

Perspectivas

Una perspectiva es un punto de vista; los puntos de vista ajenos entre sí dan interpretaciones muy diferentes. Hace muchos años, un periódico lanzó un concurso semanal en el que había que localizar un objeto cotidiano en una fotografía tomada muy cerca del objeto. Era muy difícil. Probemos ahora el mismo experimento. Mírese la palma de la mano e imagine que va tomando instantáneas cada vez más de cerca hasta que lo único que ve son los poros de la piel. ¿Reconocería usted su propia mano? Ahora imagine que se distancia todo lo posible hasta verse la mano otra vez. Sólo podría reconocérsela a cierta distancia; estando muy, muy cerca, la mano como entidad, como *conjunto*, desaparece. Con la perspectiva se consigue que las cosas emerjan. Del mismo modo, a veces estamos tan cerca de nuestras propias vivencias que nos resultan confusas, no podemos ver el patrón que forman. Las capacidades de comprender y reconocer proceden de la perspectiva.

Desde perspectivas diferentes se puede tener visiones tan distintas de una misma cosa que nos producirían una enorme sorpresa, aun en el caso de algo que conozcamos a la perfección. ¿Ha escuchado alguna vez su propia voz grabada en una cinta? Así es como le oyen los demás, aunque usted se oiga de otra forma porque su voz resuena en la cavidad craneal. La voz de la cinta no es la voz que usted reconoce como suya. Tal vez esté muy acostumbrado a verse en fotografías, pero ¿se ha visto alguna vez en vídeo? Gracias a la tecnología del vídeo podemos hoy vernos a nosotros mismos como nos ven los demás, y a muchas personas la experiencia les despierta sentimientos contradictorios.

En el mundo entero, la visión que teníamos de nosotros mismos cambió para siempre cuando vimos las primeras fotografías de la Tierra tomadas desde el espacio. Por primera vez en la historia pudimos ver la Tierra como un todo. Ese inconfundible globo de tonos azules y verdes luminosos es nuestro hogar, el único que tenemos. En fotografías de detalle, podemos ver nuestro impacto sobre el planeta, las manchas de contaminación alrededor de las grandes ciudades...

PENSAMIENTO LATERAL, HORIZONTAL, VERTICAL Y MULTIDIMENSIONAL

Aquello que nos permitimos ver a nosotros mismos conforma nuestros modelos mentales, y estos modelos pueden limitar nuestros puntos de vista, y los puntos de vista limitados refuerzan nuestros modelos mentales: ya tenemos el bucle de realimentación por refuerzo. Vemos lo que esperamos ver. Ver las cosas de una misma manera lleva a los mismos modos de pensamiento. Así, nuestro mundo se va estrechando.

El pensamiento sistémico es una perspectiva diferente. Observa la forma en que se relacionan las diversas experiencias, cómo se combinan para formar conjuntos más grandes. Al mismo tiempo, uno de los principios fundamentales del pensamiento sistémico es adoptar tantas perspectivas distintas como sea posible. Esta actitud resulta muy gratificante, porque el mundo es mucho más rico que cualquiera de las representaciones que nos hagamos de él, por tanto, cuantas más perspectivas tengamos más rico nos parecerá.

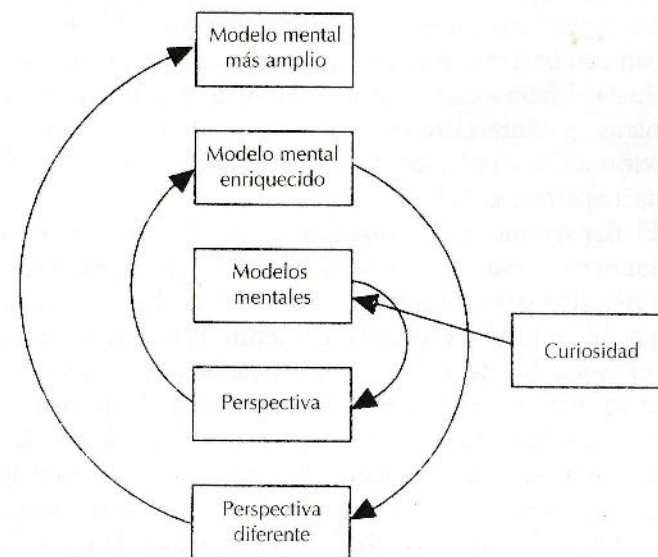
Tener perspectivas diferentes ampliará nuestros modelos mentales, los modelos mentales más abiertos nos llevarán a ampliar aún más las perspectivas, y acabará formándose un bucle de refuerzo que ampliará nuestra visión del mundo.

