

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

TIPO DE
CONVERSACIONES



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

1.1 Conversaciones para la acción

Existen cinco tipos de conversaciones de acuerdo al quiebre que interese abordar: de juicios personales, para coordinar acciones, para posibles acciones, para probables conversaciones y para la construcción de relaciones.

Al considerar aquello que las personas hacen desde que se levantan hasta que se acuestan, es posible notar que fundamentalmente tiene que ver con conversar. Desde el pensamiento inicial de la mañana, la conversación con un familiar o con las personas del trabajo, las decisiones tomadas en el día a día, el resolver conflictos, negociar, liderar, educar a los hijos, etc. Todo el tiempo se conversa, con uno mismo o con los demás.

Cada resultado en la vida está dado por una conversación que se tiene o que falta. La propuesta de este curso tiene que ver con examinar las habilidades conversacionales y desarrollar competencias para mejorar las relaciones y resultados a partir de aprender a conversar mejor. No siempre se percibe el impacto que tiene en la vida la calidad de las conversaciones generadas.

En estos tiempos en donde la tecnología ha invadido los espacios que anteriormente eran ocupados por conversaciones cara a cara, se agudizan los inconvenientes y el fenómeno se torna aún más complejo. Sin embargo, no es objetivo de este módulo analizar el fenómeno en detalle, sino aprender herramientas que permitan desarrollar nuevas competencias comunicacionales y aplicarlas en ámbitos de la vida en los que se desee obtener mejores y nuevos resultados.

Cada vez que alguien habla, alguien escucha. Aun cuando no haya otra persona, uno se escucha a sí mismo. Cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, se crea una conversación.

A modo de introducción, se comparten algunos conceptos claves que servirán de base para todo el curso, provenientes de Ontología del lenguaje, propuesta desarrollada por Rafael Echeverría (Echeverría, 2014). Diferente a otras corrientes filosóficas que dicen que el ser humano tiene una forma de ser fija e inmutable y que la misión en la vida es descubrir quién uno realmente es, el primer postulado de su propuesta dice: “El lenguaje es por, sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son” (Echeverría, 2014, p. 31). Se vive en el lenguaje y se confiere sentido desde el lenguaje. La experiencia de la existencia humana se realiza desde él.

El segundo postulado de la ontología del lenguaje está relacionado con el poder generativo que este tiene. El lenguaje es acción, al hablar no solo se describe la realidad, sino que se

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

crean realidades. El lenguaje hace que las cosas sucedan, se altera el curso de los acontecimientos y se interviene en la creación del futuro.

Por ejemplo, al decir “no”, al aceptar una propuesta, al decir “te quiero” y al pedir perdón, se generan nuevas realidades, tanto para uno mismo como para los demás. No es lo mismo decir las cosas de uno u otro modo, no es lo mismo decir que callar. La vida y las relaciones se configuran de acuerdo a cómo se haga uso del lenguaje.

El tercer postulado se refiere a que el ser humano se crea a sí mismo en el lenguaje y a través de él. Desde esta concepción, el ser humano no tiene una manera de ser fija, inmutable, determinada, sino que es posible intervenir y devenir en un ser diferente, a través del lenguaje.

El ser humano es aquello que interpreta que es. Esta concepción rompe con paradigmas que lo dejaban atrapado en una manera de ser inmodificable; internalizarla otorga mucho poder. “Qué le voy a hacer, yo soy así”, “Cómo va a hacer otra cosa, si es igual a su padre”, “Siempre fui así, no voy a cambiar”, “Si no le gusta como soy...”, “Descubrí quién es realmente”. Estas y muchas otras frases están arraigadas en la cultura y reflejan un paradigma donde pareciera que se está atrapado por una forma de ser y el sufrimiento que muchas veces esto ocasiona.

Es muy alentador comprender que el lenguaje es acción y que este hacer genera el ser, el ser humano es lo que hace. Por lo tanto, si se cambian las acciones, se modifica la manera de ser.

Cada vez que se conversa, se está actuando; se abren y cierran posibilidades a partir de lo que se dice o no, y del modo en que se dice. Esto tiene un impacto directo en las relaciones, aporta nuevas posibilidades con uno mismo y con los demás.

El rol del observador

¿A qué se refiere “observador”?

Deténgase en la siguiente imagen.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

Figura 1: Observación



Fuente: [Imagen sin título sobre observación]. (s. f.). Recuperada de <https://laimagenfija.wordpress.com/la-imagen-la-percepcion-ilusiones-opticas/la-percepcion/>

¿Qué observa en esta imagen? ¿Qué es lo que hay? Es posible encontrar muchas respuestas, como tantos observadores haya. ¿Hay dos caras? ¿La figura representa una copa? ¿Hay un dibujo en blanco y negro? ¿Hay un cuadrado con una figura adentro?

La pregunta es: ¿quién tiene razón? ¿Todos? ¿Ninguno? Desde la manera habitual de conversar, generalmente se dan este tipo de situaciones en las que hay peleas por tener la razón y, en vez de generar un espacio conversacional de posibilidades, se busca la manera de argumentar el propio punto de vista para convencer al otro de que está equivocado. ¿Qué tipo de relación se construye desde ese lugar? El primer paso para generar una conversación efectiva es comprender que cada uno es un observador diferente de la realidad, las cosas se ven desde una manera única y particular, dado el observador que cada uno es. ¿Cómo se constituye ese observador particular?

