



finestra



Julia Dhar

“Com estar en desacord de manera productiva i trobar el terreny comú”

Conferència realitzada al TED@BCG de Toronto, octubre del 2018.

Fotografia: TED Talk

Traducció: Jordi Vilanova

Julia Dhar és una economista especialitzada en l'estudi de la conducta. Ha assessorat diferents governs, com el de Nova Zelanda i al Regne Unit, i treballa a l'assessoria Boston Consulting Group, on lidera el projecte BeSmart. En aquest rol, aplica la seva experiència en el camp de l'economia conductual al servei de clients del sector públic i privat.

Hi ha dies en què sembla que l'únic en què estem d'acord és que no podem estar d'acord en res. El discurs públic es trenca. I ho sentim a tot arreu —els tertulians a la televisió es criden, entrem a la xarxa per trobar-hi comunitat i connexió, i acabem sortint-ne amb un sentiment d'enuig i alienació. A la vida quotidiana, probablement perquè tothom està cridant, tenim tanta por de participar en discussions que acabem per no participar en absolut. El menyspreu ha substituït la conversa.

La meva missió a la vida és ajudar a estar en desacord de manera productiva. Trobar formes de fer sortir la veritat a la llum, de donar vida a noves idees. Crec —espero— que hi hagi un model de desacord estructurat que sigui mútuament respectuós i que assumeixi un desig genuí de persuadir i de ser persuadit. I per descobrir-ho, deixeu-me que torni enrere una mica.

Quan tenia deu anys, m'encantava discutir. Em temptava la possibilitat de convèncer algú del teu punt de vista, només amb el poder de les teves paraules. I cosa poc sorprenent, als meus pares i als meus professors, no els hi agradava tant.

I de la mateixa manera que van decidir que als quatre anys, a la Julia podia beneficiar-li la gimnàstica per a cremar energies, van decidir que també em podria anar bé formar part d'un equip de debat. És a dir, en certa manera, fer-me anar a discutir a un lloc on ells no hi eren.

Per als no iniciats, les premisses del debat formal són realment senzilles: es planteja una gran idea —defensar la desobediència civil, promoure el lliure comerç— i un grup de persones argumenta a favor de la idea, i una altra en contra. El meu primer debat a l'auditori cavernós del Canberra Girls Grammar School va ser una espècie de cúmul de totes les pitjors pífies que veus als telenotícies. Em va semblar més fàcil atacar a la persona que presentava l'argument, més que no pas la substància mateixa de les idees. Quan aquesta mateixa persona va desafiar les meves idees, em vaig sentir fatal, em vaig sentir humiliada i avergonyida. I em va semblar que la resposta més sofisticada era la de ser el més extremada que pogués. I malgrat aquesta entrada tan trontollant al món del debat, em va encantar. Vaig veure-hi possibilitats, i durant molts

El debat és una manera d'organitzar converses sobre com és, com podria ser, o com hauria de ser el món

anys vaig treballar-hi intensament, arribant a ser molt hàbil en la tècnica de debat. Vaig guanyar tres vegades el Campionat Mundial de Debats Escolars. Sí, ja ho sé, és ara que descobriu que això existeix.

Però no va ser fins que vaig començar a fer de preparadora de persones que participen a debats, gent persuasiva de primer nivell, que ho vaig clissar. La manera d'arribar a la gent és trobar un terreny comú. Es tracta de separar les idees de la identitat i de romandre genuïnament oberts a la persuasió. El debat és una manera d'organitzar converses sobre com és, com podria ser, o com hauria de ser el món. O per dir-ho d'altra manera, m'agradaria oferir-vos la meua guia, basada en l'experiència i posada a prova, de com parlar amb la vostra cosina de política al proper dinar en família; reorganitzar la manera en què el vostre equip pot debatre noves propostes; pensar en com canviem el nostre discurs públic.

Així doncs, com a punt de partida: el debat requereix que enfrontem la idea conflictiva, directament i respectuosa, cara a cara. El fonament del debat és la refutació. La idea que

tu fas un plantejament i jo proporciono una resposta, i tu contestes a la meua resposta. Sense refutació, no és debat, només és pontificar. I jo al començament creia que els oradors més reeixits, els més persuasius, devien ser uns genis que es posicionaven als extrems. Havien de tenir alguna habilitat màgica per fer que la polarització fos tolerable. I vaig trigar molt a esbrinar que és ben bé el contrari. Aquells que són més productius en el desacord comencen per cercar el terreny comú, per molt estret que sigui aquest. Identifiquen allò en què tots podem estar d'acord, i seguir a partir d'aquí: el dret a l'educació, la igualtat entre totes les persones, la importància de tenir comunitats més segures. El que estan fent és invitar-nos a allò que els psicòlegs anomenen realitat compartida. I la realitat compartida és l'antídot als fets alternatius.