¿Qué nos impide disfrutar de manera cotidiana de las distintas perspectivas y aprender de ellas? En primer lugar, el hecho de establecer un umbral muy alto para los fallos. El error es una realimentación no deseada. Algunas personas toleran una gran cantidad de errores (es decir, tienen un umbral muy alto), antes

de cuestionarse las presuposiciones en las que fundamentan sus actos (esto es, sus modelos mentales).

El segundo factor que actúa como freno es un modelo mental, el de que el significado de lo que hacemos reside en nuestras intenciones. Este convencimiento nos lleva a repetir las mismas acciones y justificar un posible resultado aciago argumentando que no era nuestra intención que saliera así.

El tercer factor, y más importante, es la falta de curiosidad. La curiosidad es un estado que va más allá de los modelos mentales, los pone en cuestión. La curiosidad nos empuja a averiguar cómo funcionan las cosas y por qué (o por qué no), en consecuencia, los modelos mentales se flexibilizan y responden con más receptividad a la realimentación.



Ampliación de la perspectiva

La curiosidad genera perspectivas. No hay perspectivas equivocadas, sólo hay las que son útiles y las que no lo son. El criterio de utilidad responde a un juicio de valor personal que se basa en lo aprendido anteriormente. Por tanto, merece la pena ali-

mentar la curiosidad respecto a lo pueda servirnos para generar nuevos puntos de vista. La creatividad y diversos tipos de inteligencia implican adoptar puntos de vista diferentes y, en consecuencia, conseguir distintos tipos de realimentación.

El pensamiento sistémico consiste en ver las situaciones y las experiencias como un todo. Para ello, es necesario tener una visión lo suficientemente amplia, dar un paso hacia atrás para observar el patrón que forman o construir el todo desde muchos ángulos diferentes. Entonces es cuando se puede establecer otra relación con la situación, y esta relación diferente aporta una valoración totalmente nueva, del mismo modo que con los dos ojos se obtiene la visión binocular.

Por ejemplo, un directivo de una empresa que alquilaba equipamiento de oficina tenía un técnico de mantenimiento de lo más espectacular. Las fotocopadoras de los clientes se estropeaban con bastante regularidad y era difícil descubrir dónde se producía el fallo exactamente. Solía ocurrir que parecía que el problema era intermitente, y la máquina funcionaba mientras estuviera allí el técnico de turno; tan pronto como se marchaba, volvía a aparecer el fallo.

El departamento de mantenimiento había elaborado un voluminoso manual con toda una serie de procedimientos pormenorizados para localizar la causa del problema cuando no era posible reproducirlo en el momento. Pero había un técnico que era increíblemente bueno en reproducir los fallos sin necesidad del manual. Su secreto era muy simple. Solía visitar a los clientes por la tarde y, entonces, rebuscaba en la papelera las copias inservibles. Invariablemente, siempre había allí magníficos ejemplos de lo que funcionaba mal en la fotocopadora y casi siempre lograba arreglarla sin necesidad de consultar el manual.

¿Cuál era la diferencia? Lo que hacía aquel técnico era ampliar la escala temporal y buscaba en el pasado las pruebas en lugar de buscarlas en el presente, además era capaz de ver que lo inservible en circunstancias normales (las copias que estaban en la papelera) podía aportar una información muy valiosa en el momento de la reparación.

De dentro afuera o de fuera adentro

Hay dos perspectivas básicas totalmente distintas, que suelen recibir la denominación de *objetiva* y *subjetiva*. La perspectiva objetiva significa mirar de fuera adentro y, curiosamente, ha llegado a ser sinónima de «verdadera». La perspectiva subjetiva implica mirar de dentro afuera y suele considerarse menos fiable («eso es tu percepción subjetiva» suele emplearse para indicar que algo no cuenta). Pensemos en estas dos perspectivas sin hacer juicios de valor, en términos sistémicos.

Una visión objetiva es mirar un sistema desde fuera.

Una visión subjetiva es mirar un sistema desde dentro.

El pensamiento sistémico utiliza las dos visiones.

LA VISIÓN OBJETIVA

En última instancia, nunca hay una objetividad definitiva, porque nadie puede salirse del sistema del que forma parte, o de lo contrario no existiría. La objetividad total carece de significado porque no hay observador que pueda describirla. Por tanto, ser subjetivo u objetivo dependerá de dónde establezcamos los límites del sistema en cuestión.

La ciencia intenta adoptar la visión más objetiva posible, pero incluso la ciencia precisa de un observador; se está descubriendo en las extrañas contradicciones de la física cuántica que el observador no puede ser excluido de la ecuación. El observador influye en el experimento.

