

## DIÁLOGO Y DISCUSIÓN

(Peter Senge, 'LA QUINTA DISCIPLINA')

Hay dos tipos primarios de discurso, el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo capaz de **aprendizaje** generativo continuo, pero su poder reside en su **sinergia**, que tendrá menos probabilidades de **aflorar** a menos que se aprecien las distinciones entre ambos.

El científico David Bohm señala que la palabra 'discusión' tiene la misma raíz que percusión y concusión. Sugiere algo parecido al peloteo de 'una partida de ping-pong'. En esa partida, el tema de común interés se puede analizar y diseccionar desde muchos puntos de vista suministrados por los participantes. Claramente, esto puede ser útil. Sin embargo, el propósito del juego normalmente es 'ganar', y en este caso ganar significa lograr que el grupo acepte nuestros puntos de vista.

En ocasiones podemos aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el nuestro, pero fundamentalmente deseamos que prevalezca el nuestro. El énfasis en el acto de ganar, sin embargo, no es compatible con la prioridad de la coherencia y la verdad.

Bohm sugiere que para lograr ese cambio de prioridades se necesita el 'diálogo', que es otra modalidad de comunicación.

La palabra *DIÁLOGO* viene del griego *DIALOGOS*. *DIA* significa 'a través'. *LOGOS* significa 'palabra' o, más ampliamente, 'sentido'.

Bohm sugiere que el significado esencial del diálogo era *'el significado pasando o moviéndose a través... un flujo libre de significado entre las personas, como un arroyo que fluye entre dos orillas'*. En el diálogo, sostiene Bohm, un grupo tiene acceso a una mayor *'reserva de significado común'*, a la cual no se puede tener acceso individual. *'El todo organiza las partes'* en vez de tratar de amalgamar las partes en un todo.

El propósito de un diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. *'En un diálogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente'*. En el diálogo, los individuos obtienen una comprensión que no se podría obtener individualmente. *'Una nueva clase de mente comienza a cobrar existencia, la cual se basa en el desarrollo de un significado común... La gente ya no está primordialmente en oposición, y tampoco se puede decir que esté interactuando, sino que participa de esta reserva de significado común, que es capaz de un desarrollo y cambio constante'*.

En el diálogo, un grupo explora asuntos complejos y difíciles desde muchos puntos de vista. Los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente. El resultado es una exploración libre que permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas, y sin embargo puede trascender esas perspectivas individuales.

*'El propósito del diálogo –sugiere Bohm–, consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento'*.

Hay tres tipos de incoherencia.

1) El pensamiento niega que es participativo.

2) El pensamiento deja de rastrear la realidad y 'simplemente continúa, como un programa'.

3) Y el pensamiento establece su propia pauta de referencia para resolver problemas, problemas que él mismo contribuyó a crear.

Como ejemplo, consideremos el prejuicio. En cuanto una persona acepta un estereotipo acerca de un grupo particular, ese 'pensamiento' se transforma en un agente activo que 'participa' en la manera en que la persona interactúa con otra persona que pertenece a esa clase estereotipada. A la vez, el tono de la interacción influye sobre la conducta de la otra persona. La persona prejuiciosa no entiende que este prejuicio modela lo que 've' y su manera de actuar. En cierto sentido, si fuera así, ya no tendría el prejuicio. Para operar, el 'pensamiento' del prejuicio debe permanecer oculto para quien lo profesa.

'El pensamiento se presente (se manifiesta a nosotros) y finge que no representa'. Somos como actores que olvidan que están representando un papel. Quedamos apresados en el teatro de nuestros pensamientos (las palabras 'teatro' y 'teoría' tienen la misma raíz, *TEORÍA*, 'mirar'). Allí es donde el pensamiento comienza, en palabras de Bohm, a volverse 'incoherente'. 'La realidad puede cambiar pero el teatro continúa'. Operamos en el teatro, definiendo problemas, realizando actos, 'resolviendo problemas', perdiendo contacto con la realidad más amplia en la cual se genera el teatro.

El diálogo es un modo de ayudar a la gente a 'ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento (y)... a volverse más sensible a la incoherencia de nuestro pensamiento y lograr que sea más seguro admitirla'.

EN EL DIÁLOGO LAS PERSONAS TIENEN LA OPORTUNIDAD DE APRENDER A OBSERVAR SUS PROPIOS PENSAMIENTOS.

Observan que su pensamiento está en actividad. Por ejemplo, cuando un conflicto aflora en el diálogo, podemos comprender que hay una tensión, pero la tensión nace, literalmente, de nuestros pensamientos. Decimos: '*Nuestros pensamientos y nuestro modo de aferrarnos a ellos son los que están en conflicto, no nosotros*'. Una vez que vemos la naturaleza participativa del pensamiento, comenzamos a distanciarnos del pensamiento. Adoptamos una postura más creativa y menos reactiva.

