sólo estamos eligiendo entre huir o agredir, ¿de qué sirve tener ideas creativas?

También nos mantienen atascados en estrategias ineficaces al justificar nuestras conductas de ataque o retroceso. ¿Para qué modificar nuestra conducta si somos los únicos listos que guardamos silencio?: “¿Oponerse al jefe? ¿Qué bicho te ha picado a ti?” “¿Decirle a mi cónyuge que su manera de tratar a los niños es muy controladora? Ni hablar. Estaría pagando el error el resto de mi vida”. Con una actitud como ésta, ¿por qué habríamos de cambiar alguna vez cuando pensamos que somos los únicos seres mínimamente íntegros? “Alguien tiene que decir la triste verdad. Es lo único que me permitiría mirarme al espejo.”

En busca del esquivo “Y”

(Se trata de una especie en peligro de extinción, como ya se sabe) He aquí cómo funciona.

Primero, clarifique lo que realmente desea. Ya tiene un comienzo ventajoso si ha empezado por el corazón. Si sabe lo que desea para sí mismo, para otros y para la relación, está en condiciones de abandonar la Alternativa del Tonto:

En segundo lugar, clarifiquemos lo que realmente no deseamos. Pensemos en aquello que tememos que puede ocurrirnos si renunciamos a nuestra estrategia actual de intentar vencer o permanecer a salvo.

En tercer lugar, presentemos a nuestro razonamiento un problema más complejo. Finalmente, combinemos los dos en una pregunta conjuntiva que nos obligue a buscar opciones más creativas y productivas que el silencio o la violencia.

Aprender a mirar

Cómo saber cuándo peligra la seguridad

Aprender a reconocer las conversaciones cruciales

En primer lugar, manténgase alerta al momento en que una conversación dejar de ser rutinaria o inofensiva para convertirse en conversación crucial. De la misma manera, cuando se prepare a entablar una conversación difícil, preste atención al hecho de que está a punto de entrar en una zona de peligro.

Aprender a identificar problemas de seguridad

Cuando tememos que las personas no quedan convencidas con nuestras ideas, empezamos a presionar demasiado.

Cuando tememos que nos hagan daño en algún sentido, empezamos a inhibirnos. Estos dos tipos de reacciones, a saber, combatir y huir, están motivados por el mismo sentimiento, el miedo.

Cuando no hay seguridad, empieza a cegarse. Al permanecer atento a las transgresiones contra la seguridad, no sólo puede ver cuándo peligra el diálogo sino también reactivar su mente.

Cuando nos sentimos verdaderamente amenazados, apenas podemos ver más allá de lo que tenemos al frente.

No dejar que los problemas de seguridad nos descentren. Cuando las personas comienzan a sentirse inseguras, recurren a prácticas desagradables.



El silencio y la violencia

Cuando las personas comienzan a sentirse inseguras, eligen uno de los dos caminos malsanos. O guardan silencio (absteniéndose de aportar significado al fondo) o se vuelven agresivos (intentan imponer un significado al fondo compartido).

El silencio

El silencio es cualquier manera de abstenerse deliberadamente de aportar información al fondo de significados. Casi siempre responde al deseo de evitar problemas potenciales, y siempre restringe el flujo de significados. Los métodos varían desde hacer juegos de palabras hasta evitarla del todo a una persona. Las tres formas más habituales de silencio son enmascarar, evitar y retraerse.

- Enmascarar consiste en restar importancia a nuestras verdaderas opiniones o manifestarlas de forma selectiva.
- Evitar significa alejarse completamente de temas delicados. Conversaos, pero sin abordar el fondo del asunto.
- Retraerse significa marginarse del todo en una conversación. O abandonamos la conversación o abandonamos la habitación.

La violencia

La violencia es cualquier estrategia verbal que intente convencer, controlar u obligar a otros a adoptar nuestro punto de vista. Se opone a la seguridad al pretender imponer significados al fondos. Los métodos varían desde el insulto y el monólogo hasta las amenazas. Las tres formas más habituales son controlar, estigmatizar y atacar.

