

## Management and Performance Associates – Agosto de 2012

### Marte y Conflicto en la Tierra

Visto como uno de los mayores pasos de la humanidad y el tercer mayor desafío desde el punto de vista tecnológico, el vehículo de exploración Curiosity aterrizó con éxito en Marte en las primeras horas del 6 de agosto de 2012.

Parte del éxito se debe a Rob Manning, el ingeniero en jefe que “saboteó” la misión entera, de diferentes maneras, con el propósito de asegurarse que su equipo estuviese preparado para lidiar con cualquier tipo de desastre.

#### ¿Por qué hizo eso?

La mayoría de nosotros estamos configurados y entrenados para ver un problema desde una única perspectiva, frecuentemente ignorando o evitando informaciones cruciales que la contradigan. Por favor, acceda al [link](http://blog.ted.com/2012/08/06/5-rules-for-productive-conflict/) <http://blog.ted.com/2012/08/06/5-rules-for-productive-conflict/> para ver el *Ted Blog* sobre Conflictos Productivos. Si dispone de 13 minutos adicionales, vale la pena ver también el provocador Ted Talk de Margaret Heffernan sobre la osadía de discordar.

[http://www.ted.com/talks/margaret\\_heffernan\\_dare\\_to\\_disagree.html](http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_dare_to_disagree.html)

Para ver el tema desde otro ángulo, recurramos a la filosofía de la antigua Grecia. Platón (427 dC–347dC) dijo: *“Es usted joven, hijo mío, y, con el correr del tiempo, cambiará y hasta revertirá muchas de las opiniones que hoy tiene. Por lo tanto, absténgase, por un momento, de colocarse como juez de las grandes cuestiones.”*

¿Por qué es tan difícil de evitar hacer juicios? ¿Por qué, lo que difiere del status quo, nos parece extraño?

Un amigo nuestro que vive en Londres constantemente les recuerda a los extranjeros (cuando los escucha quejarse que los británicos conducen en la mano “equivocada”) que *“el opuesto de derecha es izquierda, y no “equivocada”*. Conducir por la mano izquierda es un hecho. Conducir por la mano equivocada de la calle es una opinión. Si una diferencia tan pequeña nos molesta, imaginen... ¿qué sucede cuando escuchamos la opinión de los otros sobre política, religión, valores y principios? Es necesaria una mente abierta y un conjunto de habilidades para procesar dichas diferencias.

Primero, recordemos que no todos tienen problemas con las diferencias. Algunas personas son genuinamente curiosas, tienen apetito por lo desconocido. Tan sencillo como visitar un país diferente y probar su plato típico o, en un plano más complicado, escuchar a alguien de su equipo expresar una opinión diferente a la propia. Tal como decían nuestras madres cuando nos negábamos a comer algo nuevo: *“¿Como sabes que no te gusta si no lo has probado?”* De la misma manera, usted debería considerar la idea contraria antes de matarla.

#### Exploremos los dos lados de la moneda.

1| Tenga la valentía de discordar. Cambie su actitud mental y tenga el coraje de ofrecer un punto de vista diferente. Como alguna vez dijo Mark Twain: *“Los seres humanos sanos e inteligentes son como todos los otros seres humanos. Con cuidado, cautela y diligencia esconden al mundo sus verdaderas y personales opiniones, y ofrecen opiniones ficticias para el consumo general”*.

No permita que su equipo u organización vaya por la dirección errada porque no es políticamente correcto discordar con el jefe. Si no está de acuerdo con la decisión que se está tomando (y posee sólidos argumentos), dígalo. Ninguna organización, en los días de hoy, puede darse el lujo de no explorar otros puntos de vista.

2| Se trata de escuchar activamente, que es mucho más que simplemente no interrumpir. Escuchar involucra lo siguiente:

**\*| Evite pensamientos “clonados” o pensamientos colectivos.**

Rodéese de personas que actúen, piensen y funcionen de manera diferente a la suya. ¿Cómo podemos ser creativos si todos concuerdan con todo y no hay cuestionamientos? No es fácil lidiar con las diferencias, pero alcanzará un resultado mucho más productivo si desarrolla las siguientes habilidades.

**\*| Adopte un abordaje holístico.**

Cuando todos estén de acuerdo con la propuesta, cuestiónela, desafíe, haga preguntas del tipo “y si...” Cuando todos sean contrarios a la idea, traiga a la conversación las ventajas, para que puedan discutirlos. Cuando todas las informaciones sean lógicas, explore cual será el impacto emocional. Cuando se empaque el grupo, invítelos a salir de la caja para pensar. Facilite la discusión y asegúrese de que todos sigan el proceso. Si quiere más detalles sobre cómo hacerlo, consulte el libro de Edward De Bono – Seis Sombreros para Pensar.

**\*| No finja que está escuchando.**

Apague todos sus aparatos electrónicos. Haga contacto visual. Mantenga el foco en lo que está escuchando.

Escuche, no juzgue. Como dijo Stephen Covey “*la mayoría de las personas no escucha con la intención de entender, sino con la intención de retrucar*”.

**\*| Lea entre líneas.**

No se limite a lo que están diciendo. Preste atención a “como” lo están diciendo y lo que “no” están diciendo. Por cuestiones culturales, muchas personas no expresan su desacuerdo de forma directa y asertiva. Escuche los matices de la situación. Lea el ambiente. Cuando las cosas no son claras o cuando su oponente utiliza una manera de de comunicación indirecta, haga preguntas abiertas para aclarar la cuestión. Una de las más poderosas frases de influencia es: “*cuénteme más sobre eso...*”.

**\*| No asuma que entendió.**

Aunque crea haber entendido, parafrasee lo que escuchó. También es crítico, especialmente en situaciones conflictivas, expresar su comprensión sobre las emociones comunicadas.

**\*| Respete a la otra parte; no imponga su punto de vista.**

Busque una solución que pueda incorporar las necesidades y los intereses de ambas.

¿Habría aterrizado el Curiosity en Marte sin la estrategia de Rob Manning? La respuesta a esta pregunta es pura especulación, pero lo que sabemos, con certeza, es que los riesgos habrían sido potencialmente mayores.

***Contrariando la creencia popular, evitar conflictos es peligroso y arriesgado. El conflicto es necesario, ya que distintas ideas traen creatividad e innovación, algo crítico para cualquier organización en el mundo actual.***

¡Hasta la próxima!