

El poder de saber lo que no sabes

**PIÉNSTRALO
OTRA VEZ
ADAM
GRANT**

PAIDÓS EMPRESA

El poder de saber lo que no sabes



ADAM GRANT

PAIDÓS EMPRESA

El poder de saber lo que no sabes

PIÉNSALO OTRA VEZ

ADAM
GRANT



PAIDÓS EMPRESA

Título original: *hink Again: he Power of Knowing What You Don't Know*

© Adam Grant, 2021

Publicado bajo acuerdo con InkWell Management, LLC c/o

MB Agencia Literaria, S.L. Todos los derechos reservados

© Traducción de: Alexandre Casanovas

© Editorial Planeta Colombiana S.A., 2021

Calle 73 n.º 7-60, Bogotá

www.planetadelibros.com.co

Diseño de portada: © Pete Garceau,

Imagen: Getty Images, utilizado con autorización de Viking Press, un sello editorial de Penguin Random House LLC

Fotoilustración: © Tal Goretsky

Gráficos internos: © Matt Shirley

Adaptado con autorización por el Departamento de Diseño Editorial
Planeta Colombiana

Primera edición en el sello Paidós Empresa (Colombia): noviembre de 2021

ISBN 13: 978-958-42-9777-8

ISBN 10: 958-42-9776-7

Desarrollo E-pub

Digitrans Media Services LLP

INDIA

Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Conoce más en: <https://www.planetadelibros.com.co/>

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

*Para Kaan, Jeremy y Bill,
mis tres amigos de toda la vida,
una cosa que no pensaría otra vez*

Índice

PIÉNSALO OTRA VEZ

Prólogo

PARTE I

Reconsideraciones individuales

Actualizar nuestros puntos de vista

CAPÍTULO 1

Un predicador, un fiscal, un político y un científico entran en tu cabeza

CAPÍTULO 2

El *pasador* y el impostor

CAPÍTULO 3

El placer de equivocarse

CAPÍTULO 4

Un club de la lucha positivo

PARTE II.

Reconsideraciones interpersonales

Abrir las mentes de los demás

CAPÍTULO 5

Bailar con los rivales

CAPÍTULO 6

Rencor en el terreno de juego

CAPÍTULO 7

Encantadores de vacunas e interrogadores de buenas maneras

PARTE III.

Reconsideraciones colectivas

Crear comunidades de aprendices vitalicios

CAPÍTULO 8

Conversaciones tensas

CAPÍTULO 9

Reescribir los libros de texto

CAPÍTULO 10

Aquí no lo hacemos así

PARTE IV

Conclusión

CAPÍTULO 11

Escapar de la visión unidireccional

Epílogo

Acciones para el cambio

Agradecimientos

PIÉNSALO OTRA VEZ

Prólogo

Tras un vuelo movido, 15 hombres saltaban en paracaídas desde el cielo de Montana. No eran simples paracaidistas. Eran bomberos paracaidistas, miembros de un cuerpo de élite que saltaban del avión para extinguir un incendio declarado el día anterior por la caída de un rayo. En cuestión de minutos, el grupo estaría luchando por su vida.

Los bomberos tomaron tierra cerca de la cresta del barranco Mann, a última hora de una abrasadora tarde de agosto de 1949. Como podían ver el incendio al otro lado del barranco, decidieron descender por la pendiente en dirección al río Misuri. El plan consistía en cavar una zanja alrededor de las llamas para contener el incendio y redirigirlo hacia una zona donde no hubiera demasiada materia combustible.

Después de recorrer unos 400 metros, el jefe del equipo, Wagner Dodge, vio que el fuego había cruzado el barranco y que se dirigía directo hacia ellos. Las llamas se elevaban unos 10 metros hacia el cielo. En poco tiempo, el incendio avanzaría tan deprisa que podría cruzar una longitud equivalente a dos campos de fútbol en menos de 1 minuto.

A las 5:45 p. m., parecía bastante evidente que contener el incendio no era una opción real. Tras darse cuenta de que había llegado el momento de cambiar de estrategia, dejar de combatir las llamas y huir de la zona, Dodge ordenó dar media vuelta y salir corriendo para volver a subir por la ladera. Los bomberos tenían que escapar ascendiendo por una pendiente muy pronunciada, a través de un terreno rocoso plagado de arbustos que les llegaban a la altura de las rodillas. Durante los 8 minutos siguientes consiguieron avanzar más de 400 metros, por lo que solo 200 metros más separaban al grupo de la cresta del barranco.

Con la salvación a la vista, aunque el fuego no dejara de avanzar a toda velocidad, Dodge hizo algo que desconcertó a todo el equipo. En vez de intentar aventajar al fuego, dejó de correr y se agachó. Sacó una caja de fósforos, empezó a encender uno tras otro y a arrojarlos entre los matorrales. “Se ha vuelto loco. Tenemos las llamas a nuestra espalda. ¿Qué narices está haciendo el jefe encendiendo otro fuego ahí delante?”, recordaría más tarde uno de los bomberos. Aquel bombero pensó para sus adentros: “Ese imbécil de Dodge está intentando que muera aquí calcinado”. Nadie debería sorprenderse de que el equipo ignorara a Dodge cuando señaló con los brazos el incendio que había provocado y empezó a gritar: “¡Rápido, rápido! ¡Por aquí!”.

Los bomberos no se dieron cuenta de que Dodge había ideado una nueva estrategia para sobrevivir: había puesto en marcha un fuego controlado de seguridad. Al quemar los árboles que tenía por delante, había eliminado el combustible que el incendio necesitaba para avanzar. A continuación, empapó un pañuelo con agua de la cantimplora, se cubrió bien la boca y se echó boca abajo entre la tierra carbonizada durante el siguiente cuarto de hora. Mientras el fuego se encabritaba sobre su cuerpo, pudo sobrevivir gracias a la bolsa de oxígeno que había quedado cerca de la tierra.