La ciencia realmente no demuestra nada; plantea hipótesis y las somete a prueba. El conocimiento científico es una serie de hipótesis de trabajo sobre el mundo, en constante proceso de actualización. El valor de la ciencia es inestimable y, gracias a ella, el ser humano dispone hoy de conocimientos, comprensión y calidad de vida, pero los resultados que da llevan a un tipo particular de comprensión. Hay muchas cosas que damos por ciertas que no pueden demostrarse en un experimento científico por una o dos razones. O porque no son *refutables* (por ejemplo, las creencias religiosas), o porque no se las puede aislar lo suficiente del

sistema del que forman parte para controlar todas las variables y, por tanto, no se las puede estudiar en condiciones científicas. Los sistemas complejos, como las relaciones humanas, tienen una complejidad dinámica que la ciencia no puede desentrañar.

Por ejemplo, la neurología puede hacer una descripción excelente del cerebro, cómo funcionan las neuronas y cuáles son los cambios bioquímicos que se producen, incluso llegar a la fórmula molecular de los neurotransmisores que recorren nuestro cerebro y nuestro organismo justo en este momento y que nos permiten ver y oír, comprender y pensar en este libro. Sin embargo, no puede decir nada de la intensidad de nuestra experiencia ni definir en qué consiste ser cada uno de nosotros, el significado personal que cada cual da a estas palabras; bien es verdad que tampoco lo pretende. Puede darnos la composición química del aroma de una rosa, pero no puede describir qué sentimos cuando olemos una. Nuestra experiencia no se reduce a la chispa que surge en las sinapsis ni al ir y venir de los neurotransmisores. Tanto las sinapsis como los neurotransmisores son parte de un sistema más pequeño de nuestro organismo. Nuestra experiencia es una propiedad emergente del conjunto del sistema y se experimenta en nuestro interior. Nosotros le damos significado, la interpretamos en función del modelo que tengamos del mundo. Si cambiamos el neurotransmisor, la experiencia será distinta, pero no es posible poner la una en el otro. Puede que el cerebro tenga el aspecto de una masa informe de color gris, pero nuestra mente no es eso en absoluto. Para que alguien conozca nuestra mente, tiene que hablar con nosotros.

La misma distinción se aplica a escala colectiva. Podemos medir y evaluar el arte y las características creativas de nuestro tiempo, las tendencias sociológicas, los movimientos políticos, pero la cultura es algo que somos en nuestro interior, algo que experimentamos subjetivamente.

La ciencia tiende a ser analítica, a descomponer las cosas en partes más pequeñas para poder comprenderlas. El pensamiento sistémico se forma a partir de elementos para llegar a conjuntos más grandes.

El pensamiento sistémico adopta las visiones objetiva y subjetiva. Es muy importante saber qué perspectiva estamos adop-

tando en cada momento; las dos son necesarias; lo importante es dónde trazamos la línea divisoria del sistema, qué diferencias establecemos, nunca debemos olvidar que es imposible salirse del todo del sistema del que formamos parte. Si trazamos una línea que restringe en exceso, cometeremos el error de reducir la experiencia a una serie de chispeantes neuronas y al fluir de neurotransmisores. Si la línea es demasiado holgada, corremos el riesgo de pasar por alto sus efectos más reales.

LA VISIÓN SUBJETIVA

Si miramos de dentro afuera, es decir, desde la visión subjetiva, nuestra experiencia encuentra una verdad y una franqueza en ello. Si bien la experiencia individual puede ser desconcertante (¿es aquello un fantasma, una sombra, un OVNI o el reflejo del sol en las nubes?), todos validamos nuestra experiencia mediante la comprensión compartida con otros. No esperamos a que la ciencia nos lo demuestre o lo refute. No buscamos la objetividad.

La perspectiva subjetiva se desglosa en una interesante y útil división:

- Nuestra propia perspectiva de dentro afuera: lo que el mundo nos parece a través de nuestros propios filtros, intereses, nuestra mente y nuestro cuerpo. Tómese unos instantes para pensar detenidamente en algo que de verdad le importe. Ese es su punto de vista, esa es su experiencia, no solo una idea, sino una vivencia, una realidad que serena.
- La perspectiva de otra persona: es un salto de la imaginación, un intento de captar el sabor de los pensamientos y sentimientos de otra persona «como si» fuéramos ella. No es la interpretación o el juicio de lo que ella siente, sino un intento sincero de «ponerse dentro de su piel». Esta es la segunda perspectiva subjetiva.

