



¿Se Niega Usted a Escuchar “No”?

Usted se encuentra discutiendo un problema espinoso con su equipo de trabajo cuando de repente tiene una idea poco convencional. Usted explica entusiasmadamente su idea genial y se encuentra con miradas de sorpresa y asombro en los rostros de los demás. Sin embargo, continúa con su explicación y solo hay un gran silencio en la sala. Finalmente uno de los empleados más antiguos dice: “No sé... ¿Qué piensan los demás al respecto?” Luego de una pausa incómoda, alguien dice: “Bueno, si eso es lo que el jefe quiere, quizá podamos hacer que funcione.” Atrapado en la adrenalina del momento, usted prosigue con su plan y termina la reunión asignando tareas a su equipo. Mientras sale de la sala llena de tensión, usted piensa para sus adentros: **“Hacer que las personas participen en una reunión les duele tanto como si les estuvieses sacando una muela!”**

Por supuesto, lo que realmente estaba sucediendo en esa reunión era que las personas no estaban de acuerdo con su idea. Pero usted es el jefe y experiencias pasadas les han enseñado que estar en franco desacuerdo con una persona en posición de autoridad puede acarrearles problemas. Así que encuentran maneras más seguras de decir "NO". Lo hacen dando pistas sutiles o indicaciones leves en caso de que el jefe intente castigarlos por no ser un buen jugador en equipo. Si solo sugieren levemente sus preocupaciones, pueden negarlas de manera plausible si el jefe se enoja. "No, yo no estaba en desacuerdo, yo solo me preguntaba si los demás tenían alguna inquietud."

¿Qué puede usted hacer para habilitar un radar para los "NO"?

Habiendo usted ofrecido miles de pistas leves a sus propios jefes, usted pensaría que a estas alturas ya tendría una gran habilidad en reconocer las señales sutiles de que los demás no están totalmente de acuerdo con sus ideas. Pero cuando las apuestas son altas y nuestras emociones se interponen, nuestro cerebro literalmente apaga el procesamiento cognitivo de alto nivel. Mientras estamos bajo los efectos de la adrenalina nos volvemos ciegos a las pistas sutiles. No importa la magnitud de la creciente oposición en contra de nosotros, continuamos forzando nuestras ideas a los demás y eventualmente llevamos a cabo ideas pobremente evaluadas. Esta es la razón por la cual personas inteligentes hacen cosas tontas: las personas en posiciones de autoridad escuchan "SÍ" cuando los otros han dado pistas de que quieren decir "NO".

Para evitar la proliferación futura de sus ideas realmente malas, ¿qué puede usted hacer para habilitar un radar para los "NO"? A continuación le presentamos cuatro estrategias que lo ayudarán a escuchar y manejar mejor cuando realmente le están diciendo "NO":

CONOZCA LAS SEÑALES DE DESACUERDO

Cuando las personas se están preocupando por el costo de no estar de acuerdo, a menudo hacen una pausa mientras deciden qué le van a decir a usted. Las pausas dicen mucho. Cuando usted está en una posición de poder, traduzca esas pausas de vacilación a un "NO" indiscutible. Algunas veces las personas empezaran a tartamudear y titubear. Esto generalmente significa: "Oh, oh, ¿cómo le digo que "NO" sin meterme en problemas?" Usted debe leer el miedo como una señal de que la persona está a punto de proteger su parte trasera. Cuando las personas finalmente dicen lo que piensan, a menudo sugieren que otros podrían tener problemas con la idea. Traducción: "Yo tengo un problema con esta idea".

También podrían tratar de dorar la píldora y decir: "No es una gran cosa, pero quizás, y no estoy diciendo esto con absoluta seguridad..." Traducción: "Esto sí que es una gran cosa". Respuestas con muchos "quizás" y "tal vez" también sugieren que las personas están asustadas y dejando cosas sin decir.

CONOZCA A SU PÚBLICO

Empiece la discusión acerca de su último proyecto favorito con su público en mente - no su argumento, sino su público. ¿Es usted la persona en la posición de autoridad? ¿Estas personas típicamente han tenido problemas para mostrar cuando no están de acuerdo? ¿En el trabajo han sufrido bajo el reinado de tiranos? Todas estas son señales de que usted tendrá que prestar mucha atención a las formas sutiles del "NO".

CORTE LA ADRENALINA

Si usted se ha molestado es porque se ha contado a sí mismo una historia fea: los demás están siendo irrespetuosos; algunos quieren verlo perder; otros quieren causarle problemas. Alimentarse de sus historias de víctima lo prepara a usted para la lucha o la fuga y para cegarse con la adrenalina que su cuerpo tan fácilmente produce. Corte la adrenalina contándose a usted mismo una historia diferente. Quizás las personas solo están tratando de hacer lo correcto. Quizás no están conscientes de los problemas que pueden causar. Corte la adrenalina abriendo sus ojos y su mente a conclusiones más saludables.

SOLICITE EL "NO"

Haga que sus reuniones o su oficina sean lugares seguros para estar en desacuerdo pidiendo abiertamente opiniones que difieran: "No quiero apresurarme para tomar esta decisión. Pasemos unos cuantos minutos haciendo una crítica a este plan." Sea el abogado del diablo: "Acabo de decir que mi plan va a funcionar, pero tengo estas tres preocupaciones al respecto." Agradezca a las personas por no estar de acuerdo: "Me alegra que hayas sacado esto a relucir. Necesitamos escuchar las ideas de todos si esperamos escoger la mejor opción."

Finalmente, no se preocupe de que se vaya a debilitar. Cuando escuche "NO", usted no tiene que cambiar de parecer inmediatamente ni estar de acuerdo. Sin embargo, habiendo visto las preocupaciones de los demás, usted estará en una posición para discutir las dos caras del tema. Y es ahí donde radica la fuente de su éxito futuro.

Kerry Patterson es el coautor de *Change Anything*, *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, e *Influencer*, todos best sellers del *New York Times*. También es un muy solicitado orador y consultor. Es cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación corporativa y desempeño organizacional. VitalSmarts ha sido consultora en 300 empresas de *Fortune 500* y ha capacitado a más de 600,000 personas en todo el mundo.