En la tragedia, perdieron la vida 12 bomberos. Más adelante, se encontró un reloj de bolsillo de una de las víctimas con las manecillas fundidas a las 5:56 p. m.

¿Por qué solo sobrevivieron tres miembros del grupo de bomberos paracaidistas? La fortaleza física pudo ser uno de los factores. Los otros dos supervivientes consiguieron aventajar al fuego y llegar a la cresta del barranco, pero Dodge salvó la vida por su fortaleza mental.

* * *

Cuando la gente piensa en los requisitos necesarios para disponer de una buena fortaleza mental, la primera idea que suele venir a la cabeza tiene que ver con la inteligencia. Cuanto más inteligente eres, más complejos son los problemas que puedes resolver¹ y más rápido puedes encontrar la solución.² Pero, en un mundo tan turbulento como el nuestro, hay otra capacidad

cognitiva que puede llegar a ser aún más importante: la capacidad para reconsiderar las cosas y olvidar todo lo aprendido.³

Imagínate que acabas de hacer un examen tipo test, de los que te ofrecen varias opciones, y que empiezas a repasar tus respuestas antes de terminar. Aún tienes tiempo de sobra: ¿deberías hacer caso de tu primera intuición o cambiar las respuestas?

Cerca de tres cuartas partes de los estudiantes están convencidos de que revisar sus respuestas perjudicará la puntuación que podrían obtener. Kaplan, una empresa que ayuda a preparar esta clase de exámenes, advierte desde hace tiempo a sus alumnos que “debes actuar con suma precaución si decides cambiar una respuesta. La experiencia indica que muchos estudiantes que cambian sus respuestas eligen la opción errónea”.⁴

Con el debido respeto por las lecciones que nos brinda la experiencia, prefiero hacer caso al rigor de las pruebas. Cuando un equipo de tres psicólogos llevó a cabo un análisis exhaustivo del asunto a partir de 33 estudios, descubrió que en todos los casos la mayoría de los cambios de respuesta sirvieron para corregir errores y dar con la opción correcta.⁵ Este fenómeno se conoce como la falacia de la primera intuición.

En una demostración práctica, un grupo de psicólogos contó las marcas que había dejado la goma de borrar en los exámenes de más de 1500 estudiantes de Illinois.⁶ Solo en una cuarta parte de los cambios estos eliminaron una respuesta correcta y eligieron otra incorrecta, mientras que la mitad sirvieron para corregir errores y marcar la opción acertada. Yo mismo lo veo cada año en mis clases: los exámenes finales de mis alumnos, curiosamente, tienen pocas marcas de borradores, pero aquellos que reconsideran sus primeras respuestas, en vez de quedarse atrapados en la misma opción, al final mejoran sus resultados.⁷

También es posible, por supuesto, que esas segundas respuestas no sean mejores por su propia naturaleza, es decir, que en realidad solo sean correctas, porque, por regla general, los estudiantes son reacios a cambiarlas y solo las corrigen cuando están convencidos de ello. Sin embargo, los estudios más recientes apuntan a otra posible explicación: lo que mejora la puntuación final no es cambiar la respuesta en sí, sino más bien pensar si hay que modificarla.⁸

No solo dudamos cuando reconsideramos nuestras respuestas. Dudamos ante la mera posibilidad de reconsiderarlas. Fijémonos en un experimento en que se escogió aleatoriamente a cientos de estudiantes universitarios para que asistieran a una charla sobre la falacia de la primera intuición. El orador les habló del valor de cambiar de idea y les ofreció una serie de consejos para detectar los momentos en que tenía sentido hacerlo.⁹ En los dos exámenes que los estudiantes realizaron a continuación, tampoco demostraron mayor propensión a revisar las respuestas.

Parte del problema es la pereza cognitiva. Algunos psicólogos han señalado que, a la hora de la verdad, somos unos avaros mentales: preferimos la comodidad de aferrarnos a nuestros viejos puntos de vista antes que asumir la dificultad de esforzarnos por encontrar otros nuevos.¹⁰ Pero, además, hay otras fuerzas mucho más profundas que explican nuestra resistencia a reconsiderar las cosas. Cuestionarnos a nosotros mismos hace del mundo un lugar más impredecible. Nos obliga a reconocer que la realidad puede haber cambiado, que aquello que en el pasado era correcto ahora quizá sea incorrecto. Reconsiderar nuestras creencias más profundas puede suponer una amenaza para nuestra identidad y hacernos sentir como si estuviéramos perdiendo una parte de nosotros mismos.

Reconsiderar no siempre es tan difícil en otros aspectos de la vida. En lo que se refiere a las posesiones materiales, nos ponemos al día con un fervor absoluto. Renovamos el armario cuando la ropa pasa de moda y reformamos la cocina cuando el estilo de los muebles cambia. Sin embargo, cuando se trata de nuestros conocimientos y opiniones, tendemos a no movernos del mismo sitio. Los psicólogos llaman a este proceso incautación y congelación.¹¹ Preferimos la comodidad de la convicción a la incomodidad de la duda, y dejamos que la fragilidad invada nuestras creencias mucho antes de que debilite nuestros huesos. Nos reímos de las personas que aún utilizan Windows 95, pero nos aferramos a las opiniones que nos formamos en aquel 1995. Prestamos atención a las opiniones que nos hacen sentir bien, en vez de escuchar ideas que nos hagan pensar de verdad.

Quizá hayas oído alguna vez que si tiras una rana viva a una cazuela llena de agua hirviendo escapa en un instante dando un buen salto. Pero que, si pones la rana en una olla de agua tibia y vas subiendo la temperatura

poco a poco, se queda ahí y al final muere. La rana carece de la capacidad para reconsiderar la situación y no percibe la amenaza hasta que ya es demasiado tarde.

Hace poco decidí investigar qué hay detrás de esta leyenda popular y me llevé toda una sorpresa: no es verdad.

