

# CONVERSACIONES CRUCIALES

CÓMO HABLAR SOBRE TEMAS CONFLICTIVOS SIN  
DEJARSE LLEVAR POR LAS EMOCIONES NEGATIVAS

2018-2020



# CONVERSACIONES CRUCIALES

CÓMO HABLAR SOBRE TEMAS CONFLICTIVOS SIN DEJARSE LLEVAR POR LAS EMOCIONES NEGATIVAS

2018-2020



## ¿Qué es una conversación crucial?

Lo que diferencia a una conversación crucial de una normal y corriente es que las opiniones divergen, hay importantes factores en juego, y las emociones son intensas.

**Lo que convierte ciertos diálogos en conversaciones cruciales** (y no solamente en un desafío, o en algo fastidioso, intimidatorio o desagradable) **es que los resultados podrían tener un enorme impacto en la calidad de vida de las personas que participan en ellas.**

Por definición, **las conversaciones cruciales versan sobre temas difíciles.** Desafortunadamente, es un rasgo de nuestra naturaleza humana alejarnos de las discusiones porque tememos que nos hagan daño o que empeoren las cosas. **Somos verdaderos maestros evitando estas conversaciones difíciles.** Los colegas se mandan correos electrónicos cuando lo que deberían hacer es reunirse en el pasillo y hablar en serio. Los jefes dejan mensajes telefónicos en lugar de fijar reuniones con sus subalternos.

Los sentimientos negativos que guardamos, el dolor emocional que sufrimos y las constantes palizas que soportamos a medida que nos abrimos paso entre conversaciones malsanas minan lentamente nuestra salud.

# CONVERSACIONES CRUCIALES

Alguno de los temas que podrían fácilmente conducir al desastre y que entran dentro del ámbito de las conversaciones cruciales son:

- Poner fin a una relación.
- Hablar con un colega en el trabajo que se comporta de manera ofensiva o hace comentarios desagradables.
- Pedirle a un amigo que nos pague lo que nos debe.
- Hacerle comentarios a la jefa sobre su comportamiento.
- Hablar con un jefe que viola sus propias normas de seguridad o de calidad.
- Criticar el trabajo de un colega.
- Pedirle a un compañero de apartamento que se mude.
- Definir cuestiones relacionadas con la custodia o las visitas de los hijos con un excónyuge.
- Tratar con un adolescente rebelde.
- Discutir problemas de intimidad sexual.
- Hablar con un ser querido acerca de un problema de abuso de ciertas sustancias.
- Entregar una evaluación de rendimiento desfavorable..
- Pedirle a los suegros que dejen de intervenir en los asuntos domésticos.
- Hablar con un colega acerca de un problema de higiene personal.

¿CÓMO MANEJAMOS HABITUALMENTE LAS  
CONVERSACIONES CRUCIALES?

# CONVERSACIONES CRUCIALES

**Cuando las cosas tienen un valor primordial, es decir, cuando las conversaciones dejan de ser anodinas y se convierten en cruciales, normalmente, mostramos lo peor de nuestra conducta. ¿Por qué sucede esto?**

En primer lugar, porque estamos "mal diseñados". Esto se debe a que las emociones no nos preparan precisamente para dialogar de manera satisfactoria. Incontables generaciones de configuración genética conducen a los humanos a manejar las conversaciones cruciales con el puño en alto y los pies ligeros, no con la persuasión inteligente ni con amabilidad.

Por ejemplo, pensemos en una típica conversación crucial. Alguien dice algo con lo que usted no está de acuerdo sobre un tema que tiene una gran importancia para usted, y siente que se le erizan los pelos de la nuca. Desafortunadamente, su organismo hace algo más. **Dos pequeños órganos alojados por encima de los riñones bombean adrenalina a su sistema sanguíneo. No es que usted decida hacer esto: son sus glándulas suprarrenales las que se activan, y usted tiene que aprender a vivir con ello.**

Y aún hay más. A continuación, su cerebro desvía sangre de actividades que estima no esenciales a gestos de alta prioridad, como golpear y correr. **Desafortunadamente, a medida que los grandes músculos de brazos y piernas reciben más sangre, los sectores del cerebro relacionados con el razonamiento de nivel superior obtienen menos.** El resultado es que acabamos enfrentándonos al diálogo con la misma actitud que podríamos observar en los monos.



¿CÓMO MANEJAMOS HABITUALMENTE LAS  
CONVERSACIONES CRUCIALES?