- *Controlar* consiste en obligar a otros a adoptar nuestra manera de pensar. Se consigue ya sea imponiendo nuestros puntos de vista a otros o dominando la conversación. Los métodos suelen ser interrumpir a los demás, exagerar la postura, hablar en términos absolutos, cambiar de tema o recurrir a preguntas dirigidas para controlar la conversación.
- *Estigmatizar* es colgarle una etiqueta a las personas o a las ideas para después desecharlas con una estereotipo o categoría general.
- *El ataque habla por sí solo.* Renunciamos a vencer en una discusión para infligir daños a la otra persona. Entre las tácticas, encontraremos el desprecio y las amenazas.

Procurar seguridad

Cómo procurar seguridad para hablar de casi cualquier cosa

TOME DISTANCIAS, PROCURE SEGURIDAD Y REANUDE EL DIÁLOGO

¿Qué deseo realmente?

Si realmente desea tener una conversación sana acerca de un tema que podría consolidar o acabar con su relación, es posible que durante un rato tenga que hacer caso omiso del problema contingente.

OBSERVAR CUÁLES SON LAS CONDICIONES EN PELIGRO

El Objetivo Común

Las conversaciones cruciales a menudo acaban mal, no debido al *contenido* de la conversación sino porque otros creen que el contenido hiriente y mordaz significa que usted tiene una *intención* maliciosa. ¿Cómo se pueden sentir seguros cuando creen que usted piensa hacerles daño? Muy pronto, todas las palabras que pronuncie serán sospechosas.

La primera condición de la seguridad es un *Objetivo Común*. Objetivo Común significa que otros perciben que trabajamos en aras de un resultado común en la conversación, que nos preocupan sus objetivos, intereses y valores.

Cuando el objetivo está en peligro acabamos en una discusión. Cuando otros comienzan a imponer sus opiniones al fondo de significados suele ser porque creen que nosotros intentamos ganar y que ellos tienen que hacer lo mismo. Otras señales de que el objetivo está en peligro son las actitudes defensivas, las ideas no compartidas (la forma silenciosa que expresa el objetivo frustrado), las acusaciones y la vuelta una y otra vez al mismo tema.

Para tener éxito en las conversaciones cruciales, deben importarnos verdaderamente intereses de los demás, no sólo los nuestros.

El Respeto Mutuo

¿Seremos capaces de seguir dialogando?

Si bien es verdad que no hay motivo para entablar una conversación crucial si no existe un Objetivo Común, también es verdad que no podemos seguir dialogando si no observamos un Respeto Mutuo. El Respeto Mutuo es la condición para la continuidad del diálogo. Cuando las personas perciben que sus interlocutores no los respetan, la conservación se vuelve inmediatamente insegura y el diálogo se frena en seco.

Pedir disculpas cuando sea lo indicado

Cuando cometa un error no cause daño a otras personas, comience con una disculpa. Una disculpa es una declaración que expresa sinceramente su pesar por su responsabilidad en provocar o, al menos no impedir, el dolor o las dificultades causadas a otros.

Una disculpa no es realmente una disculpa a menos que usted experimente un cambio de actitud. Para ofrecer unas disculpas sinceras, sus motivaciones tienen que cambiar.



Contraste para remediar los malos entendidos

Puede que empecemos compartiendo inocentemente nuestras opiniones, pero la otra persona crea que nuestra intención es vencerla u obligarla a aceptar nuestra opinión. Es evidente que, en esas circunstancias, disculparse no es lo indicado. Sería poco inteligente reconocer que hemos cometido un error cuando no es cierto.

Contrastar no es pedir disculpas. Es importante entender que contrastar no es pedir disculpas. No es una manera de desdecirnos de algo que hemos dicho y que ha herido

los sentimientos de otra persona. Más bien, es una manera de asegurar que lo que hemos dicho no causará más daño de lo que debiera.

