AFRONTANDO CONFLICTOS DE MANERA EFECTIVA

¿Por qué los seres humanos muchas veces no afrontamos los conflictos? Frente a esta pregunta que hemos realizado mil veces a personas y equipos con quienes trabajamos, la gran mayoría de las respuestas apuntan, de distintas formas, a un miedo que aparece en torno a qué podría pasar en la relación con el otro, o qué podría pasar en las relaciones al interior de un equipo.

En general, este miedo legítimo es irreal, y -más aún- el no afrontar los conflictos es lo que descuida la relación y muchas veces termina socavando la confianza en la relación o al interior de un equipo.

Es probable que, en ocasiones, en la participación en equipos de trabajo experimentemos lo que Lencioni denomina “armonía artificial”, en su libro “Las cinco disfunciones de un equipo” (Lencioni, 2003). Todos sabemos que no estamos bien, que las relaciones penden de un hilo, sin embargo jugamos a “como si…”. Por alguna buena razón no estamos poniendo los asuntos difíciles arriba de la mesa. Estas conductas, al igual que las termitas, lentamente o no tanto, van deteriorando las bases sobre las cuales están construidas las relaciones, ya sean de a dos o de un equipo, para -si ha pasado mucho tiempo- terminar en un desagrado conocido y peor aún, al que nos hemos acostumbrado, es decir, está en un nivel de poca conciencia.

Quizás todos hemos tenido la experiencia de quedarnos callados frente a ciertos temas, por sentir que podría exponer a una persona y -por tanto- tener un impacto negativo en la relación. Sin embargo, el no decirlo se traduce -y de una forma mas silenciosa- en el deterioro de la relación.

Quiero destituir en este *paper* el paradigma de que si afronto la situación y pongo los asuntos difíciles arriba de la mesa las relaciones se deteriorarán. Por facilidad estaré hablando continuamente de equipo, comprendiendo que lo que planteo es aplicable a cualquier relación humana, sea de a dos o más.

Primero, no es cierto que por plantear los temas difíciles y eventualmente conflictivos las relaciones se deterioran. El asunto es que, si no puedo plantearlos, la relación está deteriorada al menos en el dominio de poder ser honestos en lo que sentimos y experimentamos frente a cierta situación. Podemos, y como neurocientíficamente está comprobado, darnos “explicaciones tranquilizadoras” que nos alivien del por qué no lo hacemos. Sin embargo, eso obedece a una de las características de nuestro cerebro: encontrar rápidamente una buena razón para no hacer algo distinto y así mantener nuestra salud psicológica. ¡Aquí tenemos un desafío!

Segundo, biológicamente estamos más preparados para sentir amenazas que posibilidades. De hecho, los estudios indican que el cuerpo está preparado en una

relación al menos de 3 a 1 para sentir que algo nos amenaza, más que exista una posibilidad. ¡Aquí tenemos otro desafío!

Tercero, en nuestros años trabajando con personas y equipos humanos, al preguntar respecto de cuántas veces sintieron algún temor de llevar adelante una conversación que denominaremos "difícil", la respuesta es "muchas veces". No obstante, al preguntar cómo les fue en esa conversación, la repuesta es abrumadora: "la mayoría de la veces salió bien". Esto nos muestra que lo que plantearemos acá como herramientas para afrontar efectivamente conflictos, ya las has usado y te ha ido bien. Sólo que -como indico en el segundo punto- las alarmas saltan primero.

Cuarto, las malas noticias. Realmente, no hay garantía de éxito en una conversación difícil donde se afrontan conflictos. Sin embargo, lo que sí sabemos es que al seguir ciertas pautas y emplear determinadas habilidades, las probabilidades de tener éxito en una conversación de esta naturaleza aumentan considerablemente.

Entonces, vamos por ordenar lo que sabemos y -eventualmente- agregar algo adicional.

ALGUNAS IDEAS DE LA COMUNICACIÓN

Paul Watzlawick, en su teoría de la comunicación lanzada hace más de 50 años, indicaba que hay cinco axiomas claves en la comunicación humana. Su teoría permitió diferenciarnos de las máquinas, ya que derribó la idea que la comunicación se trataba sólo de un emisor, un mensaje, un receptor y asegurar que no hubiese ruido en la transmisión, poniendo de manifiesto cómo los seres humanos escuchamos e interpretamos cuando alguien nos está hablando.

