

Cómo convertir el conflicto en conexión

En el centro de las transformaciones más ambiciosas, se encuentran las conversaciones cruciales, aquellas que tienen un impacto alto, opiniones opuestas y emociones fuertes. Cuando surgen estas tres condiciones, se entró en una “conversación crucial”, un término y un modelo para el conflicto saludable acuñado por Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler.¹

Cuando hay mucho en juego, las opiniones varían, las emociones son fuertes y las conversaciones casuales se transforman en cruciales. Con demasiada frecuencia, cuanto más crucial es la conversación, menos probabilidades hay de que la manejemos bien. Las consecuencias pueden ser graves para las relaciones, las organizaciones, las iniciativas de cambio y nuestro propio bienestar.

Sin embargo, cuando tenemos conversaciones cruciales y efectivas, profundizamos nuestras relaciones y creamos espacio para las grandes transformaciones que pretendemos lograr.

El modelo de conversaciones cruciales se puede dividir en tres partes: **antes de una conversación crucial, durante ella y después de ella.**

Antes de una conversación crucial:

Es posible que sienta tensión física o emocional y se comporte de maneras que, normalmente, indican que está evitando algo difícil. O bien, puede notar estas señales en la otra parte.

Por lo general, exhibimos o vemos estos cuatro patrones cuando las conversaciones se vuelven difíciles y cruciales:

- **Estar a la defensiva:** objeciones, contrapuntos, negaciones o rechazo rotundo de los puntos o perspectivas de los demás.
- **Enojo:** disgusto, furor, rabia, indignación o malestar, ya sea por los temas que se están planteando o por el simple hecho de que alguien se atreva a sacar el tema.
- **Silencio:** ausencia de respuestas; ignorar o abandonar la conversación; retraimiento; cerrarse en uno mismo, a los demás o a la conversación en general.
- **Violencia:** ataques; insultos; maldad; desestimación de los hechos, la experiencia o el derecho de los demás a sacar el tema.

¹ Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler.

Cuando se dé cuenta de que está en una conversación crucial, trate de calmarse y ayudar a que los otros hagan lo mismo. Esto puede significar respirar profundamente, hacer una pausa, alejarse o crear un receso saludable en las tensiones crecientes. Otras veces, es útil reconocer la tensión y los sentimientos, y desarrollar la seguridad emocional.

No se trata de abandonar el tema. El tema de cualquier conversación crucial sigue siendo de vital importancia. De manera similar, hacer una pausa no sugiere que nadie deba abandonar un enojo justificado o las pasiones intensas. Una pausa, simplemente, permite que todos se regulen neurobiológicamente para encontrar las profundidades más significativas de la manera más saludable posible.

1. **Cuando esté más tranquilo, pregúntese qué historias se podría estar contando y si son ciertas.** ¿Qué suposiciones está haciendo? ¿Está inventando motivaciones o intenciones que no se basan en hechos? ¿Está escuchando críticas o resistencias que podrían ser comentarios o preguntas? Más importante aún, ¿especula antes de comprender realmente?

Si es así, encuentre los hechos, verifique las suposiciones y especulaciones, y complete la historia con mayor precisión. Una vez más, no se trata de dejar que todo desaparezca. Se trata de crear una base más justa y precisa para que pueda profundizar en la esencia de una conversación crucial de manera saludable.

2. **Tenga claro lo que quiere para usted, para los demás y para la relación en sí.** Luego, pregúntese: “¿Cómo me comportaría realmente y me involucraría si eso es lo que de verdad quiero?”.
3. **No elija sin pensar. No es una cuestión binaria: franqueza o bondad.** El error que la mayoría de nosotros cometemos en nuestras conversaciones cruciales es que creemos que debemos elegir entre decir la verdad o tener un amigo. No es así; puede ser honesto y respetuoso a la vez.

Durante una conversación crucial:

Las conversaciones cruciales saludables y efectivas exigen seguridad y valentía en relación con el contenido de la conversación y con las condiciones que la enmarcan. Es fundamental que se establezca un espacio de seguridad y valentía desde el principio y, a menudo, será necesario recuperar la seguridad y la valentía durante toda la conversación, especialmente cuando todo se intensifique.