El Contraste define el contexto y la magnitud. Cuando nos encontramos en medio de una conversación difícil, a veces lo otros escuchan lo que decimos y les parece más grande o peor de lo que pretendemos.

Utilice el Contraste como prevención o primeros auxilios. El Contraste es útil tanto como prevención o como primeros auxilios cuando hay problemas de seguridad.

Cuando las personas no le entienden bien y usted comienza a rebatir los malentendidos, deténgase. Utilice el Contraste. Explique cuáles son sus intenciones hasta que haya restablecido la seguridad. Después, reanude el diálogo. La seguridad antes que nada.

Comprométase para definir un objetivo común

Para dejar de discutir, tenemos que dejar de creer que nuestra opción es la mejor, y la única, y que no estaremos satisfechos hasta conseguir exactamente lo que deseamos en ese momento. Tenemos que abrir nuestro pensamiento al hecho de que, quizá, haya una opción diferente en alguna parte, una opción que conviene a todos.

Como sucede hasta con los problemas más complicados, no apunte a la perfección. Apunte al progreso.



El dominio de mis historias

Cómo seguir dialogando cuando nos sentimos enfadados, atemorizados o heridos

Algunas personas tienen la tendencia a reaccionar más explosivamente y con más intensidad que otras ante el mismo estímulo.

Las emociones no nos embargan como se tratara de la niebla. No son los otros los que nos endosan las emociones. Aunque se sienta muy tranquilo al decirlo, no son otros los que lo enfurecen. Usted se enfurece a sí mismo. Usted y sólo usted crea sus emociones.

Una vez que hemos creado nuestras emociones, tenemos sólo dos opciones. *Podemos influir en ellas o ser influido por ellas.* Es decir, cuando se trata de emociones intensas, o encontramos una manera de dominarlas o nos convertimos en sus rehenes.

Las personas *bien* dotadas para el diálogo saben perfectamente que si no controlan sus emociones, las cosas empeorarán. Por lo tanto, intentan algo diferente. Fingen. Ahogan las reacciones y hacen todo lo posible por volver al diálogo. Al menos lo intentan.

Desafortunadamente, cuando llegan a un punto difícil en una conversación crucial, afloran sus emociones reprimidas. Se manifiestan como mandíbulas tensas o comentarios sarcásticos. El diálogo se resiente. O quizá su miedo paralizante les impide decir lo que realmente piensan.

Las personas *mejor* dotadas para el diálogo hacen algo completamente diferente. No son rehenes de sus emociones, ni intentan reprimirlas.

Identificar las propias emociones es más difícil de lo que podría imaginar. De hecho, muchas personas son emocionalmente analfabetas. Cuando se les pide que describan cómo se sienten, utilizan palabras como “mal”, “enfadado” o “asustado”, lo cual sería correcto si éstas fueran descripciones precisas, pero no suelen serlo.

Historias de Víctimas – “No es culpa mía”

El problema es siempre el mismo. La otra persona es mala y está equivocada, nosotros somos buenos y tenemos razón. Otras personas hacen cosas malas y nosotros sufrimos las consecuencias.

Historias de Villanos – “Todo ha sido culpa tuya”

Creamos estas desagradables historias al convertir a seres humanos normales y decentes en villanos. Les imputamos malas intenciones y luego le contamos a todo el mundo acerca de los defectos de los otros como si, de alguna manera, le estuviésemos haciendo un enorme favor al mundo.

En las historias de Víctimas, exageramos la propia inocencia. En las Historias de Villanos, ponemos el acento en la culpa de la otra persona.

Historias de Impotencia – “No hay nada más que pueda hacer”

En estas invenciones, nos describimos a nosotros mismos como impotentes para actuar. Mientras que las Historias de Villanos y de Víctimas lanzan una mira retrospectiva para explicar por qué estamos en una determinada situación, las Historias de Impotencia miran de forma prospectiva para explicar por qué no podemos hacer nada que modifique nuestra situación.