Adoptar la perspectiva de otra persona, ponerse en el lugar de otro, como suele decirse, es esencial. Todo cuanto hacemos afecta a otros y necesitamos saber cómo lo ven ellos desde su mundo.

En una empresa que conocemos tenían la costumbre de cele-

brar reuniones que siempre acababan en un punto muerto: el jefe de ventas defendía su postura, la responsable de marketing defendía la suya y el jefe de atención al cliente se mostraba en desacuerdo con los otros dos. Todos eran sinceros y estaban convencidos de sus argumentaciones, y con el mismo entusiasmo y la misma franqueza llegaban siempre a un callejón sin salida.

Les propusimos que cambiaran la organización de sus reuniones. Primero, el jefe de ventas haría su presentación. Después, la responsable de marketing y el jefe de atención al cliente tenían que resumirla de forma que el jefe de ventas estuviera completamente de acuerdo. Tras una breve pausa, la responsable de marketing haría su presentación y los otros dos expondrían lo dicho por ella de forma que ella estuviera completamente de acuerdo. Para terminar, el jefe de atención al cliente expondría su parte y los otros dos volverían a contársela de forma que él estuviera completamente de acuerdo. A partir de ese momento la reunión seguiría, pero como los tres habrían visto cómo se sentían los demás, resultaría mucho más productiva. El experimento funcionó. Hemos hecho variaciones sobre esto mismo en las que un directivo resume su parte a otro, que tiene después que hacer la presentación del primero ante el resto de los asistentes a la reunión. Estos métodos son variaciones para que la gente se preocupe de entenderse unos a otros, pero no sólo intelectualmente, sino con la experiencia de ponerse en el punto de vista del otro.

Para comprender cualquier sistema humano necesitamos entrelazar nuestra perspectiva con las de otras personas. Puede que seamos parte del sistema que queremos comprender, en tal caso nuestra perspectiva será tan valiosa y necesaria como la de los demás. El sistema puede ser una reunión de trabajo, una discusión familiar o una cuestión política de carácter local; algo que nos importe, que nos mueva realmente por dentro. Incluso si nos encontramos en la situación en calidad de observadores, como asesores en el caso de un negocio, o como terapeutas en un conflicto de familia, pasaremos a formar parte del sistema dada nuestra implicación en la situación y los modelos mentales que llevamos con nosotros. Queda fuera de cuestión que los modelos mentales de las otras personas también forman parte del sistema.

Al intentar comprender sistemas humanos (empresas, familias, relaciones), debemos estar precavidos respecto a nuestros propios pensamientos y sentimientos, y respecto a los de las personas implicadas, desde su punto de vista. No es preciso que estemos de acuerdo con ellos, pero si no los comprendemos, no podremos comprender el sistema.

Sin estas dos perspectivas subjetivas, existe el peligro de adoptar una visión objetiva y analítica del sistema, intentar comprenderlo descomponiéndolo en partes más pequeñas y acabar tratando a las personas como objetos.

Una vez que estas perspectivas diferentes nos han aportado una mejor comprensión del sistema desde dentro, podemos adoptar una visión objetiva —un paso mental hacia fuera—, mirar las conexiones entre la propia experiencia y la de los demás y ver qué es lo que surge de ellas. La posición objetiva nos dará una comprensión más completa de la situación. A medida que aumente nuestra comprensión, también cambiará el sistema, porque nuestra comprensión es parte del sistema: ya tenemos otro interesante bucle recursivo.

Metáforas sobre la perspectiva

De forma natural, todos adoptamos perspectivas distintas cuando queremos mejorar nuestra comprensión, y eso se refleja en el lenguaje:

- «Los árboles no me dejan ver el bosque.»
- «Me tengo que apartar para verlo en conjunto.»
- «Estoy tan enfrascado en esto que ya no sé ni lo que hago.»
- «Me tengo que alejar de esto.»
- «Está demasiado pillado por los compromisos para saber qué hacer.»
- «Quisiera ver ese asunto más de cerca.»
- «Si tú estuvieras en su pellejo, harías lo mismo.»
- «Míralo desde otro punto de vista.»

Es difícil cambiar un sistema sólo desde dentro adoptando únicamente el punto de vista subjetivo. Hay que ver el conjunto para valorar si nuestras acciones están teniendo el efecto deseado. La visión objetiva es también insuficiente por sí sola, porque no tiene en cuenta el significado subjetivo individual y la importancia de los problemas para las personas afectadas. Por esta razón, muchas iniciativas políticas que se diseñan, a menudo con la mejor intención, para obtener un resultado global acaban fracasando por las presiones locales.

