

La escucha inteligente
F. Cembranos y J. A. Medina



Iniciativas Gabinete Técnico C/Alcalde Sainz de Baranda nº22 esc 1ª 7°C 28009 Madrid
Tel. 91 4091982 Fax 91 5737913 ic@correo.cop.es

La escucha inteligente

Del libro "Los grupos inteligentes" Cembranos, F y Medina, J.A. (En preparación)

Una estrategia activa

La escucha inteligente es una estrategia mental activa que se centra más en extraer y elaborar a partir de lo que dice la otra persona que en "esperar a ver qué me dan" o en ir sólo a la "caza" del fallo.

Con frecuencia las disertaciones y propuestas que se escuchan son buenas pero están mal ordenadas, o tienen ejemplos mal puestos, o estando bien ordenadas son aburridas, o son malas pero sugieren un aspecto novedoso, o son muy teóricas, o les falta una dosis de viabilidad. Una actitud pasiva las escucha con frustración y no saca nada de ellas. Una actitud negativa sólo encuentra pegajosidad en las aportaciones ajenas. Ya se ha comentado cómo sacar pegajosidad suele ser relativamente fácil, pero este talante dificulta la escucha inteligente.

La probabilidad de encontrarse con propuestas brillantes, bien ordenadas, aplicables y expuestas didácticamente es, desgraciadamente, más bien baja. Por lo tanto no suele ser muy útil ir por los diferentes foros que la vida proporciona con una escucha pasiva.

La escucha inteligente es algo más que "escuchar por respeto" o "educación". Para muchas personas saber escuchar es una especie de paciente ejercicio de autocontrol centrado en no interrumpir al que les habla. La escucha inteligente va más allá, trata de sacar provecho intelectual del discurso del otro. No se trata tanto de dar carta blanca a las ideas ajenas como de saberse partícipes de la evolución de esas ideas.

La escucha inteligente se fundamenta en el hecho, constatado aunque poco conocido, de que la sabiduría está repartida; en la convicción de que los pensamientos en interacción pueden mejorarse mutuamente; en la certeza de que hay información y sugerencias también en el cerebro de los otros, además de en el propio.

La escucha inteligente parte del supuesto de que a partir de lo que cuenta el otro y con la ayuda de la cabeza propia se puede ir a un lugar más allá del que uno se encontraba. Cuando la expectativa es que "nada nos pueden aportar" es más difícil extraer o elaborar algo de interés. El supuesto de que siempre se puede sacar algo del otro a veces falla, pero es en general más útil que su contrario: anula la profecía autocumplida negativa y aumenta las probabilidades de aprender aquello que se obstina en ocultarse.

La idea de que es uno mismo quien ha de extraer "el jugo" y desarrollar la aportación del otro supone un cambio en el reparto de control. Tanto quien aporta como quien escucha tienen control sobre la situación. Con la escucha pasiva el control y la responsabilidad solo recaen en el otro.

La escucha inteligente es un factor clave para la construcción colectiva. Es un "requisito" del trabajo en equipo que sin embargo se perfecciona con la práctica.

Tres dimensiones de la escucha inteligente

La práctica de la escucha inteligente actúa sobre tres dimensiones:

1. A quién se escucha
2. Lo que se escucha
3. Cómo se procesa lo que se escucha

1. A quién se escucha

En un curso o un congreso es más fácil prestar atención a quien es ponente que a quien hace comentarios y preguntas. La demostración está en que casi nunca se toma nota de las aportaciones de quienes no ocupan un lugar jerárquicamente "relevante". Es útil ampliar la escucha a quienes son participantes en los acontecimientos al margen de su posición jerárquica. Esta operación es especialmente útil en las reuniones de equipo. Muchos "jefes" tienen dificultades en saber escuchar inteligentemente a sus subordinados y subordinadas. Las personas con una larga experiencia tienen dificultades para escuchar a los compañeros novatos de su trabajo. En general se ha favorecido poco aprender a escuchar inteligentemente a los iguales, y aún menos a las personas situadas en posiciones jerárquicamente inferiores (la escucha de un profesor a sus alumnos) o a las personas que se consideran en situación de competición.

La escucha inteligente prescinde de la posición del interlocutor mientras le escucha. Pues sabe que la sabiduría está repartida, y hay sabiduría en cada cerebro.

2. Lo que se escucha

Cuando las expectativas de escucha son muy estrechas o rígidas se escucha menos. Si lo que una persona espera de una disertación son soluciones prácticas a sus problemas, y lo que le cuentan tiene un vocabulario teórico, pensará que nada le están aportando y por lo tanto no oír lo que tiene de práctico lo teórico, o lo que es susceptible de convertirse en práctico.

