

Management and Performance Associates | Junio 2014

¿Sabe con quién está hablando?

En algunas latitudes esta frase, durante mucho tiempo, fue la llave para abrir puertas. Aunque todavía funcione en algunas culturas, no caben dudas que su poder y efectividad ha disminuido – y en algunas situaciones ha desaparecido – como alternativa para obtener resultados.

¿Por qué la autoridad – como forma de poder impositivo – viene perdiendo fuerza en los últimos años? Son diferentes razones que, juntas, provocan una revolución en las costumbres. Podemos citar algunos ejemplos: democratización de la información, estímulo cada vez mayor a participar, apertura al diálogo, apertura a la crítica, valorización de la diversidad. El resultado de estos vectores se observa de manera cristalina en la Generación Y, tan reticente a obedecer y tan enfática en sus cuestionamientos y deseos de ser escuchada.

Esta revolución en las costumbres trajo una serie de desafíos y posibilitó los vínculos maduros. Influenciar a los demás se transformó en una de las más importantes competencias para obtener resultados consistentes y contribuyó con el compromiso de las personas involucradas en la articulación de las decisiones.

Algunas personas creen que influencia es “persuadir a los demás”. Nos gustaría expandir un poco más este concepto. Persuasión es una estrategia de influencia, pero no es su sinónimo. Influencia tiene un significado más amplio, ya que se trata de la construcción de ideas, soluciones y decisiones, a partir del ejercicio del diálogo, lo que presupone una actitud abierta para también ser influenciado. No se trata, por lo tanto, de un juego de suma cero.

El valor del proceso de influencia radica exactamente en la posibilidad de generar un diálogo en el que se discutan diversas perspectivas con el potencial de transformar distintas opiniones – a veces antagónicas – en soluciones de altísima calidad y muy innovadoras.

Al contrario del poder o de la autoridad, en la que se espera obediencia o resignación, la influencia presupone una conversación en un ambiente de apertura, para entender los diferentes puntos de vista e identificar las mejores alternativas para obtener los resultados deseados.

Veamos entonces, algunas pistas para mejorar las habilidades de influencia:

1 | Antes de brindar su punto de vista, entienda el de su interlocutor.

Escuche con mucha atención la idea o posicionamiento de su interlocutor. Usted tendrá, por lo menos, dos grandes ventajas. La primera: comprender exactamente la extensión de la diferencia (si la hay) de opiniones.

En el calor de la conversación, a veces no percibimos que los posicionamientos son mucho más convergentes que lo que nuestras emociones nos permiten evaluar. La segunda ventaja es captar el lenguaje de su interlocutor e identificar la mejor forma de sensibilizarlo.

2 | Esté atento a las premisas de posicionamiento de su interlocutor

Las premisas correctas nos llevan a conclusiones correctas. Lo inverso también es verdad. Acompañe atentamente las premisas que emanan del posicionamiento de su interlocutor. Si fueran más sólidas y coherente que las suyas, ¿por qué no cambia de idea? Si no fueran sólidas, usted tendrá la oportunidad de mostrarle la fragilidad de sus argumentos, premisas incoherentes o no pertinentes, ampliando sus chances de mantener la discusión en el campo de las ideas.

3| **Evalúe la historia del vínculo con su interlocutor.**

Con algunas personas una conversación de influencia es mucho más gratificante que con otras. Evalúe la calidad del vínculo con su interlocutor. Cuanto más débil sea (por cualquier razón) más útil será mantenerse receptivo. Demuestre empatía y escuche con atención antes de expresar y vender su idea.

4| **Adecue su lenguaje**

A veces no se comprende una buena idea por la forma en la que se expresa y no por su contenido. Evalúe el tipo de lenguaje que valora su interlocutor: ¿un lenguaje más directo, más detallado, con recursos (ejemplos, metáforas, analogías) que ayuden a entender la esencia del pensamiento o más elocuente para demostrar su confianza? Recuerde que usted debe usar el protocolo de su interlocutor y no lo contrario.

Substituir autoridad por influencia trae numerosas ventajas. Veamos:

1| **Favorece la innovación** por el hecho de considerar diferentes perspectivas y abandonar el modelo mental gana-pierde.

2| Posibilita que las malas noticias sean bien comprendidas. **El mensajero no será castigado** por traer noticias no tan buenas.

3| **Estimula la crítica constructiva**, pues el foco estará en las ideas. La mejor manera de dar impulso al desempeño y elevar el nivel de excelencia es por medio de un diálogo franco, y estar abierto a otras ideas.

4| Contribuye a construir confianza y afianzar el vínculo. No importa solo el resultado, sino también el proceso y la dinámica interpersonal que nos llevarán al resultado. El intercambio de ideas aumenta el conocimiento que adquirimos del otro y sirve para **construir vínculos maduros y respetuosos.**

¡Hasta la próxima y buena Copa del Mundo para todos!