El conflicte encara hi és, per descomptat. Per això és un debat. La realitat compartida només ens dona una plataforma per començar a parlar-ne. Però el truc del debat és que acabes fent-ho directament, cara a cara, d'una banda a l'altra de la taula. I la recerca demostra que la realitat

importa de veritat. La professora Juliana Schroeder de la University of California, a Berkeley, i els seus col·legues tenen resultats d'una recerca que suggereixen que escoltar la veu d'algú mentre fan un argument controvertit humanitza, literalment. Fa més fàcil la interacció amb el que ha de dir l'altre.

Així que deixeu de banda el teclat i comenceu la conversa. I si volem ampliar aquesta idea una mica, res no ens impedeix prémer el botó de pausa a la tirallonga de conferències magistrals, la seqüència de taules rodones molt corteses, i la substitució de tot això per un debat estructurat. Totes les nostres conferències podrien tenir, com eix central, un debat sobre les idees més grans i controvertides d'un tema. A cadascuna de les nostres reunions d'equip setmanals podríem dedicar deu minuts a un debat sobre una proposta per canviar la manera de treballar de l'equip. Com a idea innovadora, aquesta és prou senzilla i és gratuïta. Es podria començar demà mateix.

I un cop ficats en aquesta realitat compartida, el debat també requereix que separem les idees de

Una de les raons per les quals és tan difícil d'estar en desacord de manera productiva és que ens amarrem a les nostres idees. Comencem a creure que les posseïm i que, per extensió, ens posseeixen

la identitat de la persona que les discuteix. En el debat formal, no hi ha tema si no és controvertit: si hauríem d'augmentar l'edat de vot, si hauríem de prohibir el joc... Però els que participen al debat no trien el seu bàndol. Per això no té sentit fer el que va fer la Julia de deu anys. Atacar la identitat de la persona que fa l'argument és irrellevant, ja que no l'han triat. La teva única estratègia guanyadora és comprometre's amb la millor versió, més clara i menys personal, de la idea.

I pot semblar impossible o ingenu imaginar que es pogués aplicar aquesta idea fora de l'auditori de l'institut. Passem massa temps rebutjant idees sobre la base de si ens definim com a demòcrates o republicans.¹ Rebutgem propostes perquè provenen d'una oficina central, o bé d'una regió que ens sembla que no és com la nostra. Però, sí és possible. Quan treballo amb equips, on tracten de proposar la propera gran idea, o de resoldre un problema realment complex, començo demanant-los a tots que presentin idees de manera anònima.

Així doncs, a títol il·lustratiu, fa dos anys estava treballant amb diverses agències governamentals per generar noves solucions per reduir l'atur de llarga durada, un d'aquests problemes de política pública molt ben estudiats, realment maleïts i que ho empastifen tot. Així doncs, exactament tal com he descrit al principi, es van captar solucions potencials de tot arreu. Les vam agregar, per a cadascuna d'elles es va elaborar una plantilla idèntica. En aquest moment, totes semblen iguals, no tenen identitat separada. I aleshores, per descomptat, es discuteixen, es recullen, es refinen, es finalitzen. I al final d'aquell procés, es presenten més de vint de les noves idees als ministres responsables per a la seva consideració. Però els artífexs de més de la meitat d'aquestes noves idees, eren persones que havien tingut greus dificultats perquè cap assessor governamental els escoltés. O gent que, per la seva identitat, no aconsegueix que el prenguin seriosament: la gent que respon als telèfons, els assistents que gestionen l'agenda, o representants d'agències que no sempre s'hi ha confiat.

Imagineu-vos si els nostres mitjans de comunicació fessin el mateix. Us ho podeu imaginar? Un segment setmanal de telenotícies amb una gran proposta de política sobre la taula sense declarar-la ni d'esquerreres ni de dretes. O bé una sèrie d'opinions a favor o en contra d'una gran idea, però sense que us diguin on treballen els autors. Les nostres converses públiques, fins i tot els nostres desacords privats, es poden transformar debatent les idees, en lloc de discutir-ne la identitat. I després, el que ens permet fer el debat com a éssers humans és obrir-nos a nosaltres mateixos, obrir-nos de veritat a la possibilitat que ens puguem equivocar. La humilitat de la incertesa.