Cada uno tiene una historia, creencias, experiencias de vida, educación, valores y emocionalidad, lo que lo hace único e irrepetible. Biológicamente los seres humanos no pueden acceder a la realidad tal cual es, poseen filtros que los hacen ser limitados a la hora de percibir el mundo. Creen que tienen acceso a la verdad, cuando en realidad cada uno tiene su verdad dada la manera particular de observar el mundo.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

En el ejemplo anterior, en vez de poner foco en quién tiene razón, es posible abrir un espacio conversacional para que la otra persona muestre cómo ve lo que ve, y aquí las preguntas son las principales aliadas.

Echeverría (2014), al referirse al observador, plantea: “No sabemos cómo las cosas son, solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos” (p. 31). No se trata de negar la posibilidad de conocer la realidad, sino de negar la posibilidad de hacerlo independientemente de quien la observa.

Todo lo dicho es dicho por alguien. Aprender a conversar implica empezar a cuestionar el observador que cada uno es y el tipo de observador que es el interlocutor. ¿Para qué es importante conocer que existen observadores diferentes? ¿Pelear por tener la razón? ¿O abrir espacio al respeto y nuevas ideas?

Dominios de observación del ser humano

Las conversaciones se llevan a cabo desde el observador que cada uno es y aquello se refleja a través del cuerpo, la emocionalidad y el lenguaje, los denominados dominios primarios. Desde ellos es posible observar a cualquier ser humano, están presentes en todas las conversaciones.

Figura 2: Dominios primarios



Fuente: elaboración propia.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

El dominio del lenguaje está integrado por todas las acciones lingüísticas que se hacen al conversar. El emocional comprende todas las emociones experimentadas por los seres humanos en todo momento. La emocionalidad predispone para la acción. El dominio corporal está compuesto por la biología y la corporalidad, es decir, posturas, gestos, movimientos y todo lo manifestado a través del cuerpo.

Estos tres dominios se relacionan entre sí; lo que ocurre en el cuerpo se manifiesta en el lenguaje y en la emocionalidad. Al sentir alegría, el cuerpo y el lenguaje son muy diferentes a los de otro tipo de emociones tales como el enojo o la tristeza.

Lo que ocurre en uno de los dominios tiende a repercutir en los demás, son coherentes entre sí. Y esto abre una puerta de intervención interesante en los estados de ánimo, ya que, si cambian las conversaciones, se modifica la emoción y la corporalidad. O si se modifica la corporalidad, se transforman la emocionalidad y el lenguaje.

Cada uno utiliza repertorios para lograrlo, tales como salir a caminar, bailar, escuchar música, conversar con alguien y muchas otras maneras cuyo denominador común es modificar los estados emocionales por otros que generen mayor bienestar.

La invitación es a registrar, cada vez que se conversa, desde qué corporalidad, lenguaje y emociones se hace, y modificarlos si no son los más adecuados para esa conversación. El diseñar conversaciones requerirá tomar en cuenta cada uno de esos dominios y lograr coherencia en el lenguaje, en la emocionalidad de esa conversación y en la corporalidad.

El modelo del observador, la acción y los resultados

La mirada que se tiene del mundo no es inocente, depende del observador que cada uno es. Los actos, es decir, las acciones realizadas, tienen resultados que pueden ser positivos o negativos. Ahora bien, las acciones remiten al tipo de observador que uno es y a los sistemas de los que forma parte. La evaluación puede conducir a distintos caminos. Si los resultados son satisfactorios, es muy posible que se continúe actuando de la misma manera de antes. Sin embargo, si no lo son, se abren distintas alternativas.

Al no hacerse cargo de que esas acciones provienen de la visión propia, del tipo de observador que cada uno es, es posible que se actúe con resignación y sin responsabilidad. Frases que se suelen repetir son: “¡Qué le voy a hacer!”, “¡Es lo que hay!” y “¡No hay nada que yo pueda hacer para cambiar ese resultado!”. Expresar ese tipo de respuestas o comentarios implica estar en posición pasiva y de nulo control del accionar. Por lo cual, no hay posibilidades. Otra alternativa es buscar las mejores explicaciones y justificaciones de por qué las cosas pasan de esa manera. Y como hay una explicación, ese resultado no puede ser diferente.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

Si la explicación es el primer paso para razonar o pensar posibilidades, puede que algo cambie. Pero si solo se convierte en justificación, se seguirá obteniendo un resultado negativo. Y cuando hay una justificación, una explicación de por qué las cosas suceden de tal o cual manera, uno se tranquiliza, se quita responsabilidad.

Ser protagonista no es ser culpable. Ser protagonista abre posibilidad al cambio, da la oportunidad de tener el resultado deseado. Implica asumir un compromiso y aceptar que existe el poder de cambiar y aprender.

Al hablar de aprendizaje, desde el coaching ontológico presentado por Rafael Echeverría, es posible encontrar diferentes niveles.

