



LA 3ra ALTERNATIVA: RESOLVIENDO LOS PROBLEMAS MÁS DIFÍCILES DE LA VIDA

Una entrevista a
Stephen R. Covey, Ph.D.

En su más reciente libro, *La 3ra Alternativa*, el Dr. Stephen R. Covey revela una nueva forma de pensamiento para la resolución de conflictos y la negociación, tanto a nivel profesional como personal. De la mano del Dr. Covey descubrimos a través de maravillosas historias de la vida real ejemplos de pensamiento de 3ra Alternativa que trajeron paz y sanación a personas y comunidades que enfrentaban grandes problemas. Estas personas y comunidades arribaron a soluciones nuevas y mejores que construyeron relaciones más fuertes y saludables, basándose en una actitud de ganar-ganar. En esta entrevista, el Dr. Covey nos habla acerca de lo que él llama el “principio de la esperanza”, el fundamento para el pensamiento de 3ra Alternativa.

▶ Dr. Covey, por favor, explíquenos ¿qué es la 3ra Alternativa?

En cualquier conflicto, la 1ra Alternativa es mi manera de ver o hacer las cosas, la 2da Alternativa es tu manera. Los resultados usuales son una discusión, una pelea - e incluso una guerra - o un acuerdo en el que ambas partes ceden o transigen en algo. Este acuerdo detiene las peleas, pero sin que las partes alcancen nuevos y sorprendentes resultados. Una 3ra Alternativa es exactamente ese tipo de resultado nuevo y sorprendente.

El pensamiento de 3ra Alternativa no solo resuelve el conflicto, lo transforma. No es acerca de reconciliar o remediar la vieja realidad, es acerca de crear una nueva realidad. Cuando cedemos o transigimos todos perdemos algo, pero con una 3ra Alternativa todos ganamos.

Cuando descubrí el trabajo de personas visionarias como Martin Buber y Buckminster Fuller, me di cuenta de que ellos veían más allá de las viejas oposiciones con las que seguimos viviendo. Ellos veían algo mucho mejor y más allá que eso. A partir de entonces, he pasado mi vida buscando esas 3ras Alternativas.

▶ ¿En cuáles circunstancias se deben buscar 3ras Alternativas?

Busque 3ras Alternativas cuando esté enfrentando una elección difícil, particularmente cuando hay otras personas involucradas. Muy a menudo nos encontramos restringidos o limitados a dos alternativas -mi manera o tu manera- cuando casi siempre hay una 3ra Alternativa mejor y más elevada. Cuando usted busca soluciones con este enfoque, se abrirá a todo tipo de posibilidades antes inimaginables. Cada vez que tenga que tomar una decisión delicada e importante, o si usted tiene una relación vital que desea preservar o hacer crecer, vaya en pos de la 3ra Alternativa.



¿Dónde se encuentran los límites entre los conflictos o desacuerdos que necesitan una 3ra Alternativa y aquellos en los que las reglas, normas o regulaciones sencillamente tienen que ser cumplidas?

Creo que esos límites no existen. Los conflictos interpersonales son como los témpanos de hielo: las reglas están sobre la superficie, pero las emociones están debajo. Hasta un simple y franco conflicto, por ejemplo acerca de una regla familiar, puede involucrar emociones profundas. Los pensadores de 3ras Alternativas saben esto y nunca se mueven hacia una solución antes de buscar entender los sentimientos debajo de la superficie.

¿Cuáles son las mayores barreras para el pensamiento de 3ra Alternativa?

El mayor impedimento para el pensamiento de 3ra Alternativa es el orgullo humano. Existe todo un continuo de orgullo, desde el muy familiar síndrome de “not-invented-here” (“no-inventado-aquí”) o síndrome de rechazar cualquier idea o producto por provenir de otra empresa, entorno o cultura) hasta el hibris (del griego: excesiva arrogancia) que derriba a empresas completas. El antídoto es la mentalidad de la sinergia que respeta e incluso busca diferentes visiones y opiniones.

Usted dice que el ingrediente vital para hallar la 3ra Alternativa en una negociación o disputa es la “sinergia”. Háblenos un poco más acerca de la sinergia.

La sinergia es una ley de la naturaleza. Si usted combina hierro, níquel y cromo obtiene un tipo de acero mucho más fuerte que los metales que lo constituyen. La sinergia es lo que sucede cuando dos o más personas respetuosas combinan sus talentos para encontrar una solución mucho mejor de lo que cada uno pudo haber encontrado en solitario.

La mayoría de los dilemas que enfrentamos en la vida son falsos. Para cada problema, hay un número de 3ras Alternativas más efectivas que la solución actual, pero no reciben la atención suficiente porque las personas insisten en seguir discutiendo. Casi siempre hay soluciones sinérgicas para nuestros problemas si estamos dispuestos a buscarlas.

