LOS CONTRATOS Y SUS JUEGOS DE MANIPULACION

Enfoque contractual en coaching y riesgos de los juegos de manipulación

---

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español

Copyright 2009: texto traducido del sitio metasystème www.metasysteme.fr

Cliquer ici pour lire ce texte en Français

To read an English version of this article

Muy a menudo, se afirma que una manera de evitar entrar en un juego es simplemente tomarse un tiempo en silencio y pensar antes de contestar. Dentro de una discusión, el hecho de no inmiscuirse y guardar silencio entre dos alocuciones, permite a veces a cada individuo tomarse un tiempo prudencial y de este modo, salir de una interacción negativa.

De manera más activa, y antes de contestar al interlocutor que inicia una discusión o un diálogo, también puede ser útil preguntarle si puede precisar su pregunta o dar un poco más de detalles acerca de su afirmación. Por una parte, esta estrategia de solicitud de precisiones informativas permite un tiempo de reflexión, y por otra parte, una reformulación efectuada por el iniciador del intercambio puede dar otra perspectiva sobre sus verdaderas intenciones y motivaciones.

Por supuesto, después de oír una afirmación que ofrece múltiples posibilidades de interpretaciones, también es posible para el receptor del mensaje el reformularlo, aportando al mismo tiempo la claridad o la simplicidad necesaria. Esto permite ser un poco más activo en la intención de añadir claridad al mensaje o en las intenciones del interlocutor.

Estas diferentes estrategias de aclaración de una comunicación antes de responder, dan la posibilidad a todos los interlocutores pertinentes de tomarse un tiempo para recordar o para acordar el verdadero sentido de su intercambio. En realidad, son maneras sutiles y ligeras de asegurarse que la comunicación será constructiva. Se trata de una técnica análoga a una solicitud de precisión de un contrato. Al solicitar una aclaración, el receptor de un primer mensaje permite al iniciador de una comunicación establecer mejor su objetivo, sus intenciones así como el tipo de relación que desea establecer.

Por consiguiente, podemos concluir que una manera de evitar los juegos desde su eventual inicialización es sencillamente precisar el contrato relacional con el interlocutor. Esta estrategia de aclaración, desde la iniciación de una relación, plantea claramente la noción de aclaración del contrato como una noción central, cuando uno desea comunicarse de manera eficaz. Esta demás decir que esta es una estrategia preferida por los coach profesionales.

Asimismo, estas reflexiones permiten constatar sencillamente que el proceso de aclaración del contrato está muy a menudo ligado de manera íntima con la noción de juegos de manipulación. En algunos casos, como ya lo hemos dicho anteriormente, podemos constatar que numerosos juegos tienen una base común: el contrato inicial de comunicación presenta un cierto número de zonas oscuras y ninguno de los interlocutores se han tomado el tiempo de esclarecerlas a fondo.

En otros casos, aparece que el proceso de aclaración contractual es prácticamente idéntico a la arquitectura de ciertos juegos. En la medida en que las arquitecturas y estos procesos son tan cercanos, puede ser relativamente fácil de entrar en esta dinámica de manipulación cuando estamos convencidos que buscamos esclarecer un intercambio para asegurarnos que el resultado sea beneficioso.

El objetivo del texto a continuación es enriquecer esta reflexión explorando las diversas maneras de como la noción de contrato puede ser percibida como la cara escondida de un juego y viceversa.

Diccionario

Para ilustrar nuestro propósito, tomamos un ejemplo sencillo. Cuando una persona solicita una aclaración sobre el sentido que su interlocutor da a una palabra que acaba de utilizar, es a menudo muy difícil saber si su intención es realmente asegurarse que la comunicación tiene sólidas o si más bien se basa en los cimientos de un juego llamado "Diccionario".

El juego del Diccionario se produce cuando una persona elige una palabra o una frase en el discurso de su interlocutor y solicita una aclaración del

sentido que éste último le da para después proponer un sentido diferente y entablar una discusión competitiva para así poder empezar un pulso relacional.