Hay un primer nivel llamado aprendizaje de primer orden, que implica cambiar las acciones que llevan a un resultado que no es satisfactorio. "Yo accionaba de manera A y resultaba negativo, voy a accionar de manera B, buscando un resultado positivo". Se amplía la capacidad de acción, pero aquello no necesariamente llevará al resultado deseado.

Aunque a veces esto es suficiente para modificar el resultado, otras veces el cambio de acciones puede no hacerlo, ya que lo que se produce es más de lo mismo. En ese caso, hay que modificar la manera de observar la situación (Muradep, 2015, p. 64).

Al cambiar la manera de observar las cosas uno puede convertirse en un observador diferente, allí es cuando sucede un aprendizaje de segundo orden. Generalmente, es un momento de descubrimiento, de luz, de visualizar de manera distinta algo que se venía observando. El aprendizaje de segundo orden

...procura incorporar nuevas distinciones que provoquen un cambio en el observador, a partir de los nuevos aprendizajes alcanzados. Si usted desea obtener resultados distintos siendo un observador diferente, logrará ver nuevas oportunidades, permitiéndose una expansión de sus percepciones y su modo de pensar y actuar (Muradep, 2015, p. 64).

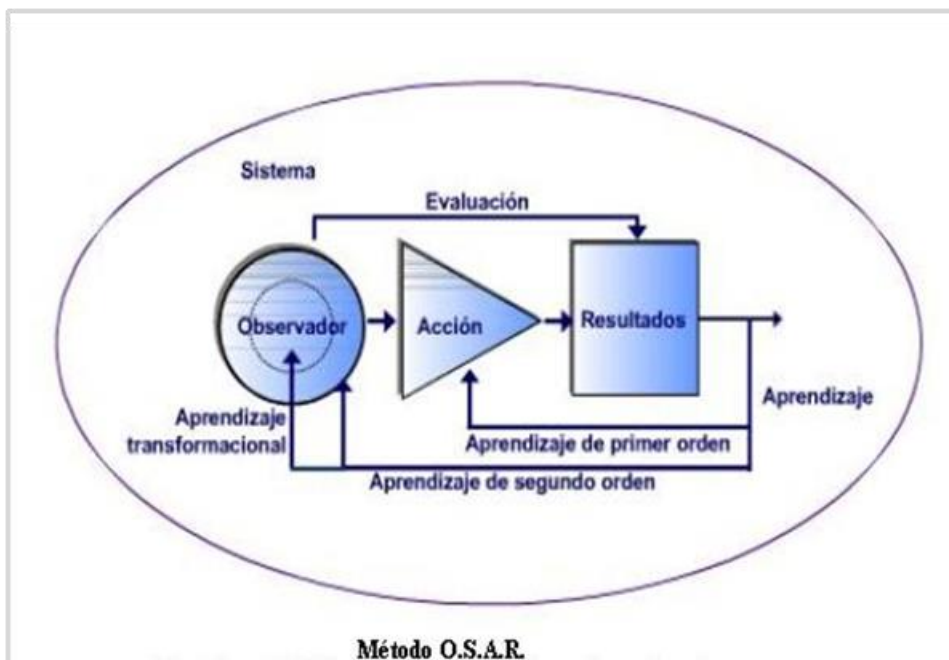
Existe un aprendizaje de tercer orden llamado aprendizaje transformacional, como bien indica su nombre, implica que el observador transforma su ser. Es un aprendizaje mucho más profundo porque incorpora un cambio, una transformación en la identidad del sujeto.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

Tiene que ver con la posibilidad de entrar en el núcleo del observador, la forma propia y particular de ser y estar de cada individuo: creencias, valores, juicios, emociones, etc. El modo de ser que se formó desde su cultura, en su entorno social y su historia personal. Somos el resultado de eso y vemos, escuchamos y sentimos el mundo a partir de ese bagaje aprendido y, desde allí, intervenimos y actuamos (Muradep, 2015, p. 64).

A continuación, se presenta un esquema que representa los diferentes niveles de aprendizaje.

Figura 3: Niveles de aprendizaje



Fuente: [Imagen sin título sobre niveles de aprendizaje]. (s. f.). Recuperado de <http://paseandoxelmundo.blogspot.com/2013/04/>

Lo característico del aprendizaje transformacional es su impacto en las condiciones existenciales del individuo, en el carácter de las relaciones que comienza a establecer con los demás, en su capacidad de conferirle a la vida un sentido diferente (Echeverría, 2014).

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

Conversaciones públicas y privadas

Figura 4: Conversaciones públicas y privadas



Fuente: elaboración propia.

El ser humano conversa constantemente consigo mismo. Emite juicios acerca de casi todo. Tiene conversaciones sobre sus deseos y sobre el futuro, aun cuando son con otros. Sostiene muchas conversaciones privadas mientras escucha a los demás. Cuando la conversación es con una o más personas, es pública. Cuando es con uno mismo, se denomina privada.

Esta distinción es importante en el contexto de las relaciones interpersonales. Lo que se hace público o lo que se calla varía de una relación a otra. ¿Qué conversaciones se hacen públicas en el ámbito laboral? ¿Son las mismas que en el familiar? ¿Es necesario hacer públicas todas las conversaciones privadas? ¿Qué impacto tendría eso en las relaciones? Y lo opuesto, ¿cómo serían las relaciones si se callaran muchas cosas por decir?

