

Habilidades para resolver conflictos

Por: George Kohlrieser

Profesor de Conducta Organizacional y el mayor especialista en liderazgo de Europa



De manera instintiva, el cerebro nos dice que son peligrosos, de modo que nuestra tendencia natural es la de presentar batalla o huir. No obstante, el miedo al conflicto puede convertir a líderes, gerentes y empleados en “rehenes psicológicos”, que se paralizan y pierden la capacidad de actuar. Lo cierto es que un conflicto bien manejado lleva implícitos enormes beneficios, tanto para las empresas como para la gente que trabaja en ellas.

De hecho, el manejo de conflictos suele ser uno de los mayores impulsores de cambios. Por lo tanto, si se los aborda de la manera apropiada, pueden ayudar al personal a ser más innovador, a crear vínculos más fuertes, a trabajar en equipos eficaces y a mejorar su desempeño.

La clave reside en encarar abiertamente el problema, y negociar con el fin de obtener un resultado en el que todos salgan ganando. Una de las manifestaciones más extremas y violentas de un conflicto es la que ocurre cuando un individuo o un grupo son tomados como rehén. Pero, de hecho, más del 95 por ciento de esos incidentes se solucionan de manera pacífica, con la consiguiente

“ El conflicto se expresa como una diferencia entre dos o más personas o grupos, y se caracteriza por la tensión, el desacuerdo, el exaltamiento de las emociones o la polarización, de calidad, puntualidad en la entrega de sus productos. ”

liberación de los rehenes y la rendición de los captores.

Todos somos capaces de aprender las tácticas que producen esa extraordinaria tasa de éxitos para desactivar conflictos, tanto en los negocios como en la vida personal. Qué es el conflicto y cómo manejarlo.

El conflicto se expresa como una diferencia entre dos o más personas o grupos, y se caracteriza por la tensión, el desacuerdo, el exaltamiento de las emociones o la polarización.

En las empresas hay cada vez más diversidad y creciente interdependencia, razón por la cual también aumentan las probabilidades de que surjan discrepancias. Como ejecutivo, usted es sólo una voz entre muchas. Es muy probable que sus responsabilidades excedan su autoridad. De manera inevitable deberá enfrentar algún conflicto.

En la mayoría de los casos, encararlo abiertamente mejorará sus posibilidades de alcanzar los objetivos que se ha fijado. Las personas generan conflictos como resultado del ciclo de las relaciones humanas. Y cuando los vínculos se quiebran, experimentan sensaciones de pérdida, decepción, frustración, e incluso un profundo sufrimiento.

Si usted se identifica con esas sensaciones, tendrá una mejor visión del problema y de la manera de solucionarlo.

Las empresas pueden ser causa de que su gente sufra o se sienta abrumada por emociones negativas: un ascenso denegado, un mal informe de desempeño laboral, la cancelación de un proyecto con el que se habían comprometido. En esos casos, las personas experimentan profundas necesidades que acaso no sean satisfechas, y ello provoca más discordia.

6

habilidades esenciales para manejar conflictos

1. Cree y mantenga un vínculo, incluso con su "adversario".

La clave para desarticular un conflicto radica en establecer un vínculo o restablecerlo si se ha deteriorado con la otra parte. Para ello no es necesario que ese individuo nos agrade; lo único que hace falta es un objetivo en común. Trate a la persona como a un amigo, y base la relación en el respeto mutuo y la cooperación. Los líderes deben aprender a diferenciar entre la persona y el problema, y evitar las reacciones negativas a los ataques o las emociones intensas.

2. Entable un diálogo y negocie.

Es importante no apartar la conversación del tema en cuestión, mantenerse concentrado en un resultado positivo y ser consciente de la meta común. No se muestre hostil ni agresivo. La etapa siguiente es la negociación, en la que además de dialogarse "regatea". El diálogo y la negociación producen transacciones genuinas y productivas para ambas partes.

3. "Ponga el pescado sobre la mesa".

Esta expresión significa plantear una cuestión difícil sin hostilidad. La frase proviene de Sicilia, donde los pescadores, que mantienen vínculos muy fuertes, exponen su sangriento botín del día sobre una gran mesa, para limpiarlo en conjunto. Si usted deja un pescado "bajo la mesa", empieza a pudrirse y a oler mal. En cambio, una vez que plantea el problema, puede empezar a aclarar el enredo. Sea directo pero respetuoso, y hable en el momento oportuno.

