

Conversaciones complejas y provocadoras: estrategias para conversaciones difíciles

Esta fuente de información es parte del proyecto de SAIF para líderes, el cual tiene la intención de ayudar a empleadores y líderes de organizaciones a establecer cultura de seguridad sólida y sustentable usando conceptos y estrategias basados en estudios e investigaciones.

“ Las compañías con trabajadores hábiles en conversaciones esenciales tienen dos tercios de probabilidad de evitar lesiones y muertes causadas por condiciones inseguras ”

– Frase del libro titulado, *Crucial Conversations: Tools for Talking When the Stakes are High* escrito por Kerry Patterson y Joseph Grenny.

En toda organización hay conversaciones difíciles y provocadoras. Cuando éstas son ineficaces, perdemos la oportunidad para enfrentar peligros fundamentales, comportamientos inseguros, herramientas mediocres, y entrenamiento y procedimientos inadecuados. Las conversaciones eficaces son fundamentales para desarrollar confianza y crear relaciones firmes y saludables, las cuales contribuyen a una cultura de seguridad bien desarrollada.

Los líderes que apartan tiempo para desarrollar estas aptitudes pueden impactar enormemente sus organizaciones, así como sus relaciones personales.

¿Cuáles son las conversaciones difíciles y provocadoras?

La conversación difícil y provocadora es una conversación cuando por lo menos una persona participando en la conversación se siente incómoda o es muy probable que sienta emociones fuertes sobre el tema de conversación. Estos sentimientos fuertes pueden surgir por opiniones o percepciones diferentes, por necesidades y deseos incompatibles, por la falta de conocimiento de la situación, o por temor de lo que podría pasar si se habla del tema. Con frecuencia, una conversación difícil y provocadora incluye a un líder donde el resultado podría impactar a las personas involucradas. Por ejemplo, la conversación entre un trabajador y su supervisor con respecto a la seguridad de un peligro que la compañía no ha reparado.

¿Por qué la gente evita las conversaciones difíciles y provocadoras, y por qué son ineficaces?

Muchas personas se sienten incómodas en conversaciones difíciles y provocadoras, y tienden a fracasar al enfrentarlas, y las evitan por completo. Las conversaciones difíciles y provocadoras implican emociones. Tememos lastimar los sentimientos de otras personas o sufrimos por cómo nos verán los demás. Desafortunadamente, las emociones a veces obstruyen y nuestra comunicación es ineficaz. Los ejemplos de comportamientos impulsados por emociones incluyen: interrumpir cuando la otra persona habla, ignorar lo que dicen, o forzar tu opinión. Nuestras emociones podrían guiarnos a demorar las conversaciones esenciales, lo cual podría dar la percepción de que no nos importan estas personas ni la seguridad de ellas.

A continuación, veremos algunas estrategias para evitar este comportamiento:

Autorreflexión o introspección. Aparta tiempo para pensar sobre alguna situación, desacuerdo, o desafío. ¿Tienes toda la información, o es posible que falta el entendimiento? ¿Cuáles son tus suposiciones, sentimientos, y percepciones de la situación? Con frecuencia los seres humanos inventan historias sobre una situación que impulsa las emociones. Entonces, aparta tiempo para examinar tu versión de la situación. ¿Qué realmente quieres? ¿Cuál es el resultado que deseas? Con el tiempo para pensar y

entender tus propios motivos, versiones y sentimientos, puedes tener una mejor postura para participar en una conversación saludable. Una vez que reflexiones en ti mismo, es hora de enfocar tu entendimiento en la perspectiva de la otra persona.

El objetivo es entender. Por lo general, pensamos que nuestra versión es la correcta. Sabemos qué está pasando y por qué. Con frecuencia, eso es incorrecto, y nos falta conocimiento y entendimiento, y es menos probable que nuestras conversaciones sean eficaces y productivas. Es importante que busquemos cómo entender la percepción o punto de vista de la otra persona en la situación. El enfoque tiene que ser en lo que la otra persona dice y no llegar a una conclusión del cuento con pensamientos propios. Sería útil enfrentar la situación como si no tuvieras nada de información. El objetivo de entender no es lo mismo que estar de acuerdo o resolver el problema. Solo es una oportunidad para entender a la otra persona.

Sugerencias para el éxito:

- Haz preguntas abiertas;
- Esfuérzate para entender la realidad de la otra persona;
- Desarrolla un espacio seguro para que ambas personas puedan intercambiar ideas;
- Escucha activamente lo que la otra persona dice.

El objetivo de entender a la otra persona demuestra que te interesa y respetas sus ideas. Esto desarrollará buena fe, confianza y respeto, los cuales son necesarios para una conversación saludable y productiva. Puedes

confirmar tu entendimiento de lo que dijo la otra persona contestando con una frase como ésta: “Lo que entiendo de lo que me dices es...” o repitiendo las frases de la otra persona como señal de entendimiento. Esto le da a la persona la oportunidad de aclarar y evitar cualquier malentendido.

Cómo resolver el problema

No se llega a una decisión o resultado solo con una conversación, sino el objetivo debería ser la creación de un plan al final. El problema se podría resolver durante la conversación, o es posible que exista un plan para enfrentarlo luego. De cualquier manera, confirma que hay suficiente tiempo para crear un ambiente de confianza y respeto para que todos entiendan (no necesariamente estar de acuerdo) ambos puntos de vista. Al resolver el problema, es importante recordar que el objetivo no es tener la razón, ni controlar tu agenda, ni salirte con la tuya. Sino es confirmar que haya un resultado productivo y eficaz que beneficie la organización.

Una buena manera de conseguir las ideas de otras personas es preguntar lo siguiente: “En un mundo ideal y en tu opinión, ¿cuál sería la mejor solución?” o “¿Qué necesitarías para que esto funcione para ti?”

“Las conversaciones difíciles casi nunca tienen el objetivo de conseguir los hechos reales. Más bien tiene que ver con las percepciones, interpretaciones y valores conflictivos.”

– Frase del libro titulado *“Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most”* escrito por Douglas Stone, Bruce Patton, y Sheila Heen.



Ideas para actividades

- Las conversaciones difíciles y provocadoras se deben practicar, así que considera programar reuniones con los trabajadores para hablar de los asuntos de tu organización. Puede ser una dramatización o simplemente una conversación abierta sobre cómo planeas llevar a cabo conversaciones difíciles y provocadoras con los compañeros de trabajo.
- Comparte las experiencias exitosas de conversaciones difíciles y provocadoras que tuviste con clientes, compañeros de trabajo, amigos o con parientes durante las reuniones en grupo.
- Desarrolla un club de lectura para aprender más de libros. Puedes seleccionar un libro, o puedes usar uno de estos a continuación:

Conversaciones Cruciales: Nuevas claves para gestionar con éxito situaciones críticas, escrito por Kerry Patterson y Joseph Grenny

Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most, escrito por Douglas Stone, Bruce Patton, y Sheila Heen

Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well, escrito por Douglas Stone y Sheila Heen