

1 Conflictos creativos

Imaginaos una sala en la que se reúnen veintiún ejecutivos de éxito que trabajan para una marca de lujo de nivel mundial. Todos van bien vestidos, están bien pagados, tienen buenos modales y viven bien. Pero ese es el problema. Son tan perfectos, que no pueden conectar entre ellos. De modo que, aunque aparentemente todo parece ir bien, en realidad no pasa absolutamente nada. El silencio no es oro, sino la represión del conflicto.

La compañía a la que me refiero vivía inmersa en el lujo, pero aquella escena carecía absolutamente de encanto. La mayoría de los individuos —desde los CEO a los conserjes— preferían evitar los conflictos a enfrentarse a ellos. Tenemos miedo de nuestras propias emociones y más aún de las de los demás. Así que desarrollamos hábitos y poses para asegurarnos de que no haya discusiones. Los psicólogos lo llaman «enmascarar», algo que en realidad significa que cuando acudimos al trabajo oscurecemos los aspectos distintivos de nuestras personalidades, valores y pasiones. Sin embargo, al dedicar tanta energía a evitar la confrontación impedimos el progreso de las ideas. Nos quedamos completamente estancados. Pero las culturas organizacionales justas tienen como objetivo específico asegurarse de que los conflictos e ideas afloren para que queden expuestos, y se exploren y afronten sin temor alguno.

Scilla Elworthy es capaz de advertir instantáneamente las señales de los conflictos ocultos. Nominada tres veces al Premio Nobel de la Paz, ha dedicado gran parte de su vida a desarrollar un diálogo efectivo entre quienes fabrican las armas y aquellos que quieren cerciorarse de que jamás lleguen a ser usadas. Tal vez los ejecutivos de empresas de artículos

de lujo no sean sus más fervientes seguidores, pero ella sí tiene mucho que ofrecerles.

«Se trataba de un simple ejercicio de veinte minutos —me dijo—. Tenían que trabajar por parejas y sentarse uno frente a otro en un lugar donde nadie les molestara. El primero de ellos tenía que hacer una pregunta personal —algo parecido a «cuéntame cómo eres realmente» o «cuál es el mayor de tus anhelos»—. Durante los siguientes cinco minutos, su compañero debía poner todos sus sentidos en la pregunta, pensar en ella con el cuerpo, con el corazón y con la mente, e informar absolutamente de todo aquello que sintiera. Ambos debían permanecer mirándose a los ojos durante ese período de tiempo. El oyente tenía que mostrarse impassible, sin sonreír, sin fruncir el ceño, sin mostrar expresión alguna que pudiera estimular una respuesta. Después intercambiaban sus papeles. Y repetían el proceso».

Lo que Elworthy describió era un ejercicio simple, pero nada trivial, ya que exigía un gran esfuerzo de concentración y sinceridad. Este intercambio facilitó la eliminación de los residuos que suelen enturbiar el diálogo en el trabajo diario. Las formalidades y celos dejaron de interponerse entre ellos. En lugar de esto, habían experimentado algo de incalculable valor en una jornada laboral: expresar honestamente lo que creían y sentían, y que alguien los escuchara.

«Nosotros no lo llamamos resolución de conflictos, sino transformación de conflictos. Siempre hay algún tesoro oculto bajo la pata del dragón, siempre podemos aprender algo de las confrontaciones. De modo que tenemos que saber darle nombre a lo que sucede y después hablar de ello sin que estalle el polvorín».

La experiencia resultó tan provechosa que cada vez que la empresa se queda estancada vuelven a recurrir al método de Elworthy. Para todo lo que están haciendo, se sientan y reconectan. Las preguntas pueden ser

cada vez más comprometedoras. ¿Qué es lo que más te gusta? ¿Cuáles son tus miedos? ¿Cuál es la mayor de tus aspiraciones?

«Tenía un efecto tan potente que nos ayudaba a objetivar nuestras preocupaciones», recordaba uno de los participantes. «Nos hizo comportarnos con más naturalidad. Quince minutos de ese ejercicio valen más que cuatro horas de discusiones».