Si la rana cae en la olla de agua hirviendo, sufrirá graves quemaduras y puede que escape, o puede que no. Pero, en realidad, la rana lo hace mucho mejor en la cazuela que se calienta poco a poco: escapa de un solo salto en cuanto el agua alcanza una temperatura que le parece incómoda.¹²

No son las ranas las que son incapaces de reevaluar la situación. Somos nosotros. Cuando escuchamos esta historia y asumimos que es cierta, pocas veces nos tomamos la molestia de cuestionarla.

* * *

El incendio del barranco Gulch se dirigía hacia los bomberos, por lo que debían tomar una decisión. En un mundo perfecto, habrían tenido el tiempo necesario para hacer una pausa, analizar la situación y evaluar sus opciones. Pero con el incendio embravecido y a menos de 100 metros de su posición no había la menor posibilidad de parar y reflexionar. “En un gran incendio, no tienes tiempo, ni tampoco un árbol bajo cuya sombra el jefe y su equipo puedan descansar y mantener un diálogo platónico sobre el gran problema. Si Sócrates hubiera sido el jefe del equipo en el incendio del barranco Mann, todos los bomberos hubieran muerto carbonizados mientras discutían sobre el recrudecimiento de las llamas sentados bajo un árbol”.¹³

Dodge no sobrevivió por tomarse más tiempo para pensar. Salió con vida por su capacidad para reconsiderar la situación con mayor rapidez. Doce bomberos paracaidistas tuvieron que pagar el peor precio posible porque no le vieron ningún sentido al comportamiento de Dodge. No pudieron reconsiderar a tiempo sus suposiciones previas.

En una situación de tensión extrema, la gente suele recurrir a las respuestas automáticas, aquellas que tiene bien aprendidas.¹⁴ Se trata de una respuesta adaptativa desde un punto de vista evolutivo, siempre que te encuentres en la misma clase de entorno en el cual era necesaria dicha respuesta. Si eres bombero, la respuesta que tienes interiorizada es sofocar

el incendio, no provocar uno nuevo. Si tienes que huir para salvar la vida, la respuesta interiorizada es correr para alejarte del incendio, no dirigirte hacia las llamas. En condiciones normales, esos instintos podrían salvarte la vida. Dodge sobrevivió a la tragedia del barranco Mann porque descartó con rapidez ambas respuestas.

Nadie había enseñado a Dodge a crear una vía de escape con un fuego controlado. Ni siquiera había oído hablar del concepto; fue pura improvisación. Más adelante, los otros dos supervivientes testificaron bajo juramento que durante su formación nunca habían oído hablar de nada parecido a un fuego controlado de seguridad. Muchos expertos habían dedicado toda su carrera a estudiar los incendios forestales sin darse cuenta de que era posible salir con vida quemando una parte de la maleza.

Cuando hablo con otras personas sobre la solución de Dodge, suelen maravillarse por su exhibición de recursos en una situación de tanta presión. “¡Vaya genio!”. Su asombro se transforma rápidamente en abatimiento cuando llegan a la conclusión de que esta clase de momentos de iluminación no están al alcance de los simples mortales. “Me quedé sin respuesta ante las tareas de matemáticas de mi hijo, que está en cuarto de primaria”. Pero no hace falta poseer un ingenio o unos conocimientos especiales para llevar a cabo la mayoría de los procesos que tienen que ver con la reconsideración.

En el barranco Mann, unos instantes antes, los bomberos perdieron otra oportunidad para pensar otra vez, y esta vez la tenían al alcance de la mano. Justo antes de que Dodge empezara a tirar fósforos encendidos a los árboles, ordenó a su equipo que se deshiciera del equipo pesado. Habían dedicado los 8 últimos minutos a subir por la ladera mientras aún cargaban con las hachas, las sierras, las palas y unas mochilas que pesaban 10 kilos.

Si tienes que correr para salvar la vida, parece evidente que tu primera decisión sería deshacerte de cualquier cosa que pueda frenarte. Para los bomberos, sin embargo, las herramientas son esenciales para hacer su trabajo. La idea de llevar y cuidar del equipo está profundamente arraigada en su formación y su práctica profesional. Hasta que Dodge no dio la orden, la mayoría de los bomberos no se deshicieron de sus herramientas, e incluso así uno de ellos se aferró a su pala hasta que un colega se la quitó de las

manos. Si el grupo hubiera abandonado antes sus herramientas, ¿la decisión habría bastado para salvarles la vida?

Nunca lo sabremos, pero la tragedia del barranco Mann no fue un incidente aislado. Solo entre 1990 y 1995 un total de 32 bomberos forestales fallecieron mientras intentaban escapar de las llamas al subir por una pendiente cuando abandonar el equipo pesado podría haber marcado la diferencia entre la vida y la muerte.¹⁵ En 1994, en la montaña Storm King, en Colorado, el fuerte viento fue la causa de que el fuego saltara una quebrada. Mientras corrían cuesta arriba por un terreno pedregoso, con la línea de seguridad a menos de 200 metros, 14 bomberos (cuatro mujeres, 10 hombres) perdieron la vida.¹⁶

Más adelante, los investigadores estimaron que sin sus mochilas y herramientas el grupo habría podido correr entre un 15 y un 20 % más rápido.¹⁷ “La mayoría habría sobrevivido solo con librarse de su equipo y correr hacia la zona de seguridad”.¹⁸ Si hubieran “dejado las mochilas y las herramientas, los bomberos habrían llegado a lo alto de la cresta antes que el fuego”.¹⁹

Es razonable asumir que, en un primer momento, el equipo de bomberos llevaba puesto el piloto automático, sin ser conscientes siquiera de que aún cargaban con mochilas y herramientas. “Cuando ya habíamos subido unos trescientos metros, ¡me di cuenta de que aún llevaba la sierra al hombro!”, testificó uno de los supervivientes del incendio de Colorado. Pero, incluso de después de tomar la sabia decisión de deshacerse de una sierra que pesaba más de 10 kilos, malgastó un tiempo precioso: “De manera irracional, me puse a buscar un sitio donde pudiera dejarla sin que acabara destrozada, y recuerdo pensar ‘no puedo creer que esté dejando la sierra’”. Uno de los cuerpos de las víctimas todavía llevaba la mochila encima, y su mano aún se aferraba al mango de la sierra mecánica. ¿Por qué hay tantos bomberos que deciden no separarse de sus herramientas, incluso, cuando librarse de ellas podría significar salvar la vida?

