

¿Cómo expresar una respuesta delicada? ¿Cómo hablar de forma persuasiva, no avasalladora? ¿Y qué hay de escuchar a los demás? O, mejor aún, ¿qué podemos hacer para que las personas hablen cuando parecen nerviosas? ¿Y cómo pasamos de la idea a la acción? A lo largo de estas líneas, aprenderá las habilidades clave de hablar, escuchar y actuar juntos.

Cuando lo que está en juego es valioso, las opiniones varían, las emociones comienzan a cobrar fuerza y las conversaciones anodinas se vuelven cruciales. Paradójicamente, cuanto más crucial es una conversación, menos probable será que la manejemos adecuadamente. Las consecuencias de evitar o estropear conversaciones cruciales pueden ser graves. Cuando fracasamos en una conversación crucial, todos los aspectos de nuestras vidas pueden verse afectados, desde nuestra carrera profesional hasta nuestra comunidad, nuestras relaciones y nuestra salud personal. A medida que aprendemos a enfrentarnos a las conversaciones cruciales (y a manejarlas adecuadamente) con un conjunto de habilidades, podemos influir prácticamente en todos los aspectos de nuestras vidas.

Bibliografía

Joseph Grenny

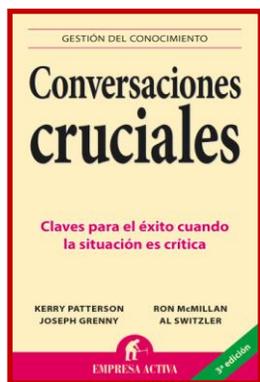
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



Conversaciones cruciales

Cómo hablar sobre temas conflictivos sin dejarse llevar por las emociones negativas

Joseph Grenny

INTRODUCCIÓN

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. Los colegas se mandan correos electrónicos cuando lo que deberían hacer es reunirse en el pasillo y hablar en serio. Los jefes dejan mensajes telefónicos en lugar de fijar reuniones con sus subalternos. Los miembros de una familia cambian de tema cuando una conversación se vuelve demasiado espinosa... Recurrimos a todo tipo de tácticas para evitar temas espinosos. Sin embargo, no tiene por qué ser así. Si usted aprende a manejar las conversaciones cruciales, puede afrontar y sostener con éxito conversaciones difíciles sobre prácticamente cualquier tema.

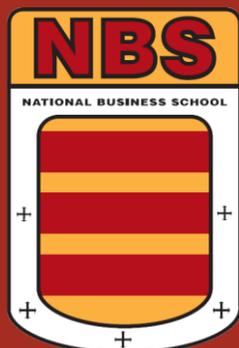
En realidad, las consecuencias de las conversaciones frustradas pueden ser a la vez devastadoras y de amplio alcance. Nuestras investigaciones han demostrado que las relaciones sólidas, las carreras, las organizaciones y las comunidades comparten la misma fuente de poder: la habilidad para hablar abiertamente acerca de temas importantes, emocionales y polémicos. De modo que he aquí nuestra audaz reivindicación. Domine sus conversaciones cruciales y dará un impulso a su carrera, fortalecerá sus relaciones y mejorará su salud. A medida que usted y otros dominen las discusiones importantes, también inyectará vitalidad a su organización y a su comunidad.

El dominio de las conversaciones cruciales

Cada vez que discutimos, polemizamos, nos retraemos o actuamos de cualquier otro modo que sea ineficaz, es porque no sabemos cómo compartir el significado. En lugar de participar de un diálogo sano, nos dedicamos a maniobras insensatas y costosas. Por ejemplo, a veces optamos por el silencio. No hacemos más que saludar y no decimos palabra. Es decir, no nos enfrentamos a las personas en posiciones de autoridad. A veces, en casa aplicamos la ley del hielo. Con esta desagradable técnica, damos la espalda a nuestros seres queridos pretendiendo que nos traten mejor (¿qué hay de lógico en este comportamiento?).

A veces recurrimos a indirectas, sarcasmos, insinuaciones y miradas de desprecio para expresar lo que pensamos. Nos hacemos los mártires y luego fingimos que realmente intentamos colaborar. Ante el miedo de enfrentarnos a un individuo, culpamos a todo un equipo por un determinado problema, esperando que el mensaje alcance el blanco indicado. Cualquiera que sea la técnica, el método general es el mismo. Nos guardamos de aportar significado al fondo. Optamos por el silencio.