Pensar que la Tierra es plana o que es redonda

¿La Tierra es plana? Obviamente, sí, basta con mirar bajo nuestros pies. Sin embargo, si creemos que son verdad las fotografías tomadas desde el espacio, resulta que es redonda, y cualquier vuelo internacional nos los confirma diariamente. Sabemos (o al menos creemos) que la Tierra es redonda, pero por cuestiones prácticas cotidianas, nos comportamos como si fuera plana. Con demasiada frecuencia actuamos como si pensáramos que la Tierra es plana, simplificamos demasiado cuando necesitamos ver la globalidad de una situación.

Una línea recta es, en realidad, una parte de un arco, una parte de un círculo. Parece plana sólo porque nuestra visión es limitada. Esto nos lleva a la *puntuación*, a cómo interpretamos estos círculos y secuencias de acontecimientos, a si llegamos más allá de las líneas para ver cómo se conectan y acaban formando círculos. Cuando nos encontramos a nosotros mismos dando vueltas y vueltas a un mismo círculo en un patrón de comunicación fallida e insatisfacción, parece como si una línea recta nos estuviera llevando otra vez al punto de partida. Sólo si vemos el sistema desde fuera podremos contemplar el círculo y adivinar cómo salir de él.

La puntuación es la forma en que damos sentido a las secuencias.

La puntuación cambia el significado tanto del lenguaje como de la experiencia.

Veamos un ejemplo de cómo la puntuación puede establecer enormes diferencias:

Querido Adelaido:

Busco un hombre que sienta algo verdadero del amor. No quiero ni mencionar la palabra «lejos». De ti me gusta todo: tu voz, tu risa, tus manos. Me dan escalofríos al recordar los momentos en que estamos juntos. Siento angustia estando sin ti. La felicidad me embarga a tu lado. Se me hacen los días larguísimos en tu ausencia. Sueño algunas noches con espanto que estás aquí de repente junto a mí, muerto sobre el lecho.

Quisiera verte ahora mismo.

Olga

Querido Adelaido

Busco un hombre que sienta algo verdadero. Del amor no quiero ni mencionar la palabra. Lejos de ti me gusta todo. Tu voz, tu risa, tus manos me dan escalofríos. Al recordar los momentos en que estamos juntos siento angustia. Estando sin ti la felicidad me embarga. A tu lado se me hacen los días larguísimos. En tu ausencia, sueño algunas noches con espanto en que estás aquí, junto a mí. Muerto sobre el lecho quisiera verte ahora mismo.

Olga

Veamos ahora un ejemplo de cómo la puntuación puede cambiar la experiencia. George y Jenny llevan 10 años casados y han establecido un patrón que a ninguno de los dos les gusta. Cada vez que tienen que tomar alguna decisión importante, discuten. Jenny dice que George es demasiado dominante: «Él dice lo que piensa que debemos hacer y no presta ninguna atención a lo que yo pienso. Cuando yo sugiero otras posibilidades, se pone a la defensiva y se enfada».

Jenny reacciona al patrón de George. A veces, incluso se pone a defender el punto de vista contrario al de él sólo porque es diferente.

George tiene otra versión: «Cada vez que hay que tomar una decisión, soy yo el que tiene que decir lo que piensa en primer lugar, Jenny no sabe lo que quiere. Pero cuando expongo mi punto de vista, se opone a él, yo lo defiendiendo y acabamos discutiendo. Me gustaría que no se opusiera siempre a mis ideas».

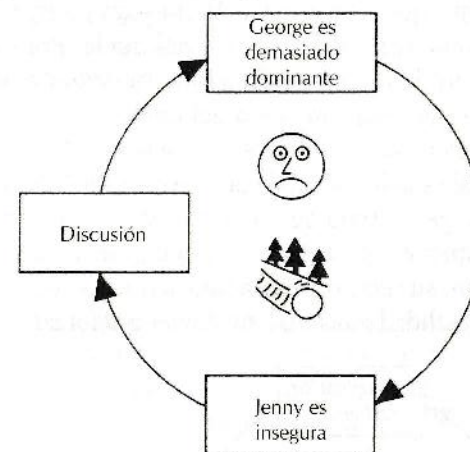
George reacciona al patrón de Jenny aunque no quiera hacerlo.

En la práctica, es como si uno estuviera continuamente forzado a responder a otro de una forma determinada y a ninguno de los dos les aportara ninguna ventaja la situación; busquemos el bucle de refuerzo; en otras palabras, veamos cómo las acciones de uno influyen en la otra persona para que responda de tal forma que justifique la reacción de la primera. ¿Es entonces la reacción del primero lo que desencadena todo?