Por qué contamos historias ingeniosas

Concuerdan con la realidad. A veces las historias que contamos son ciertas. La otra persona intenta causarnos daño, somos víctimas inocentes. O quizá realmente no podemos hacer gran cosa para remediar el problema. Puede suceder. No es habitual, pero puede suceder.

Nos sacan de un apuro. Muy a menudo, nuestras conclusiones se transforman de explicaciones razonables en historias ingeniosas cuando nos eximen convenientemente de cualquier responsabilidad, cuando la verdad es que tenemos una responsabilidad parcial.

Las historias ingeniosas nos impiden reconocer nuestros propias claudicaciones. A estas alturas, debería quedar claro que las historias ingeniosas nos causan problemas.

Definir mi camino

Como hablar de forma persuasiva, no avasalladora

COMPARTIR OPINIONES DELICADAS

Aportar información al fondo de significados puede ser un asunto bastante arduo cuando las ideas que estamos a punto de dejar caer en la conciencia colectiva contienen opiniones delicadas, poco atractivas o polémicas.

Las personas *mejor* dotadas para el diálogo dicen todo lo que piensan y lo hacen de una manera que los otros perciben como segura cuando escuchan lo que tienen que decir y también cuando quieren responderles. Son a la vez totalmente sinceros y totalmente respetuosos.

SALVAGUARDAR LA SEGURIDAD

La confianza. La mayoría de las personas sencillamente no tienen conversaciones delicadas, al menos no con la persona indicada.

Las personas que manejan el diálogo con habilidad sienten la confianza necesaria para decir lo que hay que decir a la persona que lo escucha.

La humildad. La confianza no es lo mismo que la arrogancia o la testarudez. Las personas hábiles confían en que tienen algo que decir, pero también observan que otros tienen opiniones válidas. Son lo bastante humildes para saber que no tienen el monopolio de la verdad.

La habilidad. Finalmente, las personas que comparten sin reservas información delicada suelen obtener buenos resultados.

Empiece su camino con hechos. Para hablar de sus historias, tiene que llevar a las personas involucradas por su Camino a la Acción. Déjeles conocer su camino de comienzo a fin, y no desde el comienzo hasta... bueno, hasta donde sea que le lleve. Y dé a conocer a otros su experiencia desde su punto de vista, empezando con sus hechos.

Consulte el camino de los demás

Hemos mencionado que la clave para compartir ideas delicadas es una mezcla de confianza y humildad. Expresamos nuestra confianza compartiendo nuestros hechos y nuestras historias con claridad. Demostramos nuestra humildad pidiendo a otros que compartan sus opiniones.

Las habilidades del “Cómo” hable con prudencia

Cuando comparta una historia, intente amalgamar confianza y humildad. Compártala de tal manera que exprese su confianza apropiada en sus conclusiones a la vez que demuestre que, si corresponde, desearía que dichas conclusiones sean impugnadas.

¿Por qué suavizar el mensaje? Porque intentamos aportar significados al fondo, no obligar a otras personas a tragárselos. Si ejercemos demasiada presión, la información no llegará al fondo.

Además, cuando utilizamos un lenguaje prudente, éste no sólo retrata con precisión nuestra visión incierta, sino que también contribuye a disminuir las actividades defensivas y procura seguridad a otros para que ofrezcan opiniones divergentes.

Con prudencia, no con debilidad. A algunas personas les preocupa tanto no presionar ni imponerse que equivocan el camino en otra dirección.

Una cosa es ser humilde y abierto, otra muy diferente es sufrir de una inseguridad crónica.

Estimule las pruebas

No sólo debería invitar a otros a hablar, sino hacerlo dejando claro que, independientemente de lo polémico de sus ideas, usted quiere escucharlas. Las personas necesitan sentirse seguras al compartir sus observaciones y sus historias, incluso aunque sean diferentes.

Estimule las opiniones contrarias. De modo que si piensa en otros tal vez vacilan, deje claro que desea escuchar sus opiniones, sean las que sean. Si no están de acuerdo, tanto mejor. Si lo que tienen que decir es polémico incluso delicado, respételes por tener la valentía de expresar lo que piensa.