Lo más importante que debemos recordar acerca de la sinergia es que solo se necesita inicialmente una persona para que la busque y la modele. Requiere de alguien que esté dispuesto a acercarse a otra persona con una mentalidad ganar-ganar, que la escuche con atención y empatía, que le demuestre que realmente entiende su punto de vista y que tenga el coraje de preguntar simplemente: “¿Estarías dispuesto a encontrar una mejor solución que la que cualquiera de los dos haya pensado?” No es mi manera, ni tú manera, sino una mejor manera.

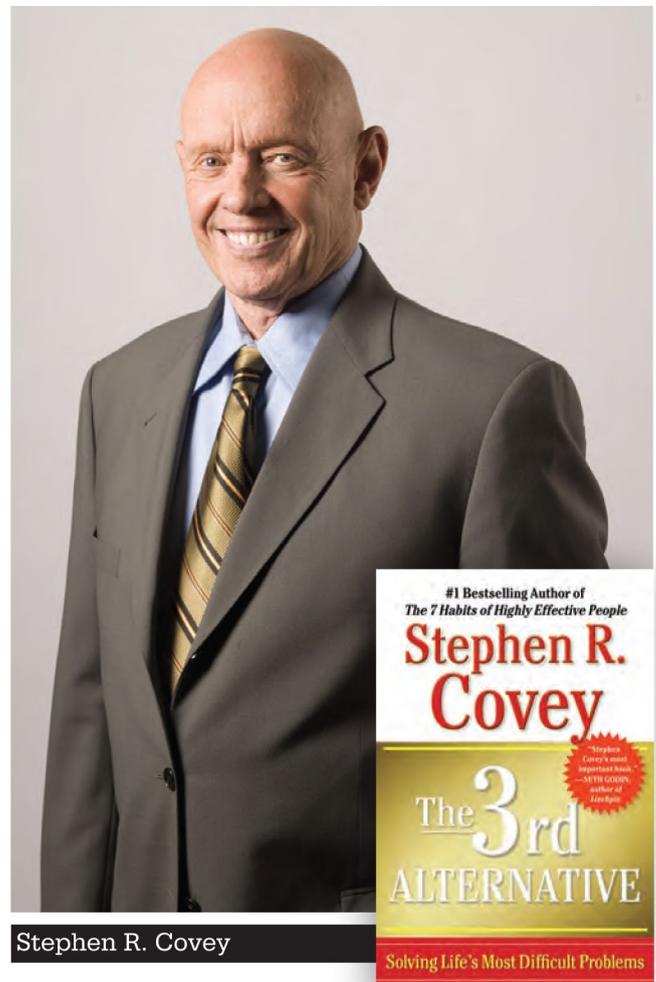
Algunas veces no se llega a la sinergia porque la única opción que tenemos es “ganar-ganar o no hay trato”, lo cual quiere decir que usted empieza por decir “ambos queremos una solución ganar-ganar o si no, no hay trato y ambos nos retiraremos respetuosamente.” Las personas pueden arribar de manera respetuosa y

ponderada a ese punto. Lo principal es optar siempre por la sinergia y usar el proceso para explorar nuevas posibilidades y soluciones. Si todas las partes en un conflicto están realmente abiertas a una solución transformadora, difícilmente fallarán.

Ninguna solución de 3ra Alternativa está garantizada; pero las personas abiertas, francas y respetuosas no pueden ser contenidas. Al final, llegar a la “solución ideal” puede no ser tan importante como desarrollar una cultura de sinergia.

¿Por qué quiere ser recordado por este nuevo libro?

Creo que el potencial creativo de la mente y el corazón humanos es infinito. Aun no hemos empezado a lograr juntos lo que podríamos si adoptásemos una mentalidad de sinergia en vez de una mentalidad de conflicto y transigencia. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva preparó el camino para este nuevo libro - el hábito culminante es el Hábito 6: ¡Sinergizar! En este nuevo libro exploro a profundidad el más grande rasgo que tenemos: la habilidad de crear. Creo con tanta fuerza en la sinergia y en la 3ra Alternativa que he empezado a llamarla el “principio de la esperanza”. Y es por esto que quiero ser recordado por este nuevo libro, por la esperanza que nos brinda.



