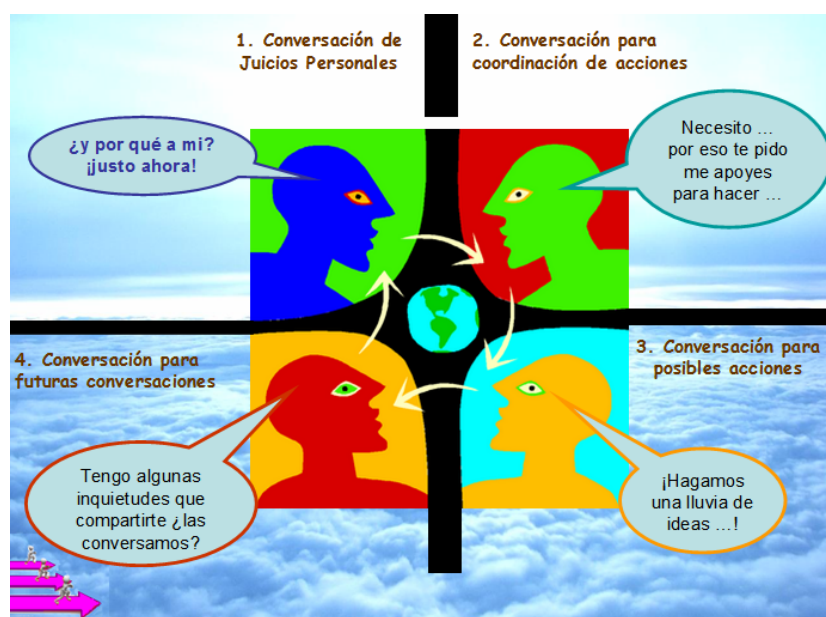


Tipos de Conversaciones

Echeverría presenta 4 tipos de espacios conversacionales que nos abren diferentes posibilidades de accionar.



Tipo 1: La conversación de juicios personales

Cuando nos enfrentamos a un quiebre, generalmente recurrimos a lo que llamamos «la conversación de juicios personales». En esta conversación normalmente constituimos aquello que sucedió en un quiebre, aunque suele también prolongarse más allá de su constitución, de manera casi espontánea.

Tomemos un ejemplo. Voy manejando mi auto con mi perro en el asiento de atrás y me percató que tengo un neumático pinchado. Mi primera reacción es una interjección (una declaración). Algunos dirán «¡Cresta!», otros dirán «¡M...!», los de más allá exclamarán «¡No puede ser!» y posiblemente habrá otros que podrán decir «¡Cáspita!». Lo que digamos podrá variar de una comunidad a otra pero el hecho es que una rueda pinchada no se convierte en quiebre cuando se pincha, sino cuando alguien a través de una declaración como las anteriores la constituye en un quiebre, en una interrupción en la transparencia de su fluir en la vida.

Una vez efectuada la declaración de quiebre, lo normal es entrar en una cadena de juicios a través de los cuales interpretamos lo que sucedió y las consecuencias que derivan de ello. Decimos, por ejemplo, «¡Siempre me pasan estas cosas a mí!», «¡Si tendré mala suerte!», «¡Esto es culpa de mi hijo que no cambió los neumáticos cuando se lo pedí!», «¡Ya se me echó a perder el día!», etcétera.

La reacción que hemos descrito hasta ahora es lo que entendemos por «la conversación de juicios personales». Es interesante detenernos a examinarla.

Lo primero a notar es que esta conversación se limita a enjuiciar el quiebre pero no nos mueve todavía a hacernos cargo de él.

Implica una forma de reaccionar (y, por lo tanto, de actuar) que no nos mueve del quiebre, que nos mantiene en él. Y **allí podríamos quedarnos de por vida, emitiendo uno y otro juicio y generando largas historias a partir de ellos.** De proceder así, insistimos, no generamos el tipo de acción capaz de restaurar la satisfacción y la transparencia perdida en el quiebre.

Es más, con ello,

... en vez de hacernos cargo del quiebre, lo que hacemos es profundizar en su explicación, en su justificación, en su psicologización. Buscamos responsables, culpables, y, no satisfechos con encontrarlos, procedemos ahora a emitir juicios contra ellos.

