Sonia Abadi

PENSAMIENTO EN RED

Una nueva disciplina para crear, realizar y vivir
Sonia ABADI. Médica, psicoanalista, profesora universitaria, autora de numerosos artículos y varios libros publicados en diferentes países. En la intersección de diversas actividades y realizaciones, se ha dedicado en los últimos años a la investigación del pensamiento creativo y su aplicación al desarrollo personal, el management y el liderazgo. El modelo teórico de Pensamiento en Red® es el resultado de este itinerario personal que se fue tejiendo desde la trama humana y conceptual, científica y artística, a la vez que una intención terapéutica y una búsqueda vital. En los últimos años, compartió esta experiencia con líderes y estructuras de management de varias empresas, lo que me ha llevado a recrear y ampliar el modelo de trabajo. Así nacen los Seminarios de Pensamiento en Red®, donde confluyen más de veinte años de actividad científica en el área de la investigación de los procesos creativos, la salud mental de personas y equipos, y los efectos devastadores del estrés en la calidad del funcionamiento mental de individuos y organizaciones. Recientemente, y con la colaboración de Lorena Kalwill, he publicado el libro “Pensamiento en Red: una nueva disciplina para crear, realizar y vivir”, Editorial Temas, Bs.As, 2007.
INDICE

Capítulo 0: Comienzo.................................................................................................................. 5
EL UNIVERSO DEL EXCESO Y LA INMEDIATEZ: UN MUNDO EN RED ........................................ 6

Capítulo 1: Pensar en Red, la clave de la creatividad............................................................. 10
DETECTANDO LA RED .......................................................................................................... 10
¿CÓMO SE ENFERMA NUESTRA RED? ................................................................................ 14

Capítulo 2: Percibir en red .................................................................................................. 15
COMO JUAN POR SU CASA.................................................................................................. 15

Capítulo 3: Los navegadores de la Red ................................................................................. 19
LOS INSTRUMENTOS PARA NAVEGAR LA RED ............................................................ 19

Capítulo 4: Del estímulo a la inspiración ............................................................................. 24
ENTRE LA CIENCIA Y EL ARTE ......................................................................................... 24
APRENDIENDO A INSPIRARNOS ....................................................................................... 25

Capítulo 5: Un universo de redes .......................................................................................... 29
EL FIN DE LAS FRONTERAS, EL IMPERIO DE LA RED ....................................................... 29

Capítulo 6: Los nudos en la red ............................................................................................. 33

Capítulo 7: El hacker en la Red .............................................................................................. 38
RESISTENCIAS AL CAMBIO Y CORTES EN LA RED .......................................................... 38
MOTIVAR E INSPIRAR, EN VEZ DE ENLOQUECER ............................................................ 41

Capítulo 8: Formas no lineales de conocimiento. Diferentes teorías del pensamiento y la creatividad ... 42
UN NUEVO Y ANTIGUO SABER ............................................................................................ 42

Capítulo 9: El Ser, un equipo heterogéneo .......................................................................... 47
DEFINIENDO AL YO ............................................................................................................. 47

Capítulo 10: El equipo como un Ser vivo .............................................................................. 52
GENTE QUE NO ENCAJA ..................................................................................................... 52

Capítulo 11: El líder en Red: una persona interesante ......................................................... 56
MÁS ARTISTA Y MENOS TÉCNICO .................................................................................... 56

Capítulo 12: Liderazgo en Red: gestionando la cooperación creativa .................................... 60
PASIÓN Y COMPROMISO .................................................................................................. 60

Capítulo 13: Un viaje del cerebro al pensamiento ................................................................. 64
LA NEUROBIOLOGÍA DE LA CREATIVIDAD ..................................................................... 64
Capítulo 14: Estrés, con la soga al cuello ........................................................................................................... 68
   EL NUDO CORREDIZO: LA ASFIXIA DE LA RED .......................................................................................... 68
Capítulo 15: Las Redes y el fluir de la creatividad ............................................................................................ 73
   ELOGIO DE LA IMPROVISACIÓN .................................................................................................................. 73
Capítulo 16: La ecología de la Red .................................................................................................................... 78
   EL TALENTO Y LA LOCURA .......................................................................................................................... 78
Capítulo 17: Valores en Red ................................................................................................................................ 83
   LAS EMOCIONES QUE TEJEN LA RED, LOS VALORES QUE LA RED GENERA ........................................... 83
   HABLEMOS DE AMOR Y ODIO ....................................................................................................................... 86
Capítulo 18: Crisis y cambio ............................................................................................................................... 87
   DEFINICIONES, CAUSAS Y EFECTOS ........................................................................................................... 87
Capítulo 19: Para seguir navegando y tejiendo redes .......................................................................................... 91
   DE UN EQUIPO DE TRABAJO A UNA ALIANZA DE EMPRENDEDORES ......................................................... 91
CAPÍTULO 0: COMIENZO

La verdadera revolución, la que puede llegar a marcar un diferenciador en nuestro modo de vivir y trabajar, es la transformación de los procesos de pensamiento, que son el origen y el motor de la creatividad y la innovación.

Falta de tiempo, agotamiento, irritabilidad, conflictos familiares por exceso de trabajo. Hoy, los valores organizacionales tradicionales están siendo reconocidos como causantes de estrés y enfermedades. Además, el estado mental saturado y tenso asesina la creatividad, a la vez que multiplica las decisiones erróneas con las consecuentes grandes pérdidas en los negocios. Así y todo, nos resistimos a aflojar la presión porque seguimos con la idea de que eso nos llevaría al desorden, a la ineficiencia y al fracaso, sin ver que el verdadero riesgo de fracaso se encuentra en el funcionamiento lineal. Entrampados en la urgencia, la competencia, la búsqueda de resultados, la agresión del ambiente, todos consideran que “la realidad es así, y hay que soportarla”.

En las empresas, los líderes son enloquecidos por los proveedores, los clientes, los nuevos impuestos, y viven al límite de su capacidad. Los mandos medios están agobiados por la presión que sus líderes y las estructuras formales ejercen sobre ellos. Profesionales independientes, médicos, abogados, arquitectos realizan prodigios para cumplir sus diversos roles y cuentan con pocas oportunidades para conectarse con su potencial creativo. Artistas plásticos, músicos, escritores también padecen las exigencias del estrés, con el agravante de que ellos saben –desde siempre– que, bajo presión, su creatividad se marchita. Hasta ahora, las únicas soluciones posibles parecen ser el sometimiento hasta reventar o la búsqueda de formas alternativas de evasión, sin cuestionar el funcionamiento maligno del sistema ni atreverse a imaginar un escenario laboral de mejor calidad.

Las personas trabajan alteradas; por otro lado, la cultura empresarial ha quedado anacrónica respecto de las nuevas realidades y a la vez es ajena a las necesidades y potencialidades de su gente. Por su parte, tanto los pensadores y educadores actuales, como los más reconocidos gurús del management nos incitan y motivan a transformar nuestros modelos mentales. Ilusionados con el cambio, los escuchamos tratando de poner en práctica sus sabios consejos y estimulantes consignas. Nos proponemos dejar de lado nuestros bloqueos y limitaciones, ser más audaces, creativos y entusiastas, abrirnos al juego de la innovación, salir de la locura y el estrés. Sin embargo, apenas cerrado el libro o finalizada la conferencia, gran parte de las valiosas sugerencias se nos esfuman. Se nos pasa el efecto motivador y volvemos a encarrilarnos en el deber ser, la rutina y la falta de imaginación.

Las empresas también se plantean esquemas de capacitación novedosos, pero ya no alcanza con incorporar nuevos conocimientos, sino que es necesario un cambio de modelo que involucre a toda la organización.

Hoy, tanto el acceso a la información como la capacitación convencional igualaron las oportunidades de la gente, por lo que la verdadera diferencia radica en el ejercicio del pensamiento creativo. En todas las disciplinas, los paradigmas han cambiado de un mundo de fronteras a un mundo de redes, y esto debiera reflejarse también en el funcionamiento de las empresas. En esta transición, algunos líderes más lúcidos reconocen los riesgos y los costos de seguir trabajando con un viejo modelo en un nuevo escenario.
EL UNIVERSO DEL EXCESO Y LA INMEDIATEZ: UN MUNDO EN RED

El mundo actual –cada día más complejo– hace difícil la percepción de los hechos, la selección e interpretación de los datos y la toma acertada de decisiones.

Toda la información está a nuestra disposición y las comunicaciones se producen en tiempo real. Sin embargo, el abismo entre lo que sabemos y lo que ignoramos se agiganta minuto a minuto. Por otro lado, resulta prácticamente imposible recoger y analizar toda la información disponible antes de tomar una decisión, y llegar a tiempo antes de que la mayor parte de los datos pierda vigencia. Y más aún: ¿estamos realmente conectados cuando nos intoxicamos de información? Probablemente no. Estamos, eso sí, “enchufados”, que no es lo mismo.

¿Cómo navegar por el mundo virtual y por el mundo real? ¿Qué hacer para no ser arrasados por el exceso y la velocidad? ¿Cómo resistir a la peligrosa tentación de aislarse para protegerse?

Estamos viviendo una transición, en la que necesitamos encontrar un modo nuevo de armonizar nuestros talentos y valores. Son tiempos de creación de espacios intermedios entre los esquemas tradicionales y los nuevos paradigmas.

Tiempo de integración de la diversidad: los valores de Oriente y Occidente, los paradigmas científico y artístico, las aptitudes intelectuales y emocionales, el ámbito personal y el laboral.

Lo notable es que esta visión compleja de la realidad –que siempre fue una característica de los grandes creadores– hoy es indispensable para todos los que vivimos en el mundo de las redes. Existe un modo de comprender estas nuevas formas de presentación de la realidad, un modo mejor de procesar este universo abierto, interconectado y en constante fluir: el Pensamiento en Red.

El Pensamiento en Red es un modelo transdisciplinario que integra avances recientes de la psicología, las neurociencias, la sociología, la teoría de las redes complejas y las nuevas teorías de la comunicación. Este modelo, a la vez que explica cómo opera el pensamiento creativo, permite un entrenamiento que modifica las estructuras mentales procesadoras de las ideas.

El Pensamiento en Red es la exploración, activación y utilización de un pensamiento integrador que permite estar a la vez imaginando y realizando, reflexionando e interactuando con los otros y con el mundo.

LA CREATIVIDAD ES UN ESTADO DE LA MENTE

Todos registramos que existen momentos en los que somos más creativos, o detectamos condiciones especiales en las que se nos ocurren mejores ideas. Sin embargo, pocos sabemos con qué modelo mental estamos operando cuando creamos ni qué está pasando cuando estamos bloqueados, “vacíos de ideas”.

Podemos reconocer la genialidad en la obra de los grandes creativos, pero pocas veces conocemos las herramientas con las que trabajan en su actividad cotidiana. Sin embargo, hoy se sabe notablemente más acerca de la ingeniería de los procesos mentales y de cómo desarrollar funciones que antes considerábamos talento innato de unos pocos o educación privilegiada de otros.

Hemos atravesado la era de la industria, el capital y la información. Estamos transitando la era de la creatividad. Y sabemos que una mente creativa no se obtiene como derivado de las materias primas, ni se produce en la tierra, ni se genera por movimientos financieros. Tampoco se logra con la tecnología. Y, al menos hasta el momento, no se puede gestar en probetas. A su vez, existe un nivel superior de creatividad que tiene lugar cuando esta se desarrolla en el espacio intermedio entre dos o más personas y encuentra su inspiración en el entorno: la colaboración creativa.

Pensar en Red significa acceder a ese nivel de funcionamiento que lleva a las realizaciones exitosas. Sin embargo, este delicado mecanismo puede ser dañado en condiciones ambientales que generen tensión, confusión y estrés.
LA NUEVA COMUNICACIÓN: LA CONECTIVIDAD
El poder de detentar el conocimiento se ha diluido; a partir de esta masificación de la información, el verdadero diferenciador es ahora la capacidad de los individuos de generar links originales e inéditos. Todos los líderes de empresas leen los mismos libros de management y realizan los mismos seminarios de capacitación, sin embargo solo quienes son capaces de cruzar la información de un modo nuevo llegan a conclusiones diferentes, reveladoras e innovadoras. Las tecnologías de la comunicación han modificado la noción de espacio, de tiempo y también la de los límites de la persona. Esto, a la vez, generó un modo de comunicación donde la Red tecnológica y la Red humana se entrelazan. Hoy, entre lo individual y lo colectivo, debemos considerar y desarrollar lo conectivo.

LA CONECTIVIDAD DE LAS MENTES: CREATIVIDAD TRANSPERSONAL
La creatividad que lleva a la realización innovadora no acontece dentro de la mente de una persona, sino en el espacio interpersonal. El funcionamiento de los equipos de trabajo, cuando las mentes están realmente conectadas, comienza a sintonizarse potenciando la creatividad a la manera de una banda de jazz o un equipo de fútbol. Las teorías sobre la conectividad del pensamiento nos llevan a comprender e imaginar la posibilidad de capitalizar y utilizar el saber circulante en una civilización no solo haciendo uso de la información disponible, sino fundamentalmente a través de la capacidad de entrar en sintonía con las ideas de los otros. Así, por ejemplo, a partir del concepto de web 2.0, Internet no es simplemente un lugar del ciberespacio en donde se halla la información, sino una Red que enlaza la tecnología con la inteligencia de las personas. La web 2.0 es la Red viva. El ciberespacio no es más un depósito descomunal de datos, sino el lugar donde se establecen las infinitas conexiones de la inteligencia colectiva. Y la Red viva somos nosotros. Pero para ser auténticos generadores de redes, no alcanza con aportar nuestros conocimientos al gran archivo global. Necesitamos mentes inspiradas capaces de establecer conexiones inéditas entre datos diversos. Para eso, se requiere un estado mental con conexiones “laxas”, que facilite la conectividad entre las ideas propias y las de toda la Red de inteligencias.

¿CÓMO OPERA EL PENSAMIENTO EN RED?
La educación formal, desde la escuela hasta la formación académica, nos condiciona a un pensamiento lineal, que establece sólo conexiones lógicas, secuenciales y relaciones de causa-efecto. Para esto, se suele recortar la tendencia natural de los niños a percibir y pensar en Red. Así, se nos enseña a discernir, analizar, descomponer un problema en sus diversas partes. A discriminar lo verdadero de lo falso, la fantasía de la realidad, lo posible de lo imposible, lo coherente de lo disparatado. En esta poda, vamos mutilando nuestro pensamiento más imaginativo, intuitivo y creativo, ese que se atreve a creer y crear más allá de las reglas establecidas. Sin embargo, ya adultos obedientes y domesticados, todavía por momentos nos sorprende encontrarnos con ese pensamiento provocador y extravagante que enriquece y amplía nuestra percepción y nuestra imaginación. El concepto de Pensamiento en Red expande el campo de otros métodos de investigación del conocimiento, porque incorpora la versatilidad y diversidad de los procesos inconscientes como fuentes inagotables de nuevos links a la Red. Por otra parte, integra los nuevos descubrimientos acerca de las leyes que rigen el comportamiento de las redes complejas. Estas leyes se cumplen también –y esto es lo más novedoso– en las conexiones neuronales y en el estudio de los procesos de pensamiento creativo.
Investigaciones recientes han revelado que el funcionamiento neuronal está configurado por lazos ordenados, que siguen una secuencia lógica, pero también por otros lazos azarosos que funcionarían como los atajos o saltos del pensamiento característicos de la creatividad. Lo fascinante es que estos descubrimientos nos ofrecen la posibilidad de comprender cómo funcionan las diferentes redes que nos definen como organismos vivos, pero también de operar sobre ellas para obtener determinados resultados.

**PENSAMIENTO EN RED EN EQUIPOS DE TRABAJO Y EN ORGANIZACIONES**
La leyenda de las grandes empresas cuenta que las ideas innovadoras han sido siempre obra de la mente iluminada de un solo individuo. Hoy eso ya no alcanza. Los desafíos son mayores y la competencia se juega principalmente en el plano de las ideas. Hace falta, por consiguiente, construir y utilizar la Red de la creatividad de todos.

Pero ahora viene el problema: cómo descubrirla y desarrollarla. En el mejor de los casos, los líderes más lúcidos son capaces de encontrar, reconocer y contratar a una persona creativa. Sin embargo, no cuentan con herramientas para percibir y utilizar el enorme potencial creativo oculto en la mayor parte de su gente, ni son capaces de registrar e identificar la cantidad de prácticas de la organización que asesinan la creatividad.

Al poner las mentes en Red las fuentes de inspiración surgen del ambiente en el que operan. La organización no es, entonces, un cuerpo extraño enclavado en el mercado, sino un reflejo creíble y sustentable, a la vez que un agente de cambio e innovación.

Pero además, cada líder que está en Red con su equipo no solo guía sino que descubre, incorpora y gestiona el valor creativo, potenciando tanto el progreso como la calidad de vida de su gente, en la misma sintonía que el crecimiento de la organización y la expansión del negocio.

Hacia afuera y hacia adentro, se genera así una ecología de los recursos humanos con un desarrollo sostenido e inagotable.

De esta manera, valores como la responsabilidad social de la empresa dejan de ser apenas un compromiso de buena voluntad para convertirse en rasgos intrínsecos a ella.

**LA NECESIDAD DE UN CAMBIO EN LOS MODELOS MENTALES**
El universo en Red que compartimos, disfrutamos y padecemos hoy es la consecuencia de la evolución de la mente humana y del desarrollo del conocimiento y la tecnología. Pero es, a la vez, la causa de la necesidad de aggiornar nuestros modelos mentales.

La Red nos está permitiendo superar la fragmentación del saber, ya que el conocimiento ha comenzado a relativizar ciertas divisiones y a establecer puentes y zonas de transición entre diferentes disciplinas. Es así como se han borrado los límites entre las ciencias duras y las ciencias blandas, al tiempo que se han esfumado las fronteras entre los diferentes tipos de pensamiento.

Sin embargo, nuestros modelos mentales están todavía en transición, y si bien ya comenzamos a percibir y desarrollar un Pensamiento en Red, en muchos aspectos de la vida seguimos funcionando exclusivamente a partir del pensamiento lineal y la departamentalización de nuestra vida y nuestra mente.

Durante mucho tiempo se creyó que existía una clara división entre las mentes científicas, lógicas y analíticas por un lado, y las mentes artísticas, más intuitivas e imaginativas, por otro. Ese paradigma nos llevó, durante largos períodos de la historia, a dos resultados igualmente malignos: la consolidación excesiva de sistemas cerrados de pensamiento y la dificultad para comprender los procesos creativos. Lo notable es que esto se reflejó también en el modo en que se construyó la identidad de las personas, limitando su potencial de cambio y transformación.

**EN BUSCA DE LA INTEGRACIÓN**
Desde este punto de partida, he intentado explorar la salud y la enfermedad, la capacidad creativa, los bloqueos personales, el acceso a un conocimiento integrador, la riqueza de la fecundación entre diversos modelos mentales.

En este modelo, la razón y la intuición, la ciencia y el arte, se revelan como formas complementarias de aprehensión y transformación de la realidad. Y si bien estos dos tipos de pensamiento han operado desde siempre tanto en la mente de los científicos como en la de los artistas, recién hoy comprendemos en su total dimensión la riqueza del paradigma que los integra.

Pensamiento en Red es el resultado de un itinerario personal que se fue tejiendo desde la trama humana y conceptual, científica y artística, a la vez que una intención terapéutica y una búsqueda vital. Estudié medicina y me formé como psicoanalista, escribí libros científicos, soy profesora universitaria, y siempre investigué acerca de la creatividad, porque consideraba que era la principal vía de curación para mis pacientes. Paralelamente, expliqué diversas disciplinas artísticas para mi propio placer y desarrollo personal. El rigor científico me iba quedando chico, la exploración artística se me diluía en experimentos.

Decidí entonces investigar y construir un método que me permitiera desbloquear mi propia creatividad y, a la vez, canalizar mis proyectos hacia una realización exitosa. Contaba con las diversas herramientas que me brindaban los modelos científicos tanto médico como psicoanalítico, los hallazgos de otras disciplinas y los recursos aprendidos en la exploración artística. Los resultados fueron interesantes, así es que me atreví a utilizar esas herramientas con algunos de mis pacientes. Luego experimenté con pequeños grupos de personas de diversa procedencia y, a partir de sus logros, ellos mismos me impulsaron a desarrollar un modelo aplicado al management y al liderazgo. Durante los últimos años, he estado compartiendo esta experiencia con líderes y estructuras de management de algunas empresas, lo que me lleva a recrear y ampliar permanentemente mi modelo de trabajo.

Así nace el modelo de capacitación que he denominado Pensamiento en Red, donde confluyen más de veinte años de trabajo científico en el área de la investigación de los procesos creativos, la salud mental de personas y equipos, y los efectos devastadores del estrés en la calidad del funcionamiento mental de individuos y organizaciones.

Pensamiento en Red no es solo una teoría innovadora del conocimiento y la creatividad. Se trata de una disciplina, en el mismo sentido en que lo son algunos deportes, la danza, las artes marciales, la meditación.

Este libro está siendo creado en Red, tejiendo los hilos de diferentes teorías y pensadores de todos los tiempos. También de algunos “viajes” de navegación por Internet, recorridos por bibliotecas, charlas personales con amigos, colegas, empresarios. Encuentros casuales, libros clásicos y los últimos descubrimientos de la ciencia, el management, la psicología.

Ha sido inspirado por la lectura cotidiana de diarios y revistas especializados, y de los otros. Con el aporte de la investigación multidisciplinaria de Lorena Kalwill y nuestras largas horas de discusiones y debates. Y la fascinante experiencia con los participantes de los Seminarios y sus dificultades, que se transformaron en nuevos desafíos. Y sus logros reveladores que nos alientan a seguir investigando y creando.
CAPÍTULO 1: PENSAR EN RED, LA CLAVE DE LA CREATIVIDAD

La activación e instalación de un Pensamiento en Red ayuda a cada persona y a cada miembro de una organización a lograr un nuevo modo de procesar las ideas, un cambio en la estructura del pensamiento, para que la inspiración lo acompañe mientras planifica, decide y realiza.

DETECTANDO LA RED

El Pensamiento en Red está siempre activo en cada uno de nosotros generando nuevas e infinitas conexiones, y todos lo percibimos por momentos. Algunos estamos más familiarizados con él y lo usamos intuitivamente, Sin embargo, en la vida cotidiana suele estar enmascarado por el predominio del pensamiento lineal. Lo innovador del concepto de Pensamiento en Red es que permite reconocer este modo de funcionamiento mental que utilizamos en forma espontánea, a la vez que nos habilita para explorarlo y entrenarlo.

En ocasiones, cuando nos liberamos de la lógica y dejamos operar a la intuición, percibimos y procesamos con una impactante claridad, pero al volver al ámbito del trabajo regresamos al funcionamiento lineal y perdemos lo ganado en esos momentos especiales. Pensar en Red no implica entrar en un estado diferente de conciencia y luego “cambiar de canal” para pasar a la acción, sino incorporar a nuestro modo de percibir y procesar ese otro nivel de comprensión que complementa y amplía el pensamiento lineal.

Es cierto que al comienzo, hasta que uno se familiariza con el funcionamiento en Red, puede ser necesario un entrenamiento para detectarlo y activarlo. Pero una vez que eso sucede, el objetivo no es trabajar en alerta durante todo el día y luego buscar espacios o actividades en donde relajarse, sino comenzar a integrar la intuición, la creatividad, el humor, el juego en serio, a nuestra forma de actuar durante el trabajar y el vivir.

LA CREATIVIDAD Y LA RED

“La creatividad totalmente desarrollada se produce cuando un adulto entrenado y diestro es capaz de acudir a las fuentes de la conciencia de juego clara e intacta del niño pequeño que lleva dentro. Esta conciencia produce una sensación y tiene una manera de fluir que se reconocen de inmediato”.

Stephen Nachmanovitch
Free Play. La improvisación en la vida y en el arte

Algunos de nosotros nos sentimos personas creativas, otros hemos tenido ciertas experiencias en ese sentido, y otros nos consideramos poco creativos. Quisiéramos ser más creativos en nuestra vida, innovadores en nuestro trabajo, o quizá capaces de desarrollar una actividad artística para nuestro propio placer: cantar, bailar, pintar, escribir.

Sin embargo, nos cuesta imaginar que algo tan inasible, y en cierto sentido tan misterioso, pueda ser explorado y más aún desarrollado.

Todavía creemos que la creatividad es privilegio de los grandes talentosos y que es un don inexplicable y secreto.
Peor aún, los que se dedican a alguna profesión artística tienen tanta veneración y temor hacia sus fuentes creativas, y tan poco dominio de ellas, que desconfían de cualquier intento por mejorarlas o por disminuir el caudal de angustia que las suele acompañar. Se resignan apadecer sus bloqueos con el prejuicio de que el sufrimiento es parte inevitable de la experiencia creativa. Y si bien toda búsqueda artística es una búsqueda de libertad, se privan de los recursos que les proponen liberarlos. Temen que el delicado y oscuro mecanismo se desajuste para siempre. Cuando reconocemos que la mente creativa funciona en Red, logramos hacernos dueños de nuestra creatividad, que comienza a fluir en todos los ámbitos. Aprendemos a desbloquearla cuando nos abandona y somos capaces de inspirarnos en la creatividad de los otros para relanzar la nuestra. Nos sentimos cómodos con nuestras ideas originales, las tratamos con la misma confianza y respeto que a nuestros razonamientos más formales, y vivimos con la seguridad de que conocemos el camino para reencontrarlas una y otra vez.

**ENTRE LA RELAJACIÓN Y LA ACCIÓN**

Agobiados por la presión y la rutina, percibimos que haría falta un cambio en nuestro modo de pensar y de trabajar.

En esa búsqueda, algunos se atreven a explorar ciertas disciplinas –la relajación, la meditación, los talleres creativos– como recursos para sentirse mejor y disminuir el estrés. Pero no podemos arrancar de su accionar cotidiano a una persona cargada de responsabilidades, ni alejarla de la realidad por largos períodos. Acosados por la urgencia, pocos se pueden dar el lujo de “subir a la ermita de la montaña” y aislarse para reflexionar y crear.