Ejemplo: "Usted me dice que llevo retraso, sin embargo todo depende de lo que consideremos como retraso. Generalmente, se acepta que cuando uno establece un plazo, se considera como dentro del plazo de entrega si hay unos días de retraso después de la fecha acordada".

El juego del Diccionario puede ser considerado como una manera intelectual o creativa de jugar a ser « el Señor Estúpido », haciendo creer al otro que no hemos comprendido lo que ha dicho, pero manteniendo al mismo tiempo una posición alta. Es una manera de afirmar que es más bien la otra persona la que no ha comprendido correctamente el sentido de las palabras. "Diccionario" consiste en redefinir, con una cierta dosis de mala fe, los propósitos de una persona con el fin de desarrollar una conversación estéril sobre el sentido se las palabras, para evitar una confrontación o admitir que uno se ha equivocado.

Como ya lo hemos dicho anteriormente, el equivalente positivo del juego del Diccionario consiste en tomarse un tiempo para esclarecer el verdadero sentido que un interlocutor da a sus propósitos, o aún aclarar sus intenciones más profundas. La aclaración de las palabras, para verificar la esencia de los pensamientos o de los sentimientos del otro, es una estrategia muy útil de escucha y de consolidación de una relación. Esta técnica de verificación de una comunicación permite a menudo a los interlocutores crear el marco de referencia común, a menudo imprescindible, para llegar a un único sentido.

Con seguridad, la diferencia fundamental entre un juego de Diccionario y una intención constructiva de aclaración de la comunicación es a menudo difícil de delimitar. La arquitectura de los dos procesos es casi idéntica, a diferencia del resultado positivo o negativo vehiculado por el beneficio final de los interlocutores en relación. Durante el intercambio, solo una constatación de una real intención positiva y respetuosa de aclaración permite marcar la diferencia.

A menudo, los coachs eligen una palabra clave repetida por el cliente, y después hacen la pregunta de aclaración con el fin de profundizar su propio diálogo, su reflexión, sus intenciones y sus motivaciones más profundas. A veces, esta técnica sencillamente consiste en repetir esta palabra clave con un tono interrogativo. Si se utiliza en un objetivo positivo para acompañar a su interlocutor, el proceso positivo equivalente del diccionario, que podríamos llamar "aclaración", puede ser un excelente ejemplo de un juego constructivo que sirve para establecer las bases de un contrato al origen de una comunicación lograda.

N.I.G.Y.S.O.B.

El acrónimo inculto arriba utilizado forma prácticamente parte del lenguaje corriente americano. Sirve de expresión rápida para denominar un juego intitulado « Now I´ve Got You, Son of a Bitch ». La traducción francesa aceptada en el entorno de la comunicación es: « Maintenant Je Te Tiens, Salaud" (M.J.T.T.S). En español, sería: Ahora te tengo en mis manos, cabrón. En resumen: ATTENM.

Este gran clásico en las prácticas manipuladoras se desarrolla en varias etapas sucesivas. Algunas preguntas de aclaración, aparentemente anodinas sirven en primer lugar para posicionar a un interlocutor poco vigilante, lo que permite a continuación hundirlo con una información confusa que hasta ahora no habíamos compartido.

Ejemplo: las primeras preguntas suscitan respuestas afirmativas y sirven de modo que el interlocutor despistado avance despreocupadamente mientras aprueba lo que escucha. La tercera pregunta asesta el golpe de gracia:

Aunque somos una empresa con una fuerte tendencia al sector industrial, considera usted que su enfoque puede convenirnos ?... y ha estado atento a lo que sucede en nuestro mercado desde hace unos años? Entonces, cómo explicar que tres de nuestros competidores rechazaron su enfoque juzgando que lo que propone Ud. no puede convenirles en absoluto?