En una discusión de este tipo, la situación puede prolongarse durante mucho tiempo (como le ocurría a esta pareja). Vista desde fuera, la situación es un bucle: George reacciona a la actitud de Jenny, que reacciona a la actitud de George. Intentemos dividir el ciclo, puntuarlo de otra forma. Jenny ve a George como el que inicia el enfrentamiento (al imponer su punto de vista), y George ve a Jenny como la instigadora (al enfrentarse a su ideas). Empecemos por donde empecemos, la situación es un bucle de realimentación por refuerzo. Hay además un nudo diabólico que mantiene ese bucle: ambos esperan que el otro discuta de una determinada manera, en consecuencia, ambos adoptan su postura prefijada como antídoto. Sin embargo, desde fuera ninguna de las dos posturas es verdaderamente un antídoto, sino lo que provoca la enfermedad. Al ser imposible someter la situación a discusión, el bucle cada vez se afianza más. Es como un juego basado en reglas terribles, pero que hay que seguir jugando porque ninguna regla establece cuándo ni cómo se pueden cambiar las reglas.

Para cualquier observador externo, George y Jenny comparan el mismo modelo mental: los dos piensan que reaccionan a la actitud del otro y que es el otro el que desencadena la situación.

En tal caso, sólo si el otro cambiara podría arreglarse la situación. Los dos se quedan con la mitad de la situación, pero una verdad a medias puede resultar tan engañosa como una mentira.



La puntuación en una discusión de pareja

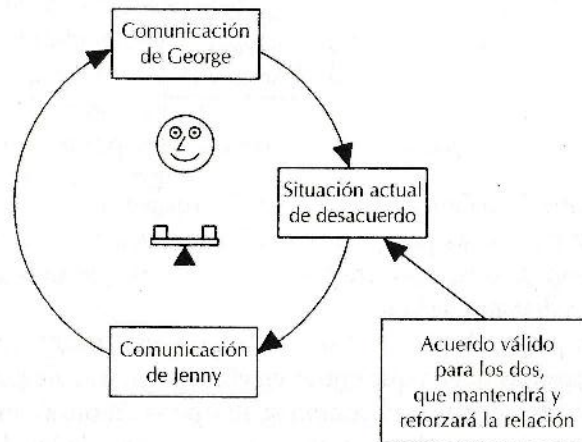
El punto de palanca en este tipo de discusiones consistiría en dar un paso atrás para salirse del bucle y ver la estructura de la situación. Entonces, habrá que formular la pregunta básica: *¿Qué es lo que impide que la situación cambie?*

En primer lugar, para que el bucle permanezca intacto, las dos personas tienen que entrar en el juego. Si uno de ellos actuara de forma distinta, el círculo se rompería. Tanto George como Jenny reaccionan el uno contra el otro, si uno de los dos dejara de hacerlo, el otro también dejaría de hacerlo. Para que la situación cambie, uno de ellos tendría que salirse del bucle y cuestionar lo que está ocurriendo. Entonces, la discusión podría mantenerse en otro nivel. Por ejemplo, Jenny podría decir: «Me parece que cada vez que tomamos alguna decisión acabamos discutiendo. ¿Qué podríamos hacer para impedirlo?».

Habría que plantear las cosas con mucho cuidado. Si se hace en el transcurso de la discusión, George podría entenderlo como parte de la provocación y contestar simplemente: «Ya estás otra vez dejando que yo decida...».

Es esencial tomarse un tiempo de descanso que establezca una interrupción. Las partes que se encuentran metidas en este tipo de bucles suelen intentar salirse, pero es muy probable que las observaciones que hagan desde fuera sean interpretadas por la otra parte como una continuación del bucle. Por esta razón, suele ser muy útil la intervención de un mediador externo, que por definición estará siempre fuera del bucle.

Una vez que nos salimos del sistema, tenemos la posibilidad de cambiarlo. ¿Cuál es la finalidad de la conversación? Desde el punto de vista de George, se trata de tomar una decisión. Para Jenny, la finalidad es la misma. Sin embargo, ninguno de los dos tienen en cuenta el *sistema*: su relación. Sería necesario que los dos tuvieran en mente otra finalidad adicional: mantener o reforzar su relación.



Puntuación equilibrada

Con este tipo de malos entendidos y discusiones se pueden engendrar resentimientos muy profundos y difíciles de disipar con el paso del tiempo. Hay además otra paradoja: como la situación es desagradable, las dos partes intentan resolverla, pero lo hacen mediante la misma actitud que ha desencadenado lo desagradable de la situación. Los sentimientos están causados por la estructura del sistema. No se puede echar la culpa a ninguna de las dos personas.