Uno de sus axiomas dice que "toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación". Es decir, cada vez que te comunicas estás dando una señal respecto de la relación con el otro u otros, cuánto te importan o no, etcétera. Pero eso no es todo. Otro axioma dice que "es imposible no comunicarse". ¿Qué significa esto? Que la comunicación está ocurriendo en cualquier encuentro y no es necesario que existan las palabras para que exista comunicación. Así, los silencios en una reunión pueden ser entendidos como ausencia, falta de compromiso, enojo, reflexión u otros juicios. Así que ojo todo el tiempo estás dando señales respecto a todo lo que está ocurriendo y estás recibiendo señales de los otros!

Los estudios realizados por el profesor Alfred Mehrabian nos muestran que en la comunicación el 93% de ella no es verbal y tiene que ver con gestos, posturas corporales, tono de voz y emociones que están ocurriendo en el encuentro con otros. De esto se deprende que las palabras se interpretan y significan de acuerdo a componentes no verbales. A mí me sorprendió cuando me enteré de esto, por cuanto le daba una importancia extraordinaria a lo dicho, lo que había expresado en

palabras. Más aún, de acuerdo con los estudios neurocientíficos realizados por el psicólogo Paul Ekman de los micro gestos, el cuerpo no miente. Podemos mentir desde las palabras, pero no desde la gestualidad y todos lo componentes corporales de nuestra comunicación.

Lo que hasta aquí he expuesto es la fuente de nuestros conflictos!

PROBLEMA VERSUS CONFLICTO

Hagamos una distinción entre “problema” y “conflicto”.

Probablemente, durante nuestra jornada diaria como parte del quehacer cotidiano tanto en lo personal como en lo laboral estamos resolviendo problemas. Es decir, situaciones en las que tenemos que tomar decisiones. Decisiones que sin duda, impactan en otros, en sus gerencias, equipos, sistemas, etc. Cuando estas decisiones tomadas al interior de un equipo, independiente de quien y la forma en que se hayan tomado y no estando todos de acuerdo; las aceptamos en paz y sentimos que no afecta nuestra relación, estamos frente a un problema.

Por el contrario, un problema se transforma en conflicto cuando en la toma de esas decisiones “siento” que no me toman en cuenta, no me escuchan, que en el equipo sólo escucha a unos pocos, cuando considero que da lo mismo lo que diga porque siempre se hará lo que el jefe diga. Es decir, el conflicto tiene comprometida la relación y -por tanto- desencadena cierto mundo emocional y el vínculo no queda igual. Recuerden que toda comunicación tiene un mensaje a la relación.

Como se podrá ir desprendiendo, en toda comunicación hay un mundo de interpretaciones o juicios que hacemos acerca del otro y de sus intenciones. Que muchas veces es acertado y otras tantas no lo es.

CLAVES PARA AFRONTAR EFECTIVAMENTE NUESTROS CONFLICTOS

Pero, ¿cómo hacemos para comprender si estamos interpretando bien, acertadamente? La respuesta es con una buena conversación que permita mostrar mis interpretaciones como una “posibilidad” y no como una “certeza”. Esta es una de las herramientas centrales para tener conversaciones que acerquen las posiciones. Lo que tú interpretaste es una posibilidad, no una certeza. Cuando llevas adelante una conversación desde la comprensión genuina que tus juicios son sólo juicios y no necesariamente representan la realidad, darás un mensaje de humildad. Esto acerca y baja las barreras de quien escucha y -al mismo tiempo- te abre realmente a la posibilidad de que aquello que experimentaste tenga una fuente diferente, su origen sea algo propio.

1. PLATEAR MIS INTERPRETACIONES COMO UNA POSIBILIDAD

Las emociones que nos generan un conflicto, tales como la frustración, resentimiento o tristeza, entre otras emociones en general; nos llevan a un particular ámbito de observación e interpretación, esto es inevitable ya que las emociones nos ocurren en nuestra fisiología y corresponden a un cambio en nuestro sistema nervioso.