Otro ejemplo muy usual en la escena política consiste en solicitar aclaraciones acerca de propósitos enunciados por una persona algún tiempo atrás, para a continuación resaltar que estos propósitos son totalmente contradictorios con otras afirmaciones más recientes, enunciados por la misma persona, en un contexto completamente diferente. El golpe de gracia consiste en descalificar todos los propósitos de la persona en cuestión por flagrante incoherencia, tratándole de "veleta".

Tomamos otro ejemplo, el diálogo entre un padre y su hija.

El padre dice: "Hay algo que no entiendo. Ayer, me dijiste que no salías con Michel. Hoy, oigo por casualidad que le conoces desde hace mucho tiempo y que le ves con regularidad. Cómo explicas esto?"

La hija da una explicación detallada para subrayar la diferencia entre conocer a una persona desde hace mucho tiempo, y no "salir con ella".

El padre replica: No lo veo muy claro. Me cuesta creer lo que me dices en todas estas contradicciones. Realmente no puedo confiar en ti.

Estos ejemplos revelan que el juego empieza por un proceso gradual de "asedio" del interlocutor, suscitando respuestas positivas a preguntas de aclaración. Después de esta estrategia de posicionamiento, el golpe de teatro consiste en afirmar una posición contradictoria, que le pone en dificultad. El "Ahora te tengo en mis manos, cabrón" corresponde al comentario interior del animador del juego de manipulación que logró acorralar a su adversario en una posición insoportable.

Si el "Ahora te tengo en mis manos, cabrón" es la afirmación del ganador aparente de la interacción, esto deja suponer que ganó puntos en la relación. Es evidente que esta última se ha deteriorado de manera grave y podría tener una continuación dolorosa. Por consiguiente, a pesar de la manifestación de un ganador aparente a corto plazo, las consecuencias del juego a plazo mediano son generalmente negativas para los dos protagonistas.

Aclarando un acuerdo

Si consideramos la arquitectura del juego con una poca más de distancia, éste consta de unas características prácticamente idénticas a otras estrategias profesionales y personales fundamentalmente positivas y constructivas.

jemplo : imagina el siguiente diálogo entre un vendedor y su cliente:

Dependiente: "¿Está buscando un modelo más bien potente para un uso intensivo o algo más ligero para un uso esporádico?"

Cliente: Necesito un modelo sólido y fiable con el que pueda contar profesionalmente.

Dependiente: "Quiere algo moderno y estilizado, o algo más centrado en la producción?"

Cliente: El diseño no es muy importante para mí, pero estoy dispuesto a pagar un poco más, por un poco más de comodidad y sobretodo por algo que garantice la seguridad del usuario".

Dependiente: Vale. ¿Y lo va a utilizar en un lugar fijo? Y con respecto a la movilidad, ¿es un criterio importante para usted?"

Teniendo en cuenta sus repuestas, el modelo que más corresponde a lo que busca cuesta entre 225 hasta 250 euros, y si se decide, tenemos este producto en stock.

Obsérvese que durante esta situación de venta, un diálogo muy estructurado por preguntas, proponiendo alternativas relativamente neutrales, dirigen al cliente en la definición precisa de sus necesidades. Esta arquitectura del intercambio entre el dependiente y el cliente permite a este último estar tan bien acompañado que existen muchas probabilidades que adquiera el producto. Si este proceso es llevado con una real preocupación por el respeto del cliente, la interacción será percibida por eventuales testigos como una relación en la que ambos socios ganarán. Ahora bien, constatamos que la arquitectura de este diálogo es prácticamente idéntica a la del "Ahora te tengo en mis manos, cabrón"

Si en efecto, un dependiente ávido y poco respetuoso, que sólo busca vender un producto que no corresponda a las necesidades reales del cliente sostuviera esta conversación, esta situación correspondería a una versión comercial del juego de manipulación, el "Ahora te tengo en mis manos, cabrón". Por consiguiente, es claramente evidente que las aclaraciones de las bases de un contrato claro en una relación productiva y constructiva, se basan en una arquitectura interactiva casi rigorosamente idéntica a los más comunes y corrientes juegos de manipulación del mundo de los negocios.