En otras ocasiones, al no saber cómo seguir dialogando, recurrimos a la violencia, cualquier cosa, desde la sutil manipulación hasta las agresiones verbales. Actuamos como si lo supiéramos todo, esperando que los demás crean nuestros argumentos.



Desacreditamos a otros, esperando que los demás no crean sus argumentos. Y luego, utilizamos todo tipo de medidas de fuerza para conseguir lo que queremos. Tomamos prestada una porción de poder al jefe. Atacamos a las personas con monólogos sesgados. Desde luego, el objetivo siempre es el mismo: imponer a otros nuestro punto de vista.

Cuando hay elementos valiosos en juego, las opiniones difieren y las emociones son intensas, solemos manifestar lo peor de nosotros mismos. Para encontrar lo mejor de nosotros, tenemos que descubrir una manera de explicar cuál es el contenido de nuestros fondos personales de significados, sobre todo nuestras opiniones, sentimientos e ideas delicadas y polémicas. También tenemos que encontrar una manera de que otros compartan sus propios fondos. Tenemos que desarrollar las herramientas que nos permitan conversar sobre estos temas tranquilamente y alcanzar un fondo de significados compartidos. Cuando eso sucede nuestras vidas cambian.

Las habilidades requeridas para dominar las interacciones donde hay importantes elementos en juego son fáciles de identificar y relativamente fáciles de aprender. En primer lugar, pensemos en el hecho de que una conversación crucial bien manejada hará cualquier cosa excepto volverse en nuestra contra. En realidad, cuando vemos entrar a alguien en aguas peligrosas donde hay importantes factores en juego, intensas emociones y discusiones polémicas (y que esa persona lo hace especialmente bien), solemos tener una reacción natural de asombro. Lo que comenzó únicamente como una discusión sin futuro acaba con una sana resolución. Es capaz de dejarnos sin aliento.

Empezar por el corazón

¿Cómo estimulamos el flujo de significados ante las opiniones divergentes y las emociones intensas? Este es el primer principio del diálogo. Empezar por el corazón. Es decir, nuestro propio corazón. Si no podemos encontrarnos a nosotros mismos, experimentaremos

dificultades para tener éxito en el diálogo. Cuando las conversaciones se vuelvan críticas, recurriremos a las formas de comunicación con las que nos hemos formado, es decir, la discusión, el enfrentamiento silencioso, la manipulación, etc. Las personas que mejor se manejan dialogando comprenden esta sencilla verdad y la convierten en un principio: "Primero tengo que ocuparme de mí". No solo se dan cuenta de que se beneficiarán al mejorar su propia perspectiva, sino también de que son la única persona de la que, en cualquier caso, se pueden ocupar.

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. Hay una cierta paradoja inscrita en esta verdad. Las personas que creen que tienen que ocuparse de sí mismas hacen precisamente eso. Cuando trabajan consigo mismas, también se convierten en las más diestras en el diálogo. He aquí la paradoja. Son los más talentosos, no los menos talentosos, quienes intentan permanentemente mejorar sus habilidades en el diálogo.

Cuando nos enfrentamos a una conversación crucial, debemos dejar a un lado el afán de ganar y formularnos algunas preguntas como estas: ¿qué deseo para mí mismo?, ¿qué deseo para los otros?, ¿qué deseo para la relación? Formular preguntas acerca de lo que realmente deseamos tiene dos objetivos importantes. En primer lugar, nos recuerda nuestro objetivo. En segundo lugar, alimenta el funcionamiento de nuestro cerebro, de manera que nos ayuda a mantenernos centrados. 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. Comenzamos con el objetivo de resolver un problema, pero en cuanto alguien levanta la bandera roja de la imprecisión o desafía nuestra corrección, cambiamos de objetivo en un abrir y cerrar de ojos.