Si eres bombero, deshacerte de tus herramientas de trabajo no solo exige olvidar las costumbres e ignorar los instintos. Deshacerte de tu equipo significa reconocer el fracaso y perder una parte de tu identidad. Tienes que reconsiderar el objetivo de tu trabajo, y tu papel en la vida. “Los incendios no se combaten con el cuerpo y las manos, se combaten con unas

herramientas que suelen ser las verdaderas señas de identidad de un bombero. En primer lugar, son el motivo por el que los bomberos se despliegan en un incendio. Deshacerse de las herramientas provoca una crisis existencial. ¿Quién soy yo sin mis herramientas?”.²⁰

Los incendios forestales son relativamente excepcionales. Nuestras vidas no suelen depender de decisiones que debemos tomar en un instante, y que nos obligan a comprender que nuestras herramientas representan un peligro y que un incendio es el camino que conduce a la zona segura. Pero el desafío de reconsiderar nuestras suposiciones es mucho más habitual de lo que parece, incluso, un elemento común de todos los seres humanos.

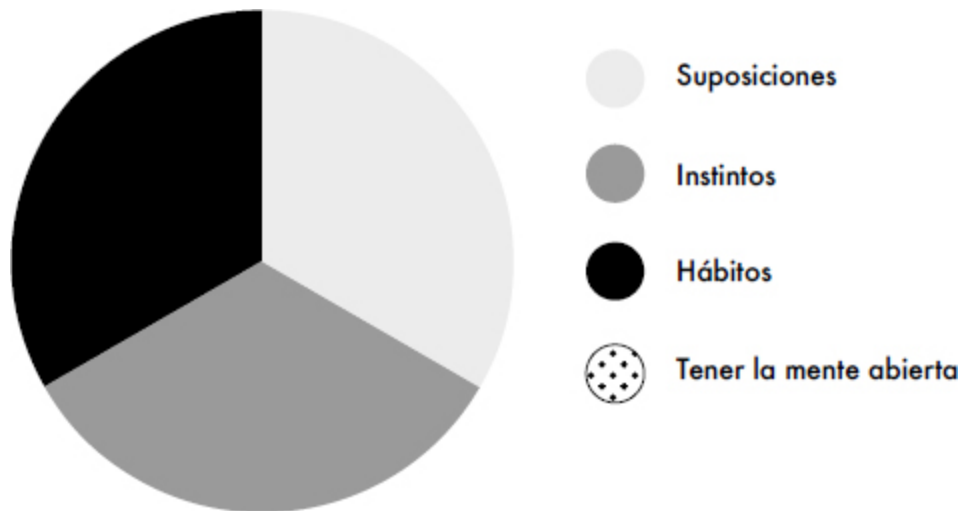
Todos cometemos el mismo tipo de errores que los bomberos, pero las consecuencias son menos devastadoras y, por tanto, pasan desapercibidas. Nuestra forma de pensar se convierte en un hábito que puede representar un lastre, pero no nos tomamos la molestia de ponerlo en cuestión hasta que ya es demasiado tarde. Confiamos en que los frenos del auto, que chirrían desde hace tiempo, seguirán haciendo su trabajo hasta que un día nos fallan en medio de la autopista. Creemos que la bolsa seguirá subiendo después de que los analistas adviertan de una inminente burbuja inmobiliaria. Asumimos que nuestro matrimonio va bien a pesar de la creciente distancia emocional con nuestra pareja. Nos sentimos seguros en el trabajo a pesar de que algunos compañeros ya han sido despedidos.

Este libro trata del valor de reconsiderar. De adoptar la flexibilidad mental que le salvó la vida a Wagner Dodge. Pero también de tener éxito en un aspecto en que Dodge fracasó: fomentar esa misma agilidad en los demás.

Seguro que no cargas con un hacha o una pala, pero sí cuentas con unas cuantas herramientas cognitivas que utilizas con regularidad. Puede que sean las cosas que sabes, las suposiciones que has hecho o las opiniones que defiendes. Algunas de esas ideas no solo forman parte de tu trabajo, también son una parte de tu propia identidad.

Figura 1

HERRAMIENTAS A LAS QUE NOS AFERRAMOS



Fuente: Matt Shirley.

Veamos el caso de un grupo de estudiantes que diseñó una página web descrita como “la primera red social de Harvard en internet” por aquel entonces. Antes de llegar a la universidad, aquellos estudiantes ya habían conectado a más de una octava parte de los alumnos de primer año en un grupo virtual.²¹ Pero, cuando por fin se instalaron en Cambridge, abandonaron la red y cerraron la página²². Cinco años después, Mark Zuckerberg creó Facebook en el mismo campus.

De vez en cuando, los estudiantes que crearon aquel primer grupo virtual sienten una punzada de arrepentimiento. Lo sé muy bien, porque yo fui uno de sus fundadores.

Seamos sinceros: yo nunca habría tenido la visión que ha hecho de Facebook lo que es a día de hoy. En retrospectiva, sin embargo, resulta evidente que mis amigos y yo malgastamos unas cuantas oportunidades de reconsiderar el potencial de nuestra plataforma. Nuestro primer instinto era usar el grupo virtual para que nosotros pudiéramos hacer nuevos amigos; no contemplamos la posibilidad de que pudiera interesar a los estudiantes de otras facultades o a la gente en su vida en general al margen de la universidad. El hábito que teníamos interiorizado era utilizar las herramientas de internet para conectar con personas que estaban lejos, así que, después de instalarnos en el mismo campus, a solo unas manzanas de distancia, pensamos que ya no necesitábamos el grupo virtual. Aunque uno de sus inventores estudiaba informática y otro de sus primeros miembros ya había creado una empresa tecnológica de bastante éxito, supusimos que una

red social en línea no era más que un simple pasatiempo, y no una parte fundamental del futuro de internet. Como yo no sabía escribir código, no tenía las herramientas para crear algo más sofisticado. Aunque, en realidad, crear una empresa tampoco formaba parte de mi identidad: me veía como un estudiante universitario de primer año, no como un emprendedor en ciernes.