Es muy importante ser consciente de esta íntima relación, entre el proceso de aclaración contractual, que fija todas nuestras relaciones profesionales, incluso personales, y el juego de manipulación equivalente, que solamente sirve para posicionar a un socio con la finalidad de acorralarlo mejor. Esta concienciación de las similitudes entre las dos fases de una misma arquitectura relacional es particularmente útil para todos los profesionales del coaching, así como dentro de otras relaciones de acompañamiento y de asesoramiento. En efecto, la noción de acuerdos o de contrato es la piedra angular de este tipo de profesión y forma parte de lo que se considera a menudo como una de sus capacidades centrales.

Por citar un ejemplo, consideremos una situación emergente en la que el coach rechazaría hacer un seguimiento a un cliente en una nueva dirección, basándose en el hecho que esto no se había previsto en el contrato inicial.

o ¿Cuándo podemos considerar este rechazo del coach como una protección necesaria para el conjunto de los actores?

o ¿Y cuando podemos suponer que este rechazo corresponde a una estrategia limitante que restringe el cliente, en un terreno balizado para asegurar el bienestar del coach incluso si arriesga obligar al cliente?

Por supuesto, la respuesta depende esencialmente de los resultados percibidos a corto y mediano plazo por todos los actores pertinentes. Si embargo, de manera ineludible, el proceso gradual que consiste en enmarcar a un interlocutor para acorralarlo mejor y el proceso gradual que consiste en enmarcar una relación para asegurar un resultado positivo y durable son prácticamente indisociables.

Estas dos facetas de la misma arquitectura están tan ligadas, que es relativamente frecuente que después de una discusión de aclaración que sirva a establecer las bases de una relación con varias personas:

o Uno de los socios pueda sentir un beneficio negativo debido al proceso del juego introductivo.

o Mientras que el otro está convencido que una interacción de aclaración muy positiva y constructiva había ya sido llevada a una etapa en la que concluía satisfactoriamente.

Por consiguiente, un buen conocimiento práctico de la similitud arquitectural entre el juego del "Ahora te tengo en mis manos, cabrón" y un proceso constructivo de aclaración del contrato puede ser útil para la capacidad de los coachs profesionales. Este conocimiento puede ayudar a los interlocutores a evitar las trampas del primero, centrado en la obtención de beneficios personales a corto plazo, para garantizar mejor los resultados

compartidos y positivos a más largo plazo para el segundo.

Por consecuencia, los socios que ponen poco cuidado a su modo de acompañar la relación pueden subrepticiamente "deslizarse" del lado positivo del proceso contractual al lado más oscuro de una dinámica de juego. De este modo, este "deslizamiento" se hace de manera inconsciente. Esto no hace más que resaltar que una buena dosis de precaución es imprescindible para realizar aclaraciones útiles y fijar nuestros intercambios personales y profesionales en una trayectoria de ganadores.

Los contratos concretos

Ahora bien, es útil tratar ahora un concepto denominado la « Fórmula K ». Es la fórmula menos conocida de las fórmulas de juegos de manipulación. En su representación, la "Fórmula K" se parece más a la "Fórmula J" de Eric Berne que al triángulo dramático del mismo autor, Stephen Karpmann. La Fórmula K se presenta en 5 etapas consecutivas y claramente identificables:

1) El contrato implícito, 2) el incumplimiento percibido por el contrato, 3) la doble descalificación de los actores, 4) la ruptura, 5) el beneficio negativo recíproco.