Un experimento mental

Tal vez cualquiera de nosotros nos encontremos en nuestra vida real inmersos en uno de estos frustrantes bucles en los que una persona reacciona a lo que la otra dice o hace, parece que la situación no tenga solución por sí sola y las dos personas se encuentran a disgusto. Hagamos un experimento:

Pensemos en la situación.

Desde nuestro punto de vista, califiquemos la actitud y los actos de la otra persona.

Ahora, haciendo un esfuerzo de imaginación, califiquemos nuestros actos y nuestra actitud desde el punto de vista del otro. Quizá no sea muy halagador, pero no importa, no es más que otro punto de vista que no tiene por qué ser más acertado que el nuestro respecto a la situación en su conjunto.

A continuación, demos un paso mental hacia fuera para vernos a los dos dentro de la situación, discusión o conversación. Entonces, formulemos mentalmente las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la relación entre estas dos personas durante la discusión?
- ¿Qué estamos haciendo nosotros en esa discusión que pueda desencadenar la reacción de la otra persona?
- ¿Qué estamos haciendo los dos que desencadena nuestra reacción?
- ¿Cómo desencadena nuestra reacción la reacción del otro?
- ¿Qué relación nos gustaría tener con la otra persona?
- ¿Qué respuesta quisiéramos realmente de la otra persona?
- ¿Qué podemos hacer nosotros para conseguir esa respuesta?
- Si lo que estamos haciendo en este momento no funciona, ¿qué es lo que nos impide actuar de otro modo, si es que hay algo que verdaderamente nos lo impida?

En el ejemplo anterior, George y Jenny están reaccionando, cada uno a su manera. Los dos provocan la conducta del otro y la complementan. Es lo que se denomina una relación *complementaria*. Una relación *simétrica* es aquella en que las dos partes implicadas provocan la misma conducta en el otro. Por ejemplo, cuanto más se enfada una de las partes, más se enfada el oponente. Este tipo de relaciones suelen desencadenar escaladas de violencia. La carrera armamentística entre Estados Unidos y la Unión Soviética durante la guerra fría era un ejemplo internacional de relación simétrica: cada vez que Estados Unidos aumentaba su presupuesto en armas, la Unión Soviética se sentía amenazada y hacía lo mismo. Y cada vez que la Unión Soviética aumentaba su presupuesto en armas, Estados Unidos se sentía amenazado y respondía de la misma manera. Desde el punto de vista de la Unión Soviética, ellos se limitaban a responder a la provocación de Estados Unidos. Desde el punto de vista de Estados Unidos, la Unión Soviética no dejaba de aumentar el número y la capacidad destructiva de su armamento, por tanto, en defensa propia, ellos tenían que hacer lo mismo. Ambos países consideraban que actuaban en defensa propia y cada uno veía en el otro la «causa» del problema.

Las relaciones simétricas pueden llevar a enfrentamientos violentos, a menos que una de las partes dé marcha atrás o que entre en funcionamiento otro bucle de compensación (como el miedo).

En una relación complementaria, ninguna de las partes compete con la otra y la situación no tiene por qué desatar la violencia, pero sí puede llevarlas a estancarse en una rutina en la que ninguna de las dos se encuentre satisfecha.

Los dos tipos de relaciones, la simétrica y la complementaria, pueden ser constructivas o destructivas, dependiendo de cómo se relacionen las partes, de la conducta que cada una provoque en la otra. En la práctica, ninguna de las dos relaciones son positivas llevadas al extremo, ya que establecen unos papeles demasiado rígidos.

El camino al infierno

Los bucles limitadores, como el de George y Jenny, sólo se mantienen porque las dos personas están atrapadas en el sistema y cada una ve únicamente su propio punto de vista. Así, lo que hacemos resulta perfectamente coherente para nosotros, aunque para el otro pueda ser incomprensible.

Adoptar el punto de vista del otro no bastará para salirnos del bucle, ya que el punto de vista del otro también forma parte de sistema. Mientras estemos dentro del sistema y no nos demos cuenta, sólo habrá dos opciones: seguir como estamos o admitir que estamos equivocados y que el otro tiene razón.