Por lo general tenemos nuestros culpables favoritos. Pero los responsables no son sólo otros, muy a menudo somos nosotros mismos y, por lo tanto, procedemos con una cadena de juicios denigratorios con respecto a nosotros. Decimos, por ejemplo, «¡Si seré estúpido!», «¡Cuándo aprenderé, imbécil, a hacer las cosas de manera diferente!», «¡Esto no hace más que demostrar nuevamente lo torpe que soy!» Hay quienes viven la vida entera en la conversación de juicios personales, lamentándose por lo que sucedió, buscando responsables, haciendo crecer sus historias psicologizantes y quedándose donde mismo.

Tipo 2: La conversación para la coordinación de acciones

Existen, sin embargo, otras maneras de hacerse cargo de los quiebres, maneras en que las conversaciones nos llevan a actuar sobre ellos y nos permiten superarlos. La conversación que actúa directamente sobre el quiebre es la «conversación para la coordinación de acciones». Esta, como veremos, es muy distinta de la «conversación de juicios personales.»

En la conversación para la coordinación de acciones,

... generamos acciones futuras para hacernos cargo del quiebre existente. Su objetivo es lograr que algo pase, es intervenir en el estado actual de las cosas. Cuando entramos en ellas, procuramos cambiar aquello que produce el quiebre o hacernos cargo de sus consecuencias.

Estamos modificando las cosas respecto de su estado actual y, por lo tanto, estamos produciendo un vuelco en el curso normal de los acontecimientos. Si tenemos éxito, normalmente podremos esperar que el quiebre sea superado.

¿Cuáles son las acciones asociadas a las «conversaciones para la coordinación de acciones»? Los actos lingüísticos que permiten que surjan nuevas realidades son las peticiones, ofertas, promesas y declaraciones. Una de las formas más efectivas de encarar los quiebres es pedir ayuda. Saber pedir ayuda es otra de las competencias lingüísticas fundamentales en la vida. Muchas personas suelen tener dificultades para pedir ayuda. Si indagamos por qué, normalmente descubrimos que tienen diversos juicios sobre las consecuencias asociadas con el pedir ayuda.

Algunos dirán, «Si pido ayuda muestro debilidad»; otros, «Me pueden decir que no y me sentiré Rechazado. Por lo tanto, prefiero arreglármelas por mi cuenta»; unos terceros sostendrán, «Si pido ayuda, me comprometo a tener que brindarla de vuelta y con ello pierdo independencia», etcétera. Juicios y más juicios. Ellos determinan lo que definimos como posible para nosotros. Las consecuencias de no pedir ayuda suelen ser, por lo tanto, la prolongación del sufrimiento, la ineffectividad, el aislamiento.

En el mundo de hoy no es posible vivir en la completa autosuficiencia. Somos dependientes los unos de los otros. Tenemos que aprender, por lo tanto, a colaborar con otros, a apoyarnos mutuamente, a coordinar acciones juntos. Tenemos que aprender a pedir y aprender también que cuando pido pueden rehusar mi petición. Tenemos que saber distinguir entre lo que es el rehusar una petición, posibilidad que está siempre abierta cuando pedimos entre personas autónomas, y el rechazo personal.

Distinguir entre las conversaciones de juicios personales y la conversación para la coordinación de acciones es también crucial en el mundo de la empresa. Si un producto nuevo no se vende según las expectativas, podríamos caer en una parálisis si nos limitásemos exclusivamente a las conversaciones de juicios personales. No obstante, podemos cambiar la situación si, por ejemplo, solicitamos una investigación de mercado para encontrar maneras de hacer más atractivo el producto, o si cambiamos algunas de sus características y/o ampliamos nuestra campaña de publicidad. Si el quiebre surge porque un proveedor no puede despachar unas piezas a tiempo, entonces podemos solicitarlas a otros productores, y así sucesivamente.

A menudo no se ven todas las implicancias que existen entre uno y otro tipo de conversación. No se ve, por lo tanto, el poder que tienen las conversaciones para cambiar el estado de las cosas. Cuando esta diferencia no se reconoce, se usa el lenguaje para describir y calificar lo que está pasando, para descargar interpretaciones acerca de por qué se produjeron los hechos y para asignar responsabilidades por lo ocurrido. No se aprovecha la naturaleza activa del lenguaje para transformar las realidades existentes y generar otras nuevas.