En ocasiones, nos desviamos del camino del diálogo utilizando una estrategia perniciosa que se conoce como la Alternativa del Tonto. Esto sucede cuando en una conversación complicada o emocionalmente intensa solamente vemos dos opciones posibles: el silencio o la agresividad. "O esto o lo otro". La persona que debe escoger nunca entenderá que hay una tercera opción que no requiere un comportamiento malsano. Por ejemplo, quizá haya una manera de ser sincero y respetuoso. Tal vez podamos expresar nuestra opinión sinceramente al jefe y salvar el pellejo.

Las personas mejor dotadas para el diálogo rechazan la Alternativa del Tonto creando nuevas alternativas. Se plantean a sí mismas preguntas más difíciles, preguntas que convierten la alternativa "esto lo otro" en una búsqueda creativa de cómo entablar un diálogo eficaz. En primer lugar, 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, clarifique lo que realmente no desea. ¿Qué cosas malas nos ocurrirán si dejamos de presionar tanto? ¿O si no intentamos escapar? Pensemos en nuestros miedos acerca de lo 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. Combinando lo anterior, debemos plantearnos una pregunta que nos obligue a buscar opciones más creativas y productivas que el silencio o la violencia.

Aprender a mirar

Cuando hay importantes factores en juego y las emociones son intensas, nos vemos tan atrapados en nuestro discurso que se nos hace casi imposible sustraernos a la discusión para ver qué nos está sucediendo, a nosotros y a los demás. Y aunque nos sorprenda lo que vemos, lo bastante como para pensar: "¡Vaya! Esto se ha puesto feo. Y ahora, ¿qué?", puede que no sepamos a qué estar atentos para

producir un giro en la conversación. Puede que no tengamos un panorama suficientemente amplio de lo que está sucediendo.

¿Cómo se explica eso? ¿Cómo es posible que nos encontremos en medio de un acalorado debate y no veamos qué sucede realmente? ¿Qué es lo que buscamos cuando estamos en medio de una conversación crucial? ¿A qué debemos estar atentos para captar los problemas antes de que se vuelvan demasiado graves? En realidad, debemos ser sensibles a tres condiciones diferentes: al momento en que una conversación se vuelve crítica, a señales de que las personas no se sienten seguras (silencio o agresividad) y a nuestro propio Estilo Bajo Presión.

En primer lugar, para captar precozmente los problemas, debemos prestar atención a las señales que indican que nos encontramos en una conversación crucial. Algunas personas toman conciencia antes que nada de señales físicas (se les tensa el estómago o se les secan los ojos). Pensemos en lo que sucede con nuestro organismo cuando las conversaciones se ponen difíciles. Otras personas están atentas a sus emociones antes de percatarse de señales corporales. Se dan cuenta de que tienen miedo, se sienten dolidas o irritadas, y comienzan a reaccionar ante estos sentimientos o a reprimirlos. Todos somos algo diferentes. ¿Cuáles son sus señales? Cualquiera que sean, aprenda a verlas como señales que sugieren dar un paso atrás, bajar la intensidad y Empezar por el Corazón antes de que las cosas se nos escapen de las manos.

En segundo lugar, si es capaz de captar las señales de que la conversación entra en una fase crítica, ya puede comenzar inmediatamente a utilizar un sistema dual. Es decir, esté atento tanto a los contenidos y como a las condiciones del diálogo. ¿Y a qué debería, concretamente, estar atento? Las personas dotadas para el diálogo están siempre atentas a la seguridad. Prestan atención al contenido de la conversación (que es un elemento dado), por un lado, y también son

sensibles a las señales de que las personas se sienten intimidadas. Si uno cree que la otra persona quiere lo mejor para sus intereses se siente seguro. El diálogo exige el libre flujo de significados. Y no hay nada que atente más contra el flujo de significados que el miedo. 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.

El silencio y la violencia de los otros son señales de que se sienten inseguros. Desafortunadamente, cuando otros se sienten inseguros, puede que intenten reírse de usted, insultarlo o impresionarlo con sus argumentos. Este tipo de conducta agresiva no estimula precisamente al diplomático que hay en su interior. El silencio y la violencia son dos formas evidentes de que falla la seguridad en una conversación y debemos detectarlos cuando comienzan a aparecer. De esta manera, podemos distanciarnos, restablecer la seguridad y reanudar el diálogo, antes de que el daño sea demasiado grande.