# CONVERSACIONES CRUCIALES

## Nos encontramos bajo presión.

Agreguemos un segundo factor: **las conversaciones cruciales suelen ser espontáneas.** A menudo, surgen de cualquier parte. Y, puesto que nos toman por sorpresa, nos vemos obligados a llevar a cabo una interacción humana compleja en tiempo real, nada de libros ni de consejeros y, desde luego, ninguna pausa para que un equipo de terapeutas venga en nuestra ayuda y nos llene de ideas brillantes.

## Estamos confundidos.

Agreguemos una tercera complicación. **No sabemos por dónde empezar.** A medida que avanzamos, improvisamos porque no hemos visto muy a menudo modelos reales que pongan en práctica habilidades eficaces de comunicación.

Imaginemos que su cónyuge le presta cada vez menos atención. Usted sabe que tiene un trabajo que lo mantiene muy atareado pero, aun así, desearía que pasaran más tiempo juntos. Lanza unas cuantas indirectas sobre el tema, pero su pareja no se lo toma bien. Usted decide no añadir presión, de modo que se calla. Desde luego, dado que no está nada contento con la solución, su disgusto ahora se expresa de vez en cuando a través de comentarios sarcásticos: "Has vuelto a llegar tarde esta noche, ¿eh? ¿Realmente necesitas todo el dinero del mundo?"

Lamentablemente (y es aquí donde el problema se vuelve contraproducente), cuanto más sarcástico sea, menos querrá estar con usted. El resultado es que su pareja le dedica cada vez menos tiempo, aquello lo irrita aún más y la espiral continúa. **Nuestra conducta finalmente acaba por crear el problema mismo que en un principio queríamos evitar. Nos encontramos atrapados en un círculo vicioso y contraproducente.**



## EL INICIO DEL DIÁLOGO

---

**Todos iniciamos una conversación con nuestras propias opiniones, sentimientos, teorías y experiencias.** Esta combinación única configura nuestra particular **bolsa de opiniones personal**. Esta bolsa no solo nos procura información, sino que también impulsa cada uno de nuestros actos.

**Cuando dos o más personas entablamos una conversación crucial, por definición no compartimos la misma bolsa.** Nuestras opiniones divergen. Yo creo una cosa, usted otra. Yo tengo una historia, y usted otra. Cada uno llegamos a la conversación **con una bolsa distinta**, más grande o más pequeña, casi siempre diferente. Pero **las personas que se manejan con habilidad en el diálogo hacen todo lo posible para que todos puedan agregar su opinión a una bolsa común**, incluso ideas que a primera vista parecen polémicas, equivocadas o en contradicción con sus propias creencias.

A medida que la bolsa se llena, ayuda a las personas en dos sentidos. En primer lugar, **cuando los individuos se ven expuestos a información más precisa y relevante, adoptan mejores decisiones.** En un sentido muy real, la bolsa común es una medida del coeficiente intelectual del grupo. **Cuanto más amplia sea la bolsa común, es decir, cuantas más piezas del rompecabezas comunicativo haya sobre la mesa, más inteligentes serán las decisiones.**

Por otro lado, cuando la bolsa común es peligrosamente poco profunda y las personas deliberadamente se guardan sus opiniones y puntos de vista, las personas individualmente inteligentes pueden cometer errores colectivos estúpidos. Es lo que nosotros llamamos **“la alternativa del tonto”**, es decir, en lugar de mostrarnos abiertos al diálogo, o bien guardamos silencio o bien recurrimos a la violencia.

Así por ejemplo, si optamos por el silencio, no hacemos más que saludar y no decimos palabra. En el trabajo, no nos enfrentamos a las personas en posiciones de autoridad. Y en casa, a veces, aplicamos la **“ley del hielo”**. Con esta desagradable técnica, **damos la espalda a nuestros seres queridos pretendiendo que nos traten mejor (¿qué hay de lógico en ese comportamiento?)**.

**En otras ocasiones recurrimos a indirectas, sarcasmos, insinuaciones y miradas de desprecio para expresar lo que pensamos.** Nos hacemos los mártires y luego fingimos que realmente intentamos colaborar. Ante el miedo de enfrentarnos a una persona, por ejemplo, culpamos a todo un equipo por un determinado problema, esperando que el mensaje alcance el blanco indicado.

Finalmente, **al no saber cómo seguir dialogando, recurrimos a la violencia, cualquier cosa desde la sutil manipulación hasta las agresiones verbales.** Actuamos como si lo supiéramos todo, esperando que los demás crean nuestros argumentos. Desacreditamos a otros, esperando que los demás no crean sus argumentos. Y luego, utilizamos todo tipo de medidas de fuerza para conseguir lo que queremos. Tomamos prestada una porción de poder al jefe. Atacamos a las personas con monólogos sesgados. Desde luego, el objetivo siempre es el mismo, a saber, imponer a otros nuestro punto de vista, nuestra bolsa de opiniones personal.