Las emociones en general tienen asociado un cierto cuerpo (posturas, gestos, tensión, tono de voz) y un cierto mundo de pensamientos. Por lo que si realmente queremos ser más efectivos en la resolución de nuestros conflictos, necesitamos abordar la conversación en un contexto emocional diferente al que éste nos genera. Dora Fried en su libro “Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos” habla de la matriz generativa, entendida como el campo (contexto) emocional que se logra al plantearse desde las posibilidades y los puntos comunes para abordar las diferencias. Un ejemplo sería partir con una pregunta como “sabiendo que tenemos diferencias, ¿qué ganaríamos si alcanzamos un acuerdo?, o más allá de las evidentes diferencias que tenemos, ¿qué puntos comunes nos unen?”. Estas preguntas apuntan a lograr un contexto emocional expansivo centrado en las posibilidades. Es mirar el conflicto desde una perspectiva distinta, en la que -en términos genéricos- afrontarlo y resolverlo nos permitirá construir un futuro mejor.

2. GENERAR UN CONTEXTO EMOCIONAL EXPANSIVO DISTINTO AL QUE SENTIMOS CON EL CONFLICTO

Todos somos observadores distintos de la realidad. Como lo plantean Humberto Maturana y Francisco Varela en su libro “El árbol del conocimiento”, no podemos pretender mirar la realidad como un hecho objetivo y separado de quiénes somos. Mis experiencias, mis emociones, mi cuerpo y mis circunstancias actuales hacen que yo sea el instrumento que escucha, y lo haré intervenido biológicamente desde este ser que estoy siendo. Esto que me pasa a mi le sucede a todo ser humano que habita en el planeta. Por lo que aquello que de pronto puedes escuchar de otro y considerar tan fuera de cualquier lógica -al punto de ser absurdo- es solo desde tu perspectiva. Aquí necesitas poner en juego una habilidad: preguntar para comprender el punto de vista del otro, para comprender su lógica, para buscar el sentido y el valor en el aporte del otro. Cuando hayas logrado comprender (entender con la razón y el corazón), en ese momento rescata todo lo que te parezca un aporte y agrega tu contribución.

3. INDAGA PARA COMPRENDER

No es lo mismo ser “acertado” que ser “asertivo”. Acertar es dar en el blanco. En cambio, la asertividad es una forma de comunicarnos que cuida la relación y la honestidad. Para mirarla y quizás descubrir cómo es nuestra forma comunicacional, miremos el siguiente gráfico:

El eje X nos muestra la consideración, que su significado es “cuidado en la relación;” y el eje Y es la honestidad conversacional, que representa “cuánto expongo lo que me pasa emocionalmente” frente al otro. Así, en el cruce nos quedan 4 cuadrantes:

a) Poca Consideración poca Honestidad: Esta sería una conversación que a nadie le importa, total apatía, no me interesa ser honesto, ni tampoco me importa lo que pase con la relación. En esta, ambos perdemos.

b) Alta Consideración y poca Honestidad: Esta conversación está centrada en cuidar (equivocadamente) la relación, y por ello estoy en disposición de no decirte nada de lo que me pasa con tu manera de hablar, de tomar decisiones, etcétera. Tú andas feliz y tranquilo/a porque en tu mundo, como yo no te he dicho nada, todo anda bien. Tú ganas. Sin embargo, a mí -que sí me pasan cosas y no me gustan- se me van generando incomodidades que, en la medida que me las voy guardando, van anidando un resentimiento que en algún minuto generará problemas. Por eso, tú ganas (andas feliz) y yo pierdo (me voy comiendo lo que me pasa). Pero, al final, ambos perdemos.

c) Alta Honestidad y baja Consideración: Estas conversaciones son donde yo funciono con una honestidad brutal, al punto que según el axioma de la comunicación que antes mencionábamos, tú no puedes percibir que la relación me importe, porque yo digo las cosas como me salen sin considerar el impacto que esto pueda generar en ti. En el mensaje que estoy dando es: la honestidad es clave, y cómo te llega a ti no es mi problema. Aquí yo ando tranquilo, “limpiecito”, sin nada pendiente, por eso yo gano; pero tú andas guardando un rencor, porque no puedes percibir que a mí el vínculo me importa, y es porque -en efecto- pongo la honestidad por sobre la relación. Por esto tú pierdes, aunque al final ambos perdemos.