Por último, consideremos lo siguiente: ¿qué se requiere para ser capaz de distanciarse de la discusión y estar atentos al proceso? Tiene que observarse atentamente a sí mismo. Esto exige prestar atención a lo que hace y al efecto que ello tiene y, si es necesario, alterar su estrategia. Más específicamente, observe sus actos para ver si tienen un efecto positivo o negativo en la seguridad. ¿Qué tipo de observador es usted cuando se trata de sí mismo? Una buena manera de potenciar la conciencia de sí mismo consiste en analizar su Estilo Bajo Presión. ¿Qué hace cuando una conversación se vuelve difícil? Observe este aspecto e identifique los elementos que pueden crear inseguridad en los otros y perjudicar el diálogo.

Procurar seguridad

Si identifica los riesgos para la seguridad cuando surgen, puede tomar distancia con la conversación, crear seguridad y luego encontrar una manera para dialogar

acerca de casi cualquier cosa. A continuación, analicemos un par de elementos y tres habilidades que nos ayudan a establecer seguridad, incluso cuando el tema es de alto riesgo, polémico y de intensas emociones. Los elementos de los que hablamos son establecer un Objetivo Común y procurar un Respeto Mutuo. Las habilidades a las que nos referimos son disculparse cuando sea apropiado, el Contraste y el CRIB.

La primera condición de la seguridad es un Objetivo Común. Si no existe debe inventarse, pero tiene que haber uno. El Objetivo Común es lo que proporciona una buena razón y un clima sano para conversar. Significa que otros perciben que trabajamos para un resultado común en la conversación, que nos preocupan sus objetivos, intereses y valores. Y viceversa. Nosotros creemos que a ellos les preocupan los nuestros. En ocasiones, no existen intereses comunes inmediatos, en este caso debemos inventar un Objetivo Común a más largo plazo.

Por ejemplo, puede que usted y su cónyuge no estén de acuerdo en sí debería o no aceptar un ascenso que supone cambiar de ciudad, pero sí pueden estar de acuerdo en que las necesidades de su relación y los niños son más importantes que las aspiraciones profesionales. Al centrarse en objetivos superiores y a más largo plazo, encontrará una manera de trascender los acuerdos a corto plazo, crear un Objetivo Común y empezar a dialogar. Suspendamos los juicios y busquemos nuevas alternativas. ¿Puede encontrar una manera de trabajar en un empleo que sea local y que se adecue a sus objetivos profesionales? ¿Acaso ese empleo con esa empresa es lo único que le alegrará la vida?

¿Hay otra comunidad que le ofrezca a su familia los mismos beneficios? Si no está dispuesto a darle una oportunidad a la creatividad, será imposible que definan juntos una opción aceptable para ambos. Si está dispuesto, solo tiene el cielo como límite.

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 conversación se vuelve inmediatamente insegura y el diálogo se frena en seco. A menudo, el sentimiento de falta de respeto surge cuando nos ponemos a pensar que los otros son diferentes a nosotros. Podemos contrarrestar este sentimiento permaneciendo atentos a los aspectos en los que somos similares. Cuando reconocemos que tenemos debilidades, es más fácil encontrar una manera de respetar a los demás. Al hacer esto, tenemos una sensación de pertenencia, un sentido de la semejanza entre nosotros y hasta con la persona de más difícil trato. Este sentimiento de pertenencia y de relación con otros nos motiva a participar en conversaciones difíciles y, a la larga, nos permite dialogar con prácticamente cualquier persona.

Las poderosas habilidades de pedir disculpas, el contraste y el CRIB, contribuyen a restablecer el Respeto Mutuo o el Objetivo Común. Por ejemplo, cuando cometa un error que cause daño a otras personas comience con una disculpa. Ahora bien, una disculpa no es realmente una disculpa a menos que usted experimente un cambio de actitud. Para ofrecer disculpas sinceras, sus motivaciones tienen que cambiar. Tiene que renunciar a salvar el tipo, a tener razón o a ganar, y centrarse en lo que realmente desea. Tiene que sacrificar una parte de su ego reconociendo su error. Pero, al igual que muchos sacrificios, cuando renuncia a algo que valora, se ve recompensado con algo aún más valioso, en este caso, un diálogo sano y mejores resultados. Luego, observe para ver si esta sincera demostración de respeto ha contribuido a restablecer la seguridad.