**Así que para iniciar con éxito una conversación crucial, en lugar de dejarnos arrastrar por la alternativa del tonto (silencio o violencia), hay que comenzar un diálogo auténtico, entendido éste como el libre flujo de opiniones entre dos personas,** la bolsa con todas las opiniones, ideas, sentimientos e historias de los que participan en la conversación. Fácil decirlo, ¿pero cómo lo podemos poner en práctica? Esto es lo que veremos a continuación.

## EMPEZAR CON LOS OBJETIVOS



Quando comenzamos una conversación crucial, empezamos por analizar nuestras motivaciones, preguntándonos lo que realmente deseamos.

### DETENGÁMONOS Y FORMULEMOS ALGUNAS PREGUNTAS QUE NOS METAN DIRECTAMENTE EN EL DIÁLOGO:

- ¿Qué deseo realmente para mí mismo?
- ¿Qué deseo para los otros?
  
- ¿Qué deseo realmente para la relación?
- ¿Cómo me comportaría si realmente deseara estos resultados?

Hay dos buenas razones para formular estas preguntas.

En primer lugar, **la respuesta a lo que realmente deseamos nos ayuda a no perder el norte**. A pesar de que nos vemos tentados a escoger el camino indebido por personas que intentan desatar un conflicto, por miles de años de configuración genética que llevan rápidamente nuestras emociones al punto de ebullición y por nuestro hábito tan arraigado de intentar salir vencedores, no debemos alejarnos de nuestro objetivo original.

La segunda razón para preguntar lo que realmente deseamos no es menos importante. Cuando nos preguntamos qué deseamos realmente, influimos en toda nuestra fisiología. A medida que introducimos preguntas complejas y abstractas en nuestro razonamiento, las partes del cerebro abocadas a la solución de problemas reconocen que ahora tratamos con complejos temas sociales y no con amenazas físicas. **Quando formulamos una pregunta difícil a nuestro cerebro, nuestro organismo bombea sangre a las partes del cerebro que intervienen en el razonamiento**, distrayéndola de partes de nuestro organismo que intervienen en el reflejo de huir o agredir.

**¿Qué es lo que buscamos cuando estamos en medio de una conversación crucial? ¿A qué debemos estar atentos para captar los problemas antes de que se vuelvan demasiado graves?**

En realidad, debemos ser sensibles a **tres condiciones diferentes**: al **momento en que una conversación se vuelve crítica**, a **señales de que las personas no se sienten seguras (silencio o agresividad)** y a **nuestro propio estilo bajo presión**. Echaremos una mirada a cada uno de estos francotiradores de la conversación.

### **Aprender a reconocer las conversaciones cruciales.**

Para captar precozmente los problemas, debemos reprogramar nuestra mente para que se mantenga atenta a las señales que indican que nos encontramos en una conversación crucial. Algunas personas toman conciencia antes que nada de señales físicas (se les tensa el estómago o se les secan los ojos). **Pensemos en lo que sucede con nuestro organismo cuando las conversaciones se ponen difíciles**. Todos somos algo diferentes. **¿Cuáles son sus señales?** Cualquiera que sean, aprenda a verlas como pistas que sugieren dar un paso atrás, bajar la intensidad y pensar en su objetivo antes de que las cosas se nos escapen de las manos.

Otros están atentos a sus emociones antes de percatarse de señales corporales. Se dan cuenta de que tienen miedo, se sienten dolidos o irritados, y comienzan a reaccionar ante estos sentimientos o a reprimirlos. Estas emociones también pueden ser grandes claves para decirnos que demos un paso atrás, disminuyamos la intensidad y hagamos lo necesario para volver a activar nuestro cerebro.

**Algunas personas tienen como primera clave no una cuestión física ni emocional sino conductual**. Se ven a sí mismos alzando la voz, señalando con el dedo como si fuera un arma cargada o retrayéndose en el silencio. Solo entonces se dan cuenta de cómo se sienten.