Busque continuamente situaciones de silencio o violencia entre los participantes, como se describió antes. Guíe al grupo para que dé un paso atrás y se reagrupe cada vez que las personas se retraigan, se aíslen o se calmen, o, por el contrario, se pongan a la defensiva, combativas o acusadoras.

Las conversaciones cruciales saludables pueden volverse ruidosas, apasionadas y acaloradas, o beneficiarse de una reflexión o integración silenciosa. Estos compromisos saludables son distintos de la ira, la falta de respeto o los arrebatos destinados a silenciar o desviar la conversación.



Dé un paso atrás y restablezca la seguridad y la valentía cuando las personas dejen de escucharse y comprenderse realmente unas a otras.

Al mismo tiempo que se mantiene comprometido con la seguridad y la valentía, el modelo de conversación crucial sugiere cinco objetivos de diálogo:

1. Cree un propósito mutuo.

El propósito mutuo puede hacerse evidente cuando comienzan las conversaciones seguras y valientes. Otras veces, el propósito mutuo surge cuando las personas expresan sus posiciones o principios, y usted busca colectivamente intereses, temores o necesidades subyacentes. Algunos grupos quizá necesiten inventar un nuevo propósito mutuo y definir colectivamente nuevas estrategias relacionadas. Independientemente de eso, la resolución de las conversaciones cruciales saludables requiere un propósito mutuo compartido.

2. Cree un conjunto de significados compartidos.

Defina palabras y vocabulario de forma colectiva. Construyan juntos conocimientos compartidos. Cuando las experiencias y las percepciones difieran significativamente, empatice viendo desde la lente de otra persona. Amplíe el conjunto de hechos y comprométase con una serie de hechos en constante expansión. Llame la atención y vaya más allá de la creencia limitante de que *“si no lo experimento, no debe ser verdad”*. Honre el hecho de que innumerables perspectivas pueden ser igualmente verdaderas y que el contraste está bien.

Sin embargo, tenga la precaución de discernir cuándo las perspectivas u opiniones diferentes son válidas y vale la pena explorarlas, y cuándo esas “opiniones” diferentes solo niegan la identidad, seguridad, soberanía o voluntad de otra persona. Por ejemplo, cuando se enfrenta a la intolerancia LGBTQ+, hablar sobre vivir en un mundo con sesgos cis podría convertirse en una conversación crucial saludable. Una conversación crucial saludable NO es combatir el rechazo de identidad implícito en *“No creo en la homosexualidad y quiero que respetes mi opinión como tú quieres que yo respete la tuya”*.

A veces, la intolerancia sigue siendo intolerancia; no todas las conversaciones conflictivas pueden convertirse en conversaciones cruciales saludables.

3. Comparta su propio recorrido.

Comparta los hechos que vivió. Cuente su propia historia. Hable de manera hipotética, evitando los absolutos y, en cambio, siempre construya un entendimiento y un propósito compartidos y más profundos. Aliente a que se pongan a prueba las suposiciones, sospechas o motivaciones para construir un significado y una conexión compartidos.

4. Explore los recorridos de otras personas.

Pregúnteles a las personas sobre sus historias y los hechos que vivieron. Escuche activamente y refleje lo que aprende de ellas para profundizar su comprensión. Haga preguntas, sea abierto e investigue más profundamente con curiosidad.

5. Fortalezca el propósito y significado compartido a través de acuerdos y compromisos.



Después de una conversación crucial:

Las conversaciones cruciales saludables y exitosas deben conducir a decisiones, compromisos y acciones para generar cambios.

- 1. Determine cómo se tomarán las decisiones y dónde se encuentran los niveles de autoridad.**
Por ejemplo, puede tener una conversación crucial y saludable (mucho en juego, opiniones diferentes, emociones fuertes) con su equipo sobre una nueva política que concluye con un consenso poderoso sobre el mejor curso de acción. Aun así, sea claro consigo mismo y con su equipo sobre el alcance de su autoridad para tomar decisiones. ¿Puede tomar una decisión que refleje el consenso que el equipo ha alcanzado con tanto esfuerzo? ¿O la autoridad yace más arriba en la jerarquía y la opinión de consenso se compartirá como una recomendación u observación?
- 2. Tome decisiones apropiadas e informadas, comprométase con las acciones y planifique en consecuencia.**