Hay circunstancias en las que disculparse no es lo indicado. A veces otras personas sienten que se les falta al respeto durante conversaciones cruciales aunque nosotros no hayamos cometido ninguna falta. Lo mismo puede pasar con el Objetivo Común. Puede que empecemos

compartiendo inocentemente nuestras opiniones, pero la otra persona crea que nuestra intención es vencerla u obligarla a aceptar nuestra opinión. En estos casos, sería poco inteligente reconocer que hemos cometido un error cuando no es cierto. ¿Cómo, entonces, se puede reconstruir el Objetivo Común o el Respeto Mutuo con el fin de que sea seguro reanudar el diálogo? Cuando otros malinterpreten su objetivo o su intención, tome distancias con la discusión y reconstruya la seguridad utilizando una habilidad llamada Contraste.

El Contraste es una afirmación "no/sí" que, por una parte, aborda las inquietudes de otros de que usted no los respeta o tiene una intención malsana (Proposición del no). Y por otra parte, confirma su respeto o aclara su verdadero objetivo (Proposición del sí). Por ejemplo: [La proposición del no] "Lo último que quisiera es transmitir la idea de que no valoro el trabajo que habéis realizado o de que no quería compartirlo con el vicepresidente". [La proposición del sí] "Creo que vuestro trabajo no merece ningún calificativo por debajo de espectacular". De las dos proposiciones del Contraste, la del no es la más importante porque trata con los malentendidos que han puesto la seguridad en peligro. Los empleados que trabajaron con tanta ilusión reaccionan porque creen que usted no valora sus esfuerzos y que no le importan lo suficiente como para mantenerlos informados, cuando la verdad era lo contrario. De modo que ahora aborda el malentendido y explica cuáles no eran sus intenciones. Una vez hecho esto, y cuando la seguridad ha vuelto a instalarse en la conversación, puede explicar cuáles sí son sus intenciones. La seguridad antes que nada.

Agreguemos otra habilidad. A veces nos enredamos en una discusión porque tenemos claramente diferentes objetivos. No hay malentendidos. El Contraste no puede aplicarse. Necesitamos algo más sólido para estos casos. Por ejemplo, acaban de ofrecerle un ascenso que le permitirá impulsar su carrera por un camino más expedito y que le otorgará mucha más autoridad. Por otro lado, el

suelo es una compensación lo bastante buena para ayudar a suavizar la noticia de la mudanza. Esta última parte es importante porque tendrá que trasladarse con su familia al otro extremo del país y su mujer y sus hijos adoran el lugar donde viven actualmente. Esperaba que su mujer tuviera sentimientos ambivalentes con la mudanza, pero al parecer ella no duda en lo más mínimo en su negativa. Las personas mejor dotadas para el diálogo utilizan cuatro habilidades para encontrar un objetivo común en estos casos. Las cuatro habilidades que utilizan conforman el acrónimo CRIB: Comprometerse para definir un objetivo común, Reconocer el objetivo tras la estrategia (y cambiar de estrategia cuando sea necesario para contribuir al objetivo común), Inventar un objetivo común y Brainstorming o lluvia de ideas para nuevas estrategias.

Es decir, aplicar el CRIB consiste en buscar un Objetivo Común. Realizar este esfuerzo es el primer paso que debe dar. Después, pregunte a las personas por qué desean aquello por lo cual luchan. Debe identificar el objetivo que subyace a la estrategia que están empleando. A continuación, y después de aclarar los objetivos de cada cual, si persiste el conflicto, debe centrar sus energías en inventar un Objetivo Común superior o a más largo plazo que sea más estimulante que aquellos que alimentan el conflicto. Y, por último, con un Objetivo Común bien definido, puede unir los esfuerzos en la búsqueda de una solución que satisfaga a todos mediante una lluvia de ideas para utilizar nuevas estrategias.