¿Cuántas veces las personas se dejan llevar por la conversación privada y toman acciones con base en esta sin chequear con la otra persona lo que le está ocurriendo?

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

En todos los ámbitos de la vida, en la conversación privada, aparecen una serie de juicios automáticos que dicen qué, cuándo y cómo decir o no decir. Y eso impacta directamente en los resultados. El temor al conflicto puede evitar mantener conversaciones con ciertas personas, pero también enfrentar la situación. Muchas otras razones también hacen postergar conversaciones, guardar, no decir.

Uno es responsable de las relaciones que genera. Es posible abrir conversaciones pendientes, cerrar conversaciones abiertas y utilizar todo el abanico de posibilidades conversacionales.

En 1985, el autor Chris Argos creó el concepto de la escalera de inferencias. Sirve para explicar cómo funciona la comunicación y, por ende, por qué surgen muchos conflictos en el proceso comunicacional: reaccionar de manera diferente ante situaciones iguales; mecanismos con los cuales se toman decisiones; por qué resulta complicado ponerse de acuerdo con otras personas, entre otros. A continuación, se desarrollará un ejemplo que permita ilustrar este concepto.

Pedro trabaja en el área administrativa de una empresa metalúrgica. Recibe un llamado de su jefe y su pensamiento es el siguiente.

“Mi jefe me llama y dice que quiere reunirse conmigo a conversar. Seguro me va a reclamar que la semana pasada no cumplí con el tiempo que habíamos pactado para la entrega de los balances. Y sí, con ese tono de enojo con que me lo dijo, seguro se viene algo malo. Siempre me pasa lo mismo a mí. Todos mis jefes han sido iguales. Desconsiderados. Cómo no le hice caso a mi hermana que me decía que me ponga un emprendimiento y listo. Sí, eso haré, independizarme, al final nadie te reconoce lo que haces. Voy a renunciar”.

Se reúne con el jefe y esta es la conversación:

Jefe: Lo llamé porque estoy muy preocupado.

Pedro: Sí, sí, no hace falta que diga nada. Renuncio.

Jefe: ¿Cómo? Justamente quería conversar con usted. Estoy preocupado porque se necesita un nuevo gerente para el área de compras. Y usted reúne las condiciones, pero se tendría que ir de esta área. Mi preocupación es que usted está teniendo un excelente desempeño y no quiero perderlo.

¿Qué sucedió en el ejemplo? La escalera de inferencias permite explicarlo a continuación.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

1. Algo sucede, se observa y, de manera automática e inconsciente, se selecciona solo lo que resulta interesante, lo cual implica que se descartan otros datos, los que no interesan.
2. De esos datos seleccionados, se realiza una interpretación. Se utilizan creencias propias para darle significado.
3. Se toma esa interpretación y se juzga según valores propios; se opina sobre dicha interpretación.
4. A partir de esas conclusiones, se decide cómo actuar.

Este proceso, más que una escalera, puede ser un ascensor de alta velocidad: ocurre algo e inmediatamente pasamos a la acción.

El problema es que casi siempre lo hacemos sin darnos cuenta de que es condicionados por nuestras conversaciones privadas y que podemos llegar a conclusiones apresuradas o equivocadas.

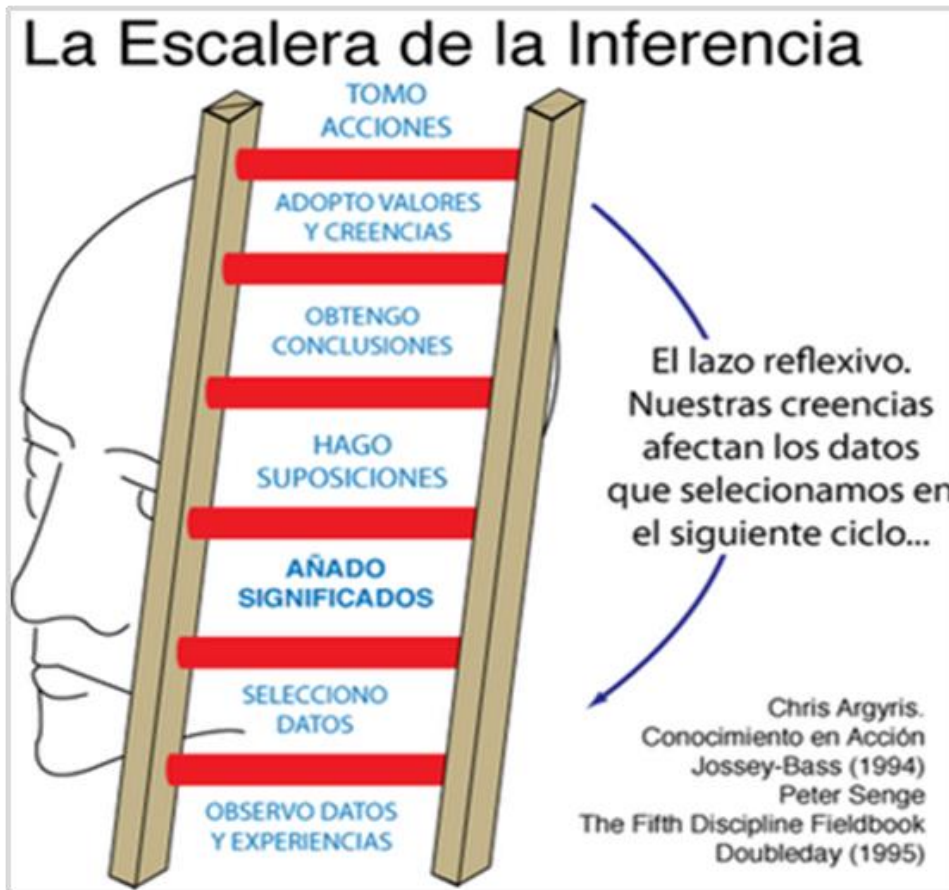
Cuando no podemos ponernos de acuerdo con alguien, debemos indagar sobre los datos, razonamientos y objetivos del otro, a la vez mostrar los propios. Exponer e indagar de manera productiva, bajar por nuestra escalera de inferencias, explicando nuestras evidencias, criterios, razonamientos, conclusiones y sugerencias e invitar a la otra parte a hacer lo mismo para encontrar un terreno común desde el cual construir una interpretación compartida.