El objetivo de una cultura organizacional justa es hacer brotar la información, inteligencia y perspicacia necesarias para tomar las mejores decisiones. Esto conlleva una división por grupos, porque cuando se trabaja bien en equipo nace ese tipo de conflictos constructivos del que surgen las mejores ideas, que se nutren de los enfrentamientos entre las diferentes disciplinas y la fricción entre mentes diametralmente opuestas. Sin embargo, la mayoría de personas a las que preguntes afirmarán que temen los conflictos y muy pocos responderán que les gustan. A los líderes tampoco les resulta fácil y el 42 por ciento de los CEO reconocen que es el área en la que se sienten menos seguros. No obstante, con el enfoque adecuado, puede conducirnos perfectamente a eso que Scilla Elworthy llama transformación de conflictos, un proceso positivo a través del cual crecen todos los implicados.

Lo diferente marca la diferencia

El verdadero conflicto creativo requiere una compleja variedad de personalidades, experiencias, formas de pensamiento y actitudes. Pero hay motivos de peso por los que esta circunstancia no suele darse. Estamos mediatizados por nuestras preferencias. El cerebro alcanza su máxima efectividad gracias al proceso de correspondencia. Cuando advierto algo que se asemeja a mi experiencia pasada, decido confiar en ello de antemano, dando por sentado que, como lo he vivido, puedo saltarme el agotador proceso de aprender información nueva. Pero esto tiene su con-

SIEMPRE HAY ALGÚN TESORO OCULTO BAJO
LA PATA DEL DRAGÓN, SIEMPRE PODEMOS
APRENDER COSAS DE LOS CONFLICTOS.





trapartida. Lo que me resulta más familiar es mi propia persona. La cara que veo cada día en el espejo y la voz que escucho todo el tiempo son las mías. De modo que mi cerebro prefiere a gente como yo, con la que se siente más cómodo y en la que confía más. Esa es la razón por la que las estadísticas dicen que solemos elegir como compañeros de vida a personas que son de nuestra misma altura, peso, edad, educación, inteligencia, nacionalidad y etnia. Y por ese motivo durante mis años mozos, en mi ambiciosa carrera como productora de televisión, cuando tenía el cometido de encontrar al mejor equipo de trabajo que pudiera encontrar, acababa contratando a mujeres licenciadas en humanidades que hablaran varias lenguas europeas, midieran menos de un metro setenta y cumplieran años en junio. A mi propia imagen y semejanza. Los buenos equipos necesitan ventanas al mundo, pero nuestras inclinaciones personales hacen que solo consigamos espejos.

No cabe duda de que esto es lo que ha motivado los programas de diversidad durante las últimas décadas. Cuando los equipos se componen de hombres y mujeres mejoran sus prestaciones. Los canales de informativos más eficaces son los que cuentan con una gama más amplia de personal con experiencias y especialidades diversas. Y la mayoría de empresas quieren ser el reflejo de los mercados para los que trabajan. Pero si las preferencias van en nuestra contra, ¿cómo podemos crear y tolerar esa diversidad que convierte el conflicto en un proceso creativo?

Ted Childs tenía la clave. Lo conocí en una conferencia sobre diversidad en Londres, en la sede de IBM. Siempre eran mujeres las que solían encargarse de este tipo de actos, así que me sorprendió la presencia de un afro-americano. Pero en cuanto tomó la palabra supe por qué se encontraba allí.

Childs habló sobre la mediatización como una experiencia insidiosa e invisible de la que nadie es consciente y que se muestra ciega ante el ta-

lento original. Describió las batallas que había librado dentro de IBM para implementar políticas que consiguieran atraer a mujeres competentes que no se marcharan cuando tuvieran hijos, sino que recibieran el apoyo e impulso necesarios para la consecución de sus objetivos profesionales. Childs hablaba con mayor autoridad sobre el tema de la igualdad de géneros que ninguna otra persona que yo hubiera oído antes. Años después le pregunté cómo había alcanzado tantos logros. ¿Se debía a que no pertenecía al género femenino?