En el intento por mejorar el rendimiento de su mente y de su vida, otros, por el contrario, buscan adquirir más dominio sobre sus pensamientos: pensar en positivo, automotivarse, estimularse. Esta segunda alternativa, aunque de efectos rápidos, puede ser peligrosa, ya que concluye aumentando las exigencias, generando más estrés y, finalmente, asfixiando el potencial creativo.

**EL ARCHIVO, EL PROGRAMA, EL PROCESADOR**

“*El principal medio de producción es pequeño, gris y pesa alrededor de 1.300 gramos. Se trata del cerebro humano*”.

**Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström**

**Funky Business**

Actualmente, leemos libros y realizamos cursos en los cuales se nos convoca a actualizar nuestra forma de pensar de un modo acorde con las nuevas realidades, la falta de certezas, el exceso de información y la velocidad de los cambios. Sin embargo, este es apenas un esfuerzo de buena voluntad si desconocemos la ingeniería de nuestros procesos mentales y los mecanismos generadores de nuevas ideas. Y ya nadie duda de que las ideas son el recurso clave con que cuenta cualquier organización. El Pensamiento en Red no busca agregar nuevos contenidos, que podemos imaginar como los archivos de una computadora, a nuestra ya abarrotada mente. Para eso alcanza con el estudio y la capacitación convencionales.

Necesitamos operar sobre los modelos mentales, expandiendo la funcionalidad de la mente como si activáramos un nuevo “programa” para procesar los datos. Y si tomamos en cuenta las más recientes
investigaciones de la neurociencia, al activar la mente, también estaríamos operando sobre el desarrollo del cerebro, el hardware. Al contrario de lo que se creía hasta hace pocos años, hoy sabemos que cierto tipo de entrenamiento multiplica las conexiones reales entre las neuronas, haciéndonos más inteligentes.

Pero si bien todos comprendemos de qué nos hablan cuando se refieren a actualizar la tecnología, desde los equipos electrónicos hasta el más reciente software, no es fácil saber cómo incorporar nuevos patrones de pensamiento que promuevan la creatividad.

Las organizaciones que buscan mejorar su equipamiento, capacitan a su gente y estudian los cambios en las tendencias del mercado. Pero todo eso sigue sin modificar la mente de sus líderes y de los miembros de sus equipos.

Hoy necesitamos generar e implementar un modelo de pensamiento y de acción que utilice recursos para funcionar en Red. Así, la comunicación, la confianza, la generación y aprovechamiento de oportunidades, la valoración de la diversidad y la incorporación de la innovación se sinergizan.

Cada vez que funcionamos en Red, nuestro pensamiento evoluciona. Lo notable es que cuando la Red está activa en todos los niveles–personal, interpersonal y hacia el mundo– todo lo nuevo que se incorpora (información, conocimientos) no se dirige sólo al archivo de acumulación de contenidos, sino que modificará las estructuras mentales procesadoras de las ideas. La consecuencia será el desarrollo personal, la expansión del potencial de los equipos de trabajo, el crecimiento estructural de la organización.

A la vez que un modo de observación y de conocimiento privilegiados, el funcionamiento en Red es también una estructura de comunicación, ya que ningún hecho creativo queda aislado, sino que se difunde a todas las otras áreas, activando una expansión creativa en cadena, o mejor dicho, en Red.

**LA MENTE CAPAZ DE NAVEGAR LAS REDES**

El Pensamiento en Red tiende a generar ideas nuevas, no por un reordenamiento de lo que ya conocemos sino en los intersticios de lo sabido.

Allí surgen lo inédito y lo original a partir de un sistema en permanente actividad, que funciona aun durante el sueño y activa asociaciones múltiples entre elementos aparentemente dispares.

El Pensamiento en Red es un estado de la mente que permite mantenerse, a la vez, imaginando y realizando, alerta y soñando despierto, trabajando y jugando, entre la fantasía y la realidad, con las propias ideas e interactuando con la mente de los otros y el mundo que nos rodea. Sin embargo, desde la educación académica hasta las estructuras de las empresas, se condiciona a las personas hacia modelos casi excluyentes de pensamiento lineal.

Por lo tanto, cada vez se hace más necesario conocer cómo opera el Pensamiento en Red, cuáles son sus bloqueos y limitaciones, cómo trabajar con ellos para liberarlo de las trabas que suele presentar.

**EL PENSAMIENTO LINEAL**

El pensamiento lineal, lógico o formal, está constituido por cadenas de ideas conectadas secuencialmente entre sí por afinidad temática, coherencia lógica y relaciones de causa-efecto.

Los conocimientos que almacenamos en nuestra formación profesional o laboral, los recuerdos de experiencias vividas, los sistemas de creencias forman estructuras coherentes y cohesivas que nos
sostienen, nos reaseguran y nos sirven de base para avanzar en nuestros objetivos.

Pero, a la vez, estas estructuras demasiado consistentes impiden el surgimiento de lo inédito y lo innovador.

En plena actividad, estamos limitados a funcionar en forma lineal, alertas a los estímulos y atentos a no perder la secuencia lógica de nuestros pensamientos. A buscar soluciones y metas, a objetivar situaciones en una atención focalizada que, en los casos extremos, llega a la visión tubular de la realidad, y al pensamiento operatorio, que solo sirve para realizar acciones concretas.

ENTRE EL PENSAMIENTO LINEAL Y EL PENSAMIENTO EN RED

Cada idea o unidad de ideas en nuestra mente tiene múltiples “valencias” para conectar con otras. El pensamiento lineal establece sólo conexiones lógicas entre ellas. El modo en que recibimos la información y la forma en que se nos enseña a razonar tienden a privilegiar este tipo de conexiones previsibles.

Todos poseemos, además, un pensamiento intuitivo en el que las conexiones se establecen también con lo alejado y lo diferente, a veces hasta con lo aparentemente absurdo, a través de atajos (short cuts).

Veamos las características principales de cada uno de los dos tipos de pensamiento:

La combinatoria de ambos tipos de conexión entre las ideas da como resultado un pensamiento complejo, integrador y original: el Pensamiento en Red.

Se activan así las diversas “valencias”, y las ideas se conectan de más de un modo, llevando a la resolución alternativa de conflictos, la innovación en la forma de hacer las cosas y la confluencia de recursos que parecían distantes.

**Pensamiento lineal**

- Conexiones lógicas y coherentes
- Relaciones de causa-efecto
- Pensamiento de fronteras o frontal: enfrenta el objeto en estudio
- Desarrollo secuencial
- Predominio del hemisferio izquierdo del cerebro
- Activación de ondas cerebrales beta (alta frecuencia)
- Estado de alerta
- Realización, concreción

**Pensamiento intuitivo**

- Conexiones diversas e inéditas
- Múltiples e inesperadas posibilidades de relación
- Explora conexiones entre campos diversos
- Asociación libre de ideas
- Predominio del hemisferio derecho del cerebro
- Activación de ondas cerebrales alfa (menor frecuencia)
- Relajación
- Fantasía, imaginación
PENSAMIENTO EN RED
Creatividad, innovación, manejo de la intuición, humor, empatía

¿CÓMO SE ENFERMA NUESTRA RED?
“Lo que llamamos sentido común es la conjunción de los prejuicios adquiridos hasta los 18 años de edad”.
Albert Einstein

El Pensamiento en Red es el estado de funcionamiento mental que buscamos recuperar a través del entrenamiento creativo. Sin embargo, la historia personal, los conceptos preestablecidos, los prejuicios propios o profesionales crean circuitos obligatorios para el pensamiento: los nudos en la Red. A su vez, ciertas experiencias negativas, fracasos o ideas censuradas por la lógica generan cortes en la Red, a veces con sus consiguientes parches, impidiendo algunas conexiones potenciales.
Se produce así una discapacidad progresiva e invalidante que terminará afectando no solo a la inteligencia sino también al cuerpo, las emociones y la vida de relación.
Como veremos en los próximos capítulos, a través del Pensamiento en Red se busca flexibilizar las zonas de “artrosis” de la Red, apuntando a la disolución de las cristalizaciones de personas y organizaciones, para recuperar la plasticidad y mutabilidad de lo diverso, y liberar a la Red de sus anudamientos y cortes.

EL EFECTO EUREKA
En general, tanto el miedo como el interés excesivo en lograr una meta bloquean nuestra capacidad de pensar. Por eso, al intentar forzarnos a recordar algo o a resolver un problema, los resultados se nos escapan. En cambio, las soluciones aparecen en forma espontánea cuando nos relajamos y nos distraemos del tema, o cuando estamos pensando en otra cosa.
Relajarse significa no ofrecer resistencia. Cuando esto sucede, el conocimiento se construye y se revela “a través” de uno.
Es conocida la historia de Arquímedes, aquel matemático y físico griego a quien el rey Hierón de Siracusa le pidió que certificara la pureza de una corona de oro. Dado que la condición era que no debía fundirla ni dañarla, no era fácil calcular el volumen de ese cuerpo sólido de forma irregular.
La leyenda cuenta que, al dejar su laboratorio para darse un relajante baño de inmersión, se le reveló el misterio. Se sintió flotar, pensó en el agua que su cuerpo desplazaba, evocó la corona, y descubrió lo que hoy conocemos como principio de Arquímedes. Arquímedes salió corriendo desnudo por las calles de la ciudad, gritando: “¡Eureka!” (“Lo encontré”).
La anécdota parece mostrar cómo, al agotarse la mente en sus esfuerzos de encontrar una solución por la vía lineal, se comienza a percibir la Red y aparece la respuesta buscada.
CAPÍTULO 2: PERCIBIR EN RED

Percibir en Red es entrar en sintonía con el mundo, y con la inteligencia y creatividad de los otros. Mentes abiertas con valencias disponibles para establecer enlaces con el entorno y las oportunidades.

COMO JUAN POR SU CASA

Cuando nos movemos en forma lineal, percibimos las cosas y a los otros como obstáculos que hay que sortear, amenazas de las cuales tenemos que defendernos o trámites de los que nos queremos liberar cuanto antes. La realidad se nos viene encima. Disponerse a percibir en Red es dejar en suspenso, quizá solo por un rato, la lista de urgencias y prioridades, y otorgarles a todos los elementos de nuestro entorno un igual valor. Para eso se requiere una disposición especial de la mente y el cuerpo para detectar de una manera integradora lo que llega de afuera. Cuando lo logramos, la ansiedad y la desesperación por saberlo y resolverlo todo se calman. Comenzamos a estar realmente conectados con el fluir de las redes, navegamos con libertad y audacia, orientados no solo por nuestra capacidad de observación sino también por otras formas de conocimiento, como la intuición y la empatía. Eso sí, reconocidas, entrenadas, capaces de guiarnos hacia la esencia de las personas, las ideas y las cosas, pasando por encima de las apariencias o el disfraz. Ya no solo disponemos de una “brújula” como instrumento lineal que nos señala el norte, sino también de un “navegador satelital” que permite encontrar el recorrido más conveniente y con menor riesgo de error. Cuando somos capaces de percibir en Red, comenzamos a andar por el mundo como Juan por su casa, pertenecemos al universo, a la gran Red, y el universo nos pertenece. Nos liberamos del peso de las estructuras formales, ya que somos capaces de recrear las condiciones para generar ideas en cualquier lugar y momento. Un lugar de paso, un aeropuerto, una sala de espera, la mesa de un bar son suficientes para instalar un taller improvisado en donde ponerse a crear. En esos momentos descubrimos que la mayor parte de lo que necesitamos lo llevamos “puesto”, y que lo que nos puede hacer falta está disponible a nuestro alrededor.

EL PENSAMIENTO EN RED HACIA LOS OTROS Y EL MUNDO

“Una idea puede regresar a la mente muy cambiada por el solo hecho de haber salido a dar una vuelta por su resto de universo. Imaginemos, además, por un momento, que en ese resto de universo habita como mínimo otra mente”.

Jorge Wagensberg

A más cómo, menos por qué

Cuando privilegiemos algunos datos respecto de otros, cuando consideramos a priori que algunas personas saben más que otras, o creemos que algunas ideas son más importantes que otras, limitamos nuestra capacidad de comprensión. Percibir en Red significa dejar en suspenso las jerarquías, las categorías y el juicio, otorgando a todo el mismo valor, hasta detectar lo esencial. Y no se trata de pasar de superficial a profundo, sino que el funcionamiento mental adquiere un espesor particular y una trama más colorida. Así, cuando pasamos de un funcionamiento lineal a un funcionamiento en Red, se seleccionan naturalmente vías originales para la visión de la realidad. Percibir en Red es percibir no solo las cosas o los hechos, sino también las múltiples relaciones entre ellos. Y una Red de estas características es un sistema abierto de conectividad ilimitada, que no presenta un centro organizador ni nodos más significativos que otros.
Cuando percibimos en Red, nos instalamos en una actitud de hospitalidad mental respecto de todos los estímulos que nos rodean, a los que recibimos con curiosidad. Dejamos la desconfianza en suspenso, dispuestos a considerar sin preconceptos todos los elementos de los que disponemos.

**LAS MENTES EN RED**

“Cada vez me convenzo más de que existe un plano de conciencia que compartimos todos, y que el cerebro es una máquina limitadora que recorta este plano. Existe la posibilidad de salir de estos límites, y participar en aquel plano de conciencia”.

Joseph Campbell

El concepto de Pensamiento en Red, a la vez que integra el pensamiento lineal con el funcionamiento intuitivo, propone un pensar que no es individual ni colectivo sino conectivo, que se despliega en el espacio intermedio entre una persona y otra. Un sistema de combinatorias infinitas en el que la comunicación fluye entre el adentro y el afuera.

Cuando hablo por primera vez de este tema en un grupo, varios de los participantes reconocen que en determinadas condiciones suelen tener ese tipo de experiencia. Les hace gracia y comentan: “Nunca se me había ocurrido que esto tuviera la posibilidad de ser investigado y entrenado, pero es exactamente lo que me pasa cuando...”. Y allí los ejemplos pueden ser: “… juego un partido de fútbol durante el cual el equipo está sintonizado de un modo casi mágico”, “… empiezo un proyecto y se multiplican las casualidades que me aportan todos los recursos que necesito”.

Alguno más poético evoca: “Es como navegar a vela en esos días en que el viento parece estar siempre a favor”, o “Es parecido a lo que se siente al remontar un barrilete, cuando la tensión del hilo te hace sentir que estás conectado con algo más allá, que te sostiene”.

Otros se quedan impactados, con la expresión de estar viviendo una revelación: “Es exactamente así como funciono yo en casi todo, y siempre trabajé así. Parece que soy un especialista en pensar en Red”. Y estas personas casi siempre resultan ser líderes naturales, investigadores inspirados, artistas talentosos. O tienen el potencial para llegar a serlo.

En las organizaciones, los buenos líderes, al igual que los artistas, suelen tener activo el Pensamiento en Red. De todos modos, necesitan que su gente también piense en Red, para fortalecer y sinergizar su gestión.

Además, deben saber detectar la Red por fuera de la organización para integrarla a sus recursos. El Pensamiento en Red opera en la mente del individuo, de allí se extiende al equipo de trabajo, conectando la propia creatividad con la de los demás. Rápidamente se difunde a la organización, que se vuelve más innovadora y permeable al intercambio con el entorno: clientes, proveedores, competidores, tendencias sociales y económicas.

El funcionamiento en Red nos permite sincronizar los recursos propios y prestados, generando la colaboración creativa y la restauración de las redes organizacionales y sociales.

En los tiempos que corren, funcionar en Red ya no es solo una buena opción para la expansión de nuestra mente; se ha transformado en una necesidad de supervivencia, ya que es la forma de comprender el presente y ser parte del futuro.

La conexión de las mentes integra la complejidad, la multiplicidad y la virtualidad, dejando también lugar para el azar, el encuentro inesperado, las sintonías imprevistas.

**PERCIBIR Y PENSAR EN RED**

“Al reconocer la legitimidad de cada una de las descripciones (lineal y no lineal, continua y discontinua, analítica y sintética, mecanicista y compleja, atomista o en red), aumentamos nuestras alternativas de interacción con el mundo, ya que ninguna puede agotar todas las posibilidades. Al tomar los pares de opuestos y ponerlos en movimiento, aparecen nuevos planos de la realidad para explorar y
Cuando trabajamos en Red, no generalizamos ni simplificamos; podemos reconocer lo único y complejo de cada situación y prepararnos para encararla de modo original. Reconocemos lazos entre lo parecido y lo diferente, lo cercano y lo distante, y los hacemos jugar respetando su potencial de cambio y transformación.
Lo inédito surge siempre de este modo de funcionamiento, que si bien puede aparentar ser irracional o anárquico, en realidad está regido por leyes propias que permiten una gran variedad de combinaciones y alternativas.
En la colaboración creativa, se generan alianzas entre diferentes tipos de personas que las mantienen unidas y, a la vez, claramente diferenciadas en su originalidad y permiten su interacción de un modo dinámico y funcional.

**UNA VISIÓN EN RED**

“La característica del innovador es la habilidad para vislumbrar como sistema lo que para otros es un conjunto de elementos separados y sin ninguna relación”.

Peter Drucker
Managing for Results

Finalmente, la visión en Red genera cooperación creativa, innovación, comunicación y confianza, dando lugar a un management inspirado e inspirador.

“Hacía varios días –me cuenta un gerente– que estábamos tratando de encontrar la solución a un problema relacionado con la producción.
Llevábamos innumerables reuniones, y perdí la cuenta de la cantidad de mails que nos enviamos entre gerencias. Una mañana, me levanté de mi escritorio y me dediqué a recorrer las distintas oficinas sin la intención de resolver nada en particular, conversando con la gente de los temas que surgían espontáneamente. Para mi sorpresa, luego del recorrido, no solo pudimos solucionar el problema que nos preocupaba, sino que detectamos y resolvimos otras cuestiones que se hallaban sin solución desde hacía tiempo”.

El gerente se movió activando la conectividad informal y espontánea.
A esto lo llamamos tejer la red, algo así como instalar el cableado por donde circulará la comunicación. A partir de allí, los variados contenidos que se quieran conectar fluirán sin obstáculos.
Además, el hecho de no focalizar la búsqueda permite encontrar más que lo que se estaba buscando: esa solución y otras inesperadas.
Y cuanto más abrimos la Red, multiplicando la conectividad en todas las direcciones, solemos encontrar más cantidad de respuestas, cada vez más alejadas del foco de nuestra búsqueda. A veces hasta adelantamos recursos y encontramos soluciones a dificultades que aún no tuvimos tiempo de percibir. En cambio, cuando buscamos linealmente no solo nos perdemos alternativas potenciales, sino que ni siquiera nos aseguramos de encontrar lo que buscábamos.
Ir en pos de un objetivo es semejante a salir de pesca con un arpón. Por el contrario, cuando desplegamos la red, lo buscado caerá naturalmente en ella. Sí, por ejemplo, nos encontramos por casualidad con alguien que nos interesa para proponerle un proyecto, nos apuramos a entregarle nuestra tarjeta con la expectativa de que nos contacte. De ese modo actuamos en forma lineal, y convocamos al otro a actuar linealmente.
El interlocutor se limitará a colocarnos en una lista de espera, de acuerdo a sus prioridades de ese momento.
Si, en vez de entregarle un trozo de cartulina que irá a parar a una pila de elementos idénticos, generamos en él un campo de interés intercambiando ideas y buscando afinidades personales, nos tendrá flotando en su red durante los próximos días. Solo habrá que esperar que en el momento y lugar adecuados, alguna asociación de ideas le recuerde nuestra conversación. Y no cabe duda de que se las ingeniará para encontrarnos. Por otra parte, el hecho de que alguien nos descubra otorga un valor agregado a la relación, que se construirá en Red, aportando el elemento de magia que siempre acompaña el momento en que se produce un hallazgo.

INSPIRADORES E INSPIRADOS
En los Seminarios de Pensamiento en Red, es frecuente que durante las primeras reuniones los participantes comiencen a tomar nota de lo que les digo. Recuerdo que en el tercer encuentro un ingeniero comentó entre sorprendido y preocupado: “No sé si es bueno o malo lo que me pasa. Intentaba tomar apuntes, pero ya no anoto lo que escucho, sino lo que a mí se me va ocurriendo a partir de tus palabras”. Al activar su percepción en Red, se encontró dialogando con mis ideas, que le sirvieron de fuente de inspiración. Además, cuando estamos en Red, los áridos e irritantes momentos de espera, en la antecala del dentista, en un café esperando al impuntual de siempre, pueden ser utilizados a favor de nuestras redes informales y nuestra creatividad. Ya no rumiamos obsesivamente el mal humor, sino que recibimos ese tiempo extra como un regalo, para instalarnos por un rato en nuestro espacio creativo. Aprovechamos el tiempo para imaginar e inventar, y el tiempo muerto se transforma en tiempo vital. Y si a eso se agrega que en los lugares públicos nuestra percepción también recorre en Red las innumerables fuentes de inspiración que nos ofrecen un sonido, un retazo de conversación, la tapa de una revista espiada al pasar, nos daremos cuenta de que estamos en un gran taller, en el centro mismo de nuestro mundo creativo. Sé de un creativo publicitario que se instala a trabajar en el lobby de los grandes hoteles. Dice que de este modo las ideas que se le ocurren están en sintonía con las tendencias que va captando de la gente que pasa. Conozco por experiencia esas situaciones donde uno se ubica en espacios de transición, lugares de paso, y estos crean el campo propicio para conectar entre sí los propios pensamientos, y a estos con las corrientes que circulan en el ambiente. Estar en Red facilita que esas dos fuentes se fusionen en un hallazgo inesperado. Me han contado también que los diseñadores de Kenzo se dispersan por diferentes lugares de la ciudad intentando captar pequeños detalles originales con los que después, en conjunto, inventarán los nuevos modelos. También, que los equipos de trabajo hacen sus reuniones fuera de las oficinas, en lugares públicos. Pero para estar en Red no es suficiente con recorrer lugares o hacer reuniones en espacios extravagantes, ya que en esos casos lo que habitualmente sentimos es que los otros, los ruidos y las interrupciones nos desconcentran de nuestra tarea. Intentar trabajar creativamente en espacios de transición puede ser una tortura llena de obstáculos si no logramos el estado mental que hace falta para que esa experiencia sea realmente productiva.
CAPÍTULO 3: LOS NAVEGADORES DE LA RED

El Pensamiento en Red es el más adecuado para percibir y procesar un universo abierto, interconectado y en constante fluir. Al pasar de un funcionamiento lineal a un funcionamiento en Red, se seleccionan naturalmente vías inéditas para la visión de la realidad.

LOS INSTRUMENTOS PARA NAVEGAR LA RED

Los instrumentos que utilizamos tanto para navegar la Red como para retejerla o desanudarla son la asociación libre de ideas, la atención flotante y la empatía.

Estas herramientas han sido utilizadas con distintos nombres y en diferentes épocas por diversas disciplinas y han adquirido identidad como instrumentos de la terapia psicoanalítica, pero su valor se extiende más allá de esas fronteras, como modos de exploración de la mente y del mundo.

La asociación libre de ideas multiplica la conectividad de estas en el interior de la mente, recorre la Red del propio pensamiento. Extiende los alcances de la reflexión dirigida para apuntar a una exploración más amplia del propio pensamiento. Allí las ideas fluyen libremente, se conectan de infinitos modos, más allá de la lógica, la causalidad, la secuencia temporal. Las ideas conscientes se nutren de las ideas e imágenes inconscientes, lo actual entra en sintonía con recuerdos, experiencias y saberes olvidados. Esta libertad de combinaciones infinitas es la característica del pensamiento creativo.

De hecho, el entrenamiento llamado brain storming, que consiste en reunirse a proponer ideas sin orden, lógica ni censura, es una herramienta de asociación libre de ideas que se usa hace tiempo en los grupos de trabajo como modo de activar la creatividad.

La atención flotante, por su parte, activa la apertura hacia el afuera, percibe la Red existente en el entorno. Es una antena hacia el mundo y los otros, diferente de la observación o atención focalizada.

En ese estado opera la intuición como forma inmediata de conocimiento, generando una aprehensión totalizadora y no parcializada, ya que incluye climas emocionales, signos gestuales y datos implícitos. Habitualmente, cuando decimos “estar atento” nos referimos a la atención focalizada, derivada del pensamiento lineal. Ese tipo de atención, que reclama exclusividad, puede llegar hasta una visión en túnel de la realidad. Es como ver el mundo a través del ojo de una cerradura.

En cambio la atención flotante, característica del Pensamiento en Red, es una experiencia abarcativa y, por lo tanto, una forma ampliada de registro de oportunidades.

Atención focalizada (lineal)
- Observación
- Análisis parcializado
- Recibe información
- Secuencial: se desarrolla en un período de tiempo
- Se percibe el entorno como fuente de estímulos

Atención flotante (en Red)
- Visión periférica
- Conocimiento totalizador, intuitivo y empático
- Registra información complementaria y tendencias
- Inmediata: debe ser confirmada por datos de la realidad
- Se percibe el entorno como fuente de inspiración

Por otra parte, cuando la asociación libre de ideas y la atención flotante se activan en el diálogo con el otro, predisponen a la empatía, la capacidad de entrar en sintonía con las otras personas. Y este es el modo más genuino de comunicación, ya que no necesita forzar afinidades intencionales o alianzas interesadas.
SUMERGİRSE EN EL RUIDO DE LA VIDA
“Para mí, la creación comienza con horas de ocio y contemplación. Observo los insectos, las flores, las hojas y los árboles que me rodean. Dejo que mi mente marche en calma a la deriva, como un bote en la corriente. Tarde o temprano, algo la capta. Se vuelve precisa, toma forma... el próximo tema de mi pintura ha sido decidido”.

Pablo Picasso

Si bien todos sentimos que las interrupciones atentan contra los estados creativos, la inclusión relajada de otras fuentes de inspiración los activa y los enriquece. Cuando estamos demasiado concentrados en un tema, salir a recorrer la ciudad, intercalar un diálogo trivial con otro, observar a la gente y la naturaleza, escuchar música, amplían nuestra Red.

Algunas personas muy imaginativas tienden a aislarse para crear. Esto los aleja de percibir las corrientes de interés que circulan en un determinado momento, y a veces de tener éxito con su obra, que ya no refleja a nadie más que a ellos mismos.

Otros intentan averiguar qué les conviene producir para satisfacer una demanda, pero pierden contacto con la fuente interior de su creatividad y solo pueden imitar lo que ya existe.

