

El arte del reencuadre

Doctor Ted Dunn



A menudo, dar una opinión, sobre todo si es crítica, provoca una actitud defensiva. Esto es especialmente cierto cuando utilizamos palabras cargadas o con una connotación peyorativa (por ejemplo, "manipulador", "irresponsable", etc.). Estas palabras pueden, en efecto, reflejar con exactitud tus impresiones o juicios. Sin embargo, la forma de decirlas puede marcar la diferencia en cuanto al *impacto que* tienen en el receptor. Si la otra persona no puede oír lo que tienes que decir por la forma en que lo dices, estás creando barreras para una comunicación eficaz.

Hacer comentarios difíciles requiere tacto. Hay que saber decir las verdades duras de forma clara y directa, sin menospreciar a la otra persona. Una de las cosas más importantes que hay que recordar es que hay que utilizar **un** lenguaje *descriptivo* y no *evaluativo* o etiquetas. Dar retroalimentación es una habilidad en la que la concisión (es decir, usar etiquetas) es menos importante que encontrar las palabras adecuadas, palabras cariñosas, que describan su comportamiento. Reencuadrar es el arte de decir lo que se quiere decir con palabras más agradables. Significa tomar una palabra potencialmente cargada y describir el comportamiento: reenmarcarlo. Significa compartir tus observaciones sin utilizar la etiqueta peyorativa.

No se trata de cambiar la verdad ni de darle un "giro" selectivo. Se trata más bien de reorganizar las palabras que expresan la verdad. Por ejemplo, algunas personas pueden coger un pañuelo, una vela, un librito y unas flores y hacer un bonito centro de mesa. Utilizar ese mismo material, si se dispone con menos destellos artísticos, podría dar lugar fácilmente a algo menos que bello (es decir, mismo material, diferente impacto). Algunos marcos realzan la imagen en su interior, mientras que otros disminuyen su belleza. Buscamos marcos que realcen la imagen, no que la cambien (es decir, misma imagen, distinto impacto). En otras palabras, buscamos palabras que mejoren la capacidad del oyente para escuchar la verdad (es decir, la misma verdad, diferente impacto).

Reencuadrar, como crear centros de mesa, es un arte. A algunos se les da bien y a otros no. Sin embargo, la mayoría podemos desarrollar cierta habilidad con un poco de práctica. Hay hábitos que se interponen en el camino y habilidades que pueden ayudar. El primer hábito que hay que romper es el de etiquetar. Hay que aprender a describir, no a etiquetar. Además, tienes que hacer un esfuerzo interno para cambiar tus juicios (es decir, una perspectiva estrecha) sobre su comportamiento y permitirte ser más abierto. Tienes que trabajar internamente para abrirte a una variedad de posibilidades de interpretar su comportamiento que sólo una conversación iluminada puede aportar. Debes prepararte para invitar a un diálogo de exploración, en lugar de tratar de inmovilizarlos con una etiqueta. Por lo tanto, el replanteamiento es tanto un cambio interno como un cambio en el estilo de dar feedback.

Cuatro pasos hacia la retroalimentación

Para practicar esta disciplina artística del reencuadre, intenta seguir estos cuatro pasos. Una vez que hayas redactado tus comentarios, utiliza la *Lista de control para evaluar tu preparación* como comprobación final de tu trabajo.

1. Comparta sus observaciones: Sé "descriptivo", no evalúes ni juzgues.

Describir su comportamiento es clave. No evalúe, juzgue ni etiquete. Este es el núcleo del reencuadre. Diles lo que has notado, lo que les has oído decir, lo que has observado o lo que has experimentado. Recuerda que no puedes percibir los sentimientos ni oír lo que alguien piensa. Sólo puedes inferirlos basándote en lo que observas. No puedes saber cuál su verdad interior (sin preguntar). Empieza con frases como "*Me di cuenta de que...*"; "*Observé que...*"; "*Cuando dije ..., has dicho*" Pon un par de ejemplos, pero no los sobrecargues de ejemplos para construir un caso.

Una forma de empezar a ser más descriptivo podría ser pensar en la definición que da el diccionario de la palabra que estás intentando reenmarcar. Pregúntese si su comportamiento coincide. Piensa en su comportamiento. Por ejemplo, si crees que está deprimido, pregúntate: ¿Qué es la depresión? ¿Qué está haciendo o diciendo que me indica que está deprimido? ¿Qué aspecto tiene la depresión? Dibuja una imagen de la depresión con palabras, utilizando sus comportamientos.

2. del impacto: Sea "directo", no impersonal

Ser *abierto* y *directo* es la clave. ¿Qué te pasó cuando dijeron lo que dijeron (o hicieron lo que hicieron)? ¿Cómo te afectó? ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Qué pensaste? No te escondas detrás de tus comentarios. No seas anónimo. No hables en nombre de los demás. Habla por ti. Utiliza frases como: "*Cuando pasó eso sentí...*"; "*Cuando dijiste eso pensé...*"; "*Cuando hiciste eso yo...*" [lo que hiciste].

3. Ofrezca su inferencia: Sea "tentativo", no concluyente

Ser *tentativo* es la clave. No les digas lo que *realmente* sentían, lo que estaban pensando. Ofreceles tu opinión reconociendo que puede que no les convenga. Si da la impresión de que les conoce mejor de lo que ellos se conocen a sí mismos, provocará que se pongan a la defensiva. Comienza tus inferencias con frases como "*Me pregunto si...*". "*¿Una de mis corazonadas fue...?*". "*¿Podría ser ...?*" No debes dar la impresión de que sabes lo que *realmente* piensan o sienten. También debes reconocerlo internamente. Si crees que les tienes calados, que les conoces mejor de lo que ellos se conocen a sí mismos, tienes más preparación personal que hacer.

4. : Invita a la gente, no la acuses

Invitar es la clave. Invíteles a una conversación, no a una inquisición (es decir, a tener que dar explicaciones). Transmite su deseo de entender y hablar con ellos. Utilice frases como: "*¿Lo que me pregunto coincide con tu experiencia (sentimiento, pensamiento)? ¿Puedes ayudarme a entender...?*". O simplemente termina tu corazonada con una inflexión de voz que transmita tu pregunta y tu interés por escuchar su respuesta.

Lista de control para evaluar su preparación

A continuación encontrará una lista de comprobación que puede utilizar para asegurarse de que ha preparado bien sus comentarios. Para evaluar sus esfuerzos de preparación, hágase las siguientes preguntas:

¿Te deshiciste de todas palabras cargadas?

Describe en lugar de etiquetar. Revisa todos tus comentarios y asegúrate de que no utilizas palabras cargadas, evaluativas, sentenciosas o cargadas de sarcasmo. Lee y relea tu descripción y asegúrate de que no hay palabras cargadas al acecho camufladas entre muchas otras palabras.

¿Eres directo?

Sus comentarios deben ser una conversación directa (es decir, yo - usted). No se limite a hablarles *de* ellos. Ponte en la conversación hablando con ellos sobre el impacto de su comportamiento en ti. ¿Qué diferencia hay para ti? Habla por ti, no por los demás.

¿Eres concreto?

Necesitas un par de ejemplos en tu descripción. Un ejemplo suele ser insuficiente, mientras que cuatro o más son demasiados (parecerá estás construyendo un caso contra ellos). No los acumules. No obstante, necesitas al menos un ejemplo para concretar. Recuerda que no debes utilizar palabras generales (por ejemplo, siempre, nunca, todos, siempre, todo, etc.). Sea concreto.

¿Son claros sus comentarios?

¿Sabes lo que intenta decir? ¿Cualquiera que escuche estos comentarios conocería la palabra (si se utilizara) que usted está intentando describir desde el punto de vista del comportamiento?

¿Su inferencia provisional?

¿Es tentativa y estás abierto a otra interpretación de lo que significa su comportamiento? No sólo tus palabras deben ser abiertas y tentativas, sino también tus juicios internos. Si utilizas palabras descriptivas, pero : "Sé muy bien que en realidad..." (tu juicio), entonces te queda trabajo por hacer... Tienes que dejar espacio para equivocarte. ¿Podría haber alguna otra explicación o razón posible para su comportamiento que no sea la que tú has juzgado? Sé tentativo y mantente abierto.

¿Está invitando al diálogo?

¿Estás invitando al diálogo y a la exploración o buscas una confesión o una disculpa? Prepárate e invita al diálogo y a la exploración. Busca la comprensión.

¿Cómo lo manejarías?

Una última prueba de fuego para tus esfuerzos de preparación es pensar en cómo gestionarías esta información si fueras tú quien la recibiera. Póngase en su lugar. ¿Es ofensiva o te invita a dialogar? ¿Parece una acusación o una invitación? Si no estás seguro, consúltalo con otra persona. Deja que te ayuden a editarlo. Que tengas suerte.