Cuando hacemos visibles nuestros procesos de pensamiento, podemos cambiar conversaciones privadas que no son efectivas. Y esto tendrá impacto en la toma de decisiones, los resultados que logramos, las opiniones que tenemos sobre otras personas, las formas en las que interactuamos con ellas, y la manera en la que nos vemos a nosotros mismos (La escalera de indiferencia, 6 de enero de 2017, <https://ecoachblog.wordpress.com/2017/01/06/la-escalera-de-inferencia/>).

La siguiente imagen permite ilustrar el concepto de la escalera de inferencias y el ejemplo planteado. Muestra el ascenso mental paso a paso desde la observación, la interpretación, la toma de decisiones y la acción.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

Figura 5: La escalera de la inferencia



Fuente: Argyris y Senge, 1995, <http://aprencytimagenes.blogspot.com/2007/01/la-escalera-de-la-inferencia-de-argyris.html>

Conversaciones para la coordinación de acciones

El lenguaje es generativo, no solo permite hablar acerca de las cosas, sino que hace que sucedan. Permite diseñar futuro, tanto para uno mismo como con los demás.

Las unidades básicas del lenguaje son las conversaciones. Es posible distinguir varios tipos. En la conversación para la coordinación de acciones, dos o más personas acuerdan accionar hacia la superación de un quiebre. Pero ¿qué es un quiebre?

Cuando en el acontecer de la vida no se da de la manera esperada, se dice que se está frente a un quiebre, o cuando uno no está conforme con ciertos resultados y decide modificar alguna situación. Se emplea la palabra quiebre y no "problema", ya que los problemas parecen ser asuntos que deben ser resueltos, tienen una carga negativa y pareciera que son algo ya dado, fuera de la responsabilidad de cada uno de generarlos.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

En la noción de quiebre, aparece un observador que declara a esa situación como tal. Lo que para uno es un quiebre, puede no serlo para otra persona o viceversa. Si se reflexiona acerca de qué observador está siendo uno al considerar un quiebre, quizás hasta puede “disolverlo”, lo cual resulta muy positivo. La invitación es a transformar los quiebres en oportunidades de aprendizaje.

El quiebre puede ser también algo positivo, que se declara que uno quiere, pero que implica modificar la manera de ser y de hacer para lograrse. Ejemplos de esto son el declarar querer cambiar de trabajo, independizarse, iniciar o terminar una relación. Son cosas positivas, pero son un quiebre, ya que modifican el estado actual de las cosas y requieren nuevas habilidades, convertirse en un observador diferente.

Los quiebres son quiebres para un observador. A dos personas, por ejemplo, pueden desvincularlas de su trabajo: para una puede ser una gran oportunidad para finalmente poner su propia empresa, lo que no constituye un quiebre; para la otra, sí lo es y no encuentra nuevos caminos de acción a partir de lo sucedido. Todo quiebre es un llamado a la acción.

Al declarar el quiebre, la conversación privada puede ser: “Esto no me satisface”, “Esto no me gusta”, “Quiero que esto funcione diferente, poner fin a una situación”, “Quiero algo nuevo, mejor, diferente”, etc.

A nivel organizacional, es posible identificar los quiebres que dificultan el logro de objetivos e iniciar una conversación para abordarlos. La conversación para la coordinación de acciones es el tipo de conversación que busca, como resultado final, definir quién hace qué cosa, en qué tiempo y bajo qué condiciones de satisfacción. Es la conversación que modifica los resultados.

Todo flujo de coordinación de acciones debe terminar en ella. Es la conversación por excelencia que permite construir un futuro diferente, mejorar resultados o generar nuevos. Está conectada con la efectividad, con avanzar y resolver.

Puede suceder que en una reunión de trabajo usted comunique un quiebre que se está viviendo en su empresa, pero que luego de esa reunión las cosas sigan siendo las mismas, que nadie se comprometa a nada en particular y que quede la sensación de que se perdió el tiempo conversando. Esto ocurre a menudo y se suele dejar de dar importancia al espacio de conversación, ya que es siempre lo mismo, se echan culpas unos a otros y no se resuelve nada. Luego, ya no hay más reuniones, aludiendo a la falta de tiempo, entre otras excusas, y dilatando los problemas, lo que genera una falta de coordinación y emociones que cierran posibilidades con los demás.

