



knowsquare .

MANUEL MAYO RÚA

7 DE ABRIL DE 2017

PENSAMIENTO CAJA NEGRA

RESEÑA DEL LIBRO DE MATTHEW SYED
FINALISTA PREMIO KNOW SQUARE 2016

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Intentar comprender algunos porqués: ¿por qué los humanos innovan?, ¿por qué algunos aprenden?, ¿por qué algunas organizaciones son creativas? Y también el cómo: ¿cómo enfrentarse a la complejidad inherente a la realidad?, ¿cómo abordar los fracasos?, ¿cómo crear un entorno de crecimiento? La respuesta a todas estas preguntas se resume en una propuesta: ¡convirtámonos en pensadores Caja Negra!

Título completo: *“Pensamiento caja negra. La sorprendente verdad del éxito. Y por qué algunos nunca aprenden de sus errores”*. Editorial Empresa Activa. Autor: Matthew Syed. 410 páginas.

Es lo que tienen en común Galileo, Michael Jordan, Unilever, Gary Kasparov o David Beckham... entre otros ejemplos e historias que ilustran el recorrido (viaje iniciático, más bien) que propone el autor. Porque Matthew Syed es apabullantemente franco desde las primeras líneas con su lector: *Este libro trata sobre cómo se produce el éxito. Y anticipa una dura catarsis para aquel que se exponga y le acompañe: La explicación del éxito reside, en gran parte y a menudo contra toda lógica, en cómo reaccionamos al fracaso.*

De reacción se trata, y sobre todo de ese algo más personal, íntimo y cercano como es la relación que mantenemos con el fracaso. Nuestra relación como individuos, como organizaciones y como sociedad. Esa relación es la que define la diferencia y, por tanto, el entorno que posibilita el progreso.

La lógica del fracaso. Todos deseamos el éxito. ¿Somos conscientes de que sólo se puede construir a partir del fracaso?

Cuando no se produce el contraste mediante pruebas fiables nos encontramos en el ciclo cerrado, un ambiente refractario a los avances. Hasta el siglo XIX las sangrías eran una de las terapias más efectivas. La “prueba” consistía en que si el paciente se recuperaba era, sin duda, gracias a la sangría. Y si no lo hacía es porque estaba tan enfermo que ni siquiera la maravillosa sangría había podido sanarlo.

En la medida en que somos capaces de recopilar información sobre los errores y, en especial, procesarla racionalmente nos encontraremos en el entorno que propicia el progreso. Es el ciclo abierto.

El éxito no es más que la punta del iceberg. Bajo su superficie hay una montaña de fracaso necesario sobre el que se ha construido. Por ello aprender de los errores es imperativo y precisa de dos componentes: una sistemática (método con mecanismos de aprendizaje y autocorrección), y mentalidad (voluntad de enfrentarnos al fracaso y

sincerarnos con los datos, aunque socaven nuestras más profundas creencias). Parafraseando al eslogan, ¿difícil? No ¡Lo siguiente!

La disonancia cognitiva. Es la manera rotunda con la que Matthew nombra al mecanismo psicológico que ponemos en marcha para negar los errores que cometemos. Tanto más cuanto más amenazadores sean y más nos cueste admitirlos.

En realidad, no es sino una variante de la autojustificación y, como tal, un mecanismo de supervivencia fruto de nuestra evolución como seres inteligentes. Desde luego no es perjudicial. Evita, nada menos, que pongamos en cuestión cada decisión que tomamos. Sin embargo, es a la sobreprotección que este mecanismo nos proporciona a quien hay que poner bajo vigilancia. Cuando nos enfrentamos a pruebas rotundas que contradicen nuestras convicciones es más probable que redefinamos las pruebas a que optemos por mudar nuestras creencias. Este mecanismo está más arraigado y es más fuerte cuanto más alto se sitúe el individuo (o conjunto de ellos) en la jerarquía. Cuanto más poderoso sea aquel que vea puestas en cuestión sus convicciones más alicientes tendrá y contará con más medios para cambiar las pruebas y hacer una lectura acomodaticia de la realidad. Algunos de nuestros políticos son ejemplos más que relevantes. ¿Estamos cada uno de nosotros dispuestos a medirnos?