El dominio de mis historias

Independientemente de quién saca de quicio a quién, algunas personas tienden a reaccionar más explosivamente y con más intensidad que otras ante el mismo estímulo. ¿A qué se debe esto? Resulta que hay un paso intermedio entre lo que los otros hacen y cómo nos sentimos. Por eso, ante las mismas circunstancias, diez personas pueden tener diez respuestas emocionales diferentes. Entonces, ¿cuál es el paso intermedio? Justo después de que observemos lo que los otros hacen y

justo antes de que sintamos alguna emoción, nos contamos una historia a nosotros mismos. Es decir, atribuimos un significado a la acción que observamos. Al simple comportamiento adscribimos un motivo. ¿Por qué hacían eso? También añadimos un juicio: ¿aquello es bueno o malo? Y luego, basándose en estos pensamientos o historias, nuestro organismo responde con una emoción.

Observamos, contamos una historia y luego sentimos. A pesar de que esta suma complica un poco las cosas, también nos da una esperanza. Puesto que nosotros y solo nosotros contamos la historia, podemos recuperar el control de nuestras propias emociones contando una historia diferente. Ahora tenemos un punto de apoyo. Si encontramos una manera de controlar las historias que contamos volviendo a pensarlas o a contarlas, podemos dominar nuestras emociones y, por lo tanto, nuestras conversaciones cruciales.

Nuestras historias son nuestras interpretaciones de los hechos. Explican qué sucede. Las historias que nos contamos suceden a un ritmo increíblemente rápido. Cuando pensamos que nos encontramos en peligro, nos contamos una historia tan rápidamente que ni siquiera sabemos que lo hacemos. Si usted no cree que esto sea verdad, pregúntese si siempre se enfada cuando alguien se ríe de usted. Si a veces se enfada y otras no, entonces su respuesta no es fija. Eso significa que algo sucede entre la risa de los otros y su sentimiento. En verdad, se cuenta una historia. Puede que no lo recuerde pero se la está contando.

Si controlamos nuestras historias, ellas no nos controlarán a nosotros. Las personas mejor dotadas para el diálogo son capaces de influir en sus emociones durante las conversaciones cruciales. Se dan cuenta de que si bien es verdad que al principio controlamos las historias que contamos (al fin y al cabo, las fabricamos según nuestro propio parecer), una vez contadas, las historias nos controlan a nosotros. Rigen nuestros sentimientos y nuestra manera de actuar. Finalmente controlan los

resultados que obtenemos de nuestras conversaciones cruciales. Pero no tiene por qué ser así. Podemos contar diferentes historias y romper el círculo. Si usted desea mejores resultados a partir de sus conversaciones cruciales, cambie las historias que se cuenta a sí mismo, incluso cuando se encuentra en medio de un conflicto.

¿Cuál es la manera más eficaz para fabricar historias diferentes? Las personas mejor dotadas para el diálogo encuentran una manera de tranquilizarse y luego tomar el control de su Camino a la Acción. Para ello observe su conducta. Si se percata de que se aleja del diálogo, pregúntese qué está haciendo realmente. ¿Me encuentro encerrado en algún tipo de silencio o violencia? ¿Cuáles son las emociones que me estimulan a actuar de esta manera? ¿Cuál es la historia que crea estas emociones? ¿Qué pruebas tengo para sustentar esta historia? Y después, cuente el resto de la historia preguntándose lo siguiente: ¿acaso pretendo no darme cuenta de mi papel en el problema?, ¿por qué haría esto que he percibido una persona razonable, racional y decente?, ¿qué deseo realmente?, ¿qué haría en este mismo momento si realmente consiguiera los resultados que pretendo?

Definir mi camino y sondear el de los demás

Hasta ahora, hemos hecho un gran esfuerzo de preparación para las conversaciones cruciales. He aquí lo que hemos aprendido. Nuestros corazones tienen que estar en el lugar adecuado. Debemos prestar mucha atención a las conversaciones cruciales, especialmente cuando las personas comienzan a sentirse inseguras. Y, por descontado, está prohibido contarnos a nosotros mismos historias ingeniosas e inútiles. De modo que digamos que estamos adecuadamente preparados. Estamos listos para abrir la boca y comenzar a compartir nuestro fondo de significados. Es verdad, realmente nos disponemos a conversar. Y ahora, ¿qué?