Una opción es aprender a diseñar este tipo de conversaciones, teniendo claro que deben incluir una red de compromisos mutuos con acciones concretas en tiempo y forma. Más

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

adelante, los pedidos, ofertas y promesas serán entendidos como los ingredientes claves de este tipo de conversación.

Un riesgo frecuente de quienes suelen apresurar la conversación, desde la urgencia de resolver problemas, es el de coordinar acciones prematuramente y que no sean las adecuadas, o que quien se comprometió realmente no es competente para cumplir. Y entonces es necesario analizar en dónde estuvo el error y no siempre se suele ver que la falla estuvo en que faltaron muchas conversaciones previas, que generan contexto, definen con precisión la situación a resolver, evalúan cuál es la acción más adecuada, abren posibilidades, comprometen.

Conversación para posibles acciones

Otro tipo de conversación posible de generar es a partir de un quiebre, la conversación para posibles acciones. Cuando no se sabe exactamente la forma en que se puede intervenir en un quiebre o no se cuenta con todos los elementos para tomar decisiones, la invitación es a generar este tipo de conversaciones, que abren posibilidades, pero que no terminan necesariamente en la coordinación de acciones; sino que permiten avanzar y acercarse a generar una futura coordinación.

Surge después de la declaración “quiero pasar a la acción, pero no sé qué acciones debo empezar a hacer”. Esta conversación tiene inclusive otra emocionalidad, de curiosidad, entusiasmo, permite innovar, encontrar soluciones no consideradas, cambiar. Su objetivo es abrir nuevos caminos y generar posibilidades; es la conversación de la creatividad.

Si se reúne con su equipo de trabajo y plantea algún inconveniente que están teniendo, pero no sabe exactamente qué podrían hacer, la opción es abrir a modo de lluvia de ideas todas las acciones posibles para abordar el inconveniente, sin censura, pensar en qué se podría hacer. No definen quién lo hará, cuándo, ni cómo, sino que plantean todas las posibilidades que se les ocurren.

Esta conversación es muy útil antes de avanzar directamente en algún proyecto y crear nuevas opciones. No obstante, el riesgo que se corre al quedarse solo en ella y no pasar a la coordinación de acciones es permanecer en el sueño, en la posibilidad. O desplazarse a una conversación de juicios y explicaciones.

Antes de iniciar una conversación, es necesario considerar quién puede ayudar a explorar nuevas acciones, si estarán predisuestos o abiertos a conversar o si es necesario tener un diálogo previo para generar la disposición a hacerlo.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

1.2 Conversaciones para la relación

Siguiendo con las posibilidades que ofrece el abanico conversacional, existe otro tipo de conversaciones. Las conversaciones son las que producen y reproducen las relaciones y la calidad de estas estará dada por la de las conversaciones generadas.

Conversación de juicios personales

Se ha dicho que los quiebres son un llamado a la acción y esto tiene que ver con la interpretación que cada observador hace de las diferentes situaciones de su vida. A partir de declarar quiebre, se recurre a la conversación de juicios personales.

Esta es aquella que se empieza a tener con uno mismo para pensar y evaluar qué ha sucedido y por qué. Es una conversación en la cual se busca entender y dar sentido a lo acontecido, se evalúa y se crean explicaciones sobre el quiebre.

Suponga que está frente a un auditorio a punto de dar su discurso y se apaga la luz. Lo primero que se cruza es una serie de interjecciones: “¡No! ¿Justo ahora?”. Lo interesante es ver que no es un quiebre que se apague la luz, sino que alguien a través de una declaración lo convierte en quiebre. Es la interpretación que se hace de ese hecho.

A partir de aquí, se entra en una cadena de conversaciones de juicios personales, interpretando lo que sucedió. Por ejemplo, “¿Por qué me pasa esto a mí? Siempre me salen mal las cosas”, “La culpa es de fulanito que me mando a hablar a mí” o “Esto pasó por x o por y”.

Si ante la misma situación, cambia la interpretación y comienza a dar su discurso tomando al corte de luz como parte del diseño y lo integra a lo que tiene preparado para decir hasta que el problema se resuelva, no lo constituye como quiebre.

Una vez que se declara quiebre y se sostienen conversaciones de juicios personales, uno se limita a opinar acerca del quiebre, pero este no lo mueve a la acción, se mantiene el quiebre y hasta se refuerza. “Hay quienes viven su vida entera en la conversación de juicios personales, lamentándose por lo que sucedió, buscando responsables, haciendo crecer sus propias historias psicologizantes” (Echeverría, 2014, p. 224).

El riesgo que se corre si no se sabe darle el espacio adecuado o si no se identifica como tal es quedarse en ella demasiado tiempo. Es fuertemente adictiva y tiene poco poder para resolver el quiebre. Esta conversación se vincula con la queja.