Enfrentarse a la complejidad. ¿Por qué tendemos a subestimar la complejidad del mundo? Es parte de un mecanismo adaptativo, otra vez, que nos permite su aprehensión. Necesitamos ser capaces de contarnos y contar lo que ocurre a nuestro alrededor y para ello miramos, porque es más fácil, la realidad de arriba abajo.

Sin embargo, en todos aquellos sistemas en los que hay un profundo respeto por la complejidad prima la plena consciencia de que no se comprende el mundo en su totalidad. Por ello se ve a los errores como una consecuencia inevitable del desajuste entre la complejidad del mundo y nuestra capacidad para comprenderlo.

El camino es dar la espalda a la tendencia perfeccionista que intenta responder a todas las preguntas de entrada. Incluso antes de salir a jugar el partido. El éxito no reside en encontrar los millones de razonamientos previos que necesitamos para dar en el blanco. Está, y muy fundamentalmente, en nuestra capacidad de adaptación. En que vayamos a enfrentarnos con la realidad. En que seamos capaces de salir a probar y que, por acumulación de las respuestas obtenidas en los contrastes prueba-error, podamos ajustarnos y moldearnos una vez que nos hemos lanzado.

Pequeños pasos y saltos de gigante. ¿Cuál es el verdadero progreso? En todos los sectores se plantea la disyuntiva. Por un lado, los que sostienen que el progreso está en las propuestas rupturistas que supongan saltos atrevidos hacia terrenos inexplorados. Por otro los que lo encuentran en el avance que se obtiene a partir de la

descomposición del objetivo en pequeñas partes en las que obtener ganancias marginales que unidas supongan un progreso impresionante.

La respuesta es sencilla y es global. El éxito supone pensar en grande y en pequeño. En ser creativo y disciplinado. En ver los detalles y el panorama general.

Porque la creatividad se basa en la conexión. La búsqueda de puntos de encuentro y el contraste de ideas está en la base de los momentos de síntesis innovadora. Y a partir de ellos, y con disciplina en el desarrollo, es como se consigue alcanzar el diferencial que distingue a los líderes. ¿Basta con tener la idea original? Además tiene que funcionar.

El juego de la culpa. ¿Qué necesitamos cuando algo va mal? Sin duda, un chivo expiatorio.

Es satisfactorio encontrarlo. Nos descarga y libera. Simplifica la vida. Pero limita nuestra capacidad de aprendizaje. Tampoco es posible aceptar el “todo vale”. El error de buena fe no tiene porqué ser penalizado. Sin embargo, el fallo negligente no sólo es adecuado que se sancione, es sencillamente imprescindible.

El reto consiste en encontrar el equilibrio inteligente entre ambas culturas aparentemente opuestas. Para ello son necesarias sinceridad, disciplina y confianza en los que trazan la línea que deslinda ambos. Evitaremos con ello la destrucción de la fuente fundamental de la información que necesitamos para adaptarnos, aprender eficazmente y evolucionar.

Crear una cultura del crecimiento. Si aprender del fracaso es esencial ¿cómo superamos las barreras internas y externas que nos impiden hacerlo?

Tanto en las personas como en las organizaciones en las que nos agrupamos podemos encontrar dos tipos de mentalidades. La mentalidad fija es aquella que asume que las cualidades básicas (inteligencia, talento...) son rasgos estáticos, innatos. La mentalidad de crecimiento presume que estas habilidades se pueden desarrollar con esfuerzo. Evitar tanto el determinismo fatalista como la lucha titánica e ineficiente es, nuevamente, un juego de contrapesos.

En resumen, redefinamos nuestra relación con los errores y el fracaso. Son la base sobre la que construir el crecimiento. Asumamos la existencia de nuestros fallos, aunque se tambaleen nuestras convicciones. Son una fuente inagotable de progreso. Aceptemos nuestra limitada capacidad para comprender la realidad, adaptándonos progresivamente a ella. Busquemos el equilibrio tanto en nuestra ambición de progreso, como en los juicios sobre los hechos y en el desarrollo de las cualidades y capacidades. Es lo que hacen los pensadores caja negra.



© Manuel Mayo Rúa
© Know Square S.L.