Un productor discográfico me cuenta su experiencia con los músicos de rock. Están aquellos muy talentosos que no llegan a ser reconocidos porque son tan egocéntricos que el público no alcanza a comprenderlos.

Otros que solo buscan imitar modas, escuchando todo lo nuevo que se edita, y con esto apenas logran estar actualizados, es decir, un paso atrás de lo novedoso.

Los grandes músicos, en cambio, son aquellos que descubren y a la vez crean una nueva tendencia. No buscan linealmente lo que “funciona” en ese momento en el mercado, sino que navegan las corrientes sociales y culturales en Red, incorporando ideas desde diversas fuentes. No están conectados solo con el ambiente de la música, sino que circulan entre su mente creativa y el mundo. Ellos son la verdadera vanguardia, aquella que es a la vez original y trascendente.

Por eso, cuando un artista trabaja en Red se genera una evolución conjunta de la civilización y del artista. Y solo cuando nos sumergimos en el “ruído de la vida” en estado de apertura, crear y lograr el reconocimiento de los otros serán parte de una misma experiencia.

A veces, bloqueados en busca de nuevas ideas, abrimos un libro al azar, en cualquier página, y encontramos la frase que nos ilumina. Enredados en una situación vital aparentemente sin salida, cambiar el tipo de música que escuchamos puede mostrarnos un camino, ya que, si uno quiere cambiar el guión de su vida, ¿por qué no empezar por la banda sonora?

Cambiar de lugar los muebles y objetos que utilizamos, mudarnos a otro espacio, “viamar” por la ciudad también inician el movimiento de apertura.

Aquí se trata de cambiar la escenografía para transformar el guión.

Además, la focalización no solo estrecha la percepción e impide encontrar opciones creativas, sino que nos somete al estrés. Peor aún, nos deja sin recursos ante un desafío inesperado. El exceso de concentración en una tarea puede ser fuente de errores y hasta de accidentes.

Con la envoltura protectora del estado de Red, se genera un microclima que nos nutre y nos protege.

EL EXAMEN DEL PILOTO
Un ejemplo de la utilidad de la visión en Red es el de aquel aspirante a piloto de líneas aéreas que enfrenta una entrevista de admisión con el jefe de pilotos de una aerolínea. Se sientan frente a frente ante un escritorio, y el jefe comienza el interrogatorio sobre procedimientos de emergencia.

“¿Qué hace usted si se le enciende una luz roja intermitente a la derecha del tablero?”. Respuesta precisa y contundente. “¿Y qué hace si le aparece humo en un motor del ala izquierda?”. Respuesta
correcta, el candidato conocía de memoria todo el manual. Se muestra alerta y concentrado en las preguntas que recibe, y tiene a flor de labios las respuestas que preparó para ese examen. En un momento, una atractiva azafata abre la puerta, pide disculpas, se lleva una carpeta y vuelve a salir. El piloto se distrae por un momento para mirarla, y cuando se recupera, se ruboriza, comienza a transpirar, y le dice a su examinador: “Discúlpeme, no escuché la pregunta”. Ya da su entrevista por perdida, cuando el jefe de pilotos le dice: “Lo felicito, usted ha sido admitido. Un hombre responsable jamás debe estar tan absorvido por un problema que no pueda percibir alguna otra eventualidad”. Más adelante le confesaría que esa era una trampa que solía tender habitualmente a los novatos.

AL VOLANTE
Cuando manejamos un auto, si somos buenos conductores, lo hacemos en estado de Red; integramos a la atención focalizada la atención flotante. Como todos sabemos, las personas que conducen mal porque se sienten inseguras o están tensas, lo hacen con la vista clavada al frente. Y, por supuesto, llegan estresados, ya que el estrés es la consecuencia física del funcionamiento lineal. No han podido escuchar música, ni conversar con la persona que está a su lado, ni ver un pájaro que pasó cruzando el cielo, cosas que hacemos naturalmente cuando manejamos en atención flotante. Y más aún, el exceso de focalización les puede impedir registrar un obstáculo inesperado y exponerlos a un choque.

ESCENAS EN UN RESTAURANTE
Restaurante tradicional, mesa de doce personas, se acerca ese mozo profesional, con años de experiencia. Cada uno pide un plato diferente, él no anota nada. Un rato después, sirve a cada uno el pedido sin equivocarse. Probablemente no esté enterado de que en su tarea utiliza la conexión en Red entre la parte de su cerebro que registra las caras y la que toma nota de las palabras. Tampoco sabe que es la atención flotante la que le permite ver una mano levantada entre la marea de mesas. Esa capacidad de estar inmerso en el clima del local es la que también le permite percibir el timing de una conversación por las actitudes corporales, aun si no escucha de qué se está hablando. Un mozo experto no interrumpe para preguntar si se van a servir algo más durante una declaración de amor, ni durante una discusión, ni en el momento en que se cierra un trato importante. Y, cuando llena las copas, lo hace casi como un fantasma. Bistró moderno, simpática camarera recién entrenada en las consignas formales de cómo servir una mesa. Sin embargo, desconoce el timing, ya que nadie le ha enseñado esa parte esencial de su capacitación. Así, con la mejor voluntad, suele actuar de manera invasiva, acosando a los comensales con preguntas en el momento menos apropiado. Y, en cambio, no los registra cuando la necesitan. Ni hablar, por supuesto, de los que, sin ningún tipo de entrenamiento, ni lineal ni en Red, simplemente no ven nada.

LA MÁGICA SINCRONICIDAD
“Nada es tan poderoso en este mundo como una idea cuyo momento ha llegado”.
Víctor Hugo

Cuando la asociación libre de ideas y la atención flotante están en plena actividad, predisponen a la sincronicidad. La sincronicidad, de la que ya nos hablaba el psicoanalista suizo Carl Jung, es la experiencia de encontrar cada vez lo que andábamos buscando, a veces sin saberlo. Cuando estamos en Red, “el universo conspira a nuestro favor”, para usar una expresión de Joseph
Jaworski, fundador del Foro Interamericano para el Liderazgo y autor del libro Sincronicidad. A esta experiencia, los creyentes la llaman pequeño milagro, los creativos la reconocen como sincronicidad y los empresarios, desde siempre, la llaman oportunidad. Otros han descrito el concepto de serendipia (en inglés serendipity) para referirse al arte de encontrar sin buscar. Un encuentro entre la clarividencia del observador y la casualidad, que ha permitido grandes descubrimientos gracias al azar. Royston M. Roberts, en su libro Serendipia. Descubrimientos accidentales en la ciencia, nos da numerosos ejemplos de esto. Relata cómo, debido a un error o a un descuido, pueden aparecer respuestas a problemas que aún no han sido planteados. La solución a estos dilemas adquiere su significado en mentes preparadas para percibir lo no pensado. Entre otros, cuenta el ejemplo de Alexander Fleming, que descubrió la penicilina debido a la contaminación de un cultivo de bacterias con un hongo desconocido.

Y, más acá de los grandes descubrimientos, todos conocemos esos momentos en que las cosas suceden como por arte de magia, en los que todo parece encajar de una manera casi increíble, en que sucesos que no podíamos prever parecen iluminar nuestros proyectos. Y lo notable es que el poder expansivo de una única revelación nos lleva, muchas veces, a redimensionar la totalidad de un proyecto. Los navegadores de la Red, asociación libre y atención flotante, nos instalan en el estado adecuado para percibir las respuestas que están en el universo. En la interfaz de lo interno y lo externo surge la sintonía entre lo que buscamos y lo que encontramos. Pensear en Red es comenzar a vivir y a trabajar con la varita mágica en la mano, a tener el mapa del tesoro escondido. Por eso, en momentos de desconcierto y bloqueo creativo, es útil instalar nuestra preocupación en la Red y desentendernos de ella, a la espera de la sincronicidad.

**EN SINTONÍA CON EL MUNDO**

De modo lineal, por fuera de la Red, solo vemos en función de los objetivos inmediatos y los temores, lo que distorsiona nuestra visión de la realidad. Al desarticular la observación focalizada, en vez de reaccionar a los estímulos, activamos la sintonía con el entorno y comenzamos a prestar atención a las indicaciones que reflejan nuestras preocupaciones e intereses actuales, y los pueden potenciar o respaldar. La mente en Red no solo observa y analiza; también registra los climas, los detalles del entorno, al mismo tiempo que sus propias vivencias. Es capaz de desactivar, en forma transitoria, la memoria, la intención, las explicaciones. También la opinión, el juicio, la censura. Cuando apuntamos a un objetivo predeterminado intentando resolver o adquirir algo concreto, solemos darlo por concluido con el acto de conseguir lo que buscábamos. La rápida salida hacia la compra o la solución perfecta “descarga” la energía creativa. Al estar en atención flotante, registrando los indicios menos evidentes, se comienza a advertir también lo que forma “parte del decorado” y que, aparentemente, no se puede usar ni modificar. Este es el relato de un participante de los Seminarios. Reunión en la oficina, cliente importante, aire acondicionado split a una altura considerable, se ha extraviado el control remoto. La sala se va convirtiendo en un sauna, la gente se afloja la corbata. Uno llama, histérico, a las secretarias; otro abre y cierra cajones; el más joven se tira a mirar bajo la mesa. Ni pensar en subirse a una silla: no son lo bastante altas y, además, son giratorias. Nuestro amigo piensa: “No me voy a mover, me pongo en atención flotante y se me va a ocurrir algo”. Pasea su mirada por el cuarto y ve en un rincón, enrollada, la pantalla del proyector. Lo cuenta así: “Ni lo pensé, me levanté como en trance, tomé la pantalla como
si fuera un largo palo y toqué el botón de encendido del aire”.
Todos respiran aliviados, la reunión puede continuar, ya se ocuparán más tarde de encontrar el control remoto.

ENCUENTROS CERCANOS
Las actividades outdoor que organizan algunas empresas funcionan como una especie de “retiro” que aísla a los empleados del exceso de estímulos, los pone más en contacto consigo mismos y les permite relacionarse con un grupo de personas de manera más espontánea, en un ámbito protegido y permisivo. A veces tenemos el prejuicio de que estas y otras actividades sin reglas estrictas son distracciones que malgastan la energía y el tiempo en trivialidades.
Sin embargo, cuando estamos en Red, dispersar la energía es un modo de recuperarla multiplicada, en tanto que concentrarla demasiado es la forma segura de agotarla. También ciertas actividades que nos sacan de la rutina, como un congreso profesional o escuchar a un conferencista talentoso, generan una apertura mental que predispone a las experiencias reveladoras, operando como catalizadores que pueden incitar a un cambio en muchas de las personas que participaron del encuentro.
Escuchando a alguien que cuenta una experiencia límite o una nueva teoría, algunos de los participantes pueden sentirse movidos a un cambio fundamental en su vida: intentar una mejora laboral, terminar con una relación tortuosa, ocuparse mejor de su salud. Y esto especialmente si ocurre en el ambiente de una experiencia grupal, en un clima de juego y libertad.
Algunas empresas han comenzado a interesarse en crear talleres en donde realizar actividades creativas y culturales para favorecer el desarrollo integral de su gente y el despliegue de sus potencialidades. ¿Por qué no aprovechar el potencial creativo y artístico que tienen los empleados de la compañía?
En los últimos años, IBM Argentina ha puesto en marcha el programa Arte en IBM, que consiste en exponer obras realizadas por los empleados, muestras de fotografía y recitales de canto.
Por su parte, Unilever organiza concursos de dibujo, fotografía, pintura y cocina para los empleados y sus hijos.

ESTAR EN RED, RECORRER LA RED
Cuando estamos en Red, nos disponemos a reconocer a los otros como potenciales fuentes de inspiración, en lugar de percibirlos como estorbos o competidores.
Al articular el propio potencial creativo con el entorno, se incorporan al ámbito de trabajo todos los recursos y experiencias de cualquier área.
Una mente inspirada es capaz de establecer conexiones inéditas entre datos diversos, y esta es la verdadera inteligencia organizacional que ayuda a planificar, decidir y realizar.
Una Red compleja no se limita al propio equipo u organización, sino que es capaz de interconectar lo de adentro con lo de afuera y lo que está jerárquicamente arriba con lo que está abajo, ya que las redes complejas no tienen centro y sus conexiones son móviles. Así, permiten integrar recursos propios y ajenos, y usar tanto las ideas del gerente como las del cadete. Y, además, deshacer ciertas conexiones agotadas y establecer nuevas.
El Pensamiento en Red opera en tres niveles entramados: integrando el pensamiento intuitivo con el lineal, agregando a la atención focalizada la atención flotante y activando la conexión empática con las ideas y la creatividad de los otros.
De este modo, nuestra conectividad hacia adentro y hacia afuera se multiplica y se expande, y aparece la sincronicidad. Por su parte, la sincronicidad nos brinda la sensación de ser personas afortunadas, aumentando a la vez nuestra confianza en nosotros mismos y en los otros.
CAPÍTULO 4: DEL ESTÍMULO A LA INSPIRACIÓN

Percibir en Red transforma el estímulo en fuente de inspiración y el azar en oportunidad.

ENTRE LA CIENCIA Y EL ARTE

En los grandes genios de todas las épocas, la fusión entre lo científico y lo artístico, lo racional y lo intuitivo, ha sido una característica de su original modo de pensar. Albert Einstein cuenta que se inspiró en Mozart para desarrollar su Teoría de la Relatividad. A su vez, imagina una hipótesis acerca de las fuentes de inspiración del propio Mozart. “Beethoven construyó su música –sostiene Einstein–; Mozart, en cambio, la tomó del universo, donde estaba desde siempre esperando que alguien la encontrara”.

Es claro que la hipótesis de Einstein sugiere que Mozart creaba a partir de una intensa conexión con las fuentes universales que, como lo describen muchos artistas, flúan a través de él. La gente creativa es también capaz de extrapolar conocimientos de un área de experiencia a otra, integrando datos de diferentes campos, llegando a deducciones originales y generando un crecimiento estructural tanto de sus proyectos como de ellos mismos.

El Pensamiento en Red nos permite integrar la mente imaginativa con la realista, y el campo de lo académico y lo laboral con el del juego y la creatividad.

UTILIZANDO LOS ESTÍMULOS COMO FUENTE DE INSPIRACIÓN

Si la actividad del Pensamiento en Red hacia el mundo es la atención flotante, esa forma ampliada de percibir el entorno que deja en suspenso las jerarquías y los juicios de valor, es también el campo de la inspiración.

Al contrario, en estado de atención focalizada, los estímulos son percibidos como amenazas que incitan a una reacción defensiva, cerrando la Red del pensamiento, o consolidando excesivamente las fronteras del sí mismo.

¿Qué pasa cuando percibimos en forma lineal y cuando percibimos en Red?

En forma lineal, funcionamos según el principio de acción-reacción, “contraatacando” a un estímulo con una única respuesta, que se expresa sobre el mismo eje y en dirección contraria. En Red, esos mismos estímulos se difunden como fuentes de inspiración por la trama de nuestras ideas, conectándolas de diversos modos y generando otras nuevas. Gráficamente, el estímulo cierra más la trama de la Red; la inspiración abre la Red y la hace crecer.

Claro que hay experiencias más inspiradoras que otras, y también personas más inspiradoras, en tanto que otras nos “acribillan” de estímulos que reclaman reacciones lineales e inmediatas.

Lo notable es que, en gran parte, somos nosotros los que decidimos, según el estado mental en que los recibimos, si nos dejamos inspirar o si nos sometemos al bombardeo de exigencias.

Claro que siempre aparece la pregunta “¿Cómo atreverse a abrir la Red cuando percibimos una amenaza?”. Quizá la respuesta sea que las reacciones lineales fueron defensas adecuadas para los peligros de la Edad Media, como lo eran las ciudades amuralladas. En el mundo en Red, las fronteras han desaparecido y las amenazas se presentan de otros modos; en este nuevo teatro de operaciones, lo menos riesgoso es activar el “radar” para percibir las tendencias, y solo reaccionar en forma lineal cuando se detecta un ataque concreto.

Estímulo

- Es superficial, genera reacción
- Es de corto alcance, se agota rápidamente
- Produce tensión, cierra la trama del pensamiento
- Satura la percepción e impide percibir nuevos estímulos
- Activa las ondas cerebrales beta e interrumpe la atención flotante

**Inspiración**
- Favorece el pensamiento en Red y produce transformaciones
- Es inagotable y expansiva
- Genera relajación y apertura
- Potencia la comunicación y el aprendizaje
- Activa las ondas cerebrales alfa y la imaginación

**APRENDIENDO A INSPIRARNOS**

"En el pensamiento científico, siempre están presentes elementos de poesía. La ciencia y la música actual exigen de un proceso de pensamiento homogéneo”.

**Albert Einstein**

¿Y de dónde vienen las mejores fuentes de inspiración? De la naturaleza, la música, la buena literatura y la poesía, las artes visuales, la conversación, el aprendizaje de algo nuevo. Si bien estas fuentes son comunes a todos, cada uno deberá encontrar las propias, que tienen que ver con su personalidad, su historia y sus intereses.

Al aparecer la inspiración, las ideas evocadoras resuenan con lo que ya sabíamos, y lo que se incorpora es lo que se ha creado en la zona de transición entre nuestro pensamiento y el de los otros.

En un segundo tiempo, suele aparecer un ordenamiento activo y productivo de las ideas, que son trasladadas a un contexto de pensamiento formal, viable para ser utilizadas en el emprendimiento de proyectos reales.

Podemos así crear y realizar, soñar y concretar.

Pero, además, lo aprendido en atención flotante transforma la estructura, en tanto que en atención focalizada solo se incrementan los contenidos.

**NAVEGANDO A LA DERIVA**

Cuando iniciamos un nuevo proyecto, el proceso creativo es a veces una búsqueda donde parece no pasar nada nuevo. En ese período nos familiarizamos con el tema e instalamos el campo de la Red para capturar y reconocer lo nuevo. Nuestra Red se está preparando para recibir las respuestas.

Luego sucede algo, a veces esperado y otras inesperado, que aparentemente no tiene nada que ver con el tema que nos ocupa, pero que nos resulta revelador.

A partir de allí, se inicia una experiencia expansiva de transformación de la perspectiva sobre esos y otros hechos, y sobre la mente y las emociones del investigador, que crece y madura creativamente. A veces, cuesta reconocer desde el inicio el sentido o el valor potencial de un hallazgo. Por la censura del pensamiento lógico, por el temor a cuestionar los conocimientos convencionales, por el miedo a transgredir la autoridad de los maestros o jefes. Pero también porque están faltando nuevas revelaciones que podrán llegar un poco más adelante.

Por eso, apenas una idea nos parece interesante, se trata de dejarla flotando en la Red, sin descartarla, para que trabaje con las propias ideas y esté disponible para conectarse con nuevas fuentes de inspiración, a la espera de más sincronicidades.

Lo más sorprendente es que la experiencia reveladora suele producirse en un momento en que uno se aleja, o se “distrae” del problema, explora en otros lados, navega a la deriva, deja el recorrido lógico lineal y activa la Red.

**EXPONERSE AL AZAR**

Cuando nos focalizamos en una búsqueda específica, la Red se tensa demasiado y perdemos la disponibilidad; las valencias de las ideas propias dejan de estar libres para percibir y acoger lo que nos
llega de afuera. Perdemos la posibilidad de que aparezca la sincronicidad. 

Por el contrario, si la Red está demasiado laxa, nos hallamos desconectados y quedamos esperando pasivamente a que algo aparezca, y los recursos propios, al no nutrirse del afuera, se agotan rápidamente.

Si nos aferramos a las rutinas conocidas, nuestra Red se rigidiza y colapsa.

Para revisar periódicamente los bloqueos, y a la vez explorar la Red ampliada de las ideas de los otros, necesitamos exponernos al azar, divagar, improvisar. Sumergir en atención flotante en un medio rico en imágenes, sonidos, colores, olores, ideas, algo así como recorrer un bazar.

Solo hace falta asegurarse algún método personal para capturar lo que surge en esos momentos: un anotador o un grabador.

Además, este es un entrenamiento para el ingenio, una forma repentina e improvisada de la creatividad que aparece en situaciones de emergencia o de escasez de recursos.

La activación del ingenio aumenta la autoestima, la experiencia de ser parte del universo, y decanta como estructura de la personalidad, ya que si bien la capacidad de crear se apoya en los conocimientos y la experiencia, también necesita de la audacia, del salto del pensamiento, con la confianza de que no es un salto al vacío, sino que la Red está siempre allí.

ABRIENDO LA RED

Cuando circulamos por lugares que ofrecen estímulos variados, nos exponemos a la inspiración. Estas “distracciones” son las que nos hacen estar menos concentrados y más abiertos a la sincronicidad. Algún creativos cuentan que las mejores ideas se les ocurren caminando, manejando y hasta en la ducha. En esos estados, la mente fluye, la Red se abre y se expande, los enlaces evidentes se aflojan y surge la posibilidad de conectar los datos de nuevos modos.

Una excelente fisioterapeuta refiere que descubrió que funcionaba en Red cuando realiza un masaje de relax a un paciente. Ella lo describe así:

“Intento conectarme con el cuerpo de la persona de modo de ir sintiendo sus nudos musculares, y poco a poco los voy trabajando hasta aflojarlos.

Lo sorprendente es que en ese proceso mi mente también se desanuda y se me ocurren cantidades de ideas y proyectos, y hasta se me aclaran conexiones entre hechos de mi vida personal. Y sin embargo no siento que me esté distrayendo de atender al otro, al contrario, siento que lo ayudo mejor y a la vez me desalojo, y a la vez evoluciono mientras lo hago”.

¿Cómo lograr el estado de Red? En una desactivación intencional de la atención focalizada, los preconceptos y los nudos. Buscando el espacio- tiempo para funcionar en Red. Algo así como un baño de inmersión para la mente.

Si no lo hacemos así, el Pensamiento en Red es silenciado y sofocado por la dureza del pensamiento lógico. Y solo aparece a la manera de flashes, de ocurrencias aisladas, porque no encuentra las condiciones para que las ideas se desplieguen y se sostengan durante el tiempo suficiente para concluir en una realización.

DE LA LETRA AL VINO, IDA Y VUELTA

Cuenta la historia que Johannes Gutenberg, el inventor de la imprenta, llevaba tiempo buscando un método para producir libros en serie.

Descendiente de una familia de grabadores de monedas, adaptó lo aprendido en su juventud para crear una plancha con caracteres metálicos móviles, con lo que componía el texto. Esa plancha se entintaba, y luego se pasaban por ella las hojas de papel, presionándolas.

El método era revolucionario, aunque lento e imperfecto, porque se necesitaba ejercer una mayor presión sobre el papel. Un día, luego de varias ideas improductivas, saturado mentalmente y sin saber hacia dónde avanzar, Gutenberg fue a distraerse a la Fiesta de la Vendimia, que se realizaba en los
alrededores de Estrasburgo, en el valle del Rhin. Fue allí donde recibió el impacto que lo iluminó: la prensa para la uva. Todo lo pensado, probado, descartado, más esa imagen, produjeron el milagro: ese sería el método para imprimir textos, que, a fines de 1400, revolucionó a la civilización occidental.

UN VIAJE CREATIVO
Solemos usar los tiempos en tránsito y los trámites para impacientarnos, irritarnos y ponernos obsesivos y lineales. Algunos, un poco más sabios, aprendieron a utilizarlos para desconectarse y relajarse. Sin embargo, en ninguno de estos dos extremos aparecen las mejores ideas. Ser creativo es aprovechar los tiempos muertos para explorar la propia mente a la vez que el espacio que nos rodea y hacerlos jugar en busca de inspiración. La mente creativa está siempre en Red y trabaja todo el tiempo sin necesidad de esfuerzo, hasta durante el sueño. Y lo mejor es que esa actividad no agota, sino que recicla la energía y el buen humor. Algunos hombres de acción, tan adictos a los estímulos que entran en pánico ante la tranquilidad, cuando viajan recurren a beber, trasnochar, establecer contactos superficiales. Casi como si no pudieran soñar. También hay artistas talentosos que sienten cualquier presencia como una interrupción desorganizadora y no pueden incorporarla al mundo de sus ideas. Casi como si estuvieran soñando y los despertaran con violencia. Sin embargo, el estado ideal para la creatividad que concluye en realizaciones aparece en el espacio intermedio de experiencia en que nos conectamos a la vez hacia adentro y hacia afuera. De este modo, hasta los viajes de trabajo pueden transformarse en viajes iniciáticos. Una feria, un congreso, una convención pueden ser bazares de oportunidades y alimento para la Red, tanto para relacionarse como para inspirarse. Y lo encontrado supera a la estrategia de establecer contactos intencionales, dirigidos a obtener resultados concretos. ¿Por qué? Porque siempre la Red tiene mucho más para ofrecer de lo que estamos buscando. Encuentros inesperados, coincidencias imprevistas, hallazgos sorprendentes. Y sigue activa para generar ideas y vínculos que podrán derivar en nuevos horizontes humanos y profesionales.

INTERNET Y EL PENSAMIENTO EN RED
Alguna vez las armas mecánicas, y más adelante las más sofisticadas, permitieron igualar la fuerza física de los hombres. Ya no hizo falta desarrollar la musculatura, sino solo apretar un botón. Y lo mismo pasó con las herramientas de trabajo. Hoy estamos asistiendo a una sorprendente sincronicidad tecnológica y cultural. Por primera vez en la historia, la capacidad mental descomunal y la conectividad infinita de los grandes genios están a disposición de cualquiera. Una herramienta que extiende los límites del cerebro y el pensamiento se encuentra a nuestra disposición: Internet. La Red virtual, creada en su origen para conectar a los investigadores de todas las universidades y compartir sus descubrimientos, hoy está a nuestra disposición. En esta fuente abrumadora de estímulos o manantial de inspiración, los curiosos podrán espiar mundos hasta entonces desconocidos y los intuitivos solo tendrán que seguir su instinto para recorrerla. Allí está todo disponible y al alcance de todos. Pero eso no le quita valor sino que es la gran oportunidad para las mentes creativas de contar con todos los datos para cruzarlos a su manera, y muy especialmente de encontrar otras mentes sabias, abiertas e innovadoras. La Red virtual facilita la desactivación de los prejuicios, ya que conecta a personas por fuera de su círculo social y profesional más próximo. Es un mundo infinito de posibilidades, sin límites ni fronteras, donde se juegan a la vez dos niveles de
conectividad: la capacidad de poner la mente en Red para navegar la Red virtual y la de activar la empatía hacia otros seres fuera de los propios horizontes.
CAPÍTULO 5: UN UNIVERSO DE REDES

Durante largos periodos de la historia, hemos aceptado que pensadores e investigadores se ocuparan de definir los nuevos paradigmas, dejando a los hombres de acción las decisiones acerca de los hechos. Hoy ya no podemos desconocer la revolución del pensamiento como fuente genuina de nuestro accionar.