**Cuando el ambiente es seguro, podemos decir cualquier cosa.**

Esta es la razón por la que los comunicadores más dotados mantienen un ojo vigilante en la seguridad. **El diálogo exige el libre flujo de opiniones, y punto.** Y no hay nada que atente más contra ese flujo que el miedo. Cuando tememos que las personas no queden convencidas con nuestras ideas, empezamos a presionar demasiado. Cuando tememos que nos hagan daño en algún sentido, empezamos a inhibirnos. Estos dos tipos de reacciones, a saber, combatir y huir, están motivados por el mismo sentimiento, **el miedo.**

**Agreguemos una nota de precaución. Cuando las personas comienzan a sentirse inseguras, recurren a prácticas desagradables. Ahora bien, puesto que no se sienten seguras, debería pensar: "Vaya, no se sienten seguras. Tengo que hacer algo, quizás procurar convertirlo en algo más seguro". Eso es lo que debería pensar.**

Desafortunadamente, cuando otros se sienten inseguros, puede que intenten reírse de usted, insultarlo o impresionarlo con sus argumentos. Este tipo de conducta agresiva no estimula precisamente al diplomático que hay en usted. De modo que en lugar de entender su agresión como una manifestación de que peligra la seguridad, lo toma al pie de la letra, como un ataque. "¡Me están atacando!", piensa. Y, a continuación, responde de la misma manera. O quizás intenta escapar. En cualquier caso, no intenta restablecer la seguridad. Al contrario, se convierte en parte del problema cuando se ve arrastrado al conflicto.

Imagine el alcance de lo que señalamos con esta proposición. Le pedimos que interprete el silencio y la violencia como señales de que las personas se sienten inseguras. Le pedimos que luche contra su tendencia natural a responder de la misma manera. Y le pedimos que renuncie a años de práctica, quizás incluso a una eternidad de configuración genética que le incita a huir o a provocar una pelea (cuando sufre una agresión) y dé otra interpretación del estímulo. "Aquello es una señal de que la otra persona se siente insegura". ¿Y luego qué? Hay que hacer algo para darle seguridad. En el próximo capítulo, analizaremos cómo. Por ahora, limitémonos a aprender a estar atentos a la seguridad y luego mostrarnos curiosos y no enfadados ni atemorizados.

## **PRESTE ATENCIÓN A SU ESTILO BAJO PRESIÓN.**

## **CONVERSACIONES CRUCIALES**

**Desafortunadamente, cuando somos incapaces de controlar nuestra propia conducta, parecemos bastante ridículos.**

Por ejemplo, hablamos con nuestro cónyuge acerca del hecho de que nos ha dejado esperando en el taller de coches más de una hora. Después de señalar que solo ha sido un malentendido, nuestro cónyuge exclama: "No tienes por qué enfadarte".

Y entonces pronunciamos las famosas palabras: "¡No estoy enfadado!". La verdad es que cuando negamos lo hacemos escupiéndolo rabiosamente y la vena de la frente se nos ha hinchado hasta el tamaño de una pequeña serpiente pitón. Nosotros, como es natural, no vemos la incoherencia de nuestra respuesta. Estamos metidos en medio del asunto y no nos parece nada bien que nuestro cónyuge se ría de nosotros.

También practicamos este juego de la negación cuando a la pregunta "¿Qué pasa?" contestamos ingenuamente: "No pasa nada", con un quejido. Luego arrastramos los pies, miramos el suelo y parecemos dolidos. ¿Qué se requiere para ser capaz de distanciarse de la discusión y estar atentos al proceso (incluyendo sus propios actos y el efecto que tienen)? Tiene que observarse atentamente a sí mismo. Esto exige prestar atención a lo que hace y al efecto que ello tiene y, si es necesario, alterar su estrategia. Más específicamente, observe atentamente para ver si tiene un efecto positivo o negativo en la seguridad.

# CONVERSACIONES CRUCIALES

## PROCURAR SEGURIDAD

**No hay motivo para entablar una conversación crucial si no existe un objetivo común y si no hay respeto mutuo.**

**La primera condición de la seguridad es un objetivo común.**

**Objetivo común** significa que otros perciben que trabajamos en aras de un resultado común en la conversación, que nos preocupan sus objetivos, intereses y valores. Y viceversa. Nosotros creemos que a ellos les preocupan los nuestros. Por lo tanto, el objetivo común es la primera condición para entablar un diálogo. Después de identificarlo, siempre habrá una buena razón y un clima sano para conversar.