Cuando se trata de compartir información delicada, 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. Para hablar sinceramente cuando la sinceridad podría ofender fácilmente a otros, tenemos que encontrar un modo de salvaguardar la seguridad. Esto se parece a decirle a alguien que le aseste a otro un puñetazo en la nariz pero, ya sabes, sin hacerle daño. ¿Cómo podemos pronunciar lo impronunciable y seguir guardando el respeto? En realidad, se puede conseguir si sabemos mezclar atentamente tres ingredientes: la confianza, la humildad y la habilidad.

Una vez que haya realizado un trabajo consigo mismo para crear las condiciones adecuadas para el diálogo, puede utilizar diferentes habilidades que le ayudarán a abordar hasta los temas más delicados. En primer lugar, comparta sus hechos. Los hechos definen un comienzo seguro. Cuento los hechos antes de contar su historia, que es una interpretación de estos. Por su propia naturaleza, los hechos no son polémicos, pero a veces es difícil empezar por ellos porque nos obsesionan nuestras emociones o historias. Sin embargo, los hechos son más persuasivos que las conclusiones subjetivas porque constituyen los fundamentos de las ideas. Y ya que hablamos de ser persuasivos, aprovechemos para decir que nuestro objetivo no es persuadir a otros de que tenemos razón y "ganar" en el diálogo. Solo queremos que escuchen lo que decimos. Intentamos ayudar a otros a ver que una persona razonable, racional y decente podría acabar protagonizando una historia como la que contamos.

Hemos mencionado que la clave para compartir ideas delicadas es una mezcla de confianza y humildad. Expresamos nuestra confianza compartiendo nuestros hechos primero (objetivos) y, después nuestras historias (subjetivas) con claridad. Demostramos nuestra humildad pidiendo a otros que compartan sus opiniones. Así, cuando haya compartido su

punto de vista (hechos e historias por igual) invite a otros a que hagan lo mismo. Si su objetivo es aprender en lugar de tener razón, o tomar la mejor decisión en lugar de imponer la suya, estará dispuesto a escuchar las opiniones de los demás. Al estar abiertos al aprendizaje, manifestamos la mejor cara de la humildad. Para averiguar las opiniones de los otros sobre un tema, estimúelos a que expresen sus hechos, sus historias y sentimientos. Después escuche atentamente lo que digan. Es igualmente importante estar dispuesto a renunciar a su historia o a modificarla a medida que se aporta más información al fondo de significados compartidos.

Además de compartir sus hechos e historias e invitar a otros a que hagan lo mismo, debe hablar con prudencia. Cuando utilizamos un lenguaje prudente, este contribuye a disminuir las actitudes defensivas y procura seguridad a otros para que ofrezcan opiniones divergentes. Una de las paradojas del diálogo es que cuando compartimos ideas polémicas con personas potencialmente resistentes, cuanto más presionamos, menos persuasivos somos. En pocas palabras, hablar con prudencia puede realmente aumentar nuestra influencia. Eso sí, debemos hablar con prudencia y no con debilidad.

A algunas personas les preocupa tanto no presionar ni imponerse que equivocan el camino en otra dirección. Se inhiben y optan por la Alternativa del Tonto. Piensan que la única manera segura de compartir información delicada es actuando como si no fuera importante. Cuando comienza con una exención de responsabilidad absoluta y lo hace en un tono que sugiere que lo consume la duda, le hace un flaco favor al mensaje. Una cosa es ser humilde y abierto, otra muy diferente es sufrir de una inseguridad crónica. Utilice un lenguaje que comunique que comparte una opinión, no un lenguaje que dé a entender que está hecho un manojo de nervios.

Por último, estimule las opiniones contrarias. De modo que si piensa que 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 o incluso delicado, respételes por tener la valentía de expresar lo que piensan. Si tienen diferentes hechos o historias, tiene que escucharlas para que lo ayuden a completar el cuadro. Asegúrese de que tengan la oportunidad de compartir invitándolos decididamente a hacerlo: "¿Hay alguien que lo vea de manera diferente?", "Me parece que faltan algunas opiniones", "Quisiera, de verdad, oír la otra versión de la historia".