Desde entonces, reconsiderar se ha convertido en una parte central de mi propia identidad. Soy psicólogo, pero no soy admirador de Freud, ni tampoco tengo un diván en mi despacho o hago terapia. En Wharton, como psicólogo organizacional, he dedicado los últimos quince años a la investigación y la docencia en el campo de la dirección y la gestión a partir de datos y pruebas reales. Como emprendedor de datos e ideas, empresas como Google, Pixar, NBA o la Fundación Gates han requerido mis servicios para reexaminar la manera de diseñar nuevos puestos de trabajo, la construcción de equipos creativos y la configuración de una cultura colaborativa. Mi labor consiste en pensar otra vez la forma en que trabajamos, lideramos y vivimos, y ofrecer a los demás la posibilidad de hacer lo mismo.

No puedo imaginar otro momento histórico más trascendental para reconsiderar. Mientras la pandemia del coronavirus se extendía por todo el mundo, muchos dirigentes políticos demostraron una extrema lentitud cuando tuvieron que reconsiderar sus suposiciones: primero, que el virus no afectaría a sus países; después, que no sería más mortal que la gripe; y, por último, que solo las personas con síntomas evidentes podían transmitir la enfermedad. El coste final en vidas humanas todavía no ha terminado.

Durante el año pasado, todos hemos tenido que poner a prueba nuestra flexibilidad mental. Nos hemos visto obligados a cuestionar suposiciones que habíamos dado por buenas hace mucho tiempo: que es seguro ir a un hospital, comer en un restaurante y abrazar a nuestros padres y abuelos. Que siempre tendríamos deportes en directo en el televisor y que la mayoría nunca nos veríamos obligados a teletrabajar o a dar clase a nuestros hijos en casa. Que podríamos conseguir papel higiénico y alcohol siempre que quisiéramos.

En mitad de la pandemia, varios casos de brutalidad policial obligaron a muchas personas a reconsiderar sus puntos de vista sobre la desigualdad

racial y el rol que adoptaban para combatirla. Las muertes absurdas de tres personas negras (George Floyd, Breonna Taylor y Ahmaud Arbery) hicieron que millones de blancos se dieran cuenta de que, si el sexismo no es solo un problema de las mujeres, el racismo tampoco es solo uno de los negros. Mientras las protestas se extendían por todo el país, en todo el espectro político, el apoyo al movimiento Black Lives Matter creció en dos semanas y desde los dos años anteriores.²³ Muchas de las personas que se habían mostrado reacias o incapaces de admitir la importancia del problema captaron enseguida la cruda realidad del racismo sistémico que todavía impregna a los Estados Unidos. Muchas de las personas que llevaban años en silencio por fin asumieron que tenían la responsabilidad de convertirse en antirracistas y actuar en contra de los prejuicios.

A pesar de todas estas experiencias compartidas, vivimos unos tiempos cada vez más divisivos. Para ciertas personas, mencionar el acto de arrodillarse mientras suena el himno nacional es motivo más que suficiente para poner fin a una amistad. Para otras, una simple papeleta en la cabina de votación es motivo suficiente para poner fin a un matrimonio. Unas ideologías calcificadas están desgarrando la cultura estadounidense. Incluso, nuestro gran texto legislativo, la Constitución de los Estados Unidos, permite la incorporación de enmiendas. ¿Qué pasaría si tuviéramos más agilidad para hacer enmiendas a nuestras propias constituciones mentales?

En este libro, mi objetivo es analizar cómo se desarrolla el proceso de reconsideración. He buscado las pruebas más convincentes y a varios de los pensadores más capacitados del mundo. La primera parte está dedicada a abrir nuestra propia mente. Descubrirás por qué un emprendedor visionario se quedó atrapado en el pasado, por qué una improbable candidata a la Presidencia llegó a entender que el síndrome del impostor era una ventaja, cómo un científico ganador del Nobel disfruta del placer de equivocarse, cómo los mejores analistas políticos actualizan sus puntos de vista y cómo un director de cine con un Óscar provoca peleas productivas.

La segunda parte examina la manera de animar a los demás a pensar las cosas otra vez. Aprenderás cómo gana sus discusiones un campeón internacional de debate y cómo un músico negro convence a un grupo de supremacistas blancos para que dejen el odio atrás. Descubrirás que, gracias

a un tipo especial de escucha, un médico ha podido abrir la mente de muchos padres sobre las vacunas, y también que una diputada ugandesa logró convencer a todo un señor de la guerra para que se uniera a sus conversaciones de paz. Y si eres un fan de los Yankees, quiero ver si soy capaz de convencerte de que aplaudas a los Red Sox.

La tercera parte aborda la forma de crear comunidades de aprendices vitalicios. En el ámbito social, un laboratorio especializado en conversaciones difíciles nos enseña cómo podemos comunicarnos mejor a la hora de abordar cuestiones tan polarizadas como el aborto o el cambio climático. En el educativo, descubrirás que varios profesores enseñan a sus alumnos a pensar otra vez convirtiendo las clases en museos, abordando los proyectos como carpinteros y reescribiendo los libros de texto. En el profesional, estudiarás cómo establecer una cultura del aprendizaje con la primera mujer hispana que viajó al espacio y que tomó las riendas de la NASA para evitar nuevos accidentes después de que el transbordador espacial Columbia se desintegrara. Para terminar, concluiré con una reflexión sobre la importancia de reconsiderar nuestros planes mejor trazados.