Dígalo de verdad. A veces las personas ofrecen una invitación que parece más una amenaza que un verdadero llamado a plantear opiniones.

¿Cómo hemos llegado a esto?

Comienza con una historia. Cuando sentimos la necesidad de imponer nuestras ideas a otras personas, generalmente es porque creemos que tenemos razón y que todos los demás están equivocados.

Nos sentimos justificados recurriendo a trucos sucios. Una vez que estamos convencidos de que es nuestro deber es luchar por la verdad, comenzamos a sacar el armamento pesado. Utilizamos trucos de debates que hemos aprendido a lo largo de los años. El más importante de ellos es la capacidad de “marcar la baraja”. Citamos información que apoya nuestras ideas mientras ocultamos o desacreditamos cualquier cosa que no nos apoye. Luego aderezamos el discurso con exageraciones.

¿Cómo cambiar?

En primer lugar, permanezca atento al momento en que las personas comienzan a mostrar resistencia ante usted. Céntrese en sí mismo más que en el tema.

Se está inclinando hacia delante? ¿Habla más fuerte que de costumbre? ¿Comienza a intentar ganar? ¿Hablar con largos monólogos y recurriendo a artimañas? Recuerde: *Cuanto más le importe un tema, menos probable será que adopte su mejor actitud.*

Cuando tenga que compartir un mensaje difícil, y cuando esté tan convencido de su propia razón que quizá presione demasiado, acuérdesse de definir su camino:

- *Comparta sus hechos.* Comience con los elementos menos polémicos y más persuasivos de su Camino a la Acción.
- *Explique su historia.* Cuente cuáles son las conclusiones a las que ha llegado.
- *Consulte el camino de los demás.* Estimule a los demás a compartir sus hechos y sus historias.
- *Hable con prudencia.* Defina su historia como historia, no la disfrace de hecho.
- *Estimule las tentativas.* Procure seguridad para que los demás expresen opiniones divergentes o incluso contrarias.

Sondear el camino de los demás

Cómo escuchar cuando otros explotan o se enfrascan en el silencio

Empezar por el corazón – Prepararse a escuchar

Sea sincero. Para tener acceso a los hechos e historias de nuestros interlocutores, tenemos que invitarlos a compartir lo que piensan. Ya nos ocuparemos del cómo. Por ahora, destacaremos el hecho de que cuando invitamos a otras personas a compartir sus puntos de vista, hay que hacerlo sinceramente.

Sea curioso. Cuando quiera saber de otras personas la mejor manera de alcanzar la verdad es dando a los demás la seguridad para contar las historias que los han conducido al silencio o a la violencia. Esto significa que en el preciso momento en que la mayoría de las personas se enfurecen, tenemos que ser curiosos. En lugar de responder con la misma moneda, tenemos que reflexionar sobre el problema subyacente en el estallido.

Conserve la curiosidad. Cuando las personas comienzan a compartir sus historias y sentimientos, corremos el riesgo de recurrir a nuestras propias Historias de Víctimas, Villanos e Impotentes para ayudarnos a explicar por qué dicen lo que dicen.

Sea paciente. Cuando otros representan sus sentimientos y opiniones a través del silencio o la violencia, es muy probable que ya comiencen a sentir los efectos de la adrenalina.



Preguntar para que las cosas se pongan en marcha

La manera más fácil y directa de estimular a otros a compartir su Camino a la acción es sencillamente invitarlos a expresarse.

Cuando demostramos un verdadero interés, las personas se sienten menos inclinadas a recurrir al silencio o la violencia.

Reflejar para confirmar sentimientos

Si pide a otros que compartan sus caminos y no consigue abrir la conversación, reflejar puede contribuir a crear más seguridad. Al reflejar, tomamos la parte del Camino a la Acción de la otra persona a que tenemos acceso y le damos seguridad para conversar de ello.

Creamos seguridad cuando nuestro tono de voz dice que nos sentimos cómodos aunque ellos sientan lo que sienten.