A veces, sin embargo, **hay razones comprensibles para no iniciar «conversaciones para la coordinación de acciones»**. Vemos dos clases diferentes de razones para ello. Por una parte, esto ocurre cuando no sabemos qué acción realizar o qué hacer primero. No sabemos, por lo tanto, qué podríamos pedir para hacernos cargo del quiebre. Por otra parte, también suele suceder que, si bien sí sabemos que podríamos pedir, tenemos el juicio de que la persona con la cual deberíamos tener una «conversación para la coordinación de acciones» no está abierta a sostener tal conversación. O podría existir el miedo a que esta conversación genere quiebres aún más serios si se inicia. Trataremos estas dos situaciones separadamente.

Postulamos que aun cuando no sea posible o conveniente trabar directamente una «conversación para la coordinación de acciones», quedan otras opciones antes de volver a la «conversación de juicios personales» — opciones que nos permitirán un manejo más efectivo de nuestros quiebres y, en definitiva, iniciar una conversación para coordinar acciones.

Tipo 3: La conversación para posibles acciones

Tomemos la primera situación que mencionamos anteriormente. Cuando no sabemos qué acciones realizar para tratar un quiebre, tenemos la posibilidad de iniciar otro tipo de conversación. A esta la llamamos la «conversación para posibles acciones».

Esta conversación no aborda directamente la coordinación de acciones para enfrentar el quiebre en cuestión, sino que

... se orienta hacia la acción de especular acerca de y explorar nuevas acciones posibles, nuevas posibilidades que nos lleven más allá de lo que en el momento logramos discurrir. Esta es una conversación dirigida hacia la expansión de nuestro horizonte de posibilidades.

En cierta forma, esta «conversación para posibles acciones» puede verse muy parecida a la «conversación de juicios personales». Por un lado, es un tipo de conversación de repliegue, que se basa en emitir nuevos juicios y en construir nuevas historias acerca de lo que es posible. La diferencia principal con este último tipo de conversación es su **compromiso de encontrar maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos**. Esto trae una emocionalidad completamente diferente a la conversación. La conversación no se basa ya en el ánimo de dar sentido a lo ocurrido, sino en el ánimo de que, sea lo que sea que haya ocurrido, esto debe ser modificado, a pesar de no saberse aún qué acciones realizar. Lo que predomina, dentro del horizonte de esta conversación, es la necesidad de acción, de transformar el estado de cosas existente, y no la necesidad de conferirle sentido. Esta es una conversación de «qué hacer» y no de «por qué ocurrió esto».

Cuando no sabemos qué hacer, siempre podemos recurrir a la acción de explorar nuevas acciones, junto a otras personas o solos. Podemos recurrir a la acción de especular acerca de nuevas acciones posibles que aún no podemos articular. Toda innovación se basa en la capacidad de generar posibilidades que no estaban articuladas anteriormente. Las posibilidades tampoco están «allá afuera», a la vista de cualquier persona que las mire. Las posibilidades son inventos que generamos en conversaciones. Al diseñar «conversaciones para posibles acciones», construimos un **espacio para la innovación y para ampliar nuestras posibilidades**. Esta es una conversación fundamental para cualquier empresa que desee conservar su competitividad.

No estamos diciendo que cada «conversación para posibles acciones» va, necesariamente, a producir resultados positivos. Tampoco estamos diciendo que siempre debiéramos tener estas conversaciones, como siguiendo automáticamente una receta. No estamos interesados en traducir lo que decimos en recetas o técnicas garantizadas. Lo que estamos haciendo aquí es ofrecer algunas distinciones que pueden ampliar nuestras posibilidades de acción. A cada uno de nosotros le cabe juzgar qué acciones realizar y cuáles no.

Tipo 4: La conversación para posibles conversaciones

Como ya dijimos, una segunda razón para no tener «conversaciones para la coordinación de acciones» es nuestro juicio de que la persona con la cual debemos tener la conversación no está abierta a ella. Y si lo está, podríamos tener el juicio de que la conversación se va a desviar sin producir resultados positivos, o, peor aún, generando quiebres más serios. ¿Cuántas veces nos hemos encontrado haciendo el juicio de que la persona con la que consideramos que tenemos que hablar para resolver algún asunto no está siquiera dispuesta a escuchar lo que tenemos que decirle? ¿Que la conversación que deseamos tener con esta persona sencillamente no es posible? No obstante, ¿significa esto que no podemos realizar ninguna otra acción y debemos retornar a la resignación o a los juicios personales?