El paso a la acción

Los dos momentos más delicados de las conversaciones cruciales suelen darse al comienzo y al final. El comienzo es peligroso porque tenemos que encontrar una manera de procurar seguridad o las cosas saldrán mal. 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. No hay que dejar que las personas piensen que el diálogo es lo mismo que la toma de decisiones. El diálogo es un proceso para reunir todos los significados relevantes en un fondo compartido. Ese proceso, desde luego, involucra a todos. Sin embargo, el hecho de que se les permita a todos compartir sus significados y, de hecho, se les estimule para hacerlo, no significa que quede garantizado que participarán en la toma de todas las decisiones. Para evitar expectativas frustradas, es necesario separar el diálogo de la toma de decisiones. Hay que aclarar cómo se tomarán todas las decisiones, quién participará y por qué.

Cuando usted ocupa una posición de autoridad, decide cuál es el método de toma de decisiones que empleará. Los administradores y los padres, por ejemplo, deciden cómo decidir. Es parte de su responsabilidad como líderes. Por ejemplo, los vicepresidentes no les piden a los empleados que decidan sobre los cambios de los precios o las líneas de producción. Esa es la función del ejecutivo. Los padres no les piden a los

niños que escojan la modalidad de seguridad de la casa ni que decidan sobre sus horas de llegada. Esa es la función de los padres. Desde luego, tanto los padres como los administradores delegan más decisiones en sus hijos y subordinados cuando estos asumen la responsabilidad, pero siguen siendo la figura de autoridad que decide qué métodos de toma de decisiones emplear. Decidir qué decisiones delegar y cuándo hacerlo forma parte de su liderazgo.

Cuando no hay una línea de autoridad clara, decidir cómo decidir puede ser bastante difícil. Estos casos suelen requerir un diálogo. Todos los participantes tienen que aportar sus significados al fondo, incluyendo sus opiniones acerca de quién debería adoptar la decisión final. Eso es parte de lo que hay que abordar. Si no hablan abiertamente acerca de quién decide y por qué, y las opiniones son ampliamente divergentes, es probable que se acabe en una batalla acalorada que solo se puede resolver ante los tribunales. Si no se manejan adecuadamente, los tribunales son precisamente el lugar donde acaban resolviéndose muchos problemas.

Cuando tenga que decidir cómo decidir, conviene tener a su disposición una manera de hablar acerca de las opciones de 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. Las personas inteligentes eligen entre estos cuatro métodos de toma de decisiones el que mejor se adecua a sus circunstancias particulares.

Conclusión

Cuando observe que, en una conversación crucial, se desplaza hacia el silencio o la violencia, debe empezar por el corazón. Manténgase en el diálogo centrándose en lo que realmente desea y luego

comportándose como si realmente lo deseara. Evite las Alternativas del Tonto que ofrecen silencio o violencia como las únicas opciones. Cuando sus emociones se vuelvan intensas y tomen el control de la conversación, utilice el principio de Dominio de mis Historias, que implica volver sobre sus propios pasos para orientarse de nuevo al Fondo de Significados Compartidos. Es decir, comience por los hechos objetivos que dan base a las emociones sobre las cuales construye sus historias. Vuelva sobre sus pasos cuando sea necesario y no pierda de vista el Objetivo Común del diálogo. Cuando otros se desplacen hacia el silencio o la violencia, procure dar seguridad. A medida que fortalecemos la seguridad, es probable que otros dejen de lado el silencio y violencia, y se orienten hacia el diálogo en el centro.

Para ayudar a otros a compartir sus significados, debemos sondear el camino de los demás. Preguntamos, reflejamos, parafraseamos y estimulamos lo necesario para llegar a sus sentimientos, historias y hechos. Cuando utilizamos estas habilidades con eficacia, demostramos que sus preocupaciones se pueden abordar en un diálogo, un diálogo que realmente puede funcionar. Otros se sienten más seguros y renuncian a su silencio y violencia y se unen a nosotros en el diálogo. Finalmente, cuando se ha colmado el Fondo de Significados Compartidos, pasamos a la Acción. Nos aseguramos de definir con claridad cómo se toman las decisiones y cuáles son esas decisiones. A continuación, realizamos un seguimiento para garantizar que el diálogo conduzca a acciones y resultados positivos.