¿Cómo sabemos cuándo el problema de seguridad que observamos se debe a una falta de objetivo común? En realidad, es bastante fácil saberlo. En primer lugar, **cuando el objetivo está en peligro acabamos en una discusión**. Cuando otros comienzan a imponer sus opiniones suele ser porque creen que nosotros intentamos ganar y que ellos tienen que hacer lo mismo. **Otras señales de que el objetivo está en peligro son las actitudes defensivas**, las ideas no compartidas (la forma silenciosa que expresa el objetivo frustrado), las acusaciones y la vuelta una y otra vez al mismo tema. **He aquí algunas preguntas clave para saber cuándo peligra el objetivo común:** 1.- ¿Creen los otros que me importan sus objetivos en esta conversación? 2.- ¿Confían en mis motivos? **Para tener éxito en las conversaciones cruciales, deben importarnos verdaderamente los intereses de los demás, no solo los nuestros.** El objetivo tiene que ser realmente común. Si nuestro objetivo es conseguir lo que queremos para manipular a los otros, esto se verá rápidamente, se destruirá la seguridad y no tardaremos en volver al silencio y la violencia. Antes de que comience, analice sus motivaciones. Formúlese las preguntas: 1.- ¿Qué deseo para mí? 2.- ¿Qué deseo para los otros? 3.- ¿Qué deseo para la relación? Por otra parte, cuando las personas perciben que sus interlocutores no los respetan, la conversación se vuelve inmediatamente insegura y el diálogo se frena en seco. ¿Por qué? Porque el respeto es como el aire. Si lo eliminamos, es lo único en lo que piensan las personas. Desde el momento en que nuestro interlocutor percibe una falta de respeto en una conversación, la interacción ya no se produce al objetivo original.

**Así que cuando cometa un error que cause daño a otras personas comience con una disculpa, intente remediar los malos entendidos y comprométase para definir un objetivo común.** Esto puede ser difícil. Para dejar de discutir, tenemos que dejar de creer que nuestra opción es la mejor y la única, y que no estaremos satisfechos hasta conseguir exactamente lo que deseamos en ese momento. Tenemos que abrir nuestro pensamiento al hecho de que, quizá, haya una opción diferente en alguna parte, una opción que conviene a todos.

# CONVERSACIONES CRUCIALES

## EL DOMINIO DE MIS HISTORIAS



Algunas personas tienen la tendencia a reaccionar más explosivamente y con más intensidad que otras ante el mismo estímulo. ¿A qué se debe eso? Por ejemplo, ¿qué es lo que permite a algunas personas escuchar comentarios rotundos sin pestañear, mientras que otras montan en cólera cuando se les dice que tienen un poco de salsa en la barbilla? ¿Cómo se explica que a veces usted mismo pueda aceptar un ataque verbal sin inmutarse, y otras enfurecerse si alguien se atreve a lanzarle una mirada de reojo?

### RECURSOS Y HABILIDADES

Para responder a estas preguntas, empezaremos con dos afirmaciones más bien osadas (y, a veces, impopulares). Después, explicaremos la lógica en cada afirmación. **Primera afirmación.** Las emociones no nos embargan como si se tratara de la niebla. No son los otros los que nos endosan las emociones. No son otros los que lo enfurecen. Usted se enfurece a sí mismo. Usted y solo usted crea sus emociones. **Segunda afirmación.** Una vez que hemos creado nuestras emociones, tenemos solo dos opciones. Podemos influir en ellas o ser influido por ellas. Es decir, cuando se trata de emociones intensas, o encontramos una manera de dominarlas (**regularlas**) o nos convertimos en sus rehenes.

### He aquí cómo funciona.

**Las personas peor dotadas** para el diálogo son rehenes de sus emociones, y ni siquiera se dan cuenta. Las personas bien dotadas para el diálogo saben perfectamente que si no controlan sus emociones, las cosas empeorarán. Por lo tanto, intentan algo diferente. Fingen. Ahogan las reacciones y hacen todo lo posible por volver al diálogo. Al menos lo intentan. Desafortunadamente, cuando llegan a un punto difícil en una conversación crucial, afloran sus emociones reprimidas. Se manifiestan como mandíbulas tensas o comentarios sarcásticos. El diálogo se resiente. O quizá su miedo paralizante les impide decir lo que realmente piensan. El sentido queda eliminado en la fuente. En cualquier caso, sus emociones escapan del agujero donde las han relegado y encuentran una manera de colarse en la conversación. Nunca es agradable y siempre sabotea el diálogo

# CONVERSACIONES CRUCIALES

## EL DOMINIO DE MIS HISTORIAS



Las personas mejor dotadas para el diálogo hacen algo completamente diferente. No son rehenes de sus emociones, ni intentan reprimirlas. Al contrario, actúan para modificarlas. Es decir, cuando tienen emociones intensas, suelen influir en ellas (y a menudo modificarlas) pensando en ellas. El resultado es que son ellos quienes escogen sus emociones y, al hacer esto, se permiten escoger conductas que arrojen mejores resultados.