Postulamos que, cuando esto ocurre, aún nos queda un camino. Aún hay acciones que podemos realizar.

Cuando juzgamos que no podemos sostener una determinada conversación con alguien, aún podemos tener una conversación acerca del hecho de que consideramos que no podemos tener esa conversación. Aún podemos ...

... sostener una conversación, no acerca del quiebre primitivo que está en juego, sino acerca del quiebre de no ser capaz de abrir o concluir la conversación que, a nuestro juicio, deberíamos sostener. A esto le llamamos «conversación para posibles conversaciones».

¿En qué ocasión es apropiada esta conversación? Imaginemos que tenemos el juicio de que nuestro supervisor no está manejando el proyecto en que nosotros estamos participando de la manera más efectiva. Tenemos, por lo tanto, un quiebre. Sin embargo, cada vez que iniciamos una conversación para tratar este tema, encontramos que reacciona defensivamente, dificultando la conversación. ¿Cuántas veces no nos encontramos en situaciones similares con nuestros padres, nuestra pareja, nuestros hijos, nuestros amigos?

Cuando esto ocurre, puede ser adecuado sostener una «conversación para posibles conversaciones». Podríamos, por ejemplo, acercarnos a nuestro supervisor y decirle, «Tengo un quiebre que deseo discutir con usted. Yo juzgo que cada vez que intento conversar con usted acerca de la forma en que este proyecto está siendo administrado, usted no parece dispuesto a ello. Podría señalarle varias instancias en las que ha ocurrido esto. Yo estoy

comenzando a frustrarme, puesto que pienso que el proyecto podría ser administrado de manera más efectiva. Sé que éste es sólo mi juicio y admito que usted podría discrepar de él. También reconozco que, en última instancia, es usted quien tiene la autoridad para decidir cómo debiera administrarse el proyecto. Sin embargo, lo invito a escuchar lo que tengo que decirle, puesto que tal vez usted encuentre algún valor en ello. Y, de mi parte, estoy muy abierto a escuchar su punto de vista. ¿Aceptaría usted esta invitación?»

Es importante observar el estado de ánimo de esta conversación. Tal como ocurre con toda conversación, si nuestro estado de ánimo no se ajusta al tipo de conversación que deseamos sostener, encontraremos que será muy difícil llegar a conversar. Toda conversación, como nos señala Humberto Maturana, es una trenza entre lenguaje y emocionalidad. Si la emocionalidad no es la adecuada, por muy adecuado que sea el lenguaje, la conversación no será oportuna.

Este es un aspecto que es crucial observar en toda conversación.

A veces es nuestro estado de ánimo el que impide que la gente converse con nosotros. En la conversación que damos como ejemplo, el estado de ánimo requiere ser no amenazante. De lo contrario, ello colocaría al otro, desde el inicio, en la actitud que estamos precisamente procurando disolver. La «conversación para posibles conversaciones» exige normalmente colocarse desde la emocionalidad del respeto mutuo.

Los diplomáticos deben ser altamente competentes en desarrollar el tipo de conversaciones a que nos estamos refiriendo. A menudo su tarea es, precisamente, la de abrir conversaciones con quienes no resultaba posible abordar ciertos temas. En Sudáfrica, por ejemplo/ se llevaron a cabo muchas conversaciones entre funcionarios de gobierno y líderes del Congreso Nacional Africano, antes de que el presidente de Klerk y Nelson Mándela pudiesen sentarse a tratar juntos sus principales divergencias. A estas conversaciones previas les dieron el nombre de «conversaciones acerca de conversaciones». Con ellas, crearon las condiciones que permitieron a ambos líderes hacerse cargo de esos temas en forma conjunta, y explorar formas más efectivas de manejarlos. Lo mismo sucedió entre los representantes del Estado de Israel y los dirigentes de la Organización para la Liberación de Palestina. Antes de que pudieran discutir sus diferencias, tuvieron que

diseñar las condiciones que les permitieran conversar. Todas éstas son ejemplos típicos de «conversaciones para posibles conversaciones».

*"Se ha reconocido que el lenguaje tiene un papel activo y generativo.
Es lo que llamamos el poder transformador de la palabra..
.a través de él generamos nuevos objetos y productos,
transformamos el mundo, abrimos o cerramos posibilidades,
construimos futuros diferentes".*

Rafael Echeverría