Si parecemos enfadados o adoptamos una actitud de desagrado ante lo que otros dicen, no creamos seguridad. Confirmamos sus sospechas de que deberían guardar silencio.

Parafrasear para reconocer la historia

Cuidese de no limitarse a reproducir automáticamente lo dicho. Al contrario, dígalo con sus propias palabras, normalmente de forma abreviada.

La clave de la paráfrasis, como con el Reflejo, consiste en guardar la calma y la compostura. Nuestro objetivo es crear seguridad, no reaccionar horrorizados ni sugerir que la conversación está a punto de cobrar un giro desagradable.

Cebiar (Estimular) cuando no hemos conseguido nada

Cuando esto sucede, sería recomendable estimular. Recorra a esta técnica cuando crea que la otra persona aún tiene algo que compartir y podría hacerlo con un ligero esfuerzo de parte suya.

El paso a la acción

EL DIÁLOGO NO ES LA TOMA DE DECISIONES

Los dos momentos más delicados de las conversaciones cruciales suelen darse el comienzo y al final. El comienzo es peligroso porque tenemos que encontrar una manera de procurar seguridad o las cosas saldrán más. El final es delicado porque si no tenemos cuidado de cómo clarificar las conclusiones y decisiones que fluyen de nuestro fondo de significados compartidos, es posible que más tarde veamos nuestras expectativas frustradas.

Los cuatro métodos para la toma de decisiones

Hay cuatro maneras habituales de tomar decisiones: por jerarquía, por consulta, por voto y por consenso. Estas cuatro opciones representan grados crecientes de participación. Una mayor participación, desde luego, trae consigo el beneficio de un mayor compromiso, además de la maldición de una menor eficacia en la toma de decisiones.

La jerarquía

Con las decisiones jerárquicas, no nos corresponde a nosotros decidir qué hacer. Nuestra tarea consiste en definir cómo llevarlo a la práctica.

En el caso de delegar las decisiones en otras personas, decidimos que o bien se trata de un tema donde los factores en juego no son importantes y no nos preocupan lo suficiente para participar en ello, o bien confiamos absolutamente en la capacidad de la persona delegada para adoptar la decisión correcta.

La consulta

La consulta es un proceso por el que los responsables de la toma de decisiones invitan a otros a influir en ellos antes de que adopten su decisión.

La consulta puede ser una manera muy eficaz de ganar ideas y apoyo sin estancar el proceso de toma de decisiones.

La votación

La votación es el mejor instrumento para aquellas situaciones en que la eficacia tiene un valor primordial y tenemos que elegir entre diversas buenas opciones.

Ante varias opciones razonables, votar ahorra mucho tiempo pero nunca debería ser utilizado cuando los miembros del equipo no se comprometen a apoyar la decisión que se tome, sea cual sea.

El consenso

El consenso significa que negociamos hasta que todos acuerdan sin reservas una decisión. Este método puede producir una gran unidad y decisiones de gran calidad. Si no se aplica bien, también puede ser una horrible pérdida de tiempo. Sólo se debería recurrir a él cuando (1) se trate de temas complejos y haya importantes factores en juego o (2) se trate de temas donde sea imprescindible que todos apoyen la decisión final.

El uso apropiado de la jerarquía

El error. Durante años, los empleados se han quejado de que sus jefes son demasiado mandones.

No sólo le dicen a las personas qué hacer, sino también los obligan a hacerlo de una sola manera. Dan direcciones hasta para el más pequeño detalle, cuando sería preferible permitir al empleado organizar los detalles de cómo realizar el trabajo.

- *No dé órdenes como quien regala dulces.* Como regla general, si las personas saben tomar decisiones, hay que dejarlas. No hay que atarles las manos sin motivo alguno.
- *Al enfrentarse a una decisión jerárquica, piense en cuáles son los elementos flexibles.*
- *Explique por qué.* Cuando dé una orden, explique la razón de su demanda.