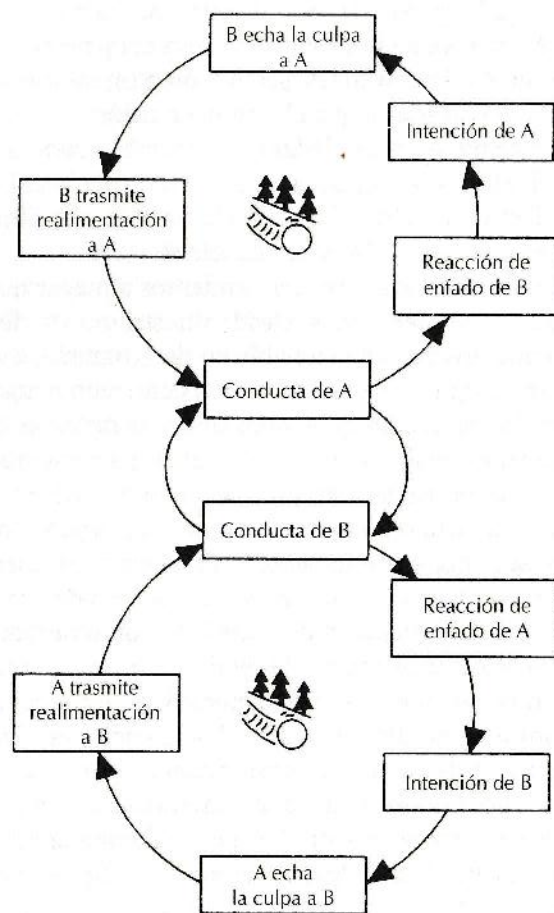
En este sistema, ninguna de las dos personas quiere discutir, pero el resultado sigue siendo una discusión. No es suficiente con tener buena intención. Como suele decirse, «el camino al infierno está sembrado de buenas intenciones».

Otro problema consiste en que tendemos a juzgar nuestros actos por nuestras intenciones. Desde nuestro punto de vista, hacemos lo que nos parece razonable en determinadas circunstancias, y si nos equivocamos o hacemos daño a otro nos excusamos diciéndonos que no queríamos que ocurriera eso. Somos inocentes, tenemos mala suerte o no lo habíamos pensado bien.

Juzgamos a los demás de manera distinta. Al no ver el mundo desde su mismo punto de vista, no los juzgamos por sus intenciones, sino por sus *resultados*, y no tenemos en cuenta las presiones en las que se encuentran. Si nos hacen daño, presuponemos que tenían la intención de hacerlo o, como mínimo, que son imbéciles e incompetentes. Muy al contrario de cómo nos juzgamos a nosotros mismos. No solemos darnos cuenta de que reaccionamos a las conductas, y no a las intenciones. Creemos que el significado de nuestra comunicación está en la intención que tenemos, pero interpretamos la comunicación del otro por el efecto que produce en nosotros. Así es el camino al infierno o a la incomunicación y las culpas..., siempre está lleno de buenas intenciones.

¿Qué es lo que mantiene la situación por ese camino? Casi siempre suele ser que actuamos en silencio dentro de nuestro

propio mundo. Pocas veces comunicamos lo que sentimos. Creemos que si contamos nuestros juicios a los demás, les haremos daño y se pondrán a la defensiva; por nuestra parte, creemos que nos sentiríamos dolidos y nos pondríamos a la defensiva si alguien nos hiciera lo mismo. En consecuencia, nos quedamos callados y la situación se mantiene oculta. Cuando no hay una realimentación sincera, todos seguimos por el mismo camino.



El camino al infierno: la intención y la culpa

Examinemos el diagrama. Cada uno de nosotros somos A, por tanto, nuestro bucle es el de la parte inferior. Cuanto más se empeña B en su actitud desagradable, más nos enfadamos y menos crédito damos a las intenciones de B. Cuanto menos comprendemos las intenciones de B, más le echamos la culpa, y cuanto más le echamos la culpa, menos probabilidades tenemos de ser sinceros con él, en consecuencia, más probabilidades hay de que B mantenga su conducta. El mismo proceso se aplica a B como respuesta a los actos de A, en el bucle superior. El resultado final es el bucle de refuerzo que queda justo en medio de los dos bucles: cuanto más mantenemos nuestra reacción, más mantiene el otro la suya, y cuanto más mantiene el otro la suya, más mantenemos nosotros la nuestra.

Hay dos puntos de palanca. El primero está en el bucle inferior: romper el vínculo entre nuestra reacción de enfado y hacer caso omiso de las intenciones del otro. Actuar como si los actos del otro tuvieran perfecta coherencia para él y lo que persiguiera con ellos fuera obtener algo valioso para su propio mundo. A partir de ese momento, podemos explorar qué es exactamente lo que el otro quiere y averiguar si hay otra forma de que lo consiga sin enfadarnos. El segundo punto de palanca está en el bucle superior, donde podemos romper el vínculo entre la conducta de B y nuestra reacción.