



**CMI
INTERSER**

LA CARA HUMANA
DE LA NEGOCIACIÓN

Conversaciones difíciles

Por Ps. Gabriela Decaro

Con más frecuencia de la deseable, en casa, en el trabajo y en la calle, nos enfrentamos a situaciones que nos resultan complejas de manejar. Pedir un aumento de sueldo, terminar una relación, despedir a un empleado, enfrentarse con una conducta irrespetuosa, pedir disculpas, decirle al vecino que el ladrido constante de su perro es insoportable, pueden ser ejemplos de temas que se nos hacen difíciles de tratar.

Nos sentimos vulnerables, expuestos, nos cuestionamos qué van a pensar los otros de nosotros, etc.

Como si esto no fuera suficiente, la persona con la que tenemos que hablar, puede agregar alguna dificultad adicional, sobre todo si es una persona que queremos, respetamos y/o de la que dependemos jerárquicamente.

Estas situaciones aumentan nuestros niveles de ansiedad, nos generan temor y nos mantienen en vela unas cuantas noches pensando qué hacer: ¿debo o no decir lo que tengo que decir?

Antes de tener una conversación difícil con otro, primero la tenemos con nosotros mismos. A partir de dicha pregunta, empezamos a ensayar diferentes escenarios en nuestra mente con un realismo casi sorprendente. Lo que empieza con una duda, termina con otra duda? ¿y después qué? ¿qué va a pasar?

Las conversaciones difíciles, nos enfrentan a un dilema que no tiene respuesta fácil. La conveniencia y el momento indicado de mantener una conversación que nos resulta tan difícil, será variable según el caso, dependerá de diferentes factores que tenemos que ponderar y los resultados por lo general son una gran interrogante.

Lo cierto es que es que las conversaciones difíciles son parte de nuestra vida y siempre serán un desafío. Algunas de ellas, convendrá evitarlas en pos de un bien mayor; otras no habrá más remedio que afrontarlas. En este caso, el punto central es el ¿Cómo? ¿Cómo hacer para tener una conversación por más difícil que sea, sin perder de vista el objetivo y cuidando a la vez la relación? ¿Cómo hacer que las emociones nos jueguen a favor y no una mala pasada? ¿Cómo hacer para terminar una conversación difícil con una sensación de autoestima mejorada, con el respeto por nosotros y por el otro intacto? ¿Cómo hacer para sentirnos cada vez más confiados de poder manejar asertivamente nuestras próximas conversaciones difíciles?

¿Cómo hacer para que nuestras conversaciones difíciles sean cada vez menos difíciles?

El modelo desarrollado por nuestros amigos y colegas Bruce Patton, Doug Stone y

Sheila Heen (miembros del Proyecto de Negociación de Harvard) y que en CMI inter-

nacional Group y el Centro de Integración y Aplicación de las Nuevas Ciencias de la Conducta, complementamos con los aportes de las más modernas corrientes de la Psicología, ofrece un marco práctico e innovador diseñado para brindarle a las personas y las organizaciones nuevas herramientas para desarrollar sus habilidades comunicacionales de modo de manejar sus conversaciones más difíciles, efectiva y eficientemente y así transformarlas en conversaciones productivas para todas las partes.

Este modelo sostiene que no importa el contexto ni el tema, las cosas que hacen que las conversaciones difíciles sean difíciles, son las mismas. Plantea además que todas las conversaciones difíciles, comparten una misma estructura a la que denomina: Tres en una. Para este modelo, cada conversación difícil no es solo una conversación sino tres conversaciones en una.

El conflicto se da en tres niveles:

1. La conversación de qué pasó: tiene que ver con la sustancia, con quien dijo qué, a quién, cuándo y dónde. Esta conversación es en la que gastamos la mayor parte del tiempo en nuestras conversaciones difíciles concentrándonos en quien tuvo la culpa de lo que pasó, tratando de adivinar las intenciones ajenas cuando dijo tal o cual cosa, peleando con alma y vida por ver quién tiene la razón y viendo las cosas desde un solo ángulo sin darnos cuenta que esa manera de ver las cosas es una manera de no ver otras cosas.
2. La conversación de las emociones: las conversaciones difíciles, no tratan solo de razones sino que implican emociones. Sin dudas que resolver un problema es más sencillo que hablar de emociones, sobre todo en contextos donde la emocionalidad parece ser incompatible con la racionalidad y la productividad como en el ambiente laboral. Pero, cuando las emociones son parte central del conflicto, tratar de dejarlas fuera de la conversación es imposible; se pierde la esencia y se demora la resolución del problema.
3. La conversación de identidad: versa sobre qué dice esta conversación de mí. Tiene que ver con quienes somos, creemos ser o nos hicieron creer que somos. Siempre que una conversación nos resulta difícil es porque de alguna manera nos toca significativamente, nos cuestiona en nuestro fuero más íntimo y en el proceso de una conversación difícil, la aparición de estos cuestionamientos nos hacen perder el equilibrio.

En cada uno de estos niveles, hacemos de manera espontánea (automática), lo que nos sale fácil, que, por lo general, contribuye a que las conversaciones difíciles sean más difíciles de lo que deberían y sus consecuencias, más dañinas para nuestras relaciones significativas.

Por eso, aprender a manejar nuestras conversaciones difíciles, es sin lugar a dudas un deber, más que una buena idea.