«Totalmente —respondió con vehemencia—. Luchar por un grupo de personas al que no perteneces cambia la perspectiva por completo. Cuando me ofrecieron el puesto en el departamento de diversidad de IBM no pensé en ningún momento en focalizar mi trabajo en la raza negra. Mi objetivo eran las mujeres, los homosexuales y los discapacitados. Eso me ofrecía mayores posibilidades de desarmar a los demás y hacer que mi posición intelectual resultara creíble».

Childs articuló con palabras lo que yo había sentido aquella noche en Londres: la indiscutible autoridad moral de quien lucha de manera abnegada. Actuar en tu propio beneficio siempre supondrá una rémora para que surja un debate verdaderamente creativo, pero hacerlo de forma desinteresada te otorga poder.

El conflicto creativo requiere práctica

Cuando hay demasiada homogeneidad resulta imposible que el conflicto sea enriquecedor. Y con el miedo ocurre lo mismo.

Prácticamente nadie recibe una educación para enfrentarse a la ambigüedad e incertidumbre que se generan cuando los debates se calientan. Pero esto puede aprenderse.

«Practicamos para asistir a audiciones, para los exámenes, para mejorar nuestras condiciones como tenista —me dijo Brooke Deterline—. ¿Por

qué no practicar los diferentes tipos de discusiones y conflictos que pueden surgir en el trabajo?».

Deterline trabaja con empresas para promover lo que ella llama el «liderazgo atrevido», que consiste en enseñar a todos los individuos que trabajan en una organización a ser capaces de nombrar con calma y claridad los problemas, preocupaciones e ideas que tienen en el trabajo. Podría decirse que su misión es reducir al mínimo el silencio organizacional por medio de enseñar a las personas a identificar los momentos en los que quieren tomar la palabra y exponer una idea o refutar un argumento.

«Uno de los primeros programas que llevamos a cabo fue en Google —me dijo Deterline—. La máxima de la compañía es: “No hagas mal a nadie”. Pero lo que resulta más difícil es conferirle a alguien el poder para hacer el bien a los demás. La mayoría de los trabajadores no son conscientes de cómo hacer esto ni se sienten capacitados para hacerlo. De modo que tienen que aprender y practicarlo».

Hace ya una década, Google, consciente de que la protección de datos se convertiría en un tema controvertido, creó un grupo de «Liberación» que se esfuerza por proteger la información personal. La función principal de este grupo de liberación de datos es evitar que los equipos que trabajan en la empresa lleguen siquiera a imaginar que pueden retener información alguna. Tienen la tarea específica de generar debate, ya que de ese modo los equipos con los que trabajan mantienen una actitud honesta.

El conflicto adopta formas muy variadas en cada empresa. A veces se manifiesta como un ritual de formalidad similar a aquellos a los que se enfrentaba Elworthy en las compañías de artículos de lujo. A menudo reside en un silencio que representa el miedo a traspasar los límites, ya sea para dar buenas noticias o malas. Y en muchas empresas se concentra en asuntos triviales como la comida o el aparcamiento, que desplazan las discusiones creativas fundamentales que nadie se atreve a iniciar.

Todos estos condicionantes claman por personas que tengan el valor, la capacidad y la honradez para que los conflictos creativos se enfoquen en los temas que realmente importan. Libros como *Dar voz a los valores*, de Mary Gentile, *Obtenga el Sí*, de Roger Fisher y William Ury, y *Conversaciones cruciales*, de Kerry Patterson, demuestran que, independientemente de lo abierta que quiera ser una persona, siempre experimentará verdaderas dificultades a la hora de llevarlo a cabo. Todo cuanto tenemos es nuestra voz... y el tiempo que tardamos en aprender a usarla.

Luke, uno de los participantes del programa de Deterline, tenía que plantarle cara a un combativo CEO convencido de que la única forma de negociar un contrato era a través de la intimidación y la fuerza bruta, algo que iba en contra de todos sus principios. Así que se basó en el sencillo precepto de Deterline: empleó un tiempo en pensar en el conflicto, lo consultó con sus compañeros y practicó la forma en que quería abordarlo.