Es una lección que los bomberos han aprendido a las malas. En aquella situación de tensión, el impulso que llevó a Wagner Dodge a librarse de sus herramientas y refugiarse en un incendio que él mismo había provocado marcó la diferencia entre la vida y la muerte. No obstante, su inventiva nunca habría sido necesaria si antes no se hubiera producido un fallo mucho más grave cuando alguien tenía que reconsiderar la situación. La mayor tragedia del barranco Mann es que una docena de bomberos murieron mientras combatían un incendio que no era necesario extinguir.

En la década de 1880, los científicos ya habían empezado a subrayar el importante papel que desempeñan los incendios forestales en el ciclo vital de los bosques.²⁴ Los incendios eliminan la materia muerta, proporcionan nutrientes al suelo y despejan el camino a la luz del sol. Cuando los fuegos desaparecen, los bosques se vuelven demasiado densos. La acumulación de matorral, hojas secas y ramas se convierte en el combustible de los incendios más explosivos.

Aun así, el Servicio Forestal de los Estados Unidos no decidió poner fin a la política de extinguir todos los incendios hasta 1978. El incendio del

barranco Mann se produjo en un lugar remoto donde no había vidas humanas en peligro. Sin embargo, los bomberos paracaidistas acudieron a la llamada porque ningún miembro de su comunidad, organización o profesión hizo lo necesario por cuestionar la suposición de que los incendios forestales no pueden seguir su curso natural.

Este libro es una invitación a decir adiós a esas opiniones y suposiciones que ya no te hacen ningún bien, a anclar tu sensación de identidad en la flexibilidad y no tanto en la coherencia. Si puedes dominar el arte de reconsiderar las cosas, creo que estarás en mejor situación para alcanzar el éxito en el trabajo y la felicidad en la vida. Pensar otra vez puede ayudarte a crear nuevas soluciones para viejos problemas y también a revisar las viejas soluciones para los nuevos. Es un camino para aprender más de las personas que te rodean y para vivir con menos remordimientos. Una de las señas distintivas de la sabiduría es saber cuándo ha llegado el momento de abandonar algunas de las herramientas que más aprecias, y algunas de las partes más queridas de tu propia identidad.

1 Frank L. Schmidt y John Hunter, “General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance”, *Journal of Personality and Social Psychology* 86, n.º 1 (2004): 16273.

2 David C. Geary, “Efficiency of Mitochondrial Functioning as the Fundamental Biological Mechanism of General Intelligence (G)”, *Psychological Review* 15, n.º 6 (2018): 1028-1050.

3 Neel Burton, “What Is Intelligence?”, *Psychology Today*, 28 de noviembre de 2018, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-seek/201811/what-is-intelligence>; Charles Stangor y Jennifer Walinga, *Introduction to Psychology* (Victoria: BCcampus, 2014); Frank L. Schmidt, “The Role of Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate”, *Human Performance* 15, n.º 1-2 (2002): 187-210.

4 Kaplan, *A Systematic Approach to the GRE* (Nueva York: Kaplan, 1999). El GRE es un examen que se suele exigir para acceder a la educación superior en los Estados Unidos y Canadá. (N. del T.)

5 Ludy T. Benjamin Jr., Timothy A. Cavell y William R. Shallenberger III, “Staying with Initial Answers on Objective Tests: Is It a Myth?”, *Teaching of Psychology* 11, n.º 3 (1984): 133-141.

6 Justin Kruger, Derrick Wirtz y Dale T. Miller, “Counterfactual Thinking and the First Instinct Fallacy”, *Journal of Personality and Social Psychology* 88, n.º 5 (2005): 725-735.

7 Yongnam Kim, “Apples to Oranges: Causal Effects of Answer Changing in Multiple-Choice Exams”, acceso el 27 de abril de 2021, <https://arxiv.org/abs/1808.10577>.

8 Justin J. Couchman et al., “The Instinct Fallacy: The Metacognition of Answering and Revising during College Exams”, *Metacognition and Learning* 11, n.º 2 (2016): 171-185.

- 9 Charles M. Slem, "The Effects of an Educational Intervention on Answer Changing Behavior", acceso el 27 de abril de 2021, <https://eric.ed.gov/?id=ED266395>.
- 10 Susan T. Fiske y Shelley E. Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture*, 2ª ed. (Los Ángeles: Sage, 2013).
- 11 Arie W. Kruglanski y Donna M. Webster, "Motivated Closing of the Mind: 'Seizing' and 'Freezing'", *Psychological Review* 103, n.º 2 (1996): 263-283.
- 12 James Fallows, "The Boiled-Frog Myth: Stop the Lying Now!", *The Atlantic*, 16 de septiembre de 2006, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2006/09/the-boiled-frog-myth-stop-the-lying-now/7446/>.
- 13 Norman Maclean, *Young Men and Fire* (Chicago: University of Chicago Press, 2017); véase también National Wildfire Coordinating Group, "Staff Ride to the Mann Gulch Fire", acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.nwccg.gov/wfldp/toolbox/staff-ride/library/mann-gulch-fire>.
- 14 Barry M. Staw, Lance E. Sandelands y Jane E. Dutton, "Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis", *Administrative Science Quarterly* 26, n.º 4 (1981): 501-24; Karl E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly* 38, n.º 4 (1993): 628-652.
- 15 Ted Putnam, *Findings from the Wildland Firefighters Human Factors Workshop* (Missoula: Technology & Development Program, 1995).
- 16 John N. Maclean, *Fire on the Mountain: The True Story of the South Canyon Fire* (Nueva York: HarperPerennial, 2009).
- 17 Ted Putnam, "Analysis of Escape Efforts and Personal Protective Equipment on the South Canyon Fire", *Wildfire* 4 (1995): 34-39.
- 18 Ted Putnam, "The Collapse of Decision Making and Organizational Structure on Storm King Mountain", *Wildfire* 4 (1995): 40-45.
- 19 Colorado Firecamp, "Report of the South Canyon Fire Accident Investigation Team", 17 de agosto de 1994, el acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.coloradofirecamp.com/south-canyon-fire/pdf-links.htm>.
- 20 Karl E. Weick, "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies", *Administrative Science Quarterly* 41, n.º 2 (1996): 301-313.
- 21 Elizabeth Widdicombe, "Prefrosh E-group Connected Class of '03", *Harvard Crimson*, 5 de junio de 2003, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.thecrimson.com/article/2003/6/5/prefroshe-group-connected-class-of-03/>; Scott A. Golder, "Re: 'Alone in Annenberg? First-Years Take Heart'", *Harvard Crimson*, 17 de septiembre de 1999, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.thecrimson.com/article/1999/9/13/alone-in-annenberg-first-years-take/>.
- 22 Cambridge, Massachusetts, la localidad que alberga el campus de Harvard. (N. del T.)
- 23 Nate Cohn y Kevin Quealy, "How Public Opinion Has Moved on Black Lives Matter", *The New York Times*, 10 de junio de 2020, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.nytimes.com/interactive/2020/06/10/upshot/black-lives-matter-attitudes.html>.
- 24 Kathryn Schulz, "The Story That Tore Through the Trees", *The New York Magazine*, 9 de septiembre de 2014, acceso el 27 de abril de 2021, <https://nymag.com/arts/books/features/mann-gulchnorman-maclean-2014-9/index1.html>.