1) La primera etapa de la « Fórmula K », la del contrato implícito, establece la base de esta Fórmula de Juego. Según el mismo, si un contrato es impreciso, incompleto, falto de claridad, oral o que deja la posibilidad de interpretarlo de diversas maneras, esto puede facilitar el comienzo de un juego de manipulación con consecuencias a veces desastrosas. Para ir más lejos, un buen contrato detalla con precisión todos los elementos materiales (el qué) y todos los elementos temporales (el cuándo) desde el principio de una relación que deseamos productiva y satisfaciente.

Por consiguiente, la « Fórmula K » muestra que los juegos negativos justifican toda la atención positiva que los profesionales de la relación prestan a la noción de contrato. Incluso puede revelar que la noción de contrato es una estrategia tanto defensiva como constructiva, en la medida en que el establecimiento de un buen contrato permite evitar los juegos negativos. En todos los casos, la Fórmula K ilustra muy bien como, cuando no somos lo suficientemente precisos al establecer nuestras relaciones profesionales, todo puede fracasar.

Por dar un ejemplo sencillo, cuando una persona dice que entregará un dossier lo más pronto posible, puede tardar un día, una semana o un mes, según los marcos de referencias de los diferentes protagonistas. Cuando sabemos a qué punto las nociones de tiempo difieren entre las culturas, las personalidades y las edades de la vida, es sorprendente constatar la cantidad de contratos que presentan las imprecisiones de esta dimensión.

2) Cuando un contrato personal o profesional no es lo bastante preciso y es eventualmente escrito para poder hacer referencia a él en el tiempo, puede resultar en un incumplimiento percibido por uno o en alguno de los socios. Esta diferencia de percepción no esta ligada al contenido del contrato, sino mas bien a su calidad incompleta o mas aún, imprecisa.

Cuando una o la otra parte interesada de un contrato percibe que éste no es respetado, informará a la otra parte, que por supuesto no estará de acuerdo, considerando la imprecisión posible en la interpretación de los hechos.

3) Esto lleva a un cuestionamiento fácil, a la elección, de la memoria, de la inteligencia, del profesionalismo, de la honestidad de uno o de otro de cada persona implicada. Esta escalada, más o menos verbalizada y que supone algunas veces la implicación de testigos inocentes, consiste en descalificar al oponente al punto de volver la situación insalvable.

4) Sigue la ruptura.

5) El juego aún no ha terminado. Como en todos los juegos, este deja secuelas en términos de energía negativa, de confirmación de posición de vida y de esquema de escenario. Sus efectos sociales, psicológicos, financieros, profesionales, existenciales pueden a veces tardar días, incluso hasta meses. Es lo que conocemos como "el beneficio negativo".

La noción de "Fórmula K" con sus 5 etapas puede casi ser clasificada entre los juegos de la "Fórmula J" (que cuenta formalmente seis etapas). La diferencia es mínima. A cambio, el interés particular de la Fórmula K subraya sin ambigüedades la importancia fundamental que tenemos que acordar a la precisión y claridad de los contratos. Esto no había sido claramente subrayado en ninguna otra definición del Juego. En esta óptica, la Fórmula K merece ser reconocida y clasificada en una posición "aparte".

En este aspecto, la Fórmula K debería también atraer un poco más la atención en los entornos que favorecen la utilidad de un enfoque contractual bien dirigido.

Las opciones de recuperación.

Sin embargo, la Fórmula K presenta un proceso completo como si no tuviera otra solución posible en cuanto los aprendices socios establecen un contrato que presentan fallos importantes. La realidad cotidiana es diferente. Durante el largo desarrollo del juego, es posible que lo socios vuelven a precisar sus intenciones y rectifiquen sus acuerdos con el fin de mejorar la definición del proyecto común.

En consecuencia, cuando uno constata que el acuerdo percibido por una o alguna de las partes no es percibido de manera idéntica, los dos socios pueden rápidamente volver a precisar el acuerdo imperfecto hasta definir otro más durable. Si los socios son suficientemente

maduros y animados para recuperar la situación, la dificultad será una buena lección a retener para el futuro. Por consiguiente, y como en las situaciones de la vida cotidiana, un error se convierte en un fracaso solo si los socios no quieren sacar conclusiones con el fin de preservar rápidamente su voluntad original de cooperación.