EL FIN DE LAS FRONTERAS, EL IMPERIO DE LA RED

Vivimos en un universo de redes tanto tecnológicas como científicas, sociales y organizacionales. Redes que atraviesan fronteras geográficas, políticas y culturales: el arte, los descubrimientos científicos o tecnológicos, y cada vez más Internet y las comunicaciones en general. Pareciera que allí donde había fronteras, hoy se despliega la Red.

El paradigma de fronteras implica no solo la división del mundo en estructuras, clases sociales o países, y su consiguiente riesgo de exclusión y enfrentamientos, sino un modelo mental que fragmenta la realidad como modo de conocimiento, que ignora que es imposible comprender las cosas sin comprender la relación entre ellas. En el nivel del pensamiento, el paradigma de fronteras se llama reduccionismo.

El nuevo paradigma de redes considera la realidad como un sistema abierto de conectividad ilimitada, integra lo diferente, favorece la circulación de ideas, es expansivo e innovador y abierto al cambio y a la transformación. En su aspecto vital, es una trama que modula, diversifica y expande la civilización. Pero no podemos dejar de considerar que las redes, por su gran velocidad de dispersión, son también el campo propicio para la depredación y la propagación acelerada de la destrucción. En su aspecto mortífero, la Red puede ser desintegración y degradación.

A la vez, también en el conocimiento estamos asistiendo al surgimiento de este nuevo paradigma de las redes, verdadera revolución epistemológica que aparece en los años recientes. La física cuántica, las matemáticas, la biología molecular, la sociología y la psicología comienzan a establecer nexos y correlaciones entre todo lo vivo, la energía y la materia, el orden y el caos, el azar y el determinismo.

El paradigma de las redes alcanza tanto a las llamadas ciencias humanas como a las ciencias “duras”, tales como la física y las matemáticas.

Y este nuevo paradigma trae sin duda nuevos desafíos, nuevos riesgos y nuevas oportunidades.

NAVEGAR EL CAOS

“He aprendido que cuando uno está en el centro de las cosas, el caos hasta resulta ser bueno. Es solo en los extremos que el caos hace perder la concentración y disipa la energía. En realidad, el caos puede ser la única respuesta cuando uno está interesado en saber lo que pasa “ahora mismo”. Es como un caleidoscopio que contiene información revolviéndose y girando, cayendo en forma de patrones que tienen sentido”.

Derrick de Kerckhove
Inteligencias en conexión

El azar, lo aleatorio, las nuevas teorías del caos, el principio de incertidumbre, el reconocimiento de los efectos del observador sobre su objeto de estudio dan cuenta de un modelo en el que el positivismo, el reduccionismo y el determinismo han perdido terreno.

Ya no podemos pensarnos como seres puramente racionales, capaces de observar objetivamente la realidad, ni explicar el mundo de acuerdo con leyes absolutas e inmutables.

Hoy se habla de dinámica de redes, estructuras disipativas, sistemas autoorganizados, causalidad no
Pensamiento en Red

lineal, teorías de la complejidad, como modelos para pensar la interdependencia del individuo con su entorno, y de todos los sistemas vivos entre sí.

Una intensa corriente que atraviesa variados campos del conocimiento aparece como alternativa a las restricciones históricas del pensamiento científico, accediendo al paradigma de redes como una integración basada en el mantenimiento de lo diverso y sus transformaciones. Y si bien los seres, los sistemas y las ideas nos resultan inquietantes a causa del exceso, la incertidumbre y lo enmarañado, cualquier intento de fragmentar lo que se halla inevitablemente intrincado llevaría a la mutilación y el empobrecimiento. A su vez, pretender unificar lo diverso en estructuras rígidas regidas por el orden y las jerarquías encamina a la construcción de un sistema cerrado e inerte. Si insistimos en pensar linealmente, podríamos encontrarnos como aquel soldado aislado en la selva años después de una guerra que ya terminó, luchando una batalla solitaria que ha perdido todo sentido. Hoy las personas y las organizaciones que persisten en estructuras lineales de funcionamiento están destinadas al aislamiento y al envejecimiento prematuro, incluso si están tan focalizadas en sus objetivos que aún no lo pueden percibir.

Con cada vez más información y menores certezas, los modelos de pensamiento tradicionales resultan inadecuados para decodificar las nuevas realidades. Es necesario contar con instrumentos para manejar la complejidad tanto hacia el interior como hacia el exterior de un sistema. A su vez, los nuevos investigadores nos alertan contra el analfabetismo científico y cultural de aquellos que tienen la responsabilidad de coordinar proyectos sociales y económicos. Ya nadie puede quedar fuera de los saberes emergentes que están transformando nuestro pensamiento y nuestro modo de vivir y trabajar.

LA CIENCIA DE LAS REDES

“Los científicos de la complejidad y los investigadores y facilitadores sociales que piensan en términos de la metáfora de las redes nos convidan a internarnos en los laberintos multidimensionales del conocimiento, la acción y la emoción de un sujeto complejo, compartiendo un imaginario con nuestros semejantes y un mundo diverso con todas las criaturas, donde nuestro propio crecimiento y evolución están ligados a los de los demás en una red multiforme de interacciones dinámicas”.

Helen Fisher

El primer sexo

El término “red” y la expresión “en Red” se utilizan actualmente en diversos campos, desde la tecnología hasta los proyectos comunitarios. Pero no basta con hablar de redes; es necesario comprender cómo funcionan y qué reglas las rigen. La ciencia de Redes tiene su origen en las matemáticas, fue desarrollada por la física y se aplica en la epidemiología, el estudio de grupos y sociedades, las campañas de marketing, las estrategias económicas, la ecología, la biología, y también las conexiones neuronales. Laszlo Barabasi, el físico de las redes, estudia estructuras de sistemas complejos, especies en un ecosistema, personas en una sociedad, sitios de Internet. Y afirmó recientemente, en su libro Linked, the New Science of Networks (2002), que el descubrimiento de que tanto los sistemas vivos como las personas en una sociedad funcionan como redes complejas que incluyen el orden y lo aleatorio no es una revolución sino una revelación. En otras palabras, esto siempre fue así, solo que aún no lo sabíamos.

Las redes complejas, que son la trama del funcionamiento de todos los sistemas vivos, están formadas por nodos o puntos de conexión que se encuentran enlazados de diversas maneras, con unas conexiones ordenadas según diferentes patrones y otras que son aleatorias. Este conocimiento reciente, innovador, sorprendente, se instrumenta en múltiples áreas. Pero lo más novedoso es que se puede aplicar a la investigación y el desarrollo de los procesos de pensamiento y nos
brinda elementos tanto para comprender el funcionamiento creativo individual y grupal, como para reconocer sus bloqueos y limitaciones. 

El sociólogo Duncan Watts y el matemático Steven Strogatz (Universidad de Cornell, 1998) descubrieron que las conexiones azarosas reducirían exponencialmente el número de pasos para llegar de un punto a otro cualquiera de una Red. Es decir que, cuando se agrega un link aleatorio a una Red ordenada, se acortan las distancias entre todos sus nodos, aumentando la conectividad de toda la Red. Esto dio lugar a lo que denominaron el fenómeno de los mundos pequeños. Y lo más sorprendente es el corolario de esta ley: cuanto mayor es la Red, menos son los lazos aleatorios que se necesitan para mejorar su conectividad total.

Llevado al funcionamiento mental, podríamos decir que una mente que posea más vías de acceso a su capital de ideas y menos anudamientos o cortes patológicos tendrá mayor libertad asociativa, con mejor conectividad entre grupos de ideas, y por lo tanto mayor creatividad. Pero, además, una mente curiosa y preparada, con amplitud de intereses, necesitará de apenas unas pocas operaciones mentales para generar resultados originales.

Y en un grupo de trabajo, esto querría decir que el funcionamiento mental en Red, en sintonía con las afinidades informales entre las personas, serviría de atajo para agilizar la circulación tanto de la información como de la innovación.

Por su parte, el sociólogo Mark Grannovetter estudió, algunos años antes (1973), la función esencial que cumplen los lazos habitualmente considerados débiles en la conectividad total de una Red. Los lazos débiles son aquellos que conectan puntos que tienen “poco que ver” entre sí, los que tienen vínculos distantes, indirectos o aparentemente poco significativos.

Lazos fuertes, por ejemplo, son los que nos unen a personas muy cercanas, como nuestra familia y nuestros amigos más próximos. Lazos débiles son aquellos circunstanciales que generamos en un viaje, un curso, un encuentro casual. Claro que los lazos sociales débiles carecen de valor cuando no están acompañados de otros lazos fuertes: afectos, amistades, vínculos estrechos. En otras palabras, los lazos fuertes nos dan consistencia a nuestra Red y los débiles nos dan expansión.

Entre las variadas experiencias que se han realizado con redes complejas, un ejemplo de la importancia de los lazos débiles en la vida cotidiana es el funcionamiento de estos en la búsqueda laboral. Grannovetter muestra cómo para conseguir un nuevo empleo es mucho más eficaz recurrir a los lazos débiles que configuran nuestras redes personales, ya que los lazos fuertes comparten entre ellos tantos conocidos y espacios, que forman los llamados clusters o racimos. Si bien los clusters dan consistencia a nuestros círculos de intereses comunes, no nos aportan demasiadas oportunidades novedosas.

En el funcionamiento mental, los sistemas de ideas altamente consistentes operan como clusters, consolidando excesivamente los lazos fuertes e impidiendo la apertura tanto hacia las nuevas ideas como hacia las nuevas relaciones.

Por otra parte, se descubrió que el cerebro humano también responde a una dinámica de redes complejas, con neuronas conectadas por lazos ordenados que siguen una secuencia lógica, y otros azarosos, aleatorios y que funcionarían como atajos. En el modelo psicoanalítico de la mente, estos se corresponderían con la intuición, el sentido del humor y la creatividad. Y este es el fenómeno que reconocemos en el modelo de Pensamiento en Red.

Barabasi también desarrolla el concepto de redes scale free, que son aquellas en las que determinados nodos centralizan una gran cantidad de conexiones. Son los llamados hubs, los nodos más atractivos, en torno a los cuales se agrupan o se apiñan los demás nodos. En los grupos y redes sociales, por ejemplo, los líderes funcionan como hubs, atrayendo hacia sí innumerables conexiones por su capacidad, prestigio o carisma. En su libro The Tipping Point, Malcolm Gladwell describe tres tipos de hubs en las redes sociales: los vendedores natos, que atraen el interés de los otros; los conectores, que conectan a las personas entre sí; y los mavens, que difunden y comparten los nuevos conocimientos por motivaciones solidarias. Así como las personas lineales tienden a atraer y acaparar la información
valiosa, los líderes en Red son agentes multiplicadores, ya que facilitan la interconectividad entre los otros miembros de la Red. Conectividad que no solo difunde la información y los conocimientos, sino que mejora los lazos humanos. El reconocimiento de que las redes tienen leyes específicas de funcionamiento nos lleva a comprender que donde veíamos apenas una maraña desordenada, parece haber un orden diferente, que no responde a las leyes convencionales que conocíamos.

CREAR REDES

“Cada vez estoy más convencido de una inteligencia colectiva, de la cual quien firma no es sino el más osado, o quien está más cerca de convertir su deseo en letra”.
Alejandro Piscitelli
Ciberculturas 2.0

Hoy sabemos cómo funcionan las redes, pero también sabemos más sobre cómo crear nuevas redes y potenciar su conectividad. A su vez, desde los educadores hasta los empresarios, pasando por los científicos, reclaman a gritos la necesidad de un cambio en la mentalidad de las personas, para poder transitar y comprender las nuevas realidades que nos está tocando vivir. El Pensamiento en Red es un recurso que pone en valor una capacidad innata, que se suele perder con la educación formal: nuestra habilidad natural para desenvolverse en los sistemas de redes. En la jerga de Internet, de navegar las redes. Esa capacidad es la que el Pensamiento en Red busca recuperar, reconocer, legitimar y poder usar a voluntad. Daniel Goleman, el creador del concepto de inteligencia emocional, en su nuevo libro Inteligencia social (2006), se refiere a la capacidad de crear redes sociales. Y este es uno de los aspectos de las diversas habilidades que definen al Pensamiento en Red. Desde el estudio de la evolución de los medios de comunicación y sus efectos en la civilización, también estamos aprendiendo sobre conectividad interpersonal. Derrick de Kerckhove, investigador de la comunicación, heredero intelectual de Marshall McLuhan y director del Programa McLuhan de Cultura y Tecnología de la Universidad de Toronto, aporta el concepto de inteligencias en conexión. En su libro El management del futuro, Peter Drucker reflexiona acerca del invento de la máquina de vapor, recordándonos que en las primeras décadas solo fue utilizada en los barcos, sin aportar grandes cambios socioeconómicos. Recién cuando se inventó el ferrocarril, se produjo la verdadera revolución industrial. Desde el Pensamiento en Red, podemos inferir que esto se debe a que los descubrimientos científicos y las invenciones tecnológicas no generan verdaderos cambios hasta que crean nuevas redes: los barcos solo recorrían una red preexistente, los ferrocarriles trazaron redes donde no existían. Y lo mismo sucedió con las computadoras. La revolución informática llegó cuatro décadas después de la invención de la tecnología, con la World Wide Web, una nueva Red.
CAPÍTULO 6: LOS NUDOS EN LA RED

Los nudos en la Red están configurados por enlaces fijos que obligan a la mente a seguir derroteros preestablecidos, limitando la libertad del pensamiento.

DETECTANDO LOS NUDOS

La exploración mental o perceptual que se activa al pensar en Red tropieza, cada tanto, con detenciones y hasta destrucciones en el pensamiento. Se trata de dos maneras en que la Red se inutiliza: los nudos y los cortes.

A veces, los obstáculos se reflejan en el cuerpo, como el típico “nudo en el estómago”, tensión en la zona cervical o lumbar y hasta espasmo coronario. Los nudos en la Red pueden aparecer como ideas o grupos de ideas que quedan conectadas inextricablemente entre sí, produciendo una soldadura inmovible, inhabilitándolas para establecer nuevas conexiones con otras ideas. Se trata de pensamientos que obligan a razonar de manera predeterminada, y que limitan y empobrecen la libertad de pensar.

Son fijaciones que en parte provienen de nuestros modelos de crianza y educación, y en parte de los valores de nuestra organización y aun de nuestra civilización. Consignas que quizá fueron necesarias en un momento determinado, y que han sufrido una cristalización.

ENREDADOS

Las experiencias excepcionales, cuando van acompañadas de una fuerte carga emocional, tienden a quedar grabadas en la mente, y de allí en más se desarrollarán como clichés. Se instala un estilo que puede compararse con el reflejo condicionado, el cual, ante un estímulo, reacciona siempre de determinada manera.

A veces, los nudos terminan teniendo el efecto de predicciones, algo así como una fatalidad que nos dice que las cosas solo podrán suceder de una manera. De este modo, no solo operan como prejuicios sino también como profecías y hasta condenas.

La fijación es una certeza, casi una maldición inevitable, y no una posibilidad a la que hay que estar atento. Lo dramático es que las nuevas experiencias no modifican los nudos. A lo sumo, el individuo pensará: “Esta es la excepción que confirma la regla”. Pero al día siguiente volverá a sentir la inexorabilidad de la certeza.

Más aún, cada nueva experiencia refuerza y engrosa los mismos nudos en una escalada maligna que termina estrangulando la Red. Un nudo va a atraer hacia sí todo lo igual o parecido, para irse reforzando cada vez más, y va a desatender los indicadores de lo nuevo. Los nudos en la Red son los que impiden aprender de la experiencia, son el lugar de la profecía autocumplida.

A veces pareciera que estas situaciones no tienen remedio. Sin embargo en el clima de los Seminarios de Pensamiento en Red se genera una reactivación de la Red, que permite cuestionar y desatar los nudos.

LAS PROHIBICIONES O LA ESCLEROSIS DE LA RED

En los nudos se instala tanto lo que nos parece idealmente inalcanzable como lo que consideramos censurable. Los anudamientos en la Red tienen su origen en diferentes asociaciones de ideas, facilitadas por interdicciones familiares o culturales. Entre las más habituales, podemos ubicar la de la edad.

Estos anudamientos suelen reactivarse ante desafíos concretos. Por ejemplo, ante la propuesta de realizar una nueva actividad creativa, se suelen argumentar limitaciones de dinero, obligaciones familiares y laborales, y siempre falta de tiempo.

¿Por qué hablamos de esclerosis de la Red? “Esclerosis” quiere decir “endurecimiento”, “pérdida de la flexibilidad”. Estamos acostumbrados a oír este término en la enfermedad del sistema circulatorio llamada arteriosclerosis, que quiere decir, justamente, “endurecimiento de las arterias”.

Lo curioso es que este mecanismo fisiológico tiene un notable parecido con la enfermedad de la Red. Imaginen, por una parte, a las arterias como una gran Red que hace circular la sangre por todo el cuerpo y, por otra parte, el tan nombrado colesterol, que es una sustancia que se deposita en la pared interna de las arterias en forma de pequeños cristales, como la sal o la arena, y que tiene la característica de los cristales: poseer filosas aristas. A su vez, la sangre contiene gran cantidad de glóbulos rojos que transportan el oxígeno a todo el organismo y son como pequeños globitos con una fina membrana. Cuando la sangre pasa por encima de las placas de colesterol, los glóbulos rojos se lastiman con los filos cristales y su fina piel, ya vacía, se irá depositando sobre las placas, colaborando en engrosar y rigidizar las arterias, estrechando su luz.

Algo muy semejante sucede con los nudos en la Red. Estos irán atrapando y sedimentando sobre ellos las nuevas experiencias, en vez de facilitar la circulación de las ideas. Esto produce una rigidez de la Red, que comienza a estrechar su trama.

A la larga, estaremos cada vez más convencidos de lo que ya suponíamos, y esa convicción vuelve a atraer hacia sí todas las experiencias afines. Y si no lo son, la mente esclerosada decidirá de todos modos: es siempre lo mismo, o nunca podrá ser diferente. Y el oxígeno, que en este caso está representado por la energía creativa y renovadora, ya no llega a difundirse por la Red.

**LOS PREJUICIOS Y LOS MANDATOS**

Los preconceptos acerca de uno mismo o de los demás empobrecen la actividad de la Red, ya que condicionan al pensamiento a recorridos lineales.

Se trata de preceptos que se exteriorizan con expresiones como “Esto no le va a gustar a mi jefe”, o “Mi socio seguramente no estará de acuerdo con mi decisión”, aun cuando en ambos casos los supuestos interlocutores ni se enteraron de las ideas en juego.

También tenemos prejuicios acerca de determinadas personas o grupos humanos. O hacia ciertas debilidades o defectos de los demás. Muchas veces se nos dice, con razón, que eso que tanto nos irrita en el otro está reflejando una dificultad nuestra. Sin embargo, cuando tratamos de comprobar esa teoría desde el modo lineal, la evidencia se nos escapa. Si nos perturba que alguien lúcido e inteligente se haga adicto al alcohol, por ejemplo, decimos: “No puedo entender que esa persona necesite aferrarse a una botella para vivir, y así sabotear su carrera”. ¿Cómo podría tratarse de un problema nuestro, si jamás tomamos alcohol? Lo que nos cuesta entender es que estamos tan aferrados a una idea lineal como el alcohólico a su botella, y que también nos hacemos adictos a nuestro prejuicio, que nos limita y limita nuestra comprensión del mundo.

Otras veces, el parecido es tan obvio que todos lo ven, salvo el protagonista: “No soporto a la gente intolerante”.

El prejuicio es una idea o sistema de ideas que nos sirven para defendernos y sentirnos seguros. Tenemos miedo de encontrarnos con lo diferente. Y la dependencia respecto de esa idea es también como una droga que intoxica nuestras redes.

Los mandatos son elecciones de vida que se transforman en posiciones rígidas: “Si soy ingeniero, no me puedo dedicar a la música”. Están relacionados con un conflicto entre la necesidad del ser y el deber ser, en un espacio en el que no queda lugar para las propias potencialidades.

Ya lo decía el escritor italiano Curzio Malaparte en su fatalmente fascinante libro La piel: “Una dictadura...”
es un régimen de vida en el que todo lo que no está prohibido es obligatorio”.

**LA CALIFICACIÓN PREMATURA**
La crítica es solo una función del pensamiento y debiera activarse luego de haber desarrollado una idea o un proyecto, para poner a prueba su viabilidad.
Si aparece al comienzo condiciona las conexiones de la Red.
En este caso, produce el efecto de impedir la libre conectividad, porque suelda las ideas a un elemento crítico, como si cada idea viniese acompañada de su detractor.
En los Seminarios, al detectar al “tirano” interno que los paraliza, muchos participantes suelen representarlo con una imagen ingeniosa o satírica. Me ha tocado escuchar nombres como “el pájaro negro que se me instala sobre el hombro para censurarme”, “el pisabrote”, “la bruja que me come las ideas”.
Una inquietud que surge con frecuencia en los grupos es por qué algunos sienten que trabajan mejor bajo una presión externa, y preguntan si esto no se contradice con la idea de sentirse libres y funcionar en atención flotante. La respuesta es que cuando postergamos una actividad o nos encontramos paralizados, es porque nos hallamos bajo el dominio de nuestro tirano interno, que nos descalifica e intimida. Al aparecer el jefe o el calendario que nos recuerdan la deadline o la importancia de lo que debemos realizar, estos operan dándonos el permiso de movernos y concretar. Simplemente, se trata de que el tirano externo tiene más poder que nuestro tirano interno y consigue hacerle frente.
Pero lo más dramático es cuando se instala una dupla que reconocemos como nefasta: la hipercritica y la negación.
Cuando la función crítica está hiperactiva, nos condiciona a concentrarnos en un aspecto parcial de una idea. Esta visión lineal impide, a la vez, percibir otros aspectos negativos o peligrosos que podría tener ese mismo proyecto, no registra los problemas, defectos o fallas, y nos dirige derecho al precipicio.
Mientras que la crítica no nos deja avanzar, la negación de la realidad nos manda al frente sin aviso. En el nivel de una organización, significa que vemos los riesgos solo adelante, o en lo externo a la estructura. Nos falta el registro de la trama subterránea, que es de donde surge todo lo nuevo, pero también donde anidan los peligros de lo que nos negamos a ver.

**ORGULLO Y SACRIFICIO**
Cuando, a lo largo de la vida, las figuras de autoridad nos felicitaron reiteradamente por resistirnos a obtener algo que deseábamos, por soportar algo desagradable, por esforzarnos más de lo necesario, nos vamos sintiendo halagados ante nuestra tolerancia al sufrimiento, y cada renuncia incrementa nuestra autovaloración.
Aun si no somos plenamente conscientes de ello, muchos de los modelos que hemos recibido e incorporado nos enseñan el valor del martirio.
En esos casos sucede que no queremos cambiar porque estamos convencidos de que nuestra capacidad de sacrificio nos otorga una especie de superioridad moral respecto de los demás. Así es como la autoestima se sostiene en la capacidad de renuncia y la energía se utiliza para soportar en vez de usarla para cambiar. La Red se transforma en una trampa.
Sin duda, un aspecto de este sistema sacrificial es la hipere exigencia que lleva al agotamiento, la falta de tiempo, el exceso de obligaciones, generando anudamientos que hacen colapsar nuestras redes. Esta es una forma de constreñir la Red, llevando a un forzamiento del pensamiento y de la acción, que la estrangula y la vuelve más rígida y cerrada. Ese efecto puede ejercerse sobre uno mismo, y también sobre los demás, sometiéndolos a un acoso que los bloquea y hace colapsar sus redes creativas.
tiempo. Sin embargo, en ocasiones, el paso del tiempo rigidiza nuestra manera de hacer las cosas y ahoga la creatividad, ya que la repetición ritualizada de una tarea lleva a que se formen nudos en la Red que actúan como resistencias a lo innovador y al cambio.

A veces, el más experimentado es el menos creativo, ya que “se las sabe todas” y no siente la necesidad de improvisar. Sin embargo, cuando las experiencias han sido realmente transformadoras, es justo el más experimentado el que tendrá mayor cantidad de recursos originales para resolver una situación nueva.

Otras veces escuchamos decir: “Es preferible contratar a alguien joven porque todavía no tiene las mañas de los mayores”. Sin embargo, habrá dos clases de mayores: los que por la diversidad de sus experiencias, su apertura mental y su curiosidad han ascendido a la categoría de expertos y aquellos que por sus prejuicios y rigideces solo han reforzado sus nudos, se han llenado de “mañas”.

Por eso, en el trabajo en equipo, la Red se preserva de dos maneras: respetando la tendencia natural de las personas a encontrar en su Red su propio modo de hacer las cosas, y brindando un estilo de capacitación que permita detectar, valorar y desarrollar ese modo de funcionar que utiliza la intuición, la empatía y el sexto sentido: el Pensamiento en Red.

Tradicionalmente, en los oficios se aprendía por experiencia lo que hoy adquirimos de modo más sistematizado con la capacitación especializada.

Y esto es una ventaja, con la condición de que la capacitación amplíe el funcionamiento en Red en vez de neutralizarlo.

La profesionalización es un logro de la educación actual y ha permitido dar profundidad y consistencia a la formación. El riesgo es que se pierdan ciertos beneficios que se daban en el aprendizaje de un oficio: la guía del maestro, la posibilidad de experimentar desde el comienzo y no solo después de obtener un título, la activación de habilidades que hoy se llaman soft.

El problema es que formamos profesionales recortando su sensibilidad y originalidad durante años, y hoy les exigimos que recuperen esas aptitudes al servicio de las nuevas organizaciones que valoran el factor humano y la creatividad.

Además, la dedicación exclusiva y excluyente al estudio de una carrera universitaria o a una actividad profesional conducen a la estrechez de miras, los prejuicios y la linealidad mental. El clásico nerd. El desarrollo de otros intereses, la diversión, los viajes, las escapadas, si bien aparentan sustraer energía al objetivo principal, llevan al crecimiento de la persona total.

La formación especializada y la concentración excesiva en un proyecto crean profesionales hipercapacitados en un área específica, pero entorpecen el desarrollo humano. Así, encontamos con frecuencia en puestos de responsabilidad a personas con una altaísima capacidad intelectual y operativa, pero relativamente incapaces de enfrentar la vida con madurez, y con serias dificultades para relacionarse con la gente.

LA FUNCIÓN DESATANUDOS Y LA RED HUMANA

La Red es el lugar de lo potencial, del cambio, del movimiento. Cuando estamos en Red, nos abrimos a lo posible.

Con frecuencia, nos sorprendemos al descubrir que las grandes ideas suelen ser ideas muy simples. Esto se debe a que el hallazgo de lo nuevo tiene más que ver con despojarse de preconceptos y estructuras densas, para limpiar y poner en evidencia la esencia de un problema, y por lo tanto, de su resolución. La paradoja es que la mirada compleja sobre una situación es la que nos permite encontrar la sencillez de la respuesta.

En los Seminarios, los argumentos que las personas esgrimen para no poder funcionar en Red suelen ser la cantidad de trabajo, la urgencia y la diversidad de las tareas que deben cumplir, la falta de tiempo. Sin embargo, es el Pensamiento en Red el que nos hace más eficientes y a la vez nos protege tanto de equivocarnos como de enfermarnos.
Muchas veces la resistencia no aparece ante la idea sino ante su implementación. El argumento para no implementar lo nuevo suele ser falta de tiempo real, obligación de realizar numerosas pruebas, necesidad de maduración del proyecto. En realidad se trata de una suma de prejuicios, inercia y miedo. Nudos y cortes en la Red.

Al enfrentar un problema, un proyecto, una crisis, solemos recorrer mentalmente, casi sin darnos cuenta, las situaciones similares que conocemos, en busca de la experiencia. El problema es que eso nos lleva directamente hacia los nudos. Y si actuamos en consonancia con esa experiencia, lo que logramos es reforzar más los mismos nudos. Al poner la mente en Red, se trata de encontrar lo diferente de cada situación en busca de conexiones de ideas originales que nos llevarán a soluciones nuevas.

Por eso es esencial estar atento a la salud de nuestra Red, para detectar los posibles nudos tanto personales como grupales y revisar nuestra Red humana.

Cuando iniciamos un proyecto, lo evidente suele ser pensar en nuestro equipo de trabajo habitual. Y sin embargo, al activar la Red podemos crear un nuevo equipo coyuntural para cada proyecto, detectando quiénes son los que necesitamos para acortar los pasos jerárquicos o de procedimientos, quiénes tienen más aptitudes personales o interés, o menor resistencia, o mayor disponibilidad.

Esta movilidad de los equipos permite reclutar a aquellos conectados por lazos débiles, los aparentemente más alejados o menos significativos, pero que en ese momento importan. Esto genera una pasión y una mística semejantes a las de un voluntariado en el que participan personas que tienen ese proyecto en común más allá de las jerarquías y roles.
CAPÍTULO 7: EL HACKER EN LA RED

La creatividad es una fuerza vital que abre el camino al cambio. Pero este impulso tiene su rival: las fuerzas de destrucción, que también forman parte de todo lo vivo, tanto en las personas como en los grupos y organizaciones.

RESISTENCIAS AL CAMBIO Y CORTES EN LA RED

Así como los nudos estrechan la Red, los cortes la fragmentan y la destruyen. Ambos mecanismos atentan contra los lazos humanos, organizacionales y del pensamiento. La acción de las fuerzas de destrucción se despliega en tres grandes corrientes: la tendencia a la inercia, la hiperactividad y la función enloquecedora.

Las fuerzas de inercia se oponen al cambio postergando indefinidamente su difusión a través de resistencias larvadas como la burocracia, que termina por desalentar todo entusiasmo, y el dogmatismo, que se opone con leyes inmutables al progreso y la innovación. También la hiperactividad estéril, que diluye los verdaderos objetivos. Y, muy especialmente, la acción maligna de la función enloquecedora, que opera como un hacker en la Red, destruyendo todo tipo de conexiones.

Estos modos de destrucción actúan a la manera de saboteadores que desactivan, cortan y finalmente destruyen la Red del pensamiento y la Red humana de la organización. En algunas organizaciones las fuerzas de destrucción son particularmente activas, y muchas veces son el residuo de cortes y remiendos mal resueltos a lo largo de fusiones, crisis, divisiones, o hasta duelos por alguno de sus miembros. Todas estas situaciones que no fueron tomadas en cuenta enferman la Red, sin que nadie reconozca su origen. A veces, solo el clima enrarecido de una organización es la señal detectable de esta enfermedad.

En esos casos encontramos lazos demasiado tensos, vínculos cortados o sectores aislados de la trama general. Y, en el procesamiento de las ideas, aparecen también señales de cortes, parches y remiendos, que atentan contra la diversidad y riqueza del Pensamiento en Red.

LA TENDENCIA A LA INERCIA

"Todas las organizaciones necesitan saber que ningún programa o actividad puede hacerse eficazmente durante largo tiempo sin modificación y rediseño. Eventualmente, toda actividad se hace obsoleta".

Peter Drucker
The Age of Discontinuity

La tendencia a la inercia es una forma de parálisis que toma la apariencia de la estabilidad. Se caracteriza por la instalación en una zona de confort, y también por la postergación y las renuncias. Hay una profunda confusión entre los valores tradicionales y la misión de la organización por un lado, y ciertos clichés desvencijados y anacrónicos, por el otro.

A su vez, cada una de las limitaciones arrastra una secuela de renuncias o prohibiciones afines, generando la típica renuncia “en cadena”, en donde se pierde el sentido de lo que se hace o se deja de hacer, sin que nadie recuerde la razón. La Red se agota en un laberinto estéril y sin salida.

La tendencia a la inercia a veces toma la forma de una alarma que suena tarde, que se produce cuando una experiencia negativa deja un estado de alerta para los nuevos intentos. Esto tiene un aspecto positivo de cautela, pero también un aspecto negativo de inhibición: vivir preparándonos para algo que ya sucedió.

Imagínemos esto dentro de una empresa en la que un proveedor cometió una estafa. El hecho traumático opera como un corte en la Red y genera un exacerbado temor de que se vuelva a repetir.
“El que se quemó con leche... cuando ve la vaca, llora”, dice el refrán. Claro que el corte en la Red, como un agujero negro, se “traga” cualquier elemento que pueda recordarle la “quemadura”. Y llorará cuando vea la vaca, el campo, los girasoles o un cinturón de cuero. La Red se va seccionando y la persona queda cada vez más aislada. La convicción que predomina es que hay que prepararse para que esto no vuelva a suceder. Pero lo absurdo es que las medidas que se toman son las que no se tomaron en su momento. Casi como un intento de regresar el tiempo atrás para que no suceda lo que ya sucedió: la expectativa absurda de que aquel proveedor deshonesto “desestafe” a la empresa.

Y con ese argumento se genera un nuevo corte castigando con la desconfianza a los que no tuvieron nada que ver con el hecho traumático.

Otro de los mecanismos que nutren la inercia es el dolor por lo perdido, que lleva a la resistencia a aceptar un cambio que llega después de mucha frustración, ya que activa el resentimiento por no haberlo recibido antes. Aquí también, un corte que se produjo en el pasado impide evaluar libremente el presente y el futuro.

Pensemos en aquella persona que después de muchos años consigue un ascenso en su trabajo, mostrando una capacidad que antes no había demostrado, o es reconocido finalmente por un nuevo jefe. Sin embargo, se cuestiona su carencia de audacia y libertad en el pasado para demostrar sus condiciones. Y cuando llega el cambio, es tanto el dolor por lo perdido, que lo rechaza o lo sabotea.

O el que propuso una idea brillante e innovadora en un momento en que los otros no estaban preparados para entenderla. Cuando un par de años después se decide llevarla adelante, el iniciador se resiente y se opone.

Dentro de la tendencia a la inercia debemos incluir también el dogmatismo, que proviene de que importe más quién dijo algo que saber si eso es cierto, tiene sentido o conviene a la organización. El criterio de autoridad predomina sobre el juicio de realidad. La Red se transforma en riendas que sujetan y dirigen las ideas de todos en una dirección única y lineal.

LA HPERACTIVIDAD ESTÉRIL
Esta es otra de las formas de la inercia, que aparenta gran actividad. Se trata de un impulso hacia la acción que dilapida la energía en lugar de capitalizarla productivamente.

La hiperactividad proviene de estar hiperestimulado, drogado de estímulos y adicto a ellos. Y esta droga reemplaza al ejercicio de la creatividad.

El argumento que la sostiene es la urgencia permanente, que no permite reflexiones más complejas y lleva a un funcionamiento puramente lineal. El Pensamiento en Red es arrasado por el estado de emergencia, la velocidad es el valor principal y, en el plano de la Red organizacional, predomina la rivalidad, típico modo lineal de relación. Las redes de los equipos colapsan.

La organización entera se comporta como un ciclista en la cuerda floja que, si deja de pedalear, se cae. No hay Red, apenas una cuerda flotando entre dos puntos fijos, y condenado a desplazarse e ida y vuelta estéril.

Y la actividad frenética suele ser un modo de intentar mantener cohesionada una estructura frágil, por temor a que se desintegre.

La adicción al trabajo no es otra cosa que el temor al cambio, a las emociones, a la libertad. Es siempre lineal y monótona, es un bloqueo de la Red.

Claro que no siempre resulta fácil defender un estilo de trabajo menos adictivo y más humano, cuando estamos rodeados de gente que por sus propias limitaciones vitales se ha hecho workaholic, y solo reconoce y valora a los que sufren de la misma enfermedad.

LA FUNCIÓN ENLOQUECEDORA
Hoy, en el ámbito del trabajo, se ha comenzado a reconocer y denunciar el mobbing o acoso laboral, y
generalmente se atribuye esta actitud a los superiores jerárquicos que abusan del poder que les confiere su cargo, maltratando, humillando y atemorizando a su gente.
Sin embargo, es importante comprender que cualquiera puede cumplir este rol en diferentes versiones y que además, en momentos o situaciones especiales, todos podemos encarnar la función enloquecedora.
Esta función circula como una fuerza de destrucción en la organización, y dado que en distintas circunstancias todos podemos operar como enloquecedores, desde el CEO hasta la secretaria, es necesario detectar la función enloquecedora en nuestro interior, en nuestra actitud hacia los otros, en nuestro grupo de trabajo.
El enloquecedor en acción opera a la manera de un hacker en la Red, y se especializa en destruir las conexiones, tanto del funcionamiento mental de los otros como de la colaboración creativa de los equipos y, en los casos más graves, puede contaminar a toda la organización.
El enloquecedor puede ser un compañero de trabajo, un jefe o alguien de carácter autoritario o seductor. Cualquier miembro de un grupo puede encarnar la función enloquecedora, o ser víctima de ella.
Sin embargo, por cuestiones de personalidad, existen enloquecedores profesionales. De más está decir que son peligrosos y que conviene detectarlos y neutralizar su poder de desgregación.
Evidentemente, en algunas situaciones se hace necesario cortarles la conexión con el equipo; o, en el peor de los casos, cuando es uno el atrapado en la tela de araña del enloquecedor, solo queda la opción de cortar el lazo y huir.
Claro que, si uno necesita el trabajo, el costo es alto. Pero la pérdida de autoestima, energía y oportunidades que genera este enemigo es tan elevada que, de todos modos, quedarse en esas condiciones es una derrota segura. Con el agregado de que la víctima habrá perdido no solo su tiempo sino también su salud, y con ello las posibilidades de conseguir un nuevo trabajo.
En muchos casos, el acoso produce no solo graves manifestaciones de enfermedades físicas o psicológicas, sino también deterioro en los vínculos familiares y afectivos, y hasta marginación social.
Con frecuencia, en las organizaciones se suele configurar una alianza destructiva entre el enloquecedor y los enloquecidos, y cada actitud del que ejerce la función enloquecedora tiene un efecto preciso en el funcionamiento de los otros y en el colapso de la Red.

**La función enloquecedora**
- Relativiza y minimiza las necesidades de los otros; justifica y agranda las propias
- Genera una alternancia entre agresividad y desaliento. Es ilógico, temperamental e irracional
- Crea un clima de emergencia constante
- Acapara la atención con demandas triviales
- Distrae con propuestas atractivas, regalos, beneficios especiales
- Usa a terceros, lleva y trae información que genera inquietud y desconfianza
- Usa el caos, el desorden y la desinformación como fuentes de poder
- Crítica, descalifica, o actúa con indiferencia
- Crítica a los otros por sus sentimientos de desaliento, mientras se jacta de tener los suyos bajo control

**Los efectos sobre el otro**
- Relega las propias necesidades y proyectos
- Intenta leer la mente de su enloquecedor y anticiparse a sus deseos para evitar su enojo
- Solamente puede pensar en la supervivencia a corto plazo, alejándose de considerar planes de largo alcance
- Sus propios deseos, sentimientos e ideas se convierten en insignificantes
- Pierde la perspectiva acerca de lo realmente importante
- Se excita y dispersa su energía, relegando nuevamente sus objetivos
- Se ve inmerso en un clima de desconfianza y temor con respecto a los miembros del equipo
- Está sometido a la expectativa de recibir la información que necesita
- Depende de cualquier halago o signo de reconocimiento del enloquecedor.
- Debe reprimir sus temores, pena o rabia, para no ser tratado de irracional o emotivo

**MOTIVAR E INSPIRAR, EN VEZ DE ENLOQUECER**
El enloquecimiento crónico crea un estado de debilitamiento e impotencia. Las personas y los equipos de trabajo sometidos a estas técnicas de manipulación quedan agotados por la tensión. Este estado de cosas consume la energía creativa y productiva, que se emplea en los intentos de contrarrestar la función enloquecedora. Se pierden la capacidad de evaluar adecuadamente los propios recursos y la convicción acerca del propio criterio. Estas condiciones de trabajo multiplican las posibilidades de cometer errores, con el riesgo para las personas y la organización. A su vez, los errores realimentan la autoridad del enloquecedor. El profeta ahora afirma: “Yo ya sabía que esto iba a suceder”; “Esto es consecuencia de la ineptitud y la falta de criterio”.
El enloquecedor aparenta gran actividad y preocupación por motivar, pero en realidad destruye la Red. Por eso es esencial diferenciar la actitud realmente motivadora e inspiradora, del acoso enloquecedor, que aniquila el pensamiento y la cooperación creativa.

**Función motivadora**
- Respete los tiempos y prioridades
- Inspira pero no acosa
- Da la consigna y deja en paz para poder desarrollar la tarea
- Genera un buen clima de trabajo

**Función enloquecedora**
- Superpone pedidos
- Modifica las consignas antes de que puedan ser realizadas
- No da tiempo para que los proyectos maduren y los aborta por apurarlos
- Genera irritabilidad, desasosiego y malestar
CAPÍTULO 8: FORMAS NO LINEALES DE CONOCIMIENTO. DIFERENTES TEORÍAS DEL PENSAMIENTO Y LA CREATIVIDAD

Hoy, las ciencias humanas, luego de años de intentar someterse en forma excluyente al racionalismo, redescubren formas de conocimiento sutiles y enriquecedoras, que habían sido desprestigiadas y descartadas.

UN NUEVO Y ANTIGUO SABER
¿Cuál es el sentido de estudiar en la actualidad formas de conocimiento no lineales como la intuición, la recopilación de indicios no evidentes y la empatía?
Por una parte, nuestros saberes sobre estas herramientas han avanzado gracias a la investigación empírica, lo que nos permite revalorizar su calidad y precisión. Pero, además, si la Red es el territorio del exceso y la velocidad, requerirá un modo especializado de selección de la información y una aprehensión inmediata de cada situación. En un mundo globalizado, complejo y en Red, estas formas de conocimiento se vuelven particularmente eficaces para una comprensión rápida y abarcativa de los hechos.

CARLO GINZBURG: SIGUIENDO EL HILO DE CAZADORES Y NAVEGANTES
“Para los griegos, dentro del vasto territorio del saber conjetural estaban incluidos los médicos, los historiadores, los marineros, los cazadores, los pescadores, las mujeres... Nadie aprende el oficio de connaisseur o de diagnostico si se limita a poner en práctica reglas preexistentes. En este tipo de conocimiento entran en juego elementos imponderables: olfato, ojo clínico, intuición”.

CARLO GINZBURG
Mitos, emblemas, indicios

Cada vez se ha hecho más evidente en las ciencias humanas la necesidad de un método que nos permita entender lo único e irrepetible. Las ciencias conjeturales, cuya herramienta básica es el método indicial, se ocupan de reconstruir la realidad a partir de indicios hábilmente seleccionados y compaginados.
El epistemólogo e historiador italiano Carlo Ginzburg retoma, analiza y desarrolla sus características. Relata cómo, hacia fines del siglo XIX, surgió en el ámbito de las ciencias humanas la necesidad de un nuevo paradigma, hasta entonces ampliamente usado en la práctica pero poco teorizado. Se trata de una milenaria táctica de construcción de conocimiento aplicada a lo único e individual: el método indicial, que no recurre a leyes generales ni sistematizaciones.
Ginzburg nos relata cómo este paradigma de lo único fue recuperado por tres disciplinas cuyo objeto de estudio son los fenómenos individuales: la historia del arte, la criminología y el psicoanálisis. Entre 1874 y 1876, el médico y crítico de arte italiano Giovanni Morelli creó un sistema para reconocer la legitimidad de una obra de arte. El modo imperante hasta aquel momento había sido considerar las caracteristicas más notorias que definían a cada artista. Morelli sostuvo que esas eran precisamente las más sencillas de imitar, y propuso detectar en cambio los detalles menos evidentes, que él atribuía a rasgos inconscientes y expresiones involuntarias de la personalidad del artista. Estos datos marginales son reveladores, porque constituyen los momentos en los que el control del artista se relaja, y cede su lugar a impulsos espontáneos, “que se le escapan sin que él se dé cuenta”.

ELEMENTAL, MI QUERIDO FREUD
Por su parte, en las décadas de 1880 y 1890, el escritor inglés Arthur Conan Doyle publicó una serie de novelas protagonizadas por un personaje que llegó a hacerse célebre: el detective Sherlock Holmes.
Como afirma Carlo Ginzburg, el método criminológico de Holmes se asemeja notablemente al método crítico de Morelli.

Para la misma época, en Viena, Sigmund Freud postulaba la exploración del inconsciente mediante una técnica que revela complejas constelaciones de conflictos reprimidos a través de signos y síntomas aparentemente sin sentido o insignificantes. Freud recupera e interpreta ciertos datos marginales reveladores de la historia, la personalidad y los conflictos de cada persona. A este método indicial lo denominó psicoanálisis, y él mismo reconoció su parentesco con el sistema de Morelli.

En ninguno de estos casos se recurrió a medir con precisión, detectar generalidades, formular leyes. El paradigma indicial no es un paradigma de lo universal, sino un paradigma de lo particular. Sin embargo, como lo destaca Ginzburg, este modo de conocimiento sólo está al alcance de un experto. Aquel a quien en el arte se suele llamar connaisseur o entendido. Sus características son una gran intuición, en parte innata y en parte desarrollada, una vasta experiencia y la capacidad de poner su mente en un estado de atención no focalizada, permeable a los indicios, sin prejuzgar los datos, y permitiendo que el conocimiento se integre a través de él. En un segundo tiempo, la mente lógica procesa y “revela” los indicios, construye conjeturas y extrae conclusiones. Pero ¿cómo son leídos los indicios?, ¿qué se requiere para leerlos?

Una atención flotante, sin la cual los otros recursos no logran activarse, ya que cualquier intento de forzar la intuición concluye en frustración, o peor aún, en la construcción de falsas verdades a partir de un procedimiento racional, delirantemente explicativo.

MALCOLM GLADWELL Y LA FIGURA DEL CONNAISSEUR

“Cuando se enseña física o ciencia, se tiene el mito del científico sentado frente a un escritorio, elaborándolo todo a partir de ecuaciones básicas, de una manera muy racional. Ahora bien, este no es en absoluto el modo en que la ciencia se hace. Hay un montón de trabajo conjetural, muchísima intuición, mucha sincronicidad, pero eso no es reconocido. Se podría agregar en la enseñanza de la ciencia el desarrollo de la intuición”.

Fritjof Capra
La trama de la vida

En los últimos años, varios textos –en particular el best seller Blink de Malcolm Gladwell– investigan empíricamente y generan estadísticas acerca de la capacidad de predicción del pensamiento intuitivo. Este autor estudia también el funcionamiento de la empatía como herramienta de comunicación.

Gladwell presenta múltiples ejemplos. En uno de ellos relata cómo un grupo de científicos fue convocado para legitimar la autenticidad de una escultura griega comprada por un millonario norteamericano, a través del carbono 14 y otras técnicas de laboratorio. Los estudios confirmaron la autenticidad de la pieza.

Luego convocaron a un experto en arte, un connaisseur, que la miró de arriba abajo y dijo: “Hay algo en su mirada que no me va. Espero que no hayan pagado por esto”. La estatua resultó ser falsa. Ese especialista contó que no sabía explicar lo que le sucedía, pero que comenzaba a sentir un intenso malestar físico frente a una obra falsa.

Otros expertos también relatan que, antes de hacer la evaluación de una obra, suelen pedir que la mantengan cubierta con un paño hasta que ellos se instalen en el estado mental adecuado, y luego se la descubran en un solo movimiento para tener una impresión totalizadora del clima emocional que la obra transmite.

Y esto sigue siendo cierto cada vez que necesitamos evaluar personas, hechos o contextos. Dice Malcolm Gladwell: “El estado mental es el factor esencial en la toma acertada de decisiones”. Esto
Pensamiento en Red

quiere decir que ni los conocimientos ni la experiencia, por sí solos, son suficientes para abarcar la totalidad de una situación. Por eso, es conveniente diseñar e implementar algún recurso propio que nos permita limpiar la Red del exceso de información y preconceptos que habitualmente los acompañan. Disponerse a ver y escuchar con la Red libre de interferencias. La lectura de un poema, la respiración profunda, algunos minutos de relajación pueden operar a la manera del helado de limón entre plato y plato para el paladar del gourmet, otro connaisseur.

LA RED HUMANA: EMPATÍA E INTUICIÓN
“Ciertos estudios experimentales han comprobado que, en general, las primeras corazonadas de las personas forman la base de mejores decisiones que aquellas tomadas tras un análisis racional de los factores en pro y en contra. Cuando confiamos en nuestra intuición, en verdad recurrimos a la sabiduría del inconsciente”.
Daniel Goleman
El espíritu creativo

Sabios, videntes, gurúes, algunos viejos amigos o jóvenes sensibles detectan lo que nos pasa sin necesidad de contarlo. Más aún, parecen conocer nuestro carácter y hasta nuestras preocupaciones. ¿Cómo lo hacen? Se ofrecen como caja de resonancia dejando en suspenso la atención. Al estar la mente y el cuerpo en atención flotante, en Red, y su persona presente como totalidad, nos descifran también como una totalidad y se produce la verdadera comprensión.
Freud afirmaba que la empatía era una forma de conocimiento que se había perdido en la historia del desarrollo de la humanidad a favor de otras formas más racionales, basadas en la observación y la comprensión intelectual.
Más adelante, otro estudioso de la personalidad, el austro-norteamericano Heinz Kohut, afirmó que en realidad cada uno de nosotros, en su primera infancia, conoce el mundo de modo empático y luego reprime esa capacidad, porque se le superponen otras funciones más objetivas de comprensión de la realidad. Pero nos enseña también que en determinadas condiciones se puede dejar en suspenso el conocimiento racional y permitir que vuelva a fluir el conocimiento empático.
Por otra parte, la empatía y la intuición, al ser formas de aprehensión inmediata, son más velozes que el razonamiento, y esto las hace tan adecuadas a la velocidad del mundo actual. Por eso, aun si contamos con períodos breves para responder, siempre conviene dedicar un primer momento a dejar operar la función Red, que sirve para percibir alternativas, antes de activar la observación lineal, que es la que solemos usar en el momento de actuar.

Pero ¿podemos confiar en la intuición y en la empatía?, ¿en qué circunstancias? Algunos dirán que es peligroso confiar en una primera impresión, que hay que tomarse el tiempo para explorar y analizar a las personas y los hechos. Y esto no deja de ser cierto. Pero lo notable es que, cuando nos equivocamos en nuestra percepción inicial, no es por haber dejado actuar a la intuición, sino porque no hemos sabido desactivar nuestros prejuicios y preconceptos al enfrentarnos a algo o a alguien nuevo.
El Pensamiento en Red descubre, legitima y promueve el funcionamiento intuitivo y empático como forma inmediata de observación y conocimiento, al no descalificarlo como un residuo marginal del pensamiento lógico ni adherir a una concepción mística que trascienda las fronteras de lo comprensible. Junto a la comprensión lógica, el Pensamiento en Red integra lo inconsciente, el cuerpo y las emociones.

NUEVAMENTE EL PSICOANÁLISIS, AHORA COMO MODELO DE REDES
“El conocimiento razonado proviene de una información de la que tenemos clara conciencia, y es solo
una muestra parcial de nuestro conocimiento total. El conocimiento intuitivo, en cambio, procede de todo lo que sabemos y de todo lo que somos.

Converge en el momento, a partir de una rica pluralidad de direcciones y fuentes; de allí la sensación de absoluta certeza que se asocia tradicionalmente con el conocimiento intuitivo”.

Stephen Nachmanovitch
Free Play. La improvisación en la vida y en el arte

A comienzos de 1900, Sigmund Freud desarrolló el concepto de inconsciente como una Red mental de conexiones ilimitadas, capaz de asociar ideas y grupos de ideas de infinitas maneras. Postuló dos tipos de pensamiento: uno que responde a la lógica y es consciente, y otro que puede prescindir de ella, es en gran parte inconsciente y permite establecer conexiones entre lo alejado, lo diverso y aun lo opuesto. Los llamó, respectivamente, proceso secundario y proceso primario.
El psicoanálisis también nos enseña que si bien el inconsciente es básicamente una Red infinita, no logramos utilizar todo su potencial a causa de las fijaciones emocionales y las experiencias traumáticas: los nudos y los cortes en la Red.
Por su parte, alrededor de 1950, el psiquiatra británico Donald W. Winnicott desarrolló el concepto de los espacios transicionales, una zona intermedia del funcionamiento mental en donde las dos formas de pensamiento coexisten.
Winnicott describe también un pensamiento que no se despliega dentro de la mente sino entre el ser y lo que le llega de afuera. Un sistema de enlaces de propagación infinita y combinatorias ilimitadas donde la comunicación fluye entre lo interno y la exterioridad, y la conciencia se expande.
Es allí donde comienza a perfilarse a partir del psicoanálisis el paradigma de la Red, y esta perspectiva resultará precursora de los cambios en los paradigmas de otras disciplinas, en los que cada vez más se reconocerá la Red de implicaciones e intrincaciones entre las personas y el mundo que las rodea.

EL PENSAMIENTO COMPLEJO DE EDGAR MORIN

“Una doctrina que obedece a un modelo mecanicista y determinista para considerar al mundo no es racional sino racionalizadora. Un racionalismo que ignora los seres, la subjetividad, la afectividad, la vida, es irracional.

Debemos comprender que en la búsqueda de la verdad, las actividades autoobservadoras deben ser inseparables de las observadoras”.

Edgar Morin
Los siete saberes necesarios para la educación del futuro

Uno de los aportes más significativos a las formas no lineales de conocimiento es el del epistemólogo francés Edgar Morin, con su concepto de pensamiento complejo como alternativa a las mutilaciones que caracterizaron al pensamiento científico clásico, y aún caracterizan al pensamiento lineal.
El concepto de pensamiento complejo reconoce lazos y relaciones de implicación y retroalimentación con lo distante y lo diferente, el futuro y lo inmediato, y toma en cuenta el azar.
Este modelo aspira a un conocimiento multidimensional, que sin embargo no pretende abarcarlo ni integrarlo todo, ya que lleva implícitas la incompletud y la incertidumbre inherentes tanto a los fenómenos en sí como a los alcances de la comprensión humana. A lo largo de su obra, Morin nos alerta acerca de los riesgos de la simplificación, la generalización, el reduccionismo y la disociación, todas formas de la ceguera, el prejuicio y la desintegración.
Para Morin, en un sistema complejo coexisten el orden y el desorden, no como opuestos o contradictorios, sino como complementarios. Y cada elemento es, a la vez, causa y consecuencia de los otros.
RACIONALIDAD, IRRACIONALIDAD Y LA ECONOMÍA DE LA FELICIDAD

“Durante muchas generaciones, los ejecutivos norteamericanos han admirado y premiado a los que analizan las cuestiones componente por componente: el planteo atomista. Este enfoque está cambiando. A medida que la era de la información y la globalización adquiere un ímpetu creciente, los dirigentes del mundo empresarial se están viendo forzados a calibrar e integrar un número cada vez mayor de factores para tomar sus decisiones. Algunos consultores han empezado incluso a recomendar ciertos métodos para evitar el pensamiento lineal y adquirir una perspectiva holística”.

Helen Fisher
El primer sexo

En los últimos veinticinco años, han aparecido diversos autores que nos alertan acerca de los riesgos de una concepción lineal de la inteligencia. Para nombrar solo a algunos: J. Guilford y el pensamiento divergente, Edward De Bono y el pensamiento lateral, Howard Gardner y las inteligencias múltiples, Daniel Goleman y la inteligencia emocional.

El Pensamiento en Red incorpora además nuevas revelaciones de la psicología, las neurociencias y la teoría de redes. Surge de, y a la vez promueve, la disolución de las fronteras entre los diferentes campos del saber. Hoy sabemos que la verdadera expansión del conocimiento se encuentra en la transdisciplina. A modo de ejemplo, cada vez más economistas trabajan codo a codo con sociólogos, antropólogos y psicólogos. Ya no es posible pensar la economía en parámetros puramente numéricos, y cada vez entendemos más y mejor cómo las corrientes económicas están regidas en gran parte por la ilusión, los valores culturales, los deseos y aspiraciones secretos.

En su libro La economía de lo insólito, el economista y periodista Sebastián Campanario desarrolla el tema de las nuevas redes interdisciplinarias que configuran las corrientes económicas actuales, y afirma: “la reciente revolución incorpora una mayor riqueza de enfoques, porque está basada, en buena medida, en los aportes de otras ciencias, como la psicología, la neurobiología o la física; algo que está provocando que intelectuales de formación académica muy distinta, y hasta formas de razonar radicalmente diferentes, interactúen y produzcan estudios multidisciplinarios cuyas conclusiones tienen una riqueza que hace mucho tiempo no se veía...”.

El psicólogo israelí Daniel Kahneman, experto en economía del comportamiento, ganó el premio Nobel de Economía en 2002. Entre otras cosas, fue distinguido por haber integrado hallazgos de la psicología a las ciencias económicas en el área del juicio y la capacidad de tomar decisiones en situaciones inciertas. Su tesis es que las motivaciones para decidir son complejas e involucran a toda la personalidad. Entran en juego, además de los datos objetivos, una cantidad de impulsos aparentemente irracional.

En realidad, no se trata de irracionalidad: las respuestas o reacciones no siguen la lógica lineal, sino que están influidas por tendencias y emociones complejas, que no son conscientes.

En esta misma línea trabaja el analista financiero James Montier, del banco Dresdner Kleinwort Wasserstein, quien se refiere a una economía de la felicidad para demostrar que gran parte de las decisiones económicas de los inversores no se basan en un concepto utilitario signado por los números, sino en la búsqueda de satisfacer sueños, deseos y necesidades emocionales.

Y afirma también que en la elección de inversiones que generan mayor felicidad aparecen una serie de beneficios complementarios: más creatividad, mejores vínculos afectivos y sociales, y un sistema inmunológico más activo que protege contra las enfermedades.
CAPÍTULO 9: EL SER, UN EQUIPO HETEROGÉNEO

La capacidad de integrar contradicciones es signo de madurez y calidad del desarrollo personal. La necesidad de aislar aspectos que no se desean ver en la realidad o reconocer en sí mismo es signo de un Ser débil o inmaduro, que se fractura ante la presión de los conflictos.

DEFINIENDO AL YO

Con frecuencia escuchamos hablar del Yo de una persona. Y tratamos de imaginar un lugar, un núcleo donde ese Yo se esconde, o una actitud en que ese Yo se expresa. También decimos “Tiene un gran ego” cuando alguien se muestra muy seguro de quién es o, en el peor de los casos, cuando se cree el centro del mundo. Aunque desde la psicología se puede interpretar de diferentes maneras, para el tema que nos ocupa nos referiremos al Yo como a una función de la mente, la función de síntesis, la que reúne nuestras distintas facetas en una unidad. Esa función es ventajosa en la medida en que nos permite sentirnos coherentes y consistentes, pero tiene su riesgo: que para ser “de una sola pieza” nos exija dejar afuera aquellos aspectos contradictorios y a veces más interesantes de nuestra personalidad. Cuando dos o más tendencias entran en conflicto, nos muestran precisamente la riqueza y complejidad de nuestra personalidad y la diversidad de nuestras emociones y experiencias. Si nos obligamos a silenciar algunas de las voces de nuestro “equipo interno”, nos perdemos el potencial de encontrar soluciones alternativas, y nos empobrecemos con soluciones estereotipadas y rígidas. Al simplificar, mutilamos la complejidad de nuestra Red.

EL SER TAMBIÉN ES UNA RED

“Debemos ver que todo ser, incluso el más encerrado en la más banal de las vidas, constituye en sí mismo un cosmos. Lleva en sí sus multiplicidades interiores, sus personalidades virtuales, una infinidad de personajes químicos, una poliexistencia en lo real y lo imaginario, el sueño y la vigilia, la obediencia y la trasgresión, lo ostentoso y lo secreto... Cada uno contiene en sí galaxias de sueños y fantasmas, impulsos insatisfechos de deseos y de amores, abismos de desgracia, inmensidades de indiferencia congelada, abrazos de astros de fuego... “.

Edgar Morin

Los siete saberes necesarios para la educación del futuro

El Ser es la persona total, y se forma desde diferentes fuentes: modelos de identificación, valores familiares y sociales, experiencias positivas y negativas, aptitudes y limitaciones. Y, más adelante, los conocimientos generales o especializados que se irán adquiriendo a lo largo de la vida. Desde esa Red de elementos que interactúan entre sí, cada persona percibe, piensa y actúa. Pero ciertas identificaciones demasiado rígidas y aquellos valores que nos parecen incuestionables generan zonas duras de la personalidad que se cristalizan, empobreciendo la Red. Otras veces, a causa de experiencias negativas, las zonas rígidas se forman por el intento de mantener un equilibrio que ya nada vuelva a desestabilizar, aun al precio de dejar inmóviles parte de los propios recursos. Esas partes del Ser pierden flexibilidad, sensibilidad, permeabilidad y adaptabilidad a lo nuevo. A lo largo de los años, esta “artrosis” de la personalidad nos transforma en caricaturas de nosotros mismos, en las que solo se destacan a gruesos trazos nuestros defectos y virtudes. Virtudes que llevadas a un exceso, son también otros tantos defectos. Y no es casual que sean esos rasgos de carácter, marcados y exagerados, los que nos impiden entrar en sintonía con las redes de los otros.
En otras palabras, los que nos hacen difíciles, poco dúctiles, a veces hasta insoportables para los demás. Lo notable es que la rigidez en la forma de ser y la tensión en las actitudes son siempre consecuencia de zonas débiles e inseguras que a veces arrastramos desde nuestra historia. Al igual que pasa con el cuerpo, cada zona débil activa la tensión en una región compensadora. La debilidad en los músculos de la espalda lleva a la contractura de las cervicales. La debilidad de los abdominales lleva al dolor de cintura; la de los cuádriceps, a los dolores de rodilla. Y para peor, ante cada nueva situación en la que nos sentimos débiles, reaccionamos con más tensión y eso, como un círculo vicioso, hace que neutralicemos la posibilidad de aprender y crecer. Así perdemos conectividad y apertura, perdemos la Red.

CÓMO SE ORIGINA EL SER
Desde el comienzo de la vida tendemos a integrarnos en una unidad. Allí la imagen, la palabra, la presencia viva de los otros, sostienen y acompañan la integración del Ser, en un sistema dinámico que articula la mente, las emociones y el cuerpo. Estas tres fuentes entramadas constituyen el tejido vital que tendrá que ser capaz de contener y absorber todas las nuevas experiencias a lo largo de la vida. Los individuos y las organizaciones son seres vivos, con un potencial dinámico de integración, pero conservan la capacidad de volver a estados de menor integración, más laxos y desordenados. Es en esos estados donde se hacen posibles la creatividad, el crecimiento y el cambio. Forzar la coincidencia entre nuestras diferentes partes nos da seguridad, pero nos condiciona a tomar carrera en un carril único, sin dudas ni conflicto. Comenzar a desarrollar un Pensamiento en Red es aprender a integrar el valor de lo múltiple, evitando la cohesión simplificadora y preservando la energía de la diversidad.

SER, HACER, TENER Y LOS CAMINOS DEL ÉXITO
Cuando estamos integrados y no fragmentados en diferentes roles, hay una continuidad entre lo que somos y lo que hacemos, y el hacer deriva naturalmente del Ser. En esos estados, todo lo que hacemos nos hace crecer como personas totales. Por el contrario, cuando hacemos compulsivamente como forma de huir de nosotros mismos o de demostrar lo que no somos, nos vamos empobreciendo y perdiendo el sentido de realidad de nuestra vida. La persona integrada se siente libre, autónoma, responsable y confiada en su capacidad de aportar algo al mundo que lo rodea. En cambio, cuando representamos un rol, nos sentimos a la vez vulnerables y prisioneros. El adulto sano es capaz de hacerse cargo de sus pensamientos, actos y decisiones, de reconocer sus logros y de aceptar las consecuencias de sus errores y fracasos, sin necesidad de depositar en los otros sus aspectos idealizados o desvalorizados. También dispone de la capacidad de jugar y el humor como espacio mental y verbal en que la persona se siente libre y es capaz de transmitir esa libertad a los que lo rodean. A su vez, el Ser integrado también se relaciona de un modo especial con el tener. Cuando la autoestima se sostiene en variadas fuentes de su propia historia, saberes y experiencias, los logros no son simples disfraces, títulos o trofeos, sino auténticos derivados de la persona total. El éxito vacío, en cambio, como un globo inflado, es siempre angustiante, ya que nos hace sentir amenazados ante la menor crítica o error. Existen muchos momentos en la vida en que recortamos alguna faceta de nuestra personalidad en busca de un objetivo lineal. El machismo de los varoncitos de diez años, por ejemplo, proviene de la necesidad de remarcar los rasgos varoniles con el fin de asegurarse una identidad masculina. Se burlan de las nenas y si tocan una muñeca, lo hacen con evidente desprecio o como si tuvieran miedo de
Pensamiento en Red

contagiarse de algo. Pero luego de la adolescencia, su masculinidad solo será completa si logran reincorporar aquellos aspectos de los que renegaron. Eso los hará mejores amantes y padres. Pero también más sensibles, creativos y empáticos.
Del mismo modo, a veces renunciamos a nuestra parte más informal o bohemia para asumir un trabajo de gran responsabilidad y exigencia. Y, al pasar el tiempo, descubrimos que estamos atascados, sin podern seguir avanzando en nuestro desarrollo, justamente porque nos faltan la fantasía, la informalidad, la libertad de improvisar. La pauta de fragmentación nos aleja de nuestros recursos genuinos.
A lo largo del crecimiento laboral, muchos renuncian o hasta reniegan de sus talentos originarios y habilidades no convencionales. Luego, no entendemos por qué se sienten sin energía, pasión o recursos. Sus jefes buscan incentivarlos con estímulos, premios y castigos, cursos de motivación, sin resultados positivos.
La madurez solo es posible cuando volvemos a integrar esas facetas descartadas, reabriendo los canales clausurados, recuperando lo que se pierde en la formación especializada, los talentos ocultos o acallados, las raíces familiares y culturales de cada uno.
En Red, nuestros soportes son múltiples y variados. Y cuanta más Red tenemos, más seguros y confiados nos movemos. Y el sentimiento de continuidad, de seguir siendo quienes somos, nos permite relajarnos y cambiar.

VARIOS PERSONAJES EN BUSCA DE UN LÍDER
Estamos constituidos por numerosos y disímiles personajes internos. Los personajes no representan a alguien en particular: la madre, el padre o algún maestro. En realidad, se trata de un precipitado de cualidades, defectos y actitudes de todos los modelos que hemos tenido a lo largo de nuestra vida. En cada uno de nosotros, este elenco con el que representamos nuestro guión interno será diferente. Y sin embargo, hay algunos personajes que son arquetípicos: el censurador, el atrevido, el tímido, el insatisfecho, la parte femenina en el hombre, el varoncito en cada mujer.
Pero de ninguna manera ellos forman un tribunal, ni es necesario elegir algunos y acallar a otros. Cuando aprendemos a identificar a nuestros diferentes personajes, recuperamos la energía de los opuestos, que habitualmente se neutralizan. Si nos tomamos el tiempo de escuchar todas las voces, en cada decisión surgirá un “líder natural” que llevará la voz cantante.
Lo notable es que, si los reconocemos y trabajamos con ellos, los personajes evolucionan. Algunos se alejan y aparecen nuevos, otros maduran y se vuelven más sabios.

EXISTENCIA Y CREATIVIDAD
“He intentado no hacer nada en la vida que pudiera avergonzar al niño que fui”.
José Saramago
Las pequeñas memorias

El sentimiento de existir está ligado al ejercicio de la creatividad, ya que solo la oportunidad de funcionar creativamente nos brinda el sentimiento de estar vivos. Cuando este impulso no existe o se ha perdido, surgen el vacío y la sensación de que la vida no tiene sentido.
Ante la dificultad de sentirse existir, la alternativa será vivir reaccionando; pero reaccionar interrumpe el existir y aniquila el desarrollo de la persona. En estos casos, la imaginación está empobrecida y en su lugar observamos una compulsión a hacer cosas concretas y una necesidad permanente de estímulos externos.
A veces, estas personas parecen “prometedoras”, y hasta pueden alcanzar grandes logros. Sin embargo, en las relaciones afectivas, en aquellas situaciones en las que hace falta una persona integral, comienzan a fallar. Fracasarán probablemente en la relación con los hijos, en la intimidad afectiva y en las facetas de su trabajo que precisen de la espontaneidad y la creatividad.
Pensamiento en Red

Pueden ser mentes brillantes pero desconectadas del cuerpo y las emociones, delineando un perfil reconocible: pensamiento lineal, desconexión de los afectos, frecuentemente acompañada de trastornos psicosomáticos.

Esto los hace más vulnerables al estrés, originado en una relación permanente y agotadora con los estímulos, con pérdida de la posibilidad de conectarse consigo mismos.

Estas personas viven con la amenaza permanente del propio derrumbe, que a veces puede concretarse en la realidad. El mundo observa logros en una personalidad exitosa, y puede resultarle difícil creer en el real sufrimiento de ese individuo, que se siente más falso cuanto más triunfa.

La sensación de impostura es permanente, así como la vivencia de la propia vulnerabilidad.

Algunas personas que fueron creativas en distintos momentos de su vida perdieron esta posibilidad. Ciertas experiencias, o las exigencias y limitaciones impuestas por la realidad social o laboral, pueden ser la causa de esta devastación. Son personas que padecen un intenso sufrimiento al recordar y añorar aquella capacidad perdida.

Sin embargo, la creatividad, aun dañada o reprimida, nunca es destruida totalmente, sino que se mantiene escondida.

EL SER Y LOS OTROS: SHOW OFF Y EMPATÍA

Todos necesitamos del reconocimiento de los otros como parte de nuestra autovaloración y bienestar.

Lo notable es que, si una persona no ha recibido durante su infancia una respuesta empática —a través de la mirada de los adultos y el reconocimiento de su originalidad individual, por ejemplo— esto no solo dañará su propia capacidad de empatizar con otros, sino que generará también una extrema avidez por obtener grandes dosis de empatía por parte del entorno actual, de la que dependerá como de una droga a lo largo de toda la vida.

Recuerdo la anécdota de un actor teatral muy exitoso que se había hecho tan dependiente del reconocimiento que ya no toleraba la menor fisura en su vivencia de triunfo absoluto. Un día pudo expresarlo de este modo: “Veoy la sala colmada de público y me siento poderoso. Pero si de repente registro una sola butaca vacía, es como un agujero negro que me traga y ya todo pierde sentido”.

Sin embargo, en determinadas circunstancias, todos podemos enfermarnos de adicción al reconocimiento.

En esos momentos buscamos torpe y desesperadamente ser valorados por el otro, y este reconocimiento forzado se provoca de diferentes maneras, cada una con sus previsibles consecuencias. Algunos se muestran débiles o atormentados. En este caso, se genera un acercamiento, pero rápidamente el recurso se agota y el otro huye.

Están también los que regalan o auxilian compulsivamente a los otros.

Allí se activan la avidez y voracidad de los demás, la sensación de que I que se da nunca es suficiente y el sentimiento de estar siendo usados. En realidad, es el donante quien usa a los otros como proveedores empáticos, y al manipularlos con ofrendas genera una adhesión por interés.

Otros exhiben sin pudor sus propias cualidades, aptitudes y logros. Si los logros son ficticios o superficiales, solo provocarán la risa y el ridículo. Pero si son reales, aparecerán la envidia y los consiguientes ataques agresivos.

Así, resulta que la necesidad compulsiva de empatía se expresa por un exceso en pedir, dar y mostrar, y se pierde la capacidad de mirar, intuir, comprender.

En todos los casos, el emisor está desconociendo o desconsiderando las necesidades del receptor, al que usa como espejo y no en su complejidad y espesor humano.

Si estas personas logran comprender lo que les sucede, descubrirán que la única alternativa ante la propia necesidad empática es ejercer una real empatía abriendo la Red para escuchar y registrar al otro, con la confianza de saber que ese es el paso necesario para iniciar la corriente empática interpersonal.

Y sin empatía, las personas, familias y equipos no se sostienen. Si el otro es alguien a quien apenas
conocemos, toda la relación estará basada solo en el prejuicio. Y el prejuicio no es una Red empática y viva, sino una dura malla de acero que sofoca al individuo y a los grupos.
CAPÍTULO 10: EL EQUIPO COMO UN SER VIVO

Hoy, la necesidad de trabajar en equipos integrados por gente muy diversa y el reconocimiento de la creatividad como el mayor diferenciador hacen que el factor humano se vuelva esencial, no ya como fuerza de trabajo sino como creador de lo único e inédito.

GENTE QUE NO ENCAJA
En el libro de Jonas Ridderstrale y Kjel Nordström, Funky Business, los autores hablan de la necesidad de formar un equipo con gente que de ninguna manera “encaja” entre sí, ya que aquello que encaja no deja resquicios por donde pueda aparecer lo nuevo.
Y si bien sabemos que hoy se necesitan equipos que reflejen en su constitución la complejidad y diversidad del mundo actual, la preocupación suele ser cómo conciliar y armonizar a gente tan discordante.
El funcionamiento en Red cumple en estos casos una doble utilidad: mantiene al grupo unido a la vez que respeta las diferencias necesarias para preservar el intercambio. Las distancias creadas por la Red no son jerárquicas sino funcionales e instrumentales, para mantener la circulación de la creatividad y favorecer las alianzas adecuadas a cada proyecto.
En estos nuevos equipos conectados de tan diversos modos, ¿podremos seguir diciendo que estamos en línea, o habrá que comenzar a decir que estamos en Red? ¿Conviene seguir hablando de ponerse la camiseta de la empresa, o habrá que reconocer y premiar las camisetas de diseño?

¿QUIÉN ES PARTE DE MI EQUIPO?
En las relaciones públicas, pertenecer a un círculo social, académico o deportivo ofrece la posibilidad de establecer lazos que serán capitalizados en contactos con personas influyentes, obteniendo ventajas laborales y sociales.
Ciertos clubes o colegios exclusivos, los barrios cerrados, han sido tradicionalmente lugares de creación de alianzas entre personas de la misma clase social, religión o poder económico. El objetivo era rodearse de gente con los mismos valores y expectativas, y los resultados eran coherentes con lo que se pretendía lograr.
Pero, a veces, estos círculos envejecen por la dificultad para establecer circulación con otras redes. Falta oxígeno, no aparecen nuevos links, y la Red adquiere contornos demasiado definidos y sin valencias libres hacia el exterior.
Hoy, nuevos estudios sociales alertan acerca de las desventajas de sostener en exclusividad este estilo de funcionamiento y señalan el riesgo de esta alternativa en la crianza y educación de los hijos. La reflexión evidente es que esto los aisla de la realidad, los hace egoístas y poco solidarios. Sin embargo, podemos ir más lejos aún: la pertenencia a círculos cerrados en un mundo en Red limita la riqueza de nuestra mente y nuestra conectividad, y por lo tanto nuestras oportunidades de crecer y tener logros trascendentales.
En su peor versión, algunas personas coinciden en algún punto de fuerte interés común, y establecen lazos de conveniencia en beneficio de un pequeño grupo, con la intención definida de dejar afuera a los otros: la trenza en la Red.
La trenza es tóxica para la Red porque impide la libre circulación de la información, de las ideas y de los lazos interpersonales.
Y la preocupación obsesiva por pertenecer a determinados grupos de poder o de influencia social o económica genera un estado de crispación y ansiedad, con la amenaza permanente de ser excluido. Recuerdo el comentario de un “experto” en relaciones públicas que contaba que había decidido dejar de veranear en la playa de moda ya que no soportaba la angustia de estar cada día alerta para confirmar si...
lo invitaban a tal o cual evento. Dado que cada invitación o exclusión ponía en juego su sentimiento de estar vigente, y con ello toda su autoestima, sus vacaciones se habían transformado en una tortura.

El funcionamiento en Red favorece el intercambio y el crecimiento. Y las redes informales agregan valor y expansión: los deportes, los hobbies, el coleccionismo, la música, la vida social sin condicionamientos y la vida cultural.

El mundo en Red ha transformado también la calidad de los desafíos y el tipo de personas y contextos adecuados para percibirlos y capitalizarlos.

No es casual que en los últimos años muchos de los grandes creadores, tanto artistas como empresarios, no hayan surgido de familias, empresas o círculos poderosos, sino como exploradores de oportunidades que han sabido dar un salto genial por encima de las estructuras convencionales.

**UN ENCUENTRO DE ARTISTAS**

“NINGUNA PARTE DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS DE UNA INDUSTRIA FUNCIONA CON MENOS EFICIENCIA QUE LOS RECURSOS HUMANOS.

LAS POCAS EMPRESAS QUE HAN SIDO CAPACES DE APROVECHAR ESTA RESERVA DE LAS HABILIDADES Y APTITUDES HUMANAS HAN CONSEGUIDO ESPектACULARES AUMENTOS EN PRODUCTIVIDAD Y PRODUCCIÓN”.

*Peter Drucker*

*The New Society: the Anatomy of Industrial Order*

Así como el cerebro utiliza un escaso porcentaje de su capacidad, las personas suelen recortar aspectos parciales de su Ser para trabajar en equipo. Dejan su equipo interno afuera o suprimen aquellas partes más complejas de integrar: el humor, el juego, las dotes artísticas, el cuerpo, lo característico del estilo masculino y femenino.

De este modo, la organización se encuentra con personas parciales y se pierde un potencial humano diverso y valioso, que podrían aportar sus talentos y aptitudes, como también sus propias redes tanto formales como informales.

Hoy necesitamos desarrollar y desplegar la originalidad individual, de modo de llegar, no a un equipo de técnicos, sino a un encuentro de artistas, potenciando y multiplicando la innovación a partir de la complejidad de cada uno en un interjuego activo con las otras individualidades.

Así, la organización empieza a crecer exponencialmente, porque incita al encuentro de muchas subjetividades, cada una con su perfil único e irreemplazable.

Por el contrario, si cada uno siente que es solo una parte de un todo homogéneo, se pierden la motivación profunda y el compromiso.

Tratar a las personas como simples herramientas es perder su talento y creatividad, cuando no perderlas a secas.

**CELEBRANDO LA DIVERSIDAD**

“ALGUNAS EMPRESAS SON COMO LOS AMISH. TODOS Tienen el mismo aspecto y creen que pueden congelar el tiempo. NO ESPERE DEMASIADAS INNOVACIONES DE UNA EMPRESA EN LA que el 90% DE LOS EMPLEADOS SON DEL MISMO SEXO, Tienen una edad parecida, una educación equiparable, visten de forma similar y juegan todos al golf.

NO ESPERE NADA ESPECTACULAR, AUNQUE ACUDAN CADA AÑO A SEMINARIOS ORGANIZADOS EN EL MEDITERRÁNEO O EN LOS ALPES, EN LOS que se les insta a ser creativos, LOCOS Y SALVAJES”.

*Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström*

*Funky Business*

A la manera de los fractales, el equipo de trabajo recrea la estructura del equipo interno de cada uno, con sus conflictos y su complementariedad.
Es por eso que aquel que puede gerenciar su equipo interno será un miembro valioso para su equipo, ya que estará habituado a sostener las contradicciones y a resolverlas creativamente. Las ventajas competitivas de cada uno surgen de lo diferente, y con frecuencia tienen más que ver con lo personal que con las competencias profesionales. Los individuos originales forman mejores equipos, cuando cada uno es en sí una totalidad y a su vez pertenece a la Red más amplia del grupo y la empresa. El Pensamiento en Red reconoce la complejidad como riqueza de las personas y los grupos, y trata de reducir el riesgo de mutilarla a través de la simplificación. Además, cuando alguien se reconoce como único, se hace más generoso y receptivo para la diversidad de otros. Y si la coherencia genera el crecimiento lineal, las diferencias permitirán un crecimiento exponencial. El gran desafío de una organización en Red radicará en ser capaz de sostener un contrapunto entre el denominador común indispensable a todos y la heterogeneidad de su gente. Y quizás el mínimo denominador no sea ni más ni menos que su sistema de valores.

SER EL MEJOR O SER ÚNICO: LA ENCRUCIJADA DE LA EXCELENCIA

Por ‘innovación’ no entendemos la existencia de un departamento especializado, una parcela vallada llena de investigadores. Nos referimos a la innovación total: una forma de pensar que afecta a todos y a todo en todas partes y que no se detiene. La innovación convierte a la empresa en una fábrica de sueños y de ideas que se basa en la imaginación, la inspiración, la ingenuidad y la iniciativa“.

Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström
Funky Business

En los seminarios para grupos y organizaciones, trabajamos con el desarrollo de la creatividad individual y buscamos destrozar los bloqueos, prejuicios e inhibiciones, operando sobre los nudos y los cortes de la Red. A la vez, intentamos ampliar la percepción en Red del entorno. A partir de allí se activa el funcionamiento en Red de los equipos, generando una creatividad transpersonal. Este clima de conectividad aumentada circula por dentro y hacia afuera de la organización, al servicio no solo de la cooperación creativa y la innovación, sino también de la salud organizacional. En el funcionamiento lineal, nos movemos en un carril perfectamente acotado, donde uno está más atrás, otro un poco más adelante, y aspiramos a estar lo más adelante posible: ser el mejor. Vemos también quién nos supera y quién nos pisa los talones. O quién nos parece inalcanzable y por lo tanto nos desalienta, y quién tan inofensivo que no nos motiva a avanzar. Allí opera el eje de la competencia, camino lineal, despiadado, sin matices. Y cuando las personas se comparan en un solo plano, la competencia mata la originalidad individual. Las actividades competitivas, al igual que los deportes competitivos, apelan particularmente a un funcionamiento lineal, y si bien desarrollan aptitudes específicas, su sola práctica no aporta nuevas experiencias a la persona total. Claro que en los deportistas talentosos y exitosos se juegan simultáneamente los dos niveles, y cada uno enriquece al otro. Estar en Red es posible cuando el cuerpo y la mente funcionan creativamente más allá de la exigencia y el rendimiento. Esto es lo que tratamos de localizar e implementar en todos nosotros a través del Pensamiento en Red: la posibilidad de divertirnos, aprender, y, a la vez, ganar.

LA ECOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS: COMPETENCIAS SOFT Y REDES INFORMALES

En los estudios de redes sociales, el índice de asociatividad de la gente se relaciona habitualmente con una determinada sociedad, ya sea religiosa, un club, o una cooperativa escolar. Algunos sostienen que esto es la malla de la vida democrática. Personalmente, sugiero investigar qué pasa con las redes más informales: los hobbies o los foros de Internet, por ejemplo. Es cierto que muchos entran a una organización con un tipo de pensamiento predominantemente lineal,
debido tanto a su carácter como a su formación.
Es más, con frecuencia son seleccionados precisamente por eso. Pero también es verdad que ciertas
estructuras lineales ejercen una forma de canibalismo con su gente, que consiste en “comerse” todo lo
que excede los roles definidos, generando personas lineales. La uniformización, la disciplina rigurosa, las
jerarquías inamovibles son parte de este proceso que se origina en un deslizamiento de los valores de la
organización.

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL
“Cada pequeño proyecto contiene toda la cadena del ADN organizativo.
El ‘pequeño’ esfuerzo por revisar la política de licencia por
enfermedad de la empresa revela –si usted está adecuadamente sintonizado – el código genético
cultural de la empresa en lo que se refiere a los colaboradores, la confianza, la importancia que se da a la
gente, el liderazgo, toda la filosofía de RRHH. Basta con reordenar esa única cadena genética, y el efecto
bien puede alterar toda la configuración genética de la organización”.
Tom Peters
El Proyecto 50

En los Seminarios de Pensamiento en Red buscamos recuperar, reconocer, legitimar, entrenar y poder
usar a voluntad un estado mental integrador, capaz de utilizar recursos especializados e inespecíficos,
propios y ajenos, históricos y nuevos, en una sintonía que permite integrar la relajación a la acción, la
imaginación a la realidad, la autonomía al trabajo compartido.
La consecuencia es que las personas trabajan con una mejor armonía entre lo personal y lo laboral, los
equipos se sienten más confiados y comunicativos, los resultados mejoran en un ámbito de entusiasmo,
inventiva y libertad. Aparecen soluciones no convencionales a viejos problemas, se “exportan” ideas de
un área a otra, se revelan talentos ocultos.
Finalmente, las personas en Red están en condiciones de reconocer a los otros como potenciales
fuentes de inspiración y se atreven a incorporar sus saberes o experiencias en cualquier área a su
ámbito de trabajo.
En el funcionamiento lineal, cuando algo no marcha bien, en el mejor de los casos se suele buscar la
causa, y en el peor, el o los culpables. A partir de allí se deciden e implementan las soluciones.
Cuando funcionamos en Red, en vez de soluciones parciales o fragmentarias recontextualizamos y
revisamos un sector más amplio de la Red. Si algo se quebró, a veces se debe a un déficit o fragilidad de
otras partes del sistema, o a un exceso de tensión en otra zona de la estructura.
Cambiamos la palabra “culpa” de una o varias personas o la causa de tal o cual procedimiento, por la
búsqueda del origen del error.
De este modo, cada corte o nudo en la Red es una oportunidad para revisar, rediseñar, reenfocar y
recontextualizar. Trascender lo puntual y lo lineal en vez de emparchar es el modo de transformar un
equipo y una organización.
Así, el modo de tratar lo cotidiano será el mismo que el que usamos para diseñar e implementar un gran
proyecto.
El enfoque en Red permite que cada persona dentro de una gran compañía, a la manera de un
emprendedor que usa su talento y creatividad, se relacione con su equipo como socios estratégicos para
desarrollar cada proyecto.
Un ejemplo interesante es el de la compañía AXA Assistance, que desarrolló un programa para fomentar
la creatividad de los trabajadores creando proyectos de cualquier índole: desde mejorar las oficinas
hasta buscar nuevos negocios.
CAPÍTULO 11: EL LÍDER EN RED: UNA PERSONA INTERESANTE

El liderazgo en Red tiene más que ver con el ser que con el hacer. Y esta es una característica de aquellos a los que consideramos líderes naturales. Pero cuando aprendemos a pensar y percibir en Red, cualquiera de nosotros puede evolucionar hacia la figura del líder natural.

MÁS ARTISTA Y MENOS TÉCNICO

Hasta hace pocos años, las actividades organizacionales necesitaban de profesionales y técnicos especializados y comprometidos en exclusividad con su tarea. Los artistas, en cambio, eran gente marginal que se movía en un mundo diferente, con códigos más libres e informales.

La sociedad en Red ha congregado a artistas, filósofos, científicos y empresarios, que comparten espacios sociales y laborales, pero muy especialmente espacios de conocimiento.

Los líderes de hoy necesitan desarrollar su parte artística, no solo como vía de expresión de su propia creatividad, sino para emergir como modelos incitantes para su gente. Cada vez más se piensa el liderazgo como expresión de la subjetividad extendida a lo laboral. Ser cada vez más y mejor uno mismo y descubrir la dimensión artística de toda tarea, ser inspirado e inspirador, transmitir la vivencia de sentido y de compromiso con lo que para un artista es su obra, y para un líder de empresa, su proyecto. Hoy el liderazgo requiere talentos múltiples. También actualización permanente en investigación y entrenamiento mental. Su arte será combinar los diferentes conocimientos de un modo original, ya que solo desde allí podrá innovar, y quizás también trascender.

En Las fronteras del management, Peter Drucker relata cómo construyó su primer modelo teórico, hace más de 50 años. Y cuenta que muchos de sus saberes venían de la ingeniería, la contabilidad y la psicología, que hasta entonces eran considerados campos separados. Al ensamblar herramientas de diferentes áreas, creó una nueva disciplina: el management.

Pero además, un líder en Red deberá conocer la cultura del país en el que trabaja y la idiosincrasia de su gente, actitud que suelen descuidar los líderes locales, pero que es particularmente tenida en cuenta por los ejecutivos enviados a un destino diferente de su país de origen.

SER ANTES QUE HACER: LA PERSONA INTERESANTE

Un líder en Red es, antes que nada, una persona interesante. Alguien con quien la gente quiere trabajar y de quien la gente quiere estar cerca.


Si ha accedido a un lugar de liderazgo, su competencia se da por descontada; pero lo que lo hace interesante para el resto de la gente es su capacidad de mantener vitales y a la vez integradas las múltiples facetas de su personalidad.

Por el contrario, el líder fragmentado solo interesa en su función de jefe, ya que aun si está comprometido con su misión y su equipo, no es capaz de cultivar sus propias aptitudes. En los casos más graves, es adicto al trabajo y no tiene vida personal, ni afectos, ni otros intereses.

El líder en Red es capaz de usar recursos de diferentes áreas y épocas de la vida, de su historia y su civilización. Contrabandea de un lado a otro ideas, saberes, experiencias. Algunos de los emprendedores más originales tuvieron una rica y variada cultura general. El conocimiento de la música, la literatura, las artes plásticas también agrega riqueza y profundidad a su mirada sobre la realidad.
Así se refieren Kjell Nordström y Jonas Ridderstrale a quien fue su maestro y guía en la carrera de management: “Su privilegiada mente era capaz de asociar toda clase de ideas y llegar a las conclusiones más peculiares y osadas. Para Gunnar, la arquitectura, el ajedrez, las sinfonías de Beethoven, el fútbol, la religión, la economía, el arte y la psicología estaban estrechamente relacionados entre sí”.

**EL LÍDER LINEAL Y EL COMPLEJO DE IMPOSTURA**

Muchas de las personas que ocupan cargos de responsabilidad en las grandes corporaciones están muertas de miedo. Miedo a perder su lugar, miedo a ser descalificados o humillados, a quedar en descubierto en sus debilidades.

Las organizaciones lineales favorecen estas condiciones, ya que evalúan a la gente en forma lineal, con los parámetros de la competitividad.

A su vez, con frecuencia seleccionan personas con mentes lineales, que al enfrentarse a la complejidad de la organización se vuelven más autoritarias porque están más asustadas. Pero también sucede que algunos, a pesar de tener un pensamiento creativo, se vuelven lineales bajo el exceso de presión.

El típico líder lineal se caracteriza por el individualismo, el autoritarismo y la arrogancia. Y todas estas actitudes son siempre reactivas y defensivas, y a que tienen que ver con el temor de no estar suficientemente capacitados para el cargo que ocupan o la crisis que les toca resolver.

En cada uno de nosotros hay un aspecto inseguro e infantil que teme que nuestros logros sean inmerecidos, y que alguien nos pueda “bajar de un hondazo” de la posición a la que hemos llegado. En los lugares de liderazgo, este temor se suele ocultar en la misma medida en que se acrecienta. No hay líder que no sienta por momentos la sensación de ser un fraude y de que no merece lo que gana; y la incapacidad para reconocerlo puede llevarlo a una evolución negativa, al tirano de caricatura, entre temible y ridículo.

El líder en Red sabe que no está totalmente capacitado para el cargo que ocupa y que, cuanto más creza su gente, más tendrá que aprender.

No cae víctima del complejo de impostura, porque percibe que el crecimiento de las personas de su equipo es lo que lo legitima y lo mantiene en su cargo. Su tranquilidad proviene de sentirse sostenido por la Red de su gente, que aporta sus talentos, conocimientos y creatividad.

Y siente el alivio de saber que entre todos tienen lo que hace falta. Y si no, lo buscarán entre todos. El líder en Red no pretende ser la estrella; sabe que su función es gerenciar la inteligencia colectiva.

Algunos líderes tempranamente exitosos y muy talentosos en su especialidad no crecen como personas totales y no son capaces de relacionarse adecuadamente con personas y grupos humanos. Este dramático hecho ocurre en parte por la excesiva especialización de sus capacidades y la focalización hacia objetivos y resultados lineales. Pero también porque, para acceder a determinados lugares de poder y prestigio, algunos suelen descuidar sus aptitudes naturales o renegar de sus orígenes sociales y culturales, hasta de sus anteriores empleos o roles. De este modo, se quedan sin raíces genuinas que alimenten su autoestima y sin recursos alternativos para enfrentar una crisis, un cambio o un fracaso.

Las actitudes del líder maduro y en Red, en cambio, son expansivas, inspiradas y de largo plazo. Responde en vez de reaccionar, establece comunicación y lazos.

Al contrario, los líderes lineales, cuando acceden a lugares de gran exigencia, se enferman física y emocionalmente, dañan su vida familiar, desarrollan conductas adictivas y compulsivas.

El ego infantil e inmaduro genera reacciones impulsivas en las que se pierde la capacidad de juicio, y fallan la reflexión y la evaluación acertada de las consecuencias de cada acción.

**CUANDO LA LINEALIDAD ES UN VIAJE DE IDA: UN PERSONAJE ACTUAL EN LA CONSULTA**

Impecablemente vestido, ropa de primera marca, me saluda con el celular pegado a la oreja mientras termina de dar algunas órdenes. Lo mandó el médico clínico, cree que por esas dos veces que empezó con taquicardia y mareos mientras manejaba por la autopista de regreso a su casa. Le diagnosticaron...
ataque de pánico y lo medicaron.
Me cuenta. Gastritis de larga data, algunos picos hipertensivos, practica deportes, consume bastante alcohol. Su mujer amenaza con dejarlo porque se siente sola. En las reuniones sociales es conversador y entretenido; en la intimidad no sabe de qué hablar. El vínculo con los otros es bidimensional, como si copiara a un personaje de cine. Puede ver y mostrarse, pero pocas veces estar o sentir.
Su discurso es formal, plagado de frases hechas. Pareciera que se hubiera entrenado para tener tema de conversación. La idea de entrenamiento aparece con frecuencia como el modo en que se prepara para enfrentar situaciones que le producen ansiedad.
Con frecuencia, este tipo de pacientes han sido derivados por su clínico o especialista debido a trastornos somáticos. Pero también nos llegan desesperados y confundidos como padres de un adolescente adicto o de un chico con trastornos de conducta, algunas veces ante la enfermedad depresiva de su pareja, el divorcio o una debacle económica.
Vienen a pedir ayuda, si bien las cosas que a mí me preocapan no parecen ser su problema. Se trata, en general, de rasgos valorados y que no pretenden modificar: capacidad para tomar decisiones rápidas, orgullo por poder contener las emociones, adicción al trabajo, satisfacción por realizar un sinfín de actividades simultáneas, sobrevaloración de la autonomía y aun de la habilidad para transgredir normas y leyes.
La clínica de estos pacientes va a mostrar un trastorno caracterizado por la predominancia del pensamiento lineal, con aplanamiento de los afectos y de la capacidad para imaginar. Y una adicción al éxito como única fuente de autoestima, con una notable intolerancia al fracaso.

ALGO ACERCA DEL ÉXITO Y EL FRACASO
La mente creativa es capaz de capitalizar el éxito y el fracaso, ya que procesa todos los estímulos como fuente de inspiración. Su principal motor es la curiosidad, por eso puede incorporar los errores, transformándolos en experiencia.
Si la mente es lineal e inmadura, se aferra a la idea de una causa única y tiende a expulsar la sensación de fracaso hacia los otros o culpar a la mala suerte. O intenta “tragarse” el amargo fracaso, responsabilizándose de la totalidad de los errores. El fracaso es amargo y duro, tarda en procesarse, pero sus derivados alimentan la mente.
El éxito es dulce y suave; si se consume de una vez, se pierde su valor nutricional: el aprendizaje. El creativo no lo toma como un diploma que se cuelga, sino como un regalo con el que se juega. Intentará comprender cada logro para ver de qué está hecho, y así poder reproducirlo y mejorarlo.
Recién cuando el éxito y el fracaso pueden ser procesados en Red generan sabiduría. Y la sabiduría es un salto cualitativo a partir del conocimiento.
Es trascender del poder lineal, crecer como persona. Dejar de ser solo el líder del grupo que le toca dirigir y transformarse en un líder en Red, un consejero, un consultor, extendiendo su liderazgo más allá de su equipo.

LA CREATIVIDAD DEL LÍDER EN RED
Sabemos que la creatividad del artista puede aparecer en soledad y aislamiento, a veces buscando momentos de quietud o estados contemplativos.
La creatividad de los realizadores se desarrolla en movimiento, en la relación con los otros y la realidad. Ese espacio puede ser el equipo de trabajo, entrenado para conectarse de modo que fluyan la intuición, la empatía, la fección de ideas.
Pero también, aun por fuera de su propio equipo, el líder en Red se pone en sintonía con el entorno, creando un equipo ampliado con cada persona que encuentra, que dialoga y colabora con su propio pensamiento. Los otros, las cosas, los hechos cotidianos pasan a ser así sus socios creativos.
Al mismo tiempo, el trabajo con su propia persona lo pone en contacto con el equipo interno de sus
diferentes personajes. Estos también funcionan en Red, permitiendo que surjan ocurrencias nuevas entre el explorador y el censor, el aspecto femenino y el masculino, el niño y el sabio. Así, los personajes internos son convocados e interactúan con las personas, ideas y elementos de la realidad externa.

ESFUERZO Y MAGIA
“También el trabajo que no cuesta esfuerzo es valioso. Son precisamente las personas que realizan su trabajo con fluidez profesional y sin gran esfuerzo las que pueden decir que han conseguido algo”.

Ute Ehrhardt

Cuando se llega a la categoría de experto, se han integrado los talentos originales, la experiencia y la capacidad de usar la intuición, para entender en un instante lo que está sucediendo. Ese es el momento en que el líder debe cambiar su visión y su modo de trabajar. Revisar sus ideas preconcebidas acerca del esfuerzo como único valor, examinando aquellas aptitudes lineales de las que estuvo tan orgulloso y ver si no son anacrónicas o contraproducentes para mantener una visión en Red. Y estar satisfecho de lograr algo con poco esfuerzo, o en menos tiempo, gracias al talento que maduró con la experiencia. Es el momento de dejar de arremangarse, de dejar de esforzarse de más, y colocar sólo el toque justo de maestría. Este suele ser un momento crítico, ya que aparecen la culpa por trabajar menos o el miedo de que los otros los consideren haraganes e improductivos. Sin embargo, la expertise no se mide en horas de trabajo, y el ascenso a la categoría de experto no tiene nada que ver con el sueldo, ni siquiera estrictamente con el cargo. Esto no quiere decir que el líder deba abandonar a su gente, ni desentenderse de los proyectos; al contrario, su mente y su tiempo deben estar libres para acoger, contener y procesar lo que el equipo genera. También para desanudar los conflictos y reencauzar la energía productiva. El líder lineal está en su Olimpo, su poder se sostiene en ser inaccesible. El líder en Red está disponible: cualquiera puede acceder a él. Por otra parte, al estar inmerso en el fluir de la organización, el líder registra las necesidades que van apareciendo. Su atención flotante complementa y amplía su atención focalizada. No necesita observar puntualmente cada detalle, ya que ve lo que los otros no ven, sin necesidad de espiar a nadie, ni pedir informes detallados de cada procedimiento. Y su gente le acerca naturalmente la información que necesita.
CAPÍTULO 12: LIDERAZGO EN RED: GESTIONANDO LA COOPERACIÓN CREATIVA

Cada uno de nosotros es único y original, pero solo los grandes artistas y los líderes naturales toman conciencia de esto tempranamente en la vida. Un líder en Red, además, es capaz de darse cuenta de que cada uno de los otros también lo es, y sabe que una parte esencial de su misión será ayudar a su gente a encontrar y valorar su propia originalidad para promoverla y potenciarla.

PASIÓN Y COMPROMISO

El buen líder percibe la Red, se nutre de ella y la alimenta. Es un catalizador que recibe la energía de la Red, la administra y la distribuye.

En el idioma de la ciencia de las redes complejas, los líderes son hubs, aquellos nodos particularmente atractivos que generan la aglutinación de muchos otros nodos y la creación de innumerables links. Cuando un líder funciona en Red, además, es capaz no solo de concentrar información o contactos, sino también de difundir conocimiento y comunicación, multiplicando las conexiones aleatorias de toda la Red.

La creatividad en acción necesita de la circulación entre las personas y las cosas. El CEO sentado en su escritorio puede tener una idea brillante, y luego implementar su ejecución de modo lineal. Pero si sale de su oficina y transita por diferentes espacios, la calidad de su idea mejorará, ya que no será algo que deba imponerse, sino un hallazgo que forma parte de una tendencia, de una Red implícita en el ambiente, que él percibió con su cuerpo, emociones y mente. Al percibir lo que está en el aire, le da forma y lo devuelve con un nuevo potencial.

Lo notable es que, en esos casos, una nueva idea genera escasas resistencias y se incorpora con naturalidad a la Red de la que nace. Es como si reflejara en palabras, imágenes y hechos una corriente latente, y trajera a los otros lo que estaban necesitando, quizá sin ser conscientes de ello. No hay violencia, ya que todos reconocen que el plan propuesto tiene su origen en cada uno de ellos, y a la vez se reconocen en él.

Cuando la Red funciona, el líder, el equipo y el proyecto son una sola cosa. Esto es lo que llamamos pasión, entrega y compromiso. Y esas son las condiciones necesarias para que aparezca la sincronicidad, esa serie de mágicas coincidencias que hacen que todos los recursos jueguen a nuestro favor.

ENTREGA Y CONTROL

“Muchas veces, los caballos no dan lo mejor de sí mismos, porque sienten que el jinete no busca una sensación placentera, sino que, simplemente, está usando instrumentos y siguiendo reglas. Sin delicadeza, todo lo que hace el caballo es forzado. La delicadeza es un requisito necesario para alcanzar el estado de gracia indispensable en el arte. Adiestrar un caballo no es solo ganar su sumisión; significa también asegurarse de que el caballo disfrute haciendo lo que se le pide. En la vida, cuando dos seres vivos dan lo mejor de sí mismos para realizarse, sucede algo maravilloso”.

Nuno Oliveira

Reflexiones sobre el arte ecuestre

Hoy el liderazgo se constituye con intuición, empatía, percepción y manejo de la Red humana. Un líder en Red ilumina la actuación de su equipo, pone su luz al servicio del brillo de los otros, fomenta el aprendizaje y la circulación de conocimientos, mantiene activa la Red.

Los líderes lineales, cuando se les señala un error o se les pide un cambio de actitud, reaccionan defensivamente, cierran su Red, se ponen paranoicos y autoritarios. Acortan las riendas y espolean al equipo.
El problema es que este aislamiento genera más miedo a ser atacado.
Al cortar la Red, no solo dejan al equipo emocionalmente huérfano, sino que se privan del suministro empático de su gente y de la posibilidad de aprender.
Lo notable es que siempre el ejercicio del poder genera fragmentación de las redes y linealidad del pensamiento, a veces hasta un cierto “delirio de grandeza”, y por eso debe ser complementado por el desarrollo y la madurez de la persona total.
Cuando hay exceso de protagonismo no hay Red, solo líneas convergentes hacia el jefe. El sistema es jerárquico, bidimensional y estático.
Los lazos informales y aleatorios entre personas e ideas están restringidos.
No hay expansión libre de la conectividad, y la no incorporación de nuevos conocimientos agota el capital intelectual de todos.
Poder y control impiden que se forme la Red y empobrecen los resultados y la calidad del equipo. La necesidad compulsiva de uno de demostrar su valor ahoga la creatividad de los otros, además de cargar con una responsabilidad excesiva y solitaria.
Se puede elegir entre ser el jefe de un ejército de robots o el director de una orquesta de personas vivas.
Una organización en Red no es una serie de categorías burocráticas, perfectamente tipificadas y organizadas.
Tampoco una horda de salvajes liderados por un cacique carismático. Es esencial conocer aquello que hace único a cada uno. Su carácter, sus habilidades, gustos y pasiones.
Pensamiento en Red no es un conocimiento más sino un recurso que permite descubrir, gestionar y capitalizar el talento y los valores originales de cada persona de la organización, incrementando el potencial humano.

**RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: AUTORIZAR EL APRENDIZAJE**

*“El aprendizaje no funciona de forma automática: es preciso dirigirlo. Y la velocidad de una empresa no la marcan los más inteligentes y los más rápidos, sino los más lentos y los menos preparados. Una de las tareas clave de todo líder es fomentar el aprendizaje.
Los líderes deben asegurar un flujo constante de conocimientos en todos los niveles de la empresa”.*  
Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström  
Funky Business

La intervención lineal en forma vertical siempre parece más rápida y eficaz, pero corta la Red e impide el aprendizaje. Solo la actitud de tejer la Red hace madurar a la gente. Claro que puede requerir algo más de tiempo, pero genera un crecimiento verdadero y sostenible.
“Cuando resuelvo algo personalmente y por decreto, lo hago más rápido. Trabajar en Red es muy interesante, pero toma un poco más de tiempo. Y yo soy demasiado impaciente”, me decía hace poco el presidente de una empresa.
El ejercicio de la autoridad es necesario, pero cierra la Red: la gente se siente amenazada o humillada y se defiende reaccionando. Por eso, cuando el líder cree tener razón, debe considerar las reacciones que generarán el miedo y el orgullo herido de su gente, porque, si no, seguirá teniendo razón, pero fracasará en su gestión.
Además, fustigar a la gente genera adicción a los estímulos, y es interminable y agotador. Por otra parte, produce dependencia del sistema elogio-crítica o premio-castigo. Las personas comienzan a funcionar desde el reflejo condicionado, más que desde la reflexión, la originalidad y el compromiso. Si el estímulo apunta al miedo y la inspiración al placer, el líder que sólo estimula produce adiestramiento, en tanto que el que inspira genera crecimiento.
Mary Fontaine, directora del Centro McClelland, investigadora del comportamiento de las organizaciones y autora junto con Scott Spreier y Ruth Malloy del trabajo “Liderazgo desbocado: el
potencial destructivo del excesivo afán de logro”, publicado en Harvard Business Review en 2006, afirma que los líderes que tienen una actitud autoritaria y toman atajos hacia los resultados inmediatos en vez de informar, enseñar y colaborar con su gente, terminan perjudicando el desempeño, destruyendo la confianza y el ánimo, y reduciendo la productividad.

Estos autores destacan también que se reconoce a esta clase de líderes por su tendencia a trabajar más duro que sus subordinados y su creencia en que ellos mismos son capaces de hacerlo todo mejor y en menos tiempo.

Un líder puede trabajar en Red sólo cuando su propio pensamiento opera en Red. Si es un workaholic, estresado y lineal, crispado y sobreexigido, apenas va a ser capaz de reaccionar linealmente ante los problemas, causando más daño a la Red. Y esas reacciones negativas generan una toxicidad en la Red, hecha de orgullo herido, resentimiento, pérdida de confianza y miedo.

La adrenalina circula en grandes cantidades, la gente se enloquece y se enferma. Aparecen actitudes irresponsables, ausentismo, desinterés, somnolencia y maltrato hacia otras personas.

Como es imposible evitar todas las actitudes lineales que cortan la Red, lo importante es detectarlas, reconocerlas y repararlas. Por eso, el líder debe saber, además, diagnosticar y curar la Red. Ser capaz de decir, con honestidad y respeto, lo que nadie quiere decir, e incluso lo que nadie quiere escuchar, y enfrentarlo con confianza y franqueza.

Cuando una organización o un equipo funcionan linealmente, los nudos y los cortes en la Red son considerados errores, y producen la irritabilidad y el enojo del jefe. Sin embargo, la función del líder es justamente encontrar los nudos y los cortes, ya que muchos de los errores que las personas cometen se deben en gran parte a fallas en la Red, y la forma de solucionarlas es revisarla y restaurarla.

Sin embargo a veces, especialmente durante una crisis, ejercer el liderazgo implica cerrar o cortar la red. Esto deja residuos tóxicos en la organización, que deberán ser registrados, procesados y reparados.

**EL ESTADO MENTAL FASCISTA**

En su libro Ser un personaje, el psicoanalista inglés Christopher Bollas describe ciertas condiciones de funcionamiento de grupos y sociedades como un estado mental fascista, en el que los valores se deshumanizan, no solo verticalmente desde el dictador, sino por la prohibición de sostener actitudes humanas solidarias y compasivas entre los miembros del equipo, que son criticadas y castigadas. Se considera signo de debilidad ofrecer ayuda o interesarse por el problema del otro, necesitar consejo o colaboración. También, expresar emociones o tener otros intereses por fuera de la organización.

El funcionamiento lineal aumenta el riesgo de aparición de este estado mental fascista, ya que son destruidos la duda, el conflicto, la oposición.

En el nivel del pensamiento encontramos una mutilación de la creatividad, y en el nivel de los equipos, una destrucción de los vínculos con comportamientos agresivos y despiadados. La gente deja de ser compleja y simplifica, distorsiona, descentraliza, discrimina; se subvierten los valores de la Red.

**LOS INDICADORES DE GRANDEZA**

La retroalimentación benigna hace que la confianza en el equipo active la confianza en la propia creatividad y en la de los otros.

Pero aprender a colaborar no es tan sencillo. Si saber dar requiere de un aprendizaje, saber pedir puede ser aún más difícil. Y en muchos casos nos cuesta manejar las emociones que genera depender de otro.

A veces tenemos que pedir un favor, y nos debatimos para encontrar el punto justo entre una actitud prepotente o una actitud humilde; de asumir una actitud reactivamente orgullosa ante el malestar de tener que pedir, o una actitud de sometimiento ante la incomodidad de depender.

Pero la solución no es encontrar la dosis o las proporciones justas de cada comportamiento, ya que de cualquier manera quedaríamos acotados por dos alternativas de funcionamiento lineal.

Cuando estamos en Red, la actitud adecuada es el agradecimiento. La gratitud honra a la vez al que pide
y al que da, es expansiva y contagiosa. Y resuelve la disyuntiva entre ganar o perder, ya que todos ganan.
CAPÍTULO 13: UN VIAJE DEL CEREBRO AL PENSAMIENTO

Hoy sabemos más acerca del funcionamiento neuronal para comprender la ingeniería de los procesos mentales, pero también de cómo el cuerpo, las emociones y la experiencia transforman nuestro cerebro y nuestra visión del mundo.

LA NEUROBIOLOGÍA DE LA CREATIVIDAD

Hace ya varios años, se desarrolló el estudio de la función de los dos hemisferios cerebrales y su complementariedad. El hemisferio izquierdo, que rige los procesos lógicos, y el hemisferio derecho, fuente del funcionamiento intuitivo. Se estudiaron también las ondas cerebrales alfa, relacionadas con el soñar, el fantasear y el crear, y las ondas beta, ligadas al estado de alerta y la acción.

Hoy sabemos, además, que el cerebro se desarrolla y se mantiene vivo gracias al entrenamiento de la inteligencia, a la interrelación con el medio y a los vínculos interpersonales, y que funciona como una Red de enlaces múltiples y variables.

El Pensamiento en Red enfoca su mirada sobre la conectividad entre los dos hemisferios, el entramado entre los diferentes tipos de onda cerebrales, la conectividad neuronal y la conexión entre las mentes de las personas.

LOS DOS HEMISFERIOS CEREBRALES

“La separación de los cerebros debe terminar; el soñador y el realizador deben ser el mismo”.
Arnold Keyserling

El neurólogo suizo Roger Wolcott Sperry (1913-1994), premio Nobel de Medicina en 1981, estudió en detalle las funciones y características complementarias de ambos hemisferios cerebrales: el izquierdo, que rige el pensamiento lógico e instrumental, relacionado con el lenguaje; y el derecho, el de las emociones, la intuición, lo relacional y lo visual.

Entre ambos hemisferios se halla un órgano llamado cuerpo calloso, compuesto por unos doscientos millones de fibras nerviosas que conectan entre sí a las dos partes del cerebro. Estas conexiones sirven para integrar las dos formas de funcionamiento, las características del hemisferio izquierdo y las del hemisferio derecho.

Imaginen que se encuentran por la calle con alguien que conocieron en una reunión: el hemisferio derecho recuerda su rostro y el izquierdo su nombre. Y, si no estamos demasiado cansados o disociados, lograremos integrar las dos series de datos a través de las fibras que conectan ambos hemisferios. En los equipos creativos de las agencias de publicidad, se suele trabajar en forma de pareja creativa entre un director de arte, el art director, y un redactor, el copywriter. Entre ambos integran, respectivamente, lo visual y lo verbal, y, más allá de la conectividad de cada uno entre sus dos hemisferios, refuerzan la presencia de las aptitudes que más necesitan.

Estas dos figuras profesionales se complementan en cada proyecto creativo para generar un aviso, una campaña, una estrategia global de comunicación.

Algunos investigadores, además, sostienen que el cerebro de algunas personas, y en particular el cerebro de las mujeres, tiene mayor conectividad entre uno y otro lado, facilitando su capacidad para recoger, integrar y analizar tipos más diversos de información, un aspecto del Pensamiento en Red. Desde los comienzos de la vida, el cerebro se desarrolla a partir de la educación y la experiencia. En la cultura occidental, los patrones de educación formal tienden a generar un mayor desarrollo del hemisferio izquierdo, que, al ser el dominante, envía órdenes al hemisferio derecho a través del cuerpo calloso. Lo notable es que la mayoría de estas órdenes son inhibitorias. Esto quiere decir que, en términos generales, el hemisferio izquierdo reprime la imaginación desbordada, frena la sensibilidad.
excesiva, censura las ideas extravagantes.

**UNA RED VIVA**
“La experiencia modifica permanentemente las conexiones entre las neuronas y los cambios son tanto de orden estructural como funcional. La plasticidad demuestra que la red neuronal permanece abierta al cambio y a la contingencia, modulable por el acontecimiento y la experiencia, que siempre pueden modificar el estado anterior”.

François Ansermet y Pierre Magistretti

**A cada cual su cerebro**

A lo largo de su historia, la neurología nos señaló que lo más noble del cerebro eran las neuronas, tanto por la importancia de su función como por la imposibilidad de regenerarse en caso de que fueran lesionadas.

Esta visión jerárquica del sistema nervioso ha sido cuestionada por nuevas investigaciones que, en confluencia con las actuales teorías de redes, nos revelan la importancia esencial de las conexiones neuronales.

La información entre neuronas se envía en forma eléctrica y por señales químicas, que se transmiten a través de las fibras nerviosas.

Hoy sabemos que las conexiones pueden perderse, recuperarse, y establecer nuevos circuitos a partir de nuevos links y caminos alternativos, a través del entrenamiento y de la interacción con otras personas.

El psiquiatra y neurocientista Antonio Damasio, titular del Instituto del Cerebro y la Creatividad de la Universidad de Carolina del Sur, estudia desde hace varios años la integración de los procesos racionales con los emocionales, los cuales no operarían en circuitos diferentes sino en forma complementaria.

En el año 1999, los neurólogos Wolf Singer en Frankfurt y Lago Fernández en Madrid descubren que las conexiones neuronales funcionan como redes complejas. Es decir, como vimos anteriormente, con conexiones ordenadas y otras aleatorias. En términos del pensamiento, las conexiones secuenciales se corresponderían con el funcionamiento lineal, y el agregado de las conexiones aleatorias daría lugar al Pensamiento en Red.

**NUEVAS CONEXIONES**

Hoy sabemos que el aprendizaje mantiene joven el cerebro y vivas las redes neuronales; por lo tanto el procesamiento de la información y las experiencias establecen nuevas conexiones transformando no solo el pensamiento, sino también la propia estructura del cerebro.

Está científicamente demostrado que la complejidad de una Red se construye. La incorporación de conocimientos y experiencias incrementa la trama de las conexiones entre neuronas. Es decir que, a mayor ejercicio de la creatividad y a mayor experiencia, más poderosa será nuestra Red neuronal. Experiencia es aquello que incluye cierta Red de conocimientos previos, puestos a operar en una situación dada, junto con una disposición a improvisar sobre la marcha. Aplicar el manual no deja experiencia en el sentido de nuevas conexiones. En todo caso, solo refuerza lo que ya sabíamos.

En esos casos, paradójicamente, podría suceder que la fijeza y densidad de las conexiones juegara en contra de la movilidad de los links, al limitar la libertad y variedad conectiva. En términos de Pensamiento en Red, el riesgo es que los conocimientos y la experiencia operen a la manera de prejuicios; de pensamientos lineales con cursos preestablecidos que limitan y anudan el Pensamiento en Red.

**EL BIG BANG DE LA CONECTIVIDAD**

Durante muchos años, los científicos intentaron evaluar cuánta influencia tenemos de nuestros genes y
cuánta del ambiente. Hoy la preocupación ya no es medir ni discriminar, sino descubrir cómo interactúan entre sí los factores hereditarios con los ambientales; la genética con los modelos de crianza y educación.

“No se trata de una competencia –comenta el doctor Stanley Greenspan, psiquiatra de la Universidad George Washington–, sino de una danza. Y si bien la naturaleza es el bailarín dominante de las fases tempranas del desarrollo, la crianza desempeña un papel vital”.

De todos los descubrimientos que han producido los neurocientíficos en los últimos años, los hallazgos respecto de cómo la actividad eléctrica del cerebro cambia su estructura física son quizás los más impresionantes.

Se ha comprobado que el disparo de neuronas y conexiones no es un derivado de la construcción del cerebro, sino una parte esencial de su formación.

Al nacer, el cerebro de un bebé está formado por 100 mil millones de neuronas, casi la misma cantidad de estrellas que hay en la Vía Láctea.

Poco después del nacimiento, el cerebro, en un Big Bang de exuberancia, produce millones de conexiones entre las neuronas. Poco a poco, irá eliminando aquellas conexiones que no han sido utilizadas. Este proceso de poda se inicia alrededor de los diez años, y va definiendo la forma del cerebro y los modelos de emociones y pensamiento, únicos para cada persona.

El neurocientífico William Greenough, de la Universidad de Illinois afirma: “Es la sobreproducción de conexiones sinápticas seguida de su pérdida lo que conduce los patrones cerebrales”.

En los últimos años, los investigadores cuentan con evidencias demostrables de que la experiencia configura la estructura del cerebro.

Aquellos niños que no juegan mucho o que son tocados rara vez, desarrollan un 25% menos de sinapsis por neurona. En otras palabras, la riqueza de experiencias realmente produce riqueza en los cerebros y brinda a las potencialidades latentes la oportunidad de desplegarse.

Las neuronas, por contigüidad de sus cuerpos o por medio de las prolongaciones que ellos emiten, los axones y dendritas, establecen una enorme cantidad de conexiones entre ellas, llamadas sinapsis, que pueden vincular cuerpos neuronales ubicados a decímetros de distancia.

Así, atraviesan trayectos que en el nivel microscópico equivalen a kilómetros.

Las experiencias y vivencias generan estallidos espontáneos de conectividad, reforzando algunas sinapsis, mientras que las que no son activadas se atrofian.

A los dos años de edad, el cerebro de un niño contiene el doble de sinapsis y consume el doble de energía que el cerebro de un adulto normal.

Y aunque estas conexiones continúan formándose durante toda la vida, alcanzan sus más altas densidades —alrededor de 15.000 sinapsis por neurona— hacia los dos años de edad y permanecen en ese nivel hasta los diez u once.

En ese momento, la relación entre creación y atrofia de sinapsis se desequilibra.

A partir de allí, y durante los años siguientes, las sinapsis más débiles serán destruidas, y solo permanecerán las que han sido reforzadas por la experiencia. Y esto tanto para el aprendizaje y las experiencias positivas como para las experiencias traumáticas.

Al llegar el fin de la adolescencia, el cerebro habrá ganado en poder pero habrá perdido plasticidad, adquiriendo su configuración definitiva.

Nuevas experiencias podrán seguir moldeándolo, pero habrá disminuido la potencialidad ilimitada de su Red.

**LAS ONDAS CEREBRALES ALFA Y BETA**

El estudio de la actividad eléctrica del cerebro desde la superficie del cráneo (electroencefalograma o EEG) ha permitido establecer la existencia de diversos tipos de patrones rítmicos llamados ondas.

Dichos patrones cambian de acuerdo con el tipo de actividad que realiza el cerebro (sueño o vigilia,
meditación o lucha, etc.). Mencioneamos las ondas cerebrales alfa, relacionadas con el soñar y el
fantasear, y las ondas beta, ligadas con el estado de alerta y la preparación para la acción.
Las ondas beta son más ruidosas y rápidas, y suelen tomar el comando del funcionamiento cerebral
durante el estado de vigilia. En el nivel del pensamiento, podemos hablar de un modo lineal. Estas
ondas, muy activas y velocias, enmascaran e inhiben la aparición de las ondas alfa.
Las ondas alfa, si bien están siempre presentes, son más lentas y silenciosas, y solo se registran cuando
se acallan las ondas beta, durante el sueño, pero también en la relajación, la asociación libre de ideas y
los procesos creativos.
El Pensamiento en Red activa la sintonía entre las ondas alfa y beta, buscando ese estado especial que
Jaworski llama “estar a la vez alerta y en trance”.

**DE GOLFISTAS, CAZADORES Y EMPRESARIOS**

Hace pocos años, se realizó una experiencia con jugadores de golf. Se les colocó un casco que tomaba
mediciones de sus ondas cerebrales y las registraba en una pantalla. Se comprobó así que el cerebro de
los grandes maestros, en el momento de pegar el golpe, operaba con predominio de ondas alfa, un
estado de relajación similar al trance. El golpe resultante era preciso y de gran potencia.
Sometidos a la misma prueba, los golfistas principiantes mostraron un predominio de ondas beta, por lo
que, contrariamente a lo que podría suponerse, sus golpes salían tensos y contenidos, con menos fuerza
y precisión.

**Ondas beta**

Estado de alerta, inquietud, ansiedad
Situación normal cuando estamos despiertos y en actividad
Los sentidos se hallan volcados hacia el exterior
Alta frecuencia: de 13 a 30 Hertz (vibraciones por segundo)

**Ondas alfa**

Estado de relajación, tranquilidad, optimismo
Situación normal cuando ejercemos la creatividad
Integración de cuerpo y mente
Menor frecuencia: de 8 a 12 Hertz

Entre los años 1984 y 1994, diferentes investigadores (Hartfield, Hardt,
Gale, Sterman) estudiaron la aparición de las ondas alfa en diversas actividades y también su
debilitamiento en determinadas condiciones.
Descubrieron que también en los cazadores y arqueros, las ondas alfa predominaban justo antes del
tiro. Además, constataron que el aumento de estas ondas mejora la fluidez en la creación de conceptos
e imágenes, y en la resolución de problemas. En términos de Pensamiento en Red, diríamos que las
ondas alfa son las que operan en la atención flotante.
Por otra parte, los mismos estudios demostraron que el agotamiento por estrés debilita en forma
duradera las ondas alfa y genera un exceso de ansiedad, demasiada conexión con lo externo y poca
flexibilidad para resolver problemas.
Aquí cabe recordar que, en estado de alerta permanente, un líder, un gerente o cualquier profesional
funcionará a la manera de un golfista novato, rígido y lineal. Por el contrario, un verdadero experto es
capaz de integrar las ondas alfa a su actividad, de modo de no perder el Pensamiento en Red. Porque lo
que está en juego no es ni más ni menos que la potencia en su accionar y la precisión en sus objetivos,
que, paradójicamente, dependen de su capacidad de abandonar el funcionamiento lineal.
CAPÍTULO 14: ESTRÉS, CON LA SOGA AL CUERPO

Los períodos prolongados de funcionamiento casi exclusivamente lineal asfixian el pensamiento, enferman a las personas y hacen colapsar las redes de colaboración de los equipos y las organizaciones.

EL NUDO CORREDIZO: LA ASFIXIA DE LA RED

El estado de estrés crónico, que padecen muchísimos de los líderes y altos mandos de las organizaciones, representa un déficit crónico en la calidad de su pensamiento y un estrechamiento gradual de su visión.

 Esto lleva a funcionar de manera lineal, colapsa la Red, y destruye las condiciones para pensar y crear. Y además, a la manera de un círculo vicioso, el funcionamiento lineal conlleva mayor estrés.

En estos casos vemos también un funcionamiento cerebral con predominio del hemisferio izquierdo y la preponderancia de ondas beta, las de alta frecuencia, características del estado de alerta.

En los estados de estrés, el cuerpo está al límite del agotamiento, y la mente al límite de su funcionamiento. Las emociones también están al límite. Por eso, algunos se preguntan por qué les surgen reacciones de irritabilidad y violencia ante situaciones aparentemente insignificantes.

Y esto no solo en la oficina, sino también en la vida familiar y social.

ADRENALINA: LA DROGA DEL MIEDO

Creemos que adrenalina es energía, excitación, motivación. En realidad, la adrenalina es la hormona de la lucha, y es por lo tanto una respuesta física ante situaciones que producen miedo.

La percepción de un peligro genera el envío de adrenalina al torrente sanguíneo, operando como un “saque” de estimulantes, que permite una rápida reacción y prepara para el ataque y la defensa.

En el estado de estrés agudo, esa adrenalina produce una redistribución de los volúmenes sanguíneos: disminución en la piel y en los órganos y aumento en el corazón, cerebro y músculos, a fin de aprontarlos para la lucha. Es por eso que, a veces, sentimos las manos y los pies fríos y calambres en el estómago, que se quedan sin suficiente irrigación.

La adrenalina está diseñada como una droga interna de emergencia, que no debe activarse en forma permanente, ya que lleva al estrés crónico.

Entre otras consecuencias, su “uso” por largos períodos produce trastornos digestivos y el llamado síndrome metabólico, con hipertensión arterial (riesgo de infarto cardiaco y cerebral), aumento del colesterol, acumulación de grasa en el abdomen y disminución de la potencia sexual. También, deterioro del cerebro y déficit inmunológico.

Aparecen trastornos del sueño: insomnio o “desmayarse de sueño” por agotamiento. No hay verdadero descanso ni relajación durante el dormir.

También se registran trastornos en la alimentación.

Los estudios se refieren a tres perfiles psicológicos según el modo de reaccionar al estrés. El tipo A define a las personas competitivas, agresivas y controladoras. Estas personas tienen mayor riesgo de infartos y accidentes cerebrovasculares.

El tipo B corresponde al individuo relajado, tranquilo, confiado, atento tanto al bienestar personal como a las relaciones interpersonales, y a la expresión abierta a las emociones, incluyendo las hostiles.

Diríamos que son personas que funcionan en Red, y son aquellos que tienen menor riesgo de enfermar física y mentalmente.

El tipo C corresponde a personas pasivas, introvertidas, con conductas de sometimiento y bloqueo en la expresión de las emociones. En estas personas el estrés genera una coraza defensiva para protegerse de la inundación de estímulos, cierra la malla de la Red. Se desconectan y llevan puesta una escarcha virtual, aislándose defensivamente en una especie de autismo que los hace impermeables a los otros y...
la realidad, sin conexión con sus pensamientos, sueños e ideas creativas. Son los que “se tragan el veneno” y son propensos a las alergias, las enfermedades respiratorias y el cáncer.

En el nivel cerebral, el exceso de adrenalina destruye las conexiones entre las neuronas, y esto se refleja en el pensamiento, reduciendo la conectividad entre las ideas.

En los últimos años, un grupo de investigadores de la Universidad de Yale descubrió que el estrés activa la producción de la enzima PKC, que genera un déficit en el pensamiento, la capacidad de planificación, el juicio y la memoria. Esta enzima genera también impulsividad, desconexión de la realidad y alternancia entre estados de euforia y depresión.

Estos nuevos estudios demuestran que en situaciones de estrés se pierde la perspectiva, se toman decisiones por miedo o desesperación, se evitan o se niegan datos perturbadores. Y aparecen también los llamados ataques de pánico por vivencias de desamparo y despersonalización.

Además, al desacelerar, la falta de adrenalina genera sentimientos de agotamiento, vacío y depresión. Y para mantener un alto rendimiento, se comienzan a usar otro tipo de estimulantes: comer y beber en exceso, consumir tabaco, psicofármacos, y en algunos casos drogas, practicar deportes de riesgo o juegos de azar. Cualquier estímulo que sirva para activar o reemplazar la producción de adrenalina. El Pensamiento en Red colapsa y aparece el pensamiento operatorio, una actividad mental que resuelve cuestiones prácticas, pero no sirve para generar profundidad y riqueza en las ideas.

Los doctores Pierre Marty y Michel de M’Uzan, creadores del concepto de pensamiento operatorio, afirman que este funcionamiento es característico de algunas personas con un déficit emocional severo, pero que existen también formas de pensamiento operatorio, carente de Red, en personas sanas expuestas a elevadas exigencias. Ocurren por una presión externa y presente, ya que el individuo, condenado a recurrir casi exclusivamente a una modalidad de funcionamiento automático, pierde la capacidad de procesar, de fantasear y de cualquier expresión creativa y liberadora.

**LA ADICCIÓN A LA ADRENALINA**

Si preguntamos a un director de una organización si estaría dispuesto a autorizar a sus gerentes a consumir varias dosis diarias de cocaína para mejorar su rendimiento, se mostraría escandalizado. Sin embargo, no parece inquietarse de ver a su gente trabajando cotidianamente bajo los efectos igualmente nefastos de la adicción a la adrenalina.

Cada vez que usamos estimulantes internos o externos en vez de tejer la Red, esta se va reduciendo, con lo cual cada vez hacen falta más estímulos para funcionar, con la amenaza permanente (que puede llegar a ser real) de un derrumbe físico o mental. Y finalmente nos volvemos adictos a los estímulos. Adrenalina o estimulantes externos, el resultado es que el individuo terminará demasiado tenso o acelerado, “duro”. El problema es que si recurre a tranquilizantes, estos disminuirán su agilidad mental y su capacidad de reacción ante nuevos estímulos.

Imagínemos ahora que me llaman para decirme que se produjo un robo en mi oficina, y luego se comproueba que nada grave sucedió. En el caso de una falsa alarma, la adrenalina que ya entró en circulación tardará varias horas en metabolizarse y eliminarse. Esto produce un período prolongado de ansiedad y excitación que concluye en un estado de gran agotamiento.

Recordemos que los infartos cardíacos de los ejecutivos se producen típicamente en las vacaciones, cuando la falta relativa de actividad no permite metabolizar la adrenalina circulante y su exceso resulta tóxico para el músculo cardíaco (miocardio).

A su vez, no solo el organismo sino una organización pueden hacerse adictos a la adrenalina, y solo ser capaces de reaccionar ante la emergencia. Cuando les falta, se sienten deprimidos y desganados, sin ilusión ni expectativas.

La tragedia que se desencadena finalmente es que los miembros de un equipo comienzan a generar emergencias artificiales, para sentir la excitación y la euforia que les produce la adrenalina.

Ya no saben trabajar en paz. Generan crisis y conflictos, y viven en estado de tensión permanente. En
esos climas, la creatividad es aniquilada, la Red se fragmenta. Y debido al agotamiