

Ontología del Lenguaje Capítulo 7 - El Poder De Las Conversaciones

Conversar = transformarnos juntos.
Una danza entre el hablar y el escuchar, y entre el escuchar y el hablar.

Diseñando Conversaciones

Los quiebres generalmente llaman a la acción, y es a través de la acción que restauramos la transparencia quebrada y nos hacemos cargo de las consecuencias del quiebre. Existen diferentes tipos de conversaciones que pueden suscitarse luego de un quiebre, las cuales nos dirán si estamos moviéndonos hacia la acción o hemos caído en el inmovilismo. Luego, podemos diseñar las conversaciones que deben tener lugar para abordar un quiebre en forma efectiva.

1. Conversación de juicios personales

Una vez declarado un quiebre, generalmente entramos en una cadena de juicios a través de los cuales interpretamos lo que sucedió y las consecuencias que derivan de ello. Esa conversación se limita a enjuiciar el quiebre pero no nos mueve todavía a hacernos cargo de él. Y allí podríamos quedarnos de por vida, emitiendo uno y otro juicio y generando largas historias a partir de él, buscando dar el sentido, explicar porqué las cosas sucedieron como sucedieron. De esa forma no generamos el tipo de acción capaz de restaurar la satisfacción y la transparencia perdida en el quiebre.

Un mismo tipo de quiebre produce juicios muy diferentes en diferentes personas, y podemos observar el tipo de juicios que las personas hacen al enfrentar un quiebre de acuerdo a tres dominios diferentes:

- **Dominio de la responsabilidad** - A quién uno hace responsable del quiebre, ¿a uno mismo o al mundo?
- **Dominio de la inclusividad** - Cada quiebre acontece en un dominio particular de la vida de las personas. Hay quienes restringen sus juicios al dominio particular que corresponde a lo sucedido, pero hay otros que utilizan el quiebre para una (des)calificación global.
- **Dominio de la temporalidad** - Cada quiebre acontece en el tiempo y tiene consecuencias en el tiempo. Para algunos, las consecuencias del quiebre serán permanentes y no hay cómo modificarlas, mientras que para otros los juicios que hacen a partir del quiebre son sólo aplicables a la ocasión involucrada y las consecuencias operan en una temporalidad acotada.

“Dime cómo enjuicias tus quiebres y te diré cómo eres” (uno de los recursos centrales del coaching ontológico).

2. Conversación para la coordinación de acciones

Conversación que actúa directamente sobre el quiebre, con la cual 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.

Los actos lingüísticos que permiten que surjan nuevas realidades son los pedidos, ofertas, promesas y declaraciones. Una de las formas más efectivas de encarar los quiebres es pedir ayuda. Saber pedir ayuda es una competencia fundamental en la vida, y las consecuencias de no hacerlo suelen ser la prolongación del sufrimiento, la ineffectividad, el aislamiento.

Hay dos clases de razones comprensibles para no iniciar esa conversación:

- Cuando no sabemos qué acción realizar o qué hacer primero.

- Pese a que sabemos qué podríamos hacer/pedir, tenemos el juicio de que la persona con la cual deberíamos tener esa conversación no está abierta a sostenerla (o hay miedo a que esa conversación genere quiebres aún más serios si se inicia).

3. Conversación para posibles acciones

Cuando no sabemos qué acciones realizar para tratar un quiebre, podemos iniciar ese tipo de conversación, la cual 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.

A diferencia de la conversación de juicios personales, esta tiene el compromiso de encontrar maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos (lo que predomina es la necesidad de acción y no la necesidad de conferirle sentido - “qué hacer” y no “por qué ocurrió esto”).

4. Conversación para posibles conversaciones

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 debiéramos sostener.

Ese tipo de conversación requiere colocarse desde la emocionalidad del respeto mutuo. Toda conversación, como señala Humberto Maturana, es una trenza entre lenguaje y emocionalidad - y si nuestro estado de ánimo no se ajusta al tipo de conversación que deseamos sostener, será muy difícil llegar a conversar.

5. Conversaciones de reclamo

Conversaciones y Relaciones Personales

Nuestras conversaciones generan el tejido en el que nuestras relaciones viven. Generalmente no vemos el fuerte vínculo que hay entre conversaciones y relaciones personales. Pensamos que estamos en una relación - o que tenemos una relación con alguien - y que dentro de esa relación sostenemos conversaciones. Sin embargo, postulamos que nuestras relaciones se configuran a partir de las conversaciones que sostenemos con otros. Las conversaciones y las relaciones son una misma cosa. Para saber qué tipo de relación tienen dos personas, basta con observar sus conversaciones.

Una buena relación no es una relación sin quiebres; es una relación que ha desarrollado la capacidad de emprender acciones que se ocupen de ellos en forma efectiva - y la forma en que nos hacemos cargo de los quiebres es a través de conversaciones.

Existen conversaciones públicas y privadas. Una conversación es pública cuando la sostenemos con otra persona. Una conversación privada es aquella que sostenemos pero no compartimos. Una relación es buena cuando encuentra el equilibrio adecuado entre las conversaciones públicas y privadas, lo que cambia de una relación a otra. Lo que hace que una relación sea íntima es el hecho de que estamos dispuestos a compartir en ella muchas conversaciones que normalmente mantendríamos en reserva - pero aun en ese tipo de relación siempre hay conversaciones que debieran mantenerse privadas.

Por un lado, nuestras relaciones personales pueden verse perjudicadas si abrimos indiscriminadamente en ella todas nuestras conversaciones privadas - como por ejemplo, lo que llamamos conversaciones automáticas, que surgen a cada momento sobre las cuales no tenemos control (por ejemplo, juicios que una vez fuera de esa conversación pueden demostrarse como infundados). Toda relación constituye un espacio de inquietudes mutuas, entonces antes de abrir una conversación debemos evaluar de qué manera esta conversación podría afectar las inquietudes del otro. Por otro lado, a veces mantener privada una conversación privada también puede

perjudicar una relación - al hacer pública esa conversación, generalmente podemos aclarar inquietudes y es una manera de asumir la responsabilidad por la relación.

Las relaciones estrechas, como las de pareja, generalmente se basan en un trasfondo básico compartido que les confiere sentido. Al estar en conversación, una pareja se involucra en el proceso de construir historias compartidas que le darán sentido al estar juntos. Sus conversaciones se asemejan al proceso de hilado, en que se va produciendo el tejido que sostiene la relación, se va desarrollando un trasfondo compartido, un espacio de consenso, lo que genera lo que Maturana ha denominado un proceso de transformación mutua congruente entre las partes involucradas - un mundo compartido en que cada parte ve a la otra como copartícipe en la invención de un futuro común.

Las organizaciones como unidades lingüísticas

Las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para ejecutar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

Una empresa es una red estable de conversaciones. Como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus miembros individuales. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones.

La estructura lingüística de las organizaciones

De qué manera las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular:

- 1. Cada unidad está especificada por sus límites.** Lo que nos permite distinguir una unidad es el hecho de que podemos separarla de su entorno. Los límites de una empresa corresponden a una línea trazada por el lenguaje a través del poder de alguien para hacer una declaración.
- 2. La estructura de una empresa está construida como una red de promesas mutuas.** Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con algunas condiciones de satisfacción determinadas. Esta red de promesas es lo que le permite a una empresa cumplir sus propias promesas como entidad en el mercado.
- 3. Los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido.** Al producir trasfondo compartido, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos a la empresa. Ese trasfondo compartido es producido por un permanente hilado de conversaciones. Desde ese trasfondo, la identidad personal de la gente se entremezcla con la identidad de la empresa. Eso es lo que se conoce como “cultura de la empresa”.
- 4. El compartir un futuro común.** Las organizaciones también desarrollan condiciones sinérgicas al circunscribir las acciones de sus miembros en una visión compartida, una historia común acerca de lo que es posible y un compromiso compartido de realizar esa visión en conjunto. El futuro compartido permite que aquellos que laboran en la empresa ejecuten acciones desde una base consensual, compartiendo inquietudes comunes y aspirando a metas comunes. A esto se le suele llamar “acuerdo sobre dirección”. La dirección compartida hace innecesario el explicitar constantemente las inquietudes y metas de la empresa. Nuevamente, ahorra tiempo y recursos y aumenta la productividad de la empresa.