### RECURSOS Y HABILIDADES

Desde luego, es más fácil decir esto que hacerlo. **¿Cómo se replantea usted a sí mismo desde un estado emotivo y peligroso hasta alcanzar un estado que le devuelva el control?** Resulta que hay un paso intermedio entre lo que otros hacen y cómo nos sentimos. Por eso, ante las mismas circunstancias, diez personas pueden tener diez respuestas emocionales diferentes. Por ejemplo, frente a los comentarios de un colega de trabajo, algunos pueden sentirse insultados, mientras que otros sienten solo curiosidad. Algunos se enfadan y otros sienten preocupación o incluso simpatía. ¿Cuál es el paso intermedio? Justo después de que observemos lo que otros hacen y justo antes de que sintamos alguna emoción, nos contamos una historia a nosotros mismos. Es decir, **atribuimos un significado a la acción que observamos**. Al simple comportamiento adscribimos un motivo. ¿Por qué hacían eso? También añadimos un juicio: ¿aquello es bueno o malo? Y luego, basándose en estos pensamientos o historias, nuestro organismo responde con una emoción.

Aunque usted no se dé cuenta, se está contando historias a sí mismo continuamente. Cuando enseñamos a las personas que son nuestras historias las que moldean nuestras emociones y no los actos de las otras personas, siempre hay alguien que levanta la mano y dice: "¡Un momento! Yo no me he dado cuenta de haberme contado una historia. Cuando ese tipo se rio de mí durante la presentación, solo me sentí enfadado. Primero vinieron los sentimientos y luego los pensamientos".

# CONVERSACIONES CRUCIALES

## EL DOMINIO DE MIS HISTORIAS



Las historias que nos contamos suceden a un ritmo increíblemente rápido. Cuando pensamos que nos encontramos en peligro, nos contamos una historia tan rápidamente que ni siquiera sabemos que lo hacemos. Si usted no cree que esto sea verdad, pregúntese si siempre se enfada cuando alguien se ríe de usted. Si a veces se enfada y otras no, entonces su respuesta no es fija. Eso significa que algo sucede entre la risa de los otros y su sentimiento. En verdad, se cuenta una historia. Puede que no lo recuerde, pero se la está contando.

### RECURSOS Y HABILIDADES

Puesto que nosotros y solo nosotros contamos la historia, podemos recuperar el control de nuestras propias emociones contándonos una historia diferente. Veamos cómo hacerlo. Vuelva sobre sus pasos. Para disminuir la velocidad del proceso de contarse una historia y el consiguiente flujo de adrenalina, vuelva sobre sus pasos. Esto exige un cierto grado de gimnasia mental. Primero, tiene que dejar lo que esté haciendo en ese momento. Después, tiene que conectar con el porqué. He aquí cómo volver sobre su camino:

- 1.- Observe su conducta.** Pregunte: ¿Me encuentro sumido en alguna forma de silencio o violencia?
- 2.- Conecte con sus sentimientos.** ¿Cuáles son las emociones que me estimulan a actuar de esta manera?
- 3.- Analice sus historias.** ¿Cuál es la historia que crea estas emociones?
- 4.- Vuelva a los hechos.** ¿Con qué elementos cuento para sustentar esta historia? Al volver sobre sus pasos, un elemento tras otro, se sitúa en una posición para pensar, cuestionar y cambiar cualquiera de los elementos.

# CONVERSACIONES CRUCIALES

## EL DOMINIO DE MIS HISTORIAS



**Cuestione sus sentimientos e historias.** Una vez que haya identificado lo que siente, tiene que detenerse y preguntarse: dadas las circunstancias, ¿se trata del sentimiento adecuado? Por supuesto, esto significa: ¿me estoy contando la historia adecuada? Al fin y al cabo, los sentimientos vienen de y las historias son producto de nuestra propia invención.