Como ejemplo, puede tomarse el caso de un emprendedor que lanza al mercado un producto muy novedoso, pero nadie lo compra. Comienza a buscar explicaciones de lo sucedido, echando la culpa a la mente cerrada de la población, al país, a las condiciones económicas y

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

se queda atrapado en esas conversaciones, sin buscar modificar la situación. Inclusive es posible, a partir de la conversación, encontrar la causa de por qué pasó lo que pasó y quedarse allí sin avanzar. Paralizarse en las explicaciones.

Los seres humanos tienen una capacidad increíble para buscar explicaciones, pueden pasarse la vida entera en este tipo de conversaciones, como un círculo vicioso. Incapaces de realizar acciones para superar los diferentes quiebres que enfrentan en la vida.

Conversación para la construcción de relaciones

Las conversaciones son constitutivas de las relaciones. Como se viene compartiendo, es posible ver que la calidad de una relación va a estar dada por la de las conversaciones que se tengan. Por este motivo, se entenderá: conversación = relación.

Es posible evaluar una relación teniendo en cuenta la historia de conversaciones que unen a las personas. “Postulamos que nuestras conversaciones generan el tejido en el que nuestras relaciones viven. Las conversaciones y las relaciones son una misma cosa. Mantendremos una relación con alguien mientras estemos en una conversación abierta y continua con esa persona” (Echeverría, 2014, p. 235).

El riesgo es pasar a una conversación de juicios personales o a una de coordinación de acciones sin haber creado una base de confianza previa. Las relaciones que uno genera hablan de quien uno es. Se suele nombrar como “capital relacional” a la red de relaciones que uno va construyendo a lo largo de su vida.

Las relaciones fuertes están basadas en la confianza, en el respeto mutuo. La pregunta aquí es: ¿cuántas personas están dispuestas a “jugárselas” por uno? ¿Cómo se construyen estas relaciones basadas en la confianza?

Las herramientas disponibles son los quiebres y las conversaciones. Todas las interacciones que se van teniendo con los demás, los roces, los acuerdos, los malos entendidos, donde a veces hay daño o heridas, van configurando la relación y dejan un saldo.

El quiebre que aquí se plantea es aquel que se declara para hacerse cargo de eso, de lo que pasa con la relación, para diseñar la conversación más adecuada, generar una relación diferente, abrirse a escuchar otras interpretaciones, a mostrar las propias, a volver a generar confianza si se considera que esta se perdió.

La habilidad a desarrollar será la de construir confianza, generar conversaciones para fortalecer la relación. Este tipo de conversaciones son aquellas que se dan en todas las relaciones en los diferentes ámbitos y contextos en los que una persona se desenvuelve.

Por ejemplo:

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

- Al iniciar una relación de pareja.
- Al terminar una relación de pareja.
- Al conversar con un amigo acerca de la relación de amistad.
- Al conversar con el equipo de trabajo acerca de la confianza en ellos.
- Al reclamar sobre promesas que no se han cumplido.
- Al no estar conformes con una relación y conversar para mejorarla.
- Al dialogar con los hijos sobre la relación con ellos.

Conversación para posibles conversaciones

Existen muchas razones por las cuales no es conveniente abordar conversaciones para la coordinación de acciones. Una de ellas es al tener la opinión de que la persona con la cual se debe conversar no está abierta a ello. O si lo está, creer que los resultados de esa conversación no serán los que se esperan o que generará quiebres más serios. Sin embargo, hay otra posibilidad conversacional.

Al querer coordinar acciones con una persona y ver que el problema en realidad es la dificultad para conversar con esta, hay un diálogo previo que permitirá sentar las bases para luego poder coordinar una acción. Esta es la conversación para posibles conversaciones.

El desafío es que se conversará con alguien con quien no se puede. Lo primero es mover la línea de lo posible; conversar acerca de la dificultad para hacerlo. El objetivo es generar una forma efectiva de conversación a través del establecimiento de protocolos o nuevos repertorios conversacionales, definir la forma a hacerlo en el futuro. El tema central es la dificultad que uno experimenta para conversar.

Por ejemplo, en la empresa en la que trabaja, le asignan un proyecto junto a un colega. Y debe coordinar todas las acciones referidas a aquel. Cada vez que se sientan a conversar, esta persona no escucha o no hay manera de ponerse de acuerdo, cada vez que expone una razón lo hace elevando el tono de voz. El proyecto mientras tanto no avanza.

La conversación para posibles conversaciones serviría para dialogar acerca de esa dificultad para conversar. Exponer cada uno lo que le pasa; plantear la dificultad para escucharse; expresar lo que genera esa manera de hablar del otro, desde ese tono de voz; indagar qué cuestiones están impidiendo que la conversación sea efectiva y que fluya. No se habla del proyecto en sí, sino de la dificultad para conversar y coordinar sobre este.

La emocionalidad es muy importante en este tipo de conversación. La aceptación y el respeto mutuo son necesarios, ya que de lo contrario se caería en una conversación de queja o reclamos.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

Este tipo tiene al menos dos momentos, el primero es la convocatoria, la cual el otro no tiene que percibir como una amenaza. El diseño de la conversación será crucial. En el ejemplo anterior, sería decir que quiere conversar sobre la manera en la que están comunicándose o conversando sobre el proyecto.