Los Sí y los No de la consulta

¿Cuándo se debería recurrir a la consulta? Cuando (1) muchas personas se vean afectadas, (2) pueda reunir información con relativa rapidez, (3) a las personas les preocupa la decisión y (4) haya muchas opciones, algunas de ellas polémicas.

También piense en lo siguiente:

- *No finja consultar.* Si ya ha tomado su decisión, no organice un montaje para que la gente participe sólo con el fin de que se adhieran a lo que usted quería.

- *Anuncie sus iniciativas.* Cuando vaya a reunir a sólo una muestra del colectivo que se verá afectado, haga saber a otros quiénes son esas personas para que puedan hablar con ellas si quieren.
- *Informe sobre su decisión.* Cuando otros tengan la amabilidad de compartir sus opiniones merecen saber qué ha decidido y por qué.

Celebración de una buena votación

- *Pese las consecuencias.* Por su propia naturaleza, la votación genera ganadores y perdedores. Esto exige prudencia. Sólo se debería recurrir a la votación cuando se sabe que a los perdedores no les importa demasiado.
- *Sepa cuándo hay que votar.* Cuando los asuntos no son tan importantes, hay una variedad de buenas opciones para elegir y a las personas les importa el factor tiempo, sométalo a votación.
- *No utilice la votación para escabullirse.* La votación nunca debería reemplazar a los análisis pacientes y a un diálogo sano.

Para sobrevivir a las delicias del consenso

- *No imponga el consenso para todo.*
- *No pretenda que todos salgan favorecidos con su opción.* Nadie dijo que con el consenso ganan todas las opciones. El consenso no es eso.
- *Nada de mártires, por favor.*
- *No adopte un sistema de turnos.* Tome las decisiones basándose en la propuesta que mejor satisface las necesidades del grupo.
- *No constituya grupos de presión después de la decisión.* Las decisiones por consenso deberían tomarse en pública y por el conjunto del grupo.
- *No diga “ya te lo había advertido”.*

Cuando se ha decidido algo como grupo, apoye la idea (y no incluso cuando falla, sino *especialmente* cuando falla).

ADJUDICAR TAREAS – CONVERTIR LAS DECISIONES EN ACCIÓN

¿Quién?

Como dice un proverbio inglés: *“Los asuntos de todos no son asunto de nadie”*. Si no se asigna una determinada tarea

a una persona en concreto, existen muchas posibilidades de que el trabajo que se ha invertido en tomar una decisión no rinda ningún fruto.

Cuando hay que asignar tareas, recuerde, no hay un “nosotros”. Cuando se trata de asignar tareas “nosotros”, de hecho, significa “yo no”.

¿Quién hace qué?

Asegúrese de concretar con exactitud los resultados que tiene en mente. Mientras más nebulosas sean las expectativas, mayor será la probabilidad de decepción.

¿Para cuándo?

Con plazos vagos o no especificados, surgen otras urgencias y la tarea acaba siendo relegada al fondo del montón, donde pronto será olvidada. Las tareas sin plazos son mucho más propicias para engendrar culpas que para estimular la acción.

¿Cómo se hará el seguimiento?

Podría ser un sencillo correo electrónico. Podría ser un informe.

DOCUMENTE SU TRABAJO

“Más vale un lápiz corto que una memoria extensa”. No deje el trabajo difícil para su memoria. Si ha hecho el esfuerzo de acabar esa conversación crucial, no desperdicie todos los significados que ha creado fiándose de su memoria. Anote los detalles de las conclusiones, las decisiones y las tareas.



Para cambiar su vida

Cómo convertir las ideas en hábitos.

Las discusiones del alto riesgo no vienen acompañadas de noticias y recordatorios. La mayoría de las veces, *se presentan como sorpresas poco gratas.*

Las emociones tampoco son muy útiles. Y, desde luego, las conversaciones cruciales se definen por sus características emocionales.

Cuanto más le importa lo que sucede, menos probable será que piense en la actitud que ha adoptado.