Incluso, un poco más tarde durante el transcurso del juego, durante la fase de descalificación recíproca, uno o alguno de los socios pueden de manera súbita reflexionar sobre los procesos negativos y ofrecer con valor y humildad empezar de cero sobre mejores bases.

Luego, durante la fase de ruptura, incluso después que haya pasado durante un beneficio negativo, uno o alguno de los socios puede buscar varios medios de restablecer la relación personal o profesional en las bases más sólidas y positivas.

Cuando el juego se instala de manera poco afortunada entre dos personas de buena fe, es generalmente posible para cada actor de restablecer una relación con su ex socio y ofrecerle de hacer un segundo intento siendo más vigilante para garantizar el éxito de la relación.

El punto común de todas estas estrategias consiste en aceptar de volver juntos al punto de partida, con el fin de volver a definir el contrato inicial sobre otras bases. Entonces, se trata ahora de establecer de manera más detallada, de escuchar bien y tener en cuenta las necesidades de cada una de las partes, de escribirlo y de validarlo, incluso celebrar este segundo intento que es más concreto.

La Fórmula K+

Tal reconstrucción del proceso de juego definido por Karpmann en una dimensión positiva nos permite entonces concebir otra fórmula equivalente a la Fórmula K en la que sin embargo, cada una de las etapas validaría y consolidaría la relación productiva.

1) La primera etapa de esta « Fórmula K+ » es la del establecimiento de un contrato completo, explícito y escrito. Esta etapa consiste en tomarse el tiempo de establecer las bases de una relación constructiva y durable.

Esta fase subraya si un contrato es preciso, completo, bien redactado, y sin ambigüedades. Pues, puede garantizar las buenas bases para el establecimiento de una relación sólida. Para memoria, un buen contrato detalla con precisión todos los elementos materiales (el qué), y todos los elementos temporales (el cuando) en cuanto el principio de una relación que uno quiere productiva y satisfactoria.

2) Cuando un contrato personal o profesional es lo suficientemente preciso y bien redactado para poder referirse a él a lo largo del tiempo, solo puede resultar en una colaboración positiva, respaldada por cada uno de los socios. Los hechos posteriores confirman que el acuerdo se está cumpliendo y esto refuerza la solidez de la relación.

3) Más que una descalificación recíproca, se produce lo contrario. Para cada etapa de la relación, las partes podrán constatar que lo previsto se produce.

De esta manera, se confirma la relación a lo largo del desarrollo de las etapas previstas durante el acuerdo inicial. Así, el contrato preciso sirve de base para medir los progresos efectuados durante la construcción de la relación.

Cuando una o alguna de las partes del contrato perciben que el contrato es completamente respetado, puede cumplimentar la otra parte. Por supuesto esta, se sentirá reconocida y validada en su enfoque de colaboración.

4) Más que una ruptura, la relación se consolida con el tiempo.

5) Sin embargo, el dinamismo positivo no termina. Como para todas las realizaciones constructivas, deja huellas durables en término de energía positiva.

Esta consecuencia de un contrato concreto no hace más que confirmar una posición de vida positiva y un escenario ganador, lo que fortalece la identidad constructiva de los actores. Los efectos sociales, psicológicos, financieros, profesionales, existenciales influyen en otros aspectos de la vida de cada de los actores en muchas otras dimensiones. Es lo que podemos llamar el beneficio positivo de un escenario ganador.

En consecuencia; el « negativo » fotográfico del proceso de juego presentado en la fórmula K es, por oposición, un modelo de éxito extremadamente poderoso. Es una fórmula ganadora. Gana la precisión y la difusión cerca de todas las personas que de manera cotidiana acompañan a clientes centrados en la puesta en obra de sus ambiciones. A primera vista, esto concierne a todos los profesionales del coaching.

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español