Una de les raons per les quals és tan difícil d'estar en desacord de manera productiva és que ens amarrem a les nostres idees. Comencem a creure que les posseïm i que, per extensió, ens posseeixen. Però finalment, si debats prou temps canviaràs de bàndol, discutiràs a favor i en contra de l'expansió de l'Estat del benestar. A favor i en contra del sufragi obligatori. I aquest exercici dispara una mena de canvi cognitiu. Comencen a evaporar-se les sospites que teniu de

¹ L'autora es refereix als dos principals partits dels EUA.

Una vegada comences a pensar en el que et caldria per canviar d'opinió, comences a preguntar-te per què estaves tan segur, al començament, de la teva posició

les persones que tenen creences que no són les vostres. Perquè arribes a veure't en el seu lloc. I a mesura que et vas ficant a la seva pell, acceptes la humilitat de la incertesa. La possibilitat d'equivocar-te. I és precisament aquesta humilitat que ens fa millors a l'hora de prendre decisions.

El neurocientífic i psicòleg Mark Leary (1954), conjuntament amb els seus col·legues a la Duke University, han esbrinat que les persones que són capaces de practicar —i es tracta d'una habilitat— el que en diuen els investigadors «la humilitat intel·lectual», són més capaces d'avaluar un ampli ventall de proves, són més objectives quan ho fan, i adopten posicions menys defensives quan s'enfronten a proves conflictives. Totes les qualitats que esperem dels nostres caps, companys de feina, companys de debat, responsables de la presa de decisions, totes aquelles virtuts que ens agrada pensar que posseïm nosaltres mateixos. Així doncs, a mesura que abracem aquesta humilitat de la incertesa, hauríem de fer-nos, tots plegats, una pregunta. Els nostres moderadors de debats, els presentadors als telenotícies, també haurien de preguntar als nostres represen-

tants electes i candidats a càrrecs públics: «En què ha canviat d'opinió, i per què?» «Davant de quina incertesa sent humilitat?». I per cert, tot això no és una fantasia sobre com podrien funcionar la vida i les converses públiques. Hi ha precedents.

El 1969, l'estimat presentador nord-americà de televisió infantil Mister Rogers (1928-2003), tenia una audiència davant del subcomitè de comunicacions del Congrés dels EUA, presidit per un —aparentment— rondinaire John Pastore (1907-2000). Mister Rogers hi era per plantejar una mena de cas de debat clàssic, una proposta realment atrevida: un augment del finançament federal per a la radiodifusió pública. I al principi, el senador Pastore, com a cap disciplinari de la comissió, no en vol saber res. Tot plegat va estar a punt d'acabar molt malament per a Mister Rogers. Però, pacientment i de forma molt raonable, Rogers va explicar per què ens interessava la programació infantil de bona qualitat, els tipus de programes de televisió que parlaven dels problemes que experimentaven les famílies normals i corrents. Fins i tot quan ens costava, Rogers ens convidava a una realitat compartida.

I a l'altra banda de la taula, el senador Pastore escoltava, mostrava complicitat i obria la seva ment, en veu alta, en públic, i que queda constància. El senador li diu a Mister Rogers: «Sap una cosa, se suposa que soc un paio bastant insensible, i aquest és el primer cop en dos dies que se m'ha posat la pell de gallina». I després, més tard, afegeix: «sembla que acaba de guanyar-se els 20 milions de dòlars». Necessitem molts més Mister Rogers. Persones amb habilitats, tècniques de debat i persuasió. Però a l'altra banda d'aquesta taula, necessitem molts, molts, molts més senadors Pastore. I la màgia del debat és que et permet, alhora, ser Mister Rogers i el senador Pastore.

Quan treballo amb els equips de debat de què parlàvem abans, els demano en un principi que es comprometin prèviament a la possibilitat d'equivocar-se. Que m'expliquin a mi i als altres què els caldria per canviar d'opinió. I és una qüestió d'actitud, no d'exercici. Una vegada comences a pensar en el que et caldria per canviar d'opinió, comences a preguntar-te per què estaves tan segur, al començament, de la teva posició. La pràctica del debat ens ofereix

**Els principis del debat poden transformar la forma
en què parlem entre nosaltres; ens ensenyen a deixar
de parlar i a començar a escoltar**

moltes coses pel que fa a estar en
desacord de manera productiva.
I hem de portar-ho a les nostres
feines, a les nostres conferències,
a les nostres reunions al consistori.
Els principis del debat poden trans-
formar la forma en què parlem entre
nosaltres; ens ensenyen a deixar de
parlar i començar a escoltar. A deixar
de rebutjar i començar a persuadir.
A deixar de tancar-nos en banda i co-
mençar a obrir les nostres ments.

Moltíssimes gràcies. ■