### RECURSOS Y HABILIDADES

**El primer paso para recuperar el control emocional consiste en impugnar la ilusión de que lo que siente es la única emoción correcta en esas circunstancias.** Puede que este sea el paso más difícil, pero también es el más importante. Al cuestionar nuestros sentimientos, nos abrimos a la posibilidad de impugnar nuestras propias historias. Cuestionamos la cómoda conclusión de que nuestra historia es correcta y verdadera. No tenemos problemas para cuestionar si nuestras emociones (muy reales) y la historia tras ellas (solo una de muchas posibles explicaciones) son precisas. **No confunda las historias con los hechos.** A veces no cuestionamos las historias porque las vemos como hechos inmutables. Cuando creamos historias en un abrir y cerrar de ojos, podemos quedar tan atrapados en el instante que comenzamos a creer que las historias son hechos. Las sentimos como hechos. Confundimos las conclusiones objetivas con los datos puros y duros. Por ejemplo, al intentar discernir entre hechos e historia, María, que se siente intimidada por un colega de trabajo, podría decir: "Es un cerdo machista, ideo es un hecho! ¡Preguntadle a cualquiera que haya visto cómo me trata!".

"Es un cerdo machista" no es un hecho. Es la historia que María ha creado para dar sentido a los hechos que vive. Los hechos podrían significar casi cualquier cosa. Otros podían observar las interacciones de María con su compañero y elaborar historias diferentes. Para separar los hechos de la historia, vuelva a la auténtica fuente de sentimientos. Ponga a prueba sus ideas con un criterio sencillo: ¿puede ver u oír esto que llama un hecho? ¿Se trataba de una verdadera conducta?

# CONVERSACIONES CRUCIALES

## EL DOMINIO DE MIS HISTORIAS



**Identifique la historia estando alerta a las palabras "calientes".** He aquí otro consejo. Para no confundir la historia con los hechos, puede decir: "Me lanzó una mirada agresiva" o "hizo un comentario sarcástico". Palabras como "agresivo" o "sarcástico" son términos calientes. Expresan juicios y atribuciones que, a su vez, crean emociones intensas. Son una historia, no hechos. Observe qué diferente es cuando dice: "Cerró firmemente los ojos y apretó los labios", en contraste con "Me miró de forma agresiva".

### RECURSOS Y HABILIDADES

Atento a **tres historias "ingeniosas"**. A medida que comenzamos a entender por qué las personas hacen lo que hacen (o, igualmente importante, por qué hacemos lo que hacemos), con el tiempo y la experiencia perfeccionamos nuestra capacidad de elaborar explicaciones que nos son muy útiles. O nuestras historias son totalmente acertadas y nos impulsan en direcciones positivas, o son bastante poco acertadas pero justifican nuestra conducta actual, lo cual nos hace sentir bien con nosotros mismos y no suscita ninguna necesidad de cambiar. El segundo tipo de historia es el que normalmente nos trae problemas. Por ejemplo, adoptamos la actitud del silencio o la violencia, y luego damos una razón perfectamente plausible para explicar por qué hemos actuado bien. "Desde luego que le grité. ¿Viste lo que hizo él? Se lo merecía". "Oye, no me mires de esa manera. No tenía otra alternativa". A estas invenciones imaginativas y de autojustificación las denominamos **historias ingeniosas**. Son ingeniosas porque nos permiten sentirnos bien cuando adoptamos conductas censurables. Y, más aún, nos permiten sentirnos bien cuando adoptamos conductas censurables aunque obtengamos pésimos resultados. Entre todas las historias ingeniosas que contamos, estas son las tres más habituales: **historias de víctimas** ("no es culpa mía"), **historias de villanos** ("todo ha sido culpa tuya"), e **historias de impotencia** ("no hay nada más que pueda hacer").

Contamos historias ingeniosas cuando perseguimos la autojustificación más que los resultados. Después de aprender a reconocer las historias ingeniosas que nos contamos a nosotros mismos, podemos avanzar hacia la habilidad final del dominio de las propias historias. Las personas dotadas para el diálogo se dan cuenta de que están contando historias ingeniosas, se detienen, y hacen lo necesario para contar una historia útil. Una historia útil, por definición, crea emociones que impulsan a una acción positiva (como el diálogo).



# CONVERSACIONES CRUCIALES

## EL DOMINIO DE MIS HISTORIAS

¿Qué es lo que transforma una historia ingeniosa en una historia útil? El resto de la historia. Esto es así porque las historias ingeniosas comparten una característica: están incompletas. Las historias ingeniosas omiten información crítica sobre nosotros, sobre los demás y sobre nuestras opciones. Solo si incluimos todos estos detalles esenciales, **las historias ingeniosas pueden transformarse en historias útiles**. ¿Cuál es la mejor manera de incorporar los detalles ausentes? Es bastante sencillo: convirtiendo a las víctimas en protagonistas, a los villanos en seres humanos y a los impotentes en personas capaces.