Stephen R. Covey

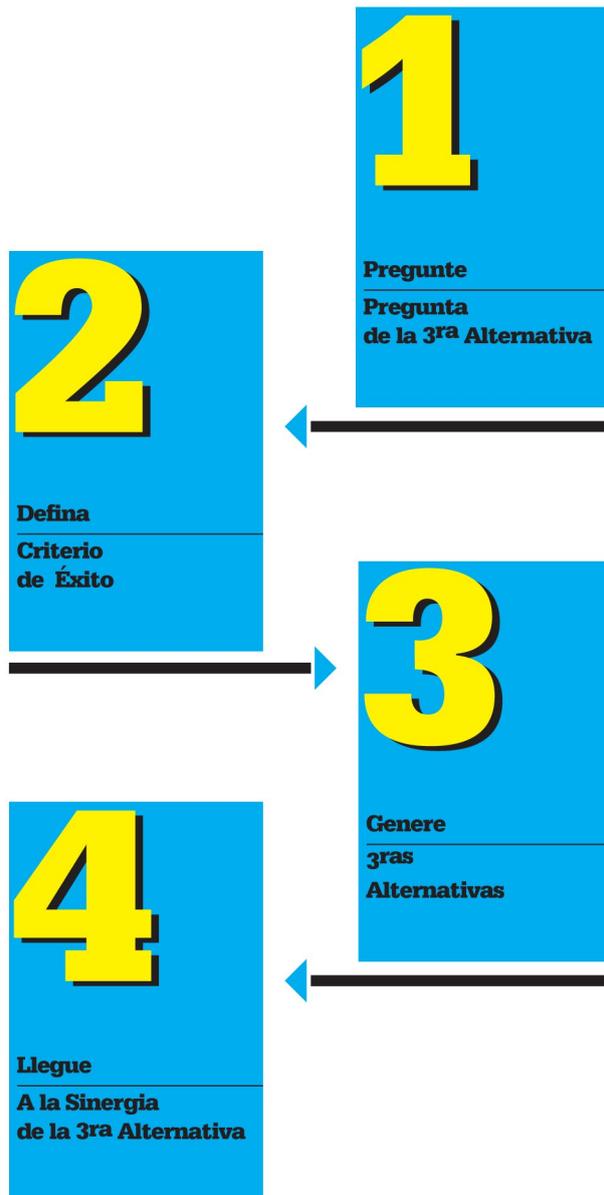


¿Nos puede dar pautas de cómo alcanzar la sinergia?

Siguiendo lo que describimos como **Los 4 Pasos Hacia la Sinergia**. Este proceso le ayudará a poner a trabajar el principio de la sinergia.

1. Muestre la voluntad de encontrar la 3ra. Alternativa.
2. Defina qué significa el éxito para todos.
3. Experimente con soluciones hasta que...
4. Llegue a la Sinergia. Escuche empáticamente a otros a través de todo el proceso.

Hemos ideado una gráfica con estos cuatro pasos para ayudar a visualizar el proceso.



CÓMO LOGRAR LA SINERGIA

1. **Haga la Pregunta de la 3ra Alternativa**
En un conflicto o una situación creativa, esta pregunta ayuda a todos a moverse desde posiciones firmes del pasado o ideas preconcebidas hacia el desarrollo de una tercera posición o alternativa.
2. **Defina el Criterio de Éxito**
Haga una lista de las características de o escriba un párrafo que describa lo que podría ser un resultado exitoso para todos los involucrados.

Conteste estas preguntas a medida que avanza:

¿Está cada uno involucrado en establecer los criterios?
¿Qué resultados realmente queremos?
¿Qué resultados podrían ser un "ganar" para cada uno?
¿Estamos mirando más allá de nuestras firmemente arraigadas demandas individuales, hacia algo mejor para todos?
3. **Genere 3ras Alternativas**
Siga las siguientes pautas:

Explore ideas creativas. Asuma que es un juego, y dé rienda suelta a su imaginación.

Evite conclusiones, acuerdos prematuros o consenso.

Evite juzgar las ideas de otros o las suyas propias.

Construya modelos. Dibuje esquemas en una pizarra, esboce diagramas, construya maquetas, escriba borradores.

Considere diferentes perspectivas de las mismas ideas. Revierta la sabiduría convencional.

Trabaje rápido. Establezca un tiempo límite para mantener la energía y las ideas fluyendo rápidamente.

Genere muchas ideas. No se puede predecir qué idea improvisada podría conducir a una 3ra Alternativa.
4. **Llegue a la Sinergia**
Usted reconocerá la 3ra Alternativa por la sensación de entusiasmo e inspiración que invade a todos en la sala. El viejo conflicto ha sido abandonado. La nueva alternativa cumple con los criterios de éxito. Pero unas palabras de precaución: nunca confunda transigir con sinergia. El transigir brinda satisfacción, pero no entusiasmo. Transigir significa que todos pierden algo; sinergia significa que todos ganan.

FranklinCovey facilita la grandeza y crea liderazgo transformador en personas y organizaciones en todo el mundo a través de la capacitación, la consultoría y programas basados en principios y valores.