La gente que dialoga también comienza a observar la naturaleza colectiva del pensamiento. Según Bohm, 'la mayor parte del pensamiento tiene origen colectivo. Cada individuo hace algo con él', pero el origen es fundamentalmente colectivo. 'El lenguaje, por ejemplo, es totalmente colectivo –dice Bohm-. Y sin lenguaje, el pensamiento tal como lo conocemos no existiría'. La mayoría de los supuestos que profesamos fueron adquiridos en la reserva de supuestos culturalmente aceptables.

Si el pensar colectivo es un arroyo continuo, los 'pensamientos' son como hojas flotando en las aguas que lamen las orillas. Recogemos las hojas y las experimentamos como 'pensamientos'. Creemos erróneamente que son nuestros, porque no atinamos a ver el arroyo de pensar colectivo que las arrastra.

En el diálogo, la gente comienza a ver el arroyo que fluye entre las orillas. Comienza a 'participar en esta reserva de significado común, que es capaz de constante desarrollo y cambio'. Bohm cree que nuestros procesos normales de pensamiento son como *una 'tosca red que recoge sólo los elementos más toscos del arroyo'*. En el diálogo, se desarrolla una '*suerte de sensibilidad*' que trasciende lo que normalmente reconocemos como pensar. Esta sensibilidad es una '*red sutil*' capaz de recoger los significados sutiles del flujo del pensar. Bohm cree que esta sensibilidad está en la raíz de la verdadera inteligencia.

De acuerdo con Bohm, pues, el aprendizaje colectivo no sólo es posible sino vital para realizar los potenciales de la inteligencia humana. 'A través del diálogo las personas pueden ayudarse mutuamente a captar la incoherencia de los mutuos pensamientos, y de

esta manera el pensamiento colectivo cobra cada vez mayor coherencia (del latín *COHAERERE*, colgar en conjunto). Es difícil dar una definición sencilla de coherencia, pero podemos percibirla como orden, consistencia, belleza o armonía.

Lo importante, empero, no es buscar un ideal abstracto de coherencia. Todos los participantes deben trabajar juntos para volverse sensibles a todas las formas posibles de incoherencia. La incoherencia se delata mediante contradicciones y confusiones, pero resulta aún más manifiesta cuando nuestro pensamiento produce consecuencias que no deseamos.

Bohm identifica tres condiciones básicas que son necesarias para el diálogo:

- 1. Todos los participantes deben 'suspender' sus supuestos, literalmente, sostenerlos 'como suspendidos ante sí mismos';*
- 2. Todos los participantes deben verse como colegas;*
- 3. Tiene que haber un 'árbitro' que 'mantenga el contexto' del diálogo.*

Estas condiciones contribuyen a que el 'libre flujo del significado' pase a través de un grupo, reduciendo la resistencia al flujo. Así como la resistencia en un circuito eléctrico hace que el flujo de corriente genere calor (energía desperdiciada), el funcionamiento normal de un grupo disipa energía.

En el diálogo hay 'energía fría, como en un superconductor'. Así es posible discutir 'temas calientes', asuntos que de lo contrario serían fuente de discordia emocional y fractura. Más aún, se transforman en ventanas para obtener visiones más profundas.

**EQUILIBRIO ENTRE DIÁLOGO Y DISCUSIÓN.** En el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. En una discusión se presentan y defienden distintos puntos de vista y, como explicamos antes, esto puede brindar un útil análisis de toda la situación. En el diálogo se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo. En una discusión se toman decisiones. En un diálogo se exploran asuntos complejos. Cuando un equipo debe llegar a un acuerdo y se deben tomar decisiones, se requiere un grado de discusión. A partir de un análisis convenido en común, es preciso sopesar diversos puntos de vista y seleccionar el preferido (lo que quizá sea uno de los originales, o uno nuevo surgido de la discusión).

Las discusiones productivas **convergen** en una conclusión o curso de acción. Los diálogos, en cambio, son **divergentes**; no procuran el acuerdo, sino una **aprehensión** más matizada de asuntos complejos. Tanto el diálogo como la discusión pueden desembocar en nuevos cursos de acción; pero las acciones a menudo constituyen el foco de la discusión, mientras que las acciones nuevas surgen como **subproducto** de un diálogo.

(Peter Senge, 'LA QUINTA DISCIPLINA')



# REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

## Vocabulario

### concusión.

(Del lat. *concussio*, *-ōnis*).

1. f. Exacción arbitraria hecha por un funcionario público en provecho propio.

### exacción.

(Del lat. *exactio*, *-ōnis*).

1. f. Acción y efecto de exigir impuestos, prestaciones, multas, deudas, etc.

2. f. Cobro injusto y violento.

### sinergia.

(Del gr. *συνεργία*, cooperación).

1. f. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

2. f. *Biol.* Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.