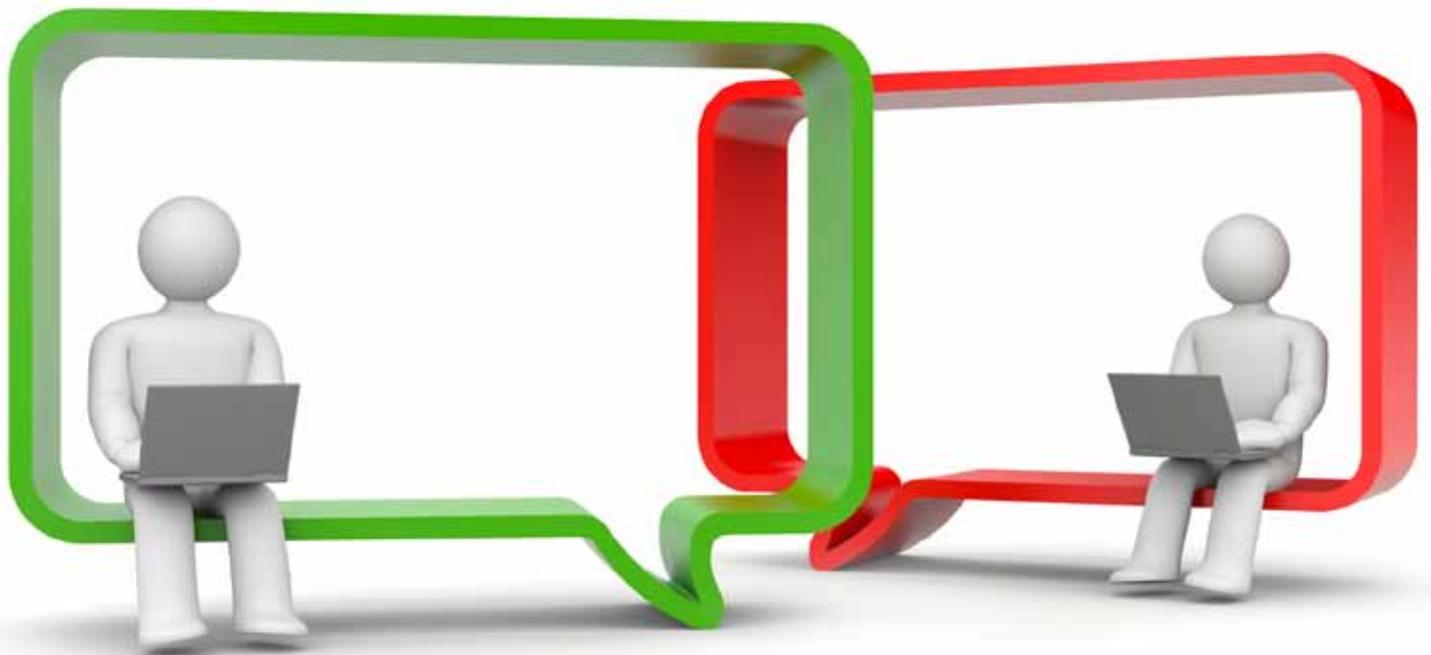
Los guiones son frases hechas que utilizamos habitualmente en la conversación. Constituyen el fundamento mismo de los hábitos sociales y a menudo hacen que el cambio sea casi imposible.

Lo bueno que tiene manejar guiones es que no tenemos que pensar demasiado en la conversación. Lo malo es que cuanto más predefinida esté una interacción en un guión, más difícil será salirse de la rutina e intentar algo nuevo.

Las pruebas señalan que la preparación mental puede marcar una diferencia en la ejecución, pero pensar no basta. Si realmente quiere desarrollar sus capacidades, practique.

Haga saber a los demás que intenta mejorar, y luego póngase a ello. Cuando lo haga mal, reconózcalo. No espera la perfección, céntrese en progresar y cuando tenga éxito, celébrelo.

Ayude a fortalecer las organizaciones, a hacer las familias más sólidas, a sanar las comunidades y a apoyar a las naciones en la persona de un individuo.



Elaborado por



Carlos.Aguirre@incae.edu