El segundo momento es el desarrollo, en el cual es posible generar contexto y dar la razón por la cual se requiere la conversación. Abrir una conversación sincera y respetuosa, validando las opiniones del otro y mostrando hechos que avalen las propias.

Los riesgos, si no se sabe manejar con efectividad esta conversación, son culpar al otro, no estar dispuesto a escucharlo o caer en una conversación de juicios personales. Una pregunta muy recomendada para hacer un análisis y obtener información es: ¿cuán efectivas han sido las conversaciones con esta persona en el pasado? ¿Qué ha interferido en la posibilidad de tener conversaciones más productivas anteriormente? Permite diseñar el contexto adecuado y elegir el camino conversacional óptimo.

La narración de historias en la existencia humana

Los seres humanos necesitan dar sentido a su existencia; son la única especie que inventa historias. Los niños, apenas adquieren competencias mínimas en su lenguaje, comienzan a preguntar “por qué”. “Nuestra identidad se constituye como una historia que contamos acerca de nosotros mismos” (Echeverría, 2014, p. 254).

La relación con el mundo exterior no es con hechos aislados ni con una colección de acontecimientos, sino que estos son organizados, se les da un orden a través de historias que se relacionan.

Generalmente, no se percibe que inclusive lo dicho sobre el pasado de las personas que rodean a uno, de la vida, son historias. Los seres humanos viven “en lenguaje”, al interior de las historias construidas para dar sentido a ellos mismos y al mundo que los rodea. No hay escapatoria.

Como se ha compartido en los párrafos anteriores, hay ciertas historias que no dejan emprender acciones que ayudan a superar quiebres, las conversaciones de juicios personales. Sin embargo, es posible también crear historias positivas acerca de la propia capacidad de acción. Por ejemplo, el declarar el futuro que se desea para uno está en la capacidad de inventar historias que impulsen a emprender las acciones necesarias.

La acción jamás ocurre en el vacío, ocurre de las historias que le confieren a tal acción su sentido (Echeverría, 2014).

Imagine que alguien pregunta: ¿qué tal está su empresa? ¿Cómo se está llevando con su pareja? ¿Qué quiere lograr este año? Todo lo que sigue a esas preguntas son historias.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

Esta mirada que se comparte sobre los seres humanos y el lenguaje posibilita intervenir en la propia manera de ser y de hacer, dejar de tener una actitud pasiva frente al destino para comenzar a ser artífices de este.

Revisando las historias contadas acerca de la propia vida, tomándolas justamente como historias e interpretaciones de lo que ocurrió, es posible generar nuevas historias que abran posibilidades, que impulsen a lograr lo que se quiere. Y se puede aplicar esto en las relaciones.

Se señaló que las relaciones están basadas en conversaciones y que si estas cambian, las relaciones también, ya que son las que producen y reproducen las relaciones. Hasta es posible tomarlos como sinónimos, conversación es igual a relación.

Para generar relaciones efectivas, no basta solo con ser hábiles en la coordinación de acciones. Las más estrechas, generalmente se basan en un trasfondo compartido que les confiere sentido. Este fenómeno se da en las relaciones de pareja, familia, amigos, equipos, empresas, etc. y es lo que da el sentido de pertenencia, o lo contrario.

Es posible observar el fenómeno de la construcción de un mundo compartido a través de conversaciones y diseñarlas en forma tal de tomar responsabilidad por el tipo de relación que generan (Echeverría, 2014).

Como pudo compartirse en este módulo, los seres humanos habitan en el lenguaje. Desde el lenguaje es factible transformarse uno mismo y también a las relaciones, lo cual invita a aprovechar todas las posibilidades que esto abre, a ser curiosos en explorar el inmenso poder que cada uno tiene.

Para todo quiebre siempre hay una conversación posible. Una vez que está identificado y hay un compromiso para abordarlo y generar otros resultados, se puede elegir cuál es el tipo de conversación más adecuada y diseñarla para estar más preparados desde el lenguaje, el cuerpo y la emocionalidad.

Entonces, es importante hacerse preguntas poderosas como: ¿qué conversación y con quién debe iniciarse para tomar las acciones que llevarán a la superación de este quiebre? ¿Qué conversación está faltando?

DISEÑO DE CONVERSACIONES PROFESIONALES

Referencias

CIDAM. La escalera de la inferencia de Argyris. (1 de enero de 2017). Las imágenes de Aprency. Recuperado de <http://aprencyimagenes.blogspot.com/2007/01/la-escalera-de-la-inferencia-de-argyris.html>

Echeverría, R. (2014). Ontología del lenguaje. Buenos Aires, AR: Granica.

La escalera de indiferencia. (6 de enero de 2017). Emiliano López Filippini Blog. Recuperado de <https://ecoachblog.wordpress.com/2017/01/06/la-escalera-de-inferencia>

Muradep, L. (2015). Coaching para la transformación personal. Buenos Aires, AR: Granica.

[Imagen sin título sobre observación]. (s. f.). Recuperada de <https://laimagenfija.wordpress.com/la-imagen-la-percepcion-ilusiones-opticas/la-percepcion/>

[Imagen sin título sobre niveles de aprendizaje]. (s. f.). Recuperada de <http://paseandoxelmundo.blogspot.com/2013/04/>