4. Comprenda la causa del conflicto.

Entre las raíces de una discrepancia se cuentan las diferencias en materia de objetivos, intereses o valores. También podrían influir percepciones opuestas de un problema "Se trata del control de calidad" y "Lo que falla es la producción", y hasta estilos de comunicación distintos. El poder, la rivalidad, la inseguridad, la resistencia al cambio y la confusión de roles son otros motivos de desacuerdo. Es crucial determinar si un conflicto guarda

relación con intereses o necesidades. Los intereses son más transitorios y superficiales, como la posesión de tierras, el dinero o un empleo; las necesidades son más básicas y difíciles de negociar: identidad, seguridad y respeto, por nombrar algunas. Muchos conflictos parecen obedecerá intereses, cuando en realidad son producto de necesidades.

5. Aplique la ley de la reciprocidad.

La reciprocidad es la base de la cooperación y la colaboración. En general, lo que uno da es lo que recibe. Recientemente, varios investigadores han descubierto "neuronas espejo" en el cerebro, lo cual indica que nuestro sistema límbico (cerebro emocional), el que rige la empatía, recrea en nosotros la experiencia de las intenciones y las emociones del otro. El intercambio y la adaptación interna permiten que dos individuos sean capaces de identificarse con los estados interiores del otro. En consecuencia, ambos podrán hacer las concesiones necesarias en el momento debido.

6. Construya una relación positiva.

Una vez establecido un vínculo, nutra la relación y siga tras el logro de sus objetivos. Trate de equilibrar la razón y la emoción, porque emociones como el miedo, el enojo, la frustración pueden desbaratar acciones bien planeadas. Entienda el punto de vista de la otra persona, lo comparta o no.

Cuanto más efectiva sea la manera en que comunique sus diferencias y los puntos de concordancia, mejor comprenderá las preocupaciones del otro, y así mejorará sus probabilidades de alcanzar un acuerdo aceptable para ambas partes.

Los vínculos más fuertes se basan en lo que el psicólogo Carl Rogers denominó "consideración positiva incondicional". Sentirse aceptados, dignos y valorados son necesidades psicológicas básicas. Y, como demuestran los procesos de negociación para liberar rehenes, es más productivo persuadir que coaccionar. ■



Al enfrentarnos a un conflicto, nuestra reacción natural es la de pelear, huir o paralizarnos. Pero podemos superar el miedo que sentimos si dominamos nuestras emociones. Los seres humanos vivimos en muchos "estados". Un "estado" es una combinación de sentimientos, pensamientos, fisiología y comportamiento que, en gran medida, determinan nuestra manera de actuar. Es posible cambiar un "estado" de negativo a positivo del miedo al coraje, por ejemplo, y hacer lo contrario de lo que sugeriría el sentido común: ir hacia la persona con la que estamos en conflicto.

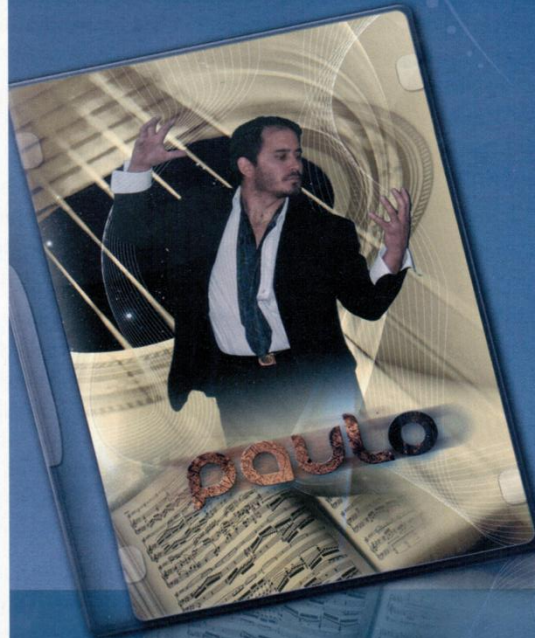
¿Cómo lograrlo?

Una táctica clave consiste en aplicar la capacidad de "visualización", uno de los mecanismos más poderosos del cerebro por cuanto da forma al modo en que vemos una situación en particular y determina cómo actuaremos o reaccionaremos. Para mejorar el rendimiento, los atletas se visualizan ganando, sin perder de vista su meta en ningún momento. En realidad, la mayoría de los individuos de alto desempeño apelan a ese mecanismo mental para concentrarse en los beneficios, más allá del miedo o el potencial peligro.

La visualización también es una herramienta fundamental para alcanzar un resultado positivo o negativo en el momento de manejar un conflicto "El ojo de nuestra mente" está condicionado por experiencias y elecciones que definen la manera en que vemos el mundo y, en última instancia, el éxito o el fracaso al enfrentar conflictos. En ese tipo de situaciones, muchos líderes se vuelven "rehenes" de sus miedos interiores, y no ven las oportunidades que les significaría resolverlos.

paulo

Canto Lírico Contemporáneo



Contactos

MOVIL 098 399 293

MOVIL2 098 768 981

EMAIL info@paulorosales.com

WEB SITE www.paulorosales.com