PARTE I

Reconsideraciones individuales

Actualizar nuestros puntos de vista

CAPÍTULO 1

Un predicador, un fiscal, un político y un científico entran en tu cabeza

* * *

El progreso es imposible sin el cambio, y aquellos que no pueden cambiar de opinión no pueden cambiar nada.¹

George Bernard Shaw

Es probable que su nombre no te suene de nada, pero Mike Lazaridis ha tenido una influencia decisiva en tu vida.² Desde muy temprana edad, ya estaba claro que Mike era una especie de mago de la electrónica. Antes de cumplir los 4 años, había construido su propio tocadiscos con piezas de Lego y gomas elásticas. En el colegio, cuando sus profesores tenían problemas con el televisor, llamaban a Mike para que lo arreglara. En su tiempo libre, construyó un computador y diseñó una versión perfeccionada del zumbador que se utiliza en los concursos de preguntas y respuestas de los colegios, un invento que le permitiría cubrir los costos de su primer año de universidad. Solo unos meses antes de terminar la carrera de Ingeniería Electrónica, Mike hizo lo mismo que otros grandes emprendedores de su generación: abandonar la universidad. Había llegado el momento de que aquel hijo de inmigrantes dejara su huella en el mundo.

El primer gran éxito de Mike llegó con la patente de un dispositivo para leer códigos de barras sobre película cinematográfica, y que resultó tan útil en Hollywood que le acabó valiendo un Emmy y un Óscar a la mejor innovación científica y tecnológica. No serían más que migajas en

comparación con su siguiente invento, que convertiría a su empresa en la marca de mayor crecimiento del mundo.³ El buque insignia de Mike se convertiría en objeto de culto, con toda una legión de fieles seguidores que incluía a personalidades tan variopintas como Christina Aguilera y Bill Gates. “Literalmente, ha cambiado mi vida. No puedo vivir sin él”, afirmaba una entusiasta Oprah Winfrey. Cuando llegó a la Casa Blanca, el presidente Obama se negó a entregar el suyo al Servicio Secreto.

Mike Lazaridis concibió la idea para BlackBerry cuando imaginó un dispositivo inalámbrico capaz de enviar y recibir correos electrónicos. En verano de 2009, el BlackBerry dominaba casi la mitad del mercado de los *smartphones* en los Estados Unidos. Para 2014, su cuota de mercado se había hundido a menos del 1 %.

Cuando una empresa sufre una caída de este calibre, nunca se puede señalar una única causa como motivo de su hundimiento, así que tendemos a humanizarla: “BlackBerry fue incapaz de adaptarse”. Sin embargo, las empresas no se adaptan a un entorno cambiante, lo hacen las personas, como resultado de la gran cantidad de decisiones que toman a diario. Como cofundador, presidente y consejero delegado adjunto, Mike era el responsable de todas las decisiones técnicas y operativas sobre BlackBerry. Aunque sus ideas fueran la chispa que puso en marcha la revolución de los *smartphones*, su dificultad para reconsiderar la situación acabó absorbiendo todo el oxígeno de su empresa hasta llegar a la práctica extinción de su invento. ¿Dónde se equivocó?

Casi todos nos enorgullecemos de nuestros conocimientos y experiencia, y de permanecer fieles a nuestras creencias y opiniones. Es una actitud que tiene sentido en un mundo estable, donde obtenemos distintas recompensas por estar convencidos de nuestras ideas. El problema es que vivimos en un mundo que cambia a toda velocidad, donde resulta necesario dedicar tanto tiempo a pensar como a reconsiderar.

Reconsiderar es un conjunto de habilidades, pero es también una actitud. Ya tenemos muchas de las herramientas mentales que necesitamos. Solo tenemos que acordarnos de sacarlas de la caja y quitarles el óxido.

RECONSIDERACIONES

Gracias a los adelantos en la tecnología y el acceso a la información, el conocimiento humano no solo se está incrementando. Aumenta a un ritmo que no deja de acelerarse. En 2011, consumías cinco veces más información que un cuarto de siglo antes.⁴ En 1950, los conocimientos en medicina tardaban unos cincuenta años en multiplicarse por dos. En 1980, el conocimiento médico se duplicaba cada siete años, y en 2010 ya lo hacía en la mitad de ese tiempo.⁵ El ritmo creciente de los cambios nos obliga a cuestionarnos nuestras creencias con mucha más inmediatez que en cualquier otro momento del pasado.