«Me sentía verdaderamente presionado para actuar en contra de lo que me parecía la manera correcta de proceder —recordó Luke—. Antes habría intentado evitar la confrontación a toda costa. Pero en esta ocasión, como habíamos practicado este tipo de conflictos, actué según mis principios y obtuve la autonomía necesaria para continuar con la negociación como me parecía más conveniente. En lugar de perder de vista mis valores y ceder a la presión del presidente, le planté cara, cumplí con la fecha límite impuesta y superé los objetivos económicos del proyecto trabajando a mi manera».

Reconocer que sus principios estaban en juego fue un primer paso decisivo. Es algo que no resulta fácil advertir cuando se está cansado, distraído u obsesionado con la fecha o los objetivos impuestos. Varios estudios demuestran que no solemos percatarnos siquiera del dilema moral, y para cuando lo hacemos ya es demasiado tarde. Pero Luke descubrió que al identificar el momento en el que sintió la tentación de guardar silencio se

vio obligado a detenerse a pensar en las opciones que tenía. Y a través del asesoramiento, los aliados y el ensayo de su discurso, obtuvo la confianza necesaria para hacerse valer.

Siempre que hablo con alguien que se ha resistido al impulso de evitar una discusión oigo la misma historia: «El sistema es mucho más flexible de lo que imaginaba. A partir de ahora actuaré siempre de esta forma». Llegan a comprender que al exponer tus valores, convicciones e ideas enriqueces tu trabajo y lo que podría ser una confrontación estéril y tediosa se transforma en un conflicto verdaderamente creativo. O, tal como lo expresó cierto ejecutivo: «Comencé a ver toda mi vida profesional como un experimento, tanto que empecé a recibir con agrado las situaciones comprometidas y de hecho las buscaba, no solo por mi crecimiento personal, sino también por el de los demás y por la salud general de la organización que dirigía».

Diferencias cruciales

La filósofa alemana Hannah Arendt definía el pensamiento como tener una conversación con uno mismo. Pero para que piense una organización, esta conversación tiene que suceder entre compañeros de trabajo. Hay que poner a prueba las observaciones, tensar y comprometer las ideas, los datos, sus interpretaciones. Para que el diálogo resultante sea enriquecedor es necesario obtener información y buenas preguntas.

La información exige diferenciarse. Si todos aportan el mismo conocimiento ¿para qué quieres a cinco personas en la habitación, cuando podrías pasar con una? La unanimidad es siempre signo de que la participación no es completamente sincera. En lugar de confirmar los condicionamientos y convicciones de cada cual, ¿por qué no aportar datos, historias y experiencias que enriquezcan y expandan los horizontes? Los mejores aliados a la hora de pensar no son meros reflejos de tu persona, sino que aportan un nivel mental alto, un punto de vista diferente, y obje-

ciones. Hazte esta pregunta: ¿qué tengo yo que nadie más pueda ofrecer? Para eso es para lo que te han llevado allí.

Herb Meyer trabajó como ayudante especial del director de la CIA y vicepresidente del Consejo de Inteligencia Nacional del mismo organismo y era responsable de las Estimaciones de Inteligencia Nacional de los Estados Unidos. Pero los datos que recibía cada vez resultaban más inquietantes. Como en la mayoría de las organizaciones, todas las informaciones confirmaban la opinión imperante: la guerra fría continuaba en su punto álgido y la URSS era tan poderosa como siempre. La falta de datos que desmintieran esto sorprendía y preocupaba a Meyer. ¿En qué podrían concentrarse los servicios de inteligencia para intentar demostrar que el juicio imperante estaba equivocado?

La pregunta que se hizo Meyer me parece una de las mejores que he encontrado para agitar y enriquecer la investigación que debería subyacer en el núcleo de la toma de cualquier decisión crítica. ¿Cuáles podrían ser los indicadores de que estamos equivocados? Meyer recopiló una lista con todo lo que podría suceder en caso de que la Unión Soviética se derrumbara y lo envió a las redes de espionaje. Se trataba de un experimento de bajo coste. Si no apreciaban nada, la realidad imperante prevalecería. Pero una de las primeras informaciones que recibió fue que un tren con un cargamento semanal de carne había sido secuestrado y expoliado. Habían llamado al ejército, pero después el Politburo dio órdenes de que se retirasen y no contaran lo sucedido a nadie.

