

## **12 claves para abordar conversaciones difíciles**

La calidad de tu liderazgo depende de la calidad de tus conversaciones.

Pero, en la última década, la tendencia a evitar conversaciones cara a cara enviándonos correos electrónicos desde la distancia, como francotiradores escondidos tras un teclado y una pantalla, se ha convertido en una epidemia que deteriora las relaciones entre profesionales. Y también entre amigos y familiares.

¿Cómo abordar nuestras conversaciones pendientes, esas que son difíciles, porque requieren esfuerzo intelectual y emocional y porque pueden salir mal?

De todas las variables que intervienen en una conversación, hay dos que determinan notablemente su impacto: la fuerza de la argumentación y el grado de empatía entre los interlocutores. La argumentación tiene que ver con qué se dice y cómo se diseña el mensaje, y la empatía con quién conversa y cómo es su actitud.

### **6 claves para mejorar la capacidad de argumentar**

1. Identifica el objetivo de la conversación:

Hazte la siguiente pregunta: ¿qué es exactamente lo que pretendo con esta conversación? ¿Restaurar una relación deteriorada o deteriorarla aún más?

2. Diseña los mensajes clave a partir del objetivo:

Procura que no sean más de dos o tres, si quieres que tu interlocutor los recuerde tras la conversación. A la hora de diseñar los mensajes clave, prescinde de aspectos que pueden desviar la conversación a áreas fuera del objetivo o a irse por las ramas. Es tan importante saber elegir tanto lo que vas a decir como lo que no vas a decir.

3. No hagas suposiciones:

Asegúrate de que conoces las reflexiones, las inquietudes y las expectativas de tu interlocutor sobre el contenido de la conversación. Y hazle saber que las conoces. Pregunta antes de hablar y escucha atentamente la respuesta.

4. Suspende el juicio cuando te falte información relevante:

Espera a tener suficientes datos y hechos antes de pronunciarte. Y cuando te pronuncies, hazlo con cautela: no envíes el mensaje de que te sientes en posesión de la verdad.

5. Manifiesta claramente tu apertura a modificar tu punto de vista a partir de los argumentos del interlocutor, de modo que no haya duda de que tu enfoque de la conversación es un diálogo, no una batalla en la que habrá un vencedor y un vencido.

6. No apabulles con un exceso de palabra:

Baja las revoluciones si sueles hablar muy rápido, y no yuxtapongas reflexiones, sensaciones, juicios y datos, mezclándolo todo. Ir por partes ayuda a avanzar juntos paso a paso. Apoya tus mensajes con hechos y datos. Pocos y convincentes. La clave está en seleccionarlos bien, no en intentar presentarlos todos.

### **6 claves para mejorar la empatía**

1. El tono de una conversación depende en buena medida del tono de las interacciones previas entre los interlocutores:

Es decir, de la pre-conversación. Hasta los metales más duros se doblan con el calor, pero alcanzar la temperatura adecuada lleva su tiempo... Estas interacciones durante la fase de pre-conversación también te ayudarán a escoger el momento idóneo para tenerla. Antes de abordar una conversación, revisa tu conversación interior. Y si es el caso, deja que se enfríe tu ofuscación ya que puede llevarte a pintar un retrato frívolo de la otra persona, a base de brochazos improvisados que ignoran sus virtudes y acentúan sus defectos. Si en tu interior le criticas sin medida, no será creíble un tono más moderado en el “cara a cara”. Lo quieras o no, tu rostro te delatará, creando un clima de desconfianza.

2. La mirada revela tu mundo interior:

Rehuirla es señal de una disociación entre, por un lado, lo que dices y, por otro, lo que piensas y sientes. Si tu conversación interior es consistente con la exterior, la franqueza de mantener el contacto visual le dará fuerza a tus argumentos. Mantener el contacto visual te permitirá “escuchar con los ojos”, un modo inequívoco de mostrar tu interés por la otra persona y por lo que dice. En otras palabras, le harás sentir que le escuchas de verdad, no que sólo le oyes.

3. Evita dos manifestaciones típicas de falta de interés:

Empezar a hablar antes de que el interlocutor haya terminado una frase -o un milisegundo después, que viene a ser lo mismo- e introducir un repentino cambio de tema sin haberle contestado o, al menos, haberle dado alguna señal de que has escuchado con atención lo que acaba de decir.

4. Envía a tu interlocutor el mensaje de que te interesa más lo que conjuntamente pueda surgir de la conversación que tus propios planteamientos.

Y si la conversación pretende resolver un conflicto o evitar que se desencadene, deja claro que te importa más mantener la relación que tener razón. Ten la humildad y la grandeza de reconocer que la conversación con tu interlocutor ha hecho que cambies de opinión.

5. Si vas a conversar sobre un asunto espinoso con alguien con quien tienes una relación tensa, no pongas mobiliario de por medio:

Sal de la oficina, busca un lugar neutral, baja a la calle y, si es posible, pasea con tu interlocutor. Para caminar juntos hace falta ir en la misma dirección y ese pequeño esfuerzo de alinear el rumbo al andar predispone a encontrar juntos soluciones.

6. Los mensajes extraordinarios tienen más impacto con una puesta en escena extraordinaria:

A la hora de tener conversaciones importantes, busca escenarios distintos de los habituales como el despacho, la sala de reuniones o el restaurante de siempre. Aborda la conversación en un paseo marítimo, en un parque o en una terraza, por ejemplo