d) Alta honestidad y Alta Consideración: Aquí se ubica la comunicación asertiva. No es lo uno o lo otro, sino ambos. Podemos aprender a ser honestos y cuidar la relación. Si quiero lograr una buena comunicación, la forma en que diga lo

que quiero decir es tanto o más importante que lo que quiero decir. Hay quienes confunden esto con ser “políticamente correcto”, o adornar las cosas para que no duelan tanto (comunicación eufemística). No tiene que ver con esto. Estamos hablando de ser cien por ciento honestos, de una forma empática en que el otro pueda escucharla y ver que en mi hablar hay un compromiso con la relación. Es tanto lo que me importa, que estoy dispuesto a decirte exactamente lo que me pasa, explicando mis emociones y todo lo que sea necesario para que no quede nada pendiente. Lo hago de una forma constructiva, que busque un futuro mejor, que abra posibilidades. Este tipo de comunicación es profundamente movilizadora. Aquí ambos ganamos y sobre todo ganamos en la relación y confianza mutua.

4. COMUNICACIÓN ASERTIVA

En muchos procesos de acompañamiento, algunos ejecutivos me plantean que tienen una “conversación difícil que afrontar”, que sienten miedo de que la relación se complique luego de tenerla, y que a ellos les gustaría que “saliera bien”. Entonces, yo les digo: “parte así”. “¿Así cómo?”, me contestan. “Tal como estás contándome a mí”. Habla de que te gustaría que saliera bien, que te gustaría que la conversación no significara un problema en la relación. Devela el misterio de tu cabeza”.

Esta es una clave importante. Si has estado dándole vueltas a cómo tener la conversación por algunos días, ¡simplemente dilo! Eso da cuenta que quieres hacerlo bien, y eso es muy bueno que el otro lo escuche. Esto permite que ambos o como equipo nos comprometamos a lograr juntos que salga bien. Y ese ya es un punto en común.

5. DEVELA EL MISTERIO DE TU CABEZA

Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas. Una relación humana que no tenga conflictos que afrontar cada cierto tiempo, da más cuenta de cuán muerta está la relación que de lo viva que pareciera estar.

Los equipos humanos crecen y evolucionan cuando aprenden a afrontar conflictos. Aumentan en su efectividad y logran enfocar sus energías en los propósitos que los unen. Andan más livianos y sin estar dándole vuelta tanto a lo que está pasando, porque con disciplina y coraje han puesto sus interpretaciones, reflexiones y dificultades arriba de la mesa, con buenas conversaciones!

Para terminar quisiera recordar que el ejercicio de liderazgo tiene hoy más que nunca muchos estudios de distinta índole que nos permiten comprenderlo mejor y sentirnos que estamos con bases científicas de cómo operar mejor en el dominio

humano de las organizaciones que es la fuente indiscutible del éxito, sin embargo, su aprendizaje, sigue siendo un oficio; y cómo tal la práctica hace al maestro!

Pablo Fuenzalida S.

Speaker, Consultor y Coach ontológico, sistémico y de equipos con más de 15 años de experiencia, con formación en Psicología Transpersonal, Metologías Ágiles, Management 3.0, Scrum Master, estudios en Bioenergética, Programación Neurolinguística (PNL), Constelaciones Familiares, Trauma Releasing Exercises (TRE), Liderazgo Estratégico, Coaching de Equipos, metodología Lego Serious Play; con un Magíster en Psicología de las Organizaciones. Con formación base en auditoría.
Se desempeña como Coach, Asesor y Facilitador de programas de formación universitaria (Diploma en Liderazgo y Coaching, Certificación en Coaching Organizacional, Programa de Coaching Ejecutivo; en la Universidad Adolfo Ibáñez). Es Socio fundador de Dinámicas Humanas, empresa dedicada a la evolución de las organizaciones, las personas y los resultados, a través, principalmente, de destrabar las dinámicas y aprendizajes que limitan el potencial humano.
Realiza Consultorías, Asesorías y Facilita talleres en Chile y otros países de América.