### RECURSOS Y HABILIDADES

Por ejemplo, aquella colega que elude muy oportunamente los trabajos difíciles le contó hace poco que había observado que usted tenía entre manos un importante proyecto y ayer (mientras usted estaba ocupado en una tarea urgente) ella vino y acabó el trabajo por usted. Usted tuvo sospechas enseguida. Ella intentaba hacerle quedar mal al completar el trabajo de un proyecto tan destacado. ¡Cómo se atreve a fingir que me ayuda cuando su verdadero objetivo era desacreditarme mientras se daba aires! Bueno, esa es la historia que usted se ha contado a sí mismo. Pero ¿qué pasaría si ella fuera realmente una persona razonable, racional y decente? ¿Qué pasaría si no tuviese otro motivo que simplemente echarle una mano? ¿No es un poco apresurado hablar mal de ella? Y si habla mal de ella, ¿no correrá el riesgo de estropear una relación? ¿Podría suceder que usted piense mal, la acuse, y luego se entere de que estaba equivocado? Finalmente, cuando se sorprenda a sí mismo quejándose de su propia impotencia, puede contar la historia entera volviendo a su motivo original. Para esto, deténgase y pregúntese: ¿Qué deseo en realidad? ¿Para mí? ¿Para los otros? ¿Para la relación? Luego, elimine la alternativa del tonto que lo ha hecho sentirse impotente para escoger cualquier opción que no sea el silencio o la violencia. Para esto, pregúntese: ¿Qué haría en este mismo momento si realmente deseara esos resultados? Por ejemplo, se ve a sí mismo insultando a su colega por no colaborar en una tarea difícil. Su colega parece sorprendida ante su reacción violenta e inesperada. De hecho, se lo ha quedado mirando como si hubiera perdido el juicio. Usted, desde luego, se ha dicho a sí mismo que ella evita deliberadamente tareas ingratas, y que a pesar de sus indirectas, no se observa ningún cambio. "Tengo que ser más directo -se dice-. No me gusta, pero si no la ofendo, me tendré que conformar con hacer siempre los trabajos más tediosos". Se ha apartado de lo que realmente desea, es decir, compartir el trabajo a partes iguales y tener una buena relación. Ha renunciado a la mitad de los objetivos optando por la alternativa del tonto. ¿Qué debería hacer? Abordar el problema abierta, sincera y efectivamente, sin lanzar dardos críticos para luego justificarse. Cuando renuncia a encarnar el papel del impotente, está obligado a asumir su responsabilidad por utilizar habilidades para el diálogo en lugar de lamentarse de sus debilidades.

# CONCLUSIÓN



Después de observar a las personas en el hogar y en el trabajo, además de entrevistarlas, hemos descubierto que la mayoría de las personas progresan no centrándose en habilidades específicas (al menos, no al comienzo) sino aplicando dos de los grandes principios de este libro. Son dos grandes puntos de apoyo. Esperamos que al compartir estas estrategias exitosas con usted se sienta más seguro al iniciar el camino hacia mejores resultados y mejores relaciones.

**Aprender a mirar.** El primer punto de apoyo para el cambio positivo es aprender a mirar. Esto quiere decir que las personas que mejoran sus habilidades para el diálogo continuamente se preguntan si se encuentran dentro o fuera del diálogo. Este único aspecto marca una gran diferencia. Puede que no sepan exactamente cómo remediar el problema específico al que se enfrentan, pero sí saben que si no están en el diálogo, aquello no es nada positivo. Y luego intentan algo para reanudarlo. Al final, intentar hacer algo es mejor que no hacer nada. De modo que recuerde formularse la siguiente pregunta crucial: "¿Estamos jugando o estamos dentro del diálogo?" Es un comienzo excelente. Procurar seguridad.

El segundo punto de apoyo es **dar seguridad**. Hemos señalado que el diálogo consiste en el libre flujo de opiniones y que el primer obstáculo a ese flujo es la falta de seguridad. Cuando observe que usted y otros se alejan del diálogo, haga algo para procurar más seguridad. Cualquier cosa. Hemos sugerido unas cuantas habilidades, pero no son más que un puñado de prácticas habituales. No son principios inmutables. Descubrirá, sin sorpresas para nadie, que hay muchas cosas que puede hacer para potenciar la seguridad. Si sencillamente entiende que su desafío consiste en dar seguridad, en nueve de cada diez ocasiones intuitivamente hará algo que le sirva. Estos dos puntos de apoyo constituyen la base para reconocer, construir y mantener el diálogo. Son dos las ideas básicas que la mayoría de las personas pueden asimilar fácilmente y aplicar a conversaciones cruciales.