No es una tarea sencilla. Cuando nos aferramos a nuestras creencias, suelen volverse más extremas⁶ y estar más arraigadas.⁷ “Todavía me cuesta aceptar que Plutón no sea un planeta”. En el ámbito de la educación, después de revelaciones históricas y revoluciones científicas, suelen transcurrir unos cuantos años hasta que el currículo se actualiza y los libros de texto pasan por las debidas correcciones. En los últimos tiempos, distintos investigadores han descubierto que debemos reconsiderar algunas suposiciones que ya teníamos asumidas sobre cuestiones como los orígenes de Cleopatra (su padre era griego, no egipcio, y se desconoce la identidad de su madre),⁸ el aspecto de los dinosaurios (los paleontólogos creen ahora que algunos tiranosaurios tenían un plumaje colorido en la espalda)⁹ y los componentes esenciales del sentido de la vista (las personas ciegas aprenden a “ver” de manera autodidacta: las ondas sonoras pueden activar el córtex visual y crear representaciones en el cerebro, de forma parecida al sistema de ecolocalización que los murciélagos utilizan para volar en la oscuridad).¹⁰ Los discos de vinilo de décadas pasadas, los coches clásicos y los relojes antiguos pueden haberse convertido en objetos de colección muy valiosos, pero los hechos obsoletos no son más que fósiles mentales que conviene abandonar.

Enseguida reconocemos ese momento en que otra persona necesita pensar las cosas otra vez. Cuestionamos la opinión de los expertos siempre que buscamos una segunda opinión sobre un diagnóstico médico. Pero, por desgracia, en lo que respecta a nuestros propios conocimientos y opiniones, muchas veces preferimos sentirnos bien a estar en lo cierto. En la vida cotidiana, realizamos nuestros propios diagnósticos sin la ayuda de nadie, desde decidir a quién contratamos a con quién nos casamos. Pero también

debemos desarrollar la costumbre de reconsiderar las cosas por nuestra cuenta.

Imagínate que un amigo de la familia trabaja como asesor financiero y te recomienda invertir en un fondo de pensiones distinto del que utiliza tu empresa. Tienes otro amigo que sabe bastante de inversiones y que te explica que ese fondo en particular está asociado a un riesgo bastante alto. ¿Qué deberías hacer?

Cuando un hombre llamado Stephen Greenspan se encontró en esa misma situación, decidió comparar el consejo de su amigo más escéptico con los datos disponibles. Su hermana llevaba varios años invirtiendo en ese fondo y estaba satisfecha con los resultados. Entre sus amigos, también había unos cuantos con la misma opinión; aunque el rendimiento no era extraordinario, año tras año entraba en la categoría de las dos cifras. El asesor financiero creía tanto en su propio consejo que había invertido su capital en el fondo. Armado con toda esa información, Greenspan decidió dar el paso. Tomó una decisión bastante audaz, ya que invirtió en el fondo cerca de una tercera parte de sus ahorros para la jubilación. Sin apenas darse cuenta, descubrió que su cartera había crecido un 25 %.

Y entonces, de la noche a la mañana, el fondo se hundió y lo perdió todo. Se trataba del esquema Ponzi dirigido por Bernie Madoff.¹¹

Hace dos décadas mi colega Phil Tetlock descubrió algo muy peculiar. Cuando hablamos y pensamos, casi siempre imitamos la típica actitud de tres profesionales muy diferentes entre sí: un predicador, un fiscal y un político.¹² En cada una de estas tres versiones, adoptamos una identidad concreta y usamos un juego de herramientas distinto. Ponemos en marcha el “modo predicador” cuando nuestras creencias más sagradas se ven amenazadas: soltamos sermones para proteger y promover nuestros ideales. Entramos en el “modo fiscal” cuando detectamos puntos débiles en el proceso de razonamiento de los demás: reunimos los argumentos necesarios para demostrar que se equivocan y ganar el caso.¹³ Cambiamos al “modo político” cuando queremos ganarnos al público: hacemos campaña y movemos los hilos que hagan falta para obtener la aprobación de nuestros electores. El riesgo es que acabemos tan obsesionados con predicar que tenemos razón, fiscalizar a quienes se equivocan y politiquear en busca de

apoyos que no nos tomemos la molestia de reconsiderar nuestros propios puntos de vista.

Cuando Stephen Greenspan y su hermana tomaron la decisión de invertir con Bernie Madoff no lo hicieron porque confiaran en una sola herramienta mental de las tres anteriores. Los tres modos, de manera simultánea, los empujaron a tomar esa terrible decisión. Cuando su hermana le habló del dinero que sus amigos y ella estaban ganando, no hacía otra cosa que predicar sobre las virtudes del fondo. Su confianza llevó a Greenspan a fiscalizar al amigo que le desaconsejó la inversión, hasta considerarlo culpable de “cinismo instintivo”.¹⁴ Greenspan se transformó en un político cuando dejó que las ganas de recibir la aprobación de los demás le hicieran decantarse por el “sí”; el asesor financiero era un amigo de la familia que le caía muy bien y a quien quería complacer.

Cualquiera de nosotros hubiera caído en las mismas trampas. Greenspan afirma, no obstante, que tendría que haber pensado mejor su decisión porque él es todo un experto en la ingenuidad.¹⁵ Cuando decidió hacer la inversión, estaba a punto de terminar un libro sobre las razones por las que nos timan una y otra vez. Al echar la vista atrás, no puede evitar pensar que ojalá hubiera abordado la decisión con unas herramientas diferentes. Podría haber analizado la estrategia del fondo de manera más sistemática en vez de limitarse a confiar en los resultados. Podría haber buscado puntos de vista distintos a partir de otras fuentes fiables. Podría haber invertido cantidades más modestas durante cierto tiempo para ver cómo iban las cosas en vez de jugarse una parte importante de sus ahorros desde el principio.

Si lo hubiera hecho, habría adoptado el “modo científico”.

UNAS GAFAS DISTINTAS

Si eres científico de profesión, reconsiderar las cosas forma parte de tu trabajo. Te pagan para que nunca pierdas de vista los límites de tus conocimientos. Se espera de ti que dudes de todo lo que sabes, que seas curioso sobre aquello que desconoces y que actualices tus puntos de vista a partir de los nuevos datos que aparecen. Solo en el siglo pasado la aplicación del método científico nos ha traído unos avances espectaculares.