Si se espera una lección magistral y se obtiene una opinión biográfica, si se espera un método y se reciben unos principios, si se espera oír afirmaciones verificadas y lo que se plantean son hipótesis, si se esperan respuestas y lo que dan son preguntas, en todos estos casos se cierra la escucha inteligente. A veces es la sorpresa que provoca el interlocutor lo que consigue modificar las expectativas de recepción. Pero la mayor parte de las veces son las personas que escuchan quienes han de flexibilizar las expectativas.

Las expectativas actúan como unas cajitas en el cerebro en las que guardar cosas, lo que no cabe en las cajas se tira. Cuanto más rígidas menos cosas diferentes caben. Pensamientos como "muy bonito, pero ¿cómo lo aplico yo esto?", "eso es filosofía", "no se ajusta a mi situación", "¿qué me va a contar a mí este? es preferible cambiarlos por "¿qué se deduce de lo que está diciendo?", "con matices, a lo mejor me vale", "¿que referencias está usando?".

El formato idea es especialmente útil puesto que puede asumir multitud de formas flexibles, la idea es la unidad significativa de la sabiduría. "¿Qué ideas me llevo de esta reunión?", "¿Qué ideas se me ocurren a partir de lo que están contando?" Estas preguntas suelen dar más juego que "¿qué me han resuelto?" o "total, ya lo sabía".

Una disposición amplia de recepción permite escuchar ideas borrosas, hipótesis de trabajo, nuevas problematizaciones, descubrimiento de puntos de vista, soluciones en estado embrionario, diversidades de intereses, etc.

3. Cómo se procesa lo que se escucha

La escucha inteligente es una escucha mentalmente activa. Se pueden realizar numerosas operaciones mentales, (no todas a la vez) mientras se escucha:

- **Ordenar/reordenar:** con frecuencia se escuchan aportaciones interesantes pero desordenadas, o con un orden que no es interesante. Poner orden donde no lo hay o reordenar de una manera más afín a las necesidades de quien recibe la aportación es tarea del que escucha.

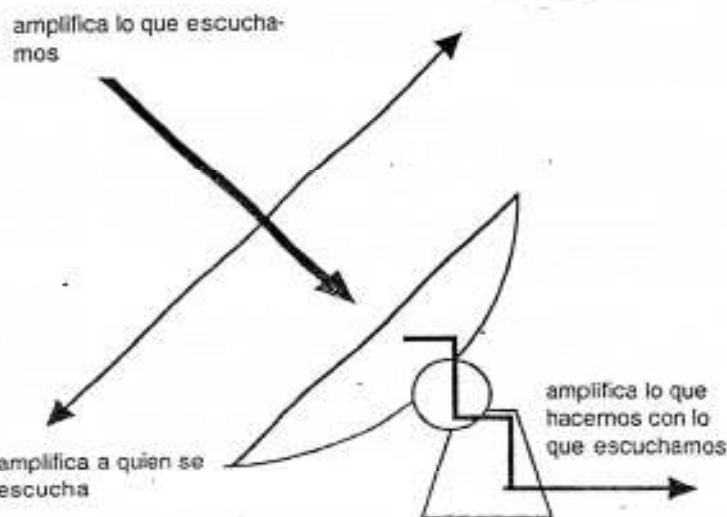
- **Aplicar:** el que escucha el aspecto práctico y de aplicación que le falta a la disertación. En lugar de "¿Para qué me sirve a mí esto?" es más útil pensar

"¿Cómo desarrollo yo esto para que me sirva?"

- **Desarrollar/completar:** es una operación que sirve para no tirar al cubo de la basura aquellas ideas que son embrionarias, o que son interesantes puntos de partida pero que no están acabadas, o que no están desarrolladas y vienen con lagunas.

- **Abstraer/generalizar:** muchas personas desarrollan sus aportaciones desde ámbitos muy concretos y locales que parece que nada tienen que ver con quienes les escuchan. Realizar una operación de

Las dimensiones de la escucha inteligente



abstracción o generalización es ver aquello de lo que dice que es común con otras realidades y que por lo tanto lo hace más relevante o más significativo para el receptor.

- También se pueden introducir operaciones netamente creativas como invertir lo que se dice, fragmentarlo, realizar combinaciones, utilizarlo como estímulo de provocación y asociación o modificar el contexto de recepción.

- **Ir de "caza" de significaciones:** en lugar de estar al acecho del fallo, (que cierra la escucha), se persigue cualquier cosa que pueda ser algo interesante y alegrarse de ello cuando sucede (lo que refuerza la disposición de búsqueda)

Escuchar inteligentemente no significa tener que estar de acuerdo con todo lo que se escucha, pero sí requiere un aplazamiento momentáneo del juicio negativo.

Tampoco significa que tener que escuchar siempre

cosas que uno no quiere. A veces se puede optar por no estar o por leer el periódico con disimulo. La escucha inteligente es útil cuando se quiere escuchar o cuando no hay más remedio que escuchar. Aunque es seguro que se puede hacer escucha inteligente viendo teleseries no recomendamos a los lectores estar todo el día viéndolas con el objetivo de sacar algo positivo.

Algunos factores que disminuyen la escucha inteligente:

- El abuso de interacciones por oposición sistemática, en seguida se coge la práctica de ver sólo pegadas en lugar de las posibilidades que ofrecen las ideas de otras personas. El exceso de pegadas favorece una temprana visión negativa que cierra la capacidad de escuchar.
- Los grupos y organizaciones muy verticales. El mal entendimiento de las posiciones de experiencia y poder "¿qué me puede aportar este chiquilicuatri, esta joven o este novato?". La "sobrespecialización" también provoca un cierre de la escucha "¿qué me va a decir a mí un matemático sobre logopedia?"
- En el autoconcepto configurado de forma comparativa el saber de el otro se convierte en una amenaza para el valor propio. "¿Cuanto más os oigo más cuenta me doy de que no se nada!". Este supuesto es completamente falso puesto que a las personas que tienen apertura a las ideas de otros les caben más ideas en la cabeza.

En el otro lado de la comparación el "ya lo sé todo" es también un factor de inhibición de la escucha inteligente.

- La rutinización de las reuniones y el aprendizaje negativo del trabajo en equipo cierra también la escucha. La idea de que no podemos aprender nada de nuestros compañeros no viene en el código genético, por lo tanto es algo que se aprende. El problema de este aprendizaje es que es fácilmente generalizable de unos grupos a otros.
- Las posiciones emocionales negativas, los conflictos, el percibir al otro como enemigo introduce la idea de que todo lo que puede decir será negativo. Como se comenta más adelante la emocionabilidad negativa disminuye el tamaño del cerebro disponible pues este está ocupado con la defensa, la lucha o la huida. Las aportaciones de los otros se codifican como peligros potenciales, como muestras de fidelidad o como asuntos que "no nos atañen". En estas condiciones es más difícil (aunque no imposible) la práctica de la escucha inteligente.

Algunos factores que mejoran la escucha inteligente:

- El convencimiento de que la sabiduría está repartida. Ciertamente, de la cantidad de información que hay en el universo una pequeña parte de ésta se refugia en los cerebros humanos. Cada cerebro es a su vez una esponja de información, imágenes, ideas, asociaciones. Como para no tenerlos en cuenta. Que la sabiduría esté repartida no quiere decir que lo esté por igual, pero del hecho de que no sea por igual no se deduce que en cada cerebro no haya al menos un poco. Un buen equipo sabe extraer la sabiduría de los diferentes cerebros.
 - El disfrute del incremento del conocimiento. Cuanto más fuerte es la motivación por el conocimiento, mejor compite con motivaciones tales como el protagonismo excluyente, la defensa temerosa y el recelo de las ideas del otro.
 - La experiencia constatada de escuchas inteligentes anteriores. Para convencerse de la utilidad y el interés de la escucha inteligente hay que experimentarla. Una vez experimentada es más difícil volver a cerrarla.
 - La autoestima colectiva favorece la escucha inteligente. Cuando las personas se "alegran" por las ideas de otros, es más fácil que las escuchen, si además contribuyen a un buen resultado del grupo y esto es visto positivamente por las personas que lo componen más fácil es la escucha inteligente.
 - Una razonable dosis de autoconfianza también favorece la escucha. Si cambiar las ideas propias por otras que se consideran mejores o apoyar las ideas ajenas o multiplicarlas no pone en peligro la confianza en uno mismo, mejora la escucha inteligente.
 - El buen ambiente favorece la escucha inteligente puesto que permite centrarse en el interés de las ideas por sí mismas y no en función de la emotividad negativa hacia quien las dice. El humor aporta flexibilidad a las ideas excepto cuando se utiliza para atacarlas. Si bien son factores facilitadores tampoco son requisitos imprescindibles, se puede hacer escucha inteligente en ambientes hostiles (aunque requiere algo más de esfuerzo)
- La escucha inteligente se completa con el arte de preguntar antes de opinar. ¿Qué crees que puede modificar esto que nos cuentas?, ¿qué te ha llevado a esta conclusión?, ¿qué otros factores tendríamos que considerar?, ¿has pensado otras posibilidades?, Opinar demasiado pronto cierra la escucha. Preguntar puede facilitar el desarrollo de la idea expuesta.