«Bueno, cuando la economía va perfectamente esto no sucede, ¿no? —se preguntó Meyer— La gente no va por ahí robando carne y tampoco se impide que el ejército le ponga remedio. De modo que aquello nos comunicó algo. Y a partir de entonces llegaron más noticias del mismo cariz».

Meyer es reconocido por ser una de las primeras personas del mundo que previó el derrumbe de la Unión Soviética, no porque tuviera una intui-

ción, sino por actuar conforme a ella, buscar datos que desmintieran la información y tener el valor e ingenio de hacerse una pregunta genial: ¿Qué esperaríamos encontrar si estuviéramos equivocados? No ocultó su preocupación sin más. Hizo todo lo posible por conseguir los datos y los aliados que necesitaba para replantear la conversación y cambiarla. Conflicto en su máxima expresión.

Mejores preguntas, mejores decisiones

Las preguntas son el cuerpo y alma del conflicto constructivo. Abren el camino de la exploración, aportan nueva información y rearmen el debate. Cuando asistía a la London Business School, recopilé un libro de preguntas porque me di cuenta de que aunque los análisis de casos se quedaran anticuados rápidamente, las preguntas eran perennes y podían convertirse en hábitos mentales:

- ¿Quién tiene que beneficiarse de nuestra decisión? ¿Cómo?
- ¿Qué más deberíamos saber para tomar esta decisión con mayor confianza?
- ¿A qué personas afecta esta decisión? ¿Quién tiene menos poder para influir en ella?
- ¿Hasta qué punto tenemos que tomar esta decisión hoy?
- ¿Por qué es importante? ¿Y qué hay de importante en eso?
- ¿Qué haríamos si tuviéramos recursos ilimitados en cuanto a tiempo, dinero y personal? ¿Qué haríamos si careciéramos de ellos?
- ¿Cuáles son todas las razones por las que esa decisión es la correcta? ¿Cuáles son todos los motivos por los que la decisión es incorrecta?

El debate enriquecedor y la discusión son actividades críticas dentro de cualquier organismo porque, cuando se formulan bien, afloran las dudas y miedos y también revelan ideas. Nos ayudan a ver lo que estamos dispuestos a ignorar, desafiándonos a que pensemos por nosotros mismos, a que pensemos mejor y lo hagamos de manera diferente. Y esto resulta crucial en todos los niveles de una organización. Donna Hamlin enseña a los directivos a asegurarse de que se formulan los debates correctos. Su regla de oro es realizar tres preguntas por cada afirmación. Así se mantiene abierta la conversación.

Cuando haya que tomar una decisión crucial nombrad a un abogado del diablo, alguien cuya tarea concreta sea refutar las teorías, discutir desde posiciones opuestas y que surjan los datos o argumentos que se banalizan, minimizan o marginan. Nadie debería permanecer estancado en ese papel, ya que al cabo de un tiempo incluso el abogado más acérrimo empezará a desatinar. No obstante, la rotación de este papel presenta una fantástica oportunidad para el conflicto crítico constructivo, una experiencia que todos necesitamos para refrescar nuestra manera de pensar.

El presidente de Pixar, Ed Catmull, describe las feroces reuniones Braintrust que acompañan al desarrollo de cada una de sus películas. Los debates son intensos, las discusiones acaloradas, y lo que hace que resuelvan los problemas de manera excelente es su imparcialidad. Nadie desperdicia el tiempo haciendo puntos con sus comentarios. En lugar de eso, todos ofrecen sus mejores sugerencias a los directores, los cuales —y esto es determinante— no tienen ninguna obligación de aceptarlas. Algunas compañías aéreas colocan a los directores de seguridad de la competencia en su junta de directivos, advirtiéndoles que el enfrentamiento entre pares es la mejor forma de ganar confianza respecto a los temas importantes. Ambas son formas de colaboración en las cuales la experiencia, la formulación de preguntas, la atención y la confianza a largo plazo, se combinan para que los problemas y las ideas originales afloran a la superficie.

Sacar el máximo partido a los errores

Las culturas organizacionales justas requieren que todos aporten sus ideas, experiencia, atención, preguntas y argumentos para forjar las mejores iniciativas y sistemas posibles. Estos no serán perfectos, siempre se cometerán errores en el camino. Pero cuando existe un miedo cerval al error, nadie es capaz de hablar y pensar con libertad. Así pues, para la idea de una cultura justa es vital creer que los errores, siempre que sean bienintencionados, no son motivo de vergüenza, sino de aprendizaje.

En el Hospital General de Massachussets el cirujano ortopédico David Ring llevó a cabo una operación de túnel carpiano en un paciente aquejado de dedo en resorte. No se percató de su error hasta el momento de escribir el informe, cuando se dispuso a repararlo rápidamente. Pero no se contentó con eso. Él mismo realizó una investigación a fondo para determinar cómo había llegado a cometer tal error. Y después, dio un paso más allá. Publicó sus averiguaciones en el *New England Journal of Medicine* y acaparó los titulares de las revistas especializadas.

Desde entonces, Ring se ha convertido en un verdadero adalid de la seguridad del paciente y la importancia crucial de compartir los errores. «Si uno no puede hablar de los errores, no aprende nada —me dijo—. Como mucho, puedes convencerte de que eres perfecto, y eso es peligroso. Si tú admites tus errores, los otros también podrán hacerlo. Y así es como se aprende. Así es como aprende todo el personal de una organización».

En los viñedos de las bodegas Torres hay un gran libro negro. No se trata de una lista formada por antiguos empleados caídos en desgracia ni proveedores que no cumplieron las expectativas. Siempre que se produce un error, la persona que lo comete lo apunta allí. Una de las entradas era del director financiero, reconociendo que había cometido un error de 200.000 dólares en una operación de cobertura de divisas. Pero el valor de

este libro no se queda en apuntar los fallos. Todo empleado que se una a la empresa tiene que leerlo. Así que este simple libro comparte el aprendizaje derivado de los errores para que no se repitan y además envía este poderoso mensaje: todos cometemos errores. El poder y el estatus no confieren infalibilidad alguna. Los errores son las estaciones de paso en el camino del progreso.

Toda decisión es una hipótesis. Tomamos una decisión de acuerdo a la información de la que disponemos y en el futuro esta puede depararnos los resultados esperados, o no. Cuando las cosas salen como preveíamos, sentimos reafirmada nuestra inteligencia. Cuando esto no sucede, lo llamamos error. Pero en realidad lo que pasa es que la hipótesis no ha quedado demostrada. Cuando somos capaces de apreciarlo como una información adicional, en lugar de como un simple error, transformamos el debate en exploración y la discusión en forma de pensamiento. Ser capaces de afirmar «me equivoqué en mis previsiones» nos quita la presión de tener que ser perfectos.

La mayoría de organizaciones se llenan la boca hablando de la importancia de los errores, pero muy pocos trabajadores se sienten seguros hablando de ellos. En un estudio reciente el 88 por ciento de los encuestados contestó que solamente se referían a los errores en privado. Solo el 4 por ciento de ellos estaban dispuestos a hacerlo abiertamente en público. Pero la correlación que existe en el campo de la medicina entre la comunicación pública de los errores y la protección de los pacientes nos ofrece un argumento convincente para afirmar que gracias a ello los sistemas mejoran en inteligencia y seguridad. ¿Con cuánta frecuencia y facilidad reconoces que has cometido un error? Hacerlo permite que los demás también lo hagan. Exactamente igual que en la aviación, los procedimientos de gran complejidad se fortalecen solo cuando todos velan por ellos, aceptan su responsabilidad y se preocupan.

El conflicto constructivo no es un club de la lucha, ni tampoco un club social. Ed Catmull dice que al principio todas las películas de Pixar son mediocres. Lo mismo pasa con las ideas, dudas y preocupaciones. Siempre se empieza con un molde tosco, impreciso y fuera de lugar. El primer atisbo de una idea o una observación es como el polvo de oro, aunque todos lo alaben, muy pocos son capaces de encontrarlo y a simple vista no parece demasiado valioso. Nos reunimos en grupos y equipos para refinarlo, remodelarlo y pulirlo. Las discusiones resultantes son la prueba de que nos preocupamos por ello. Solo a través de ese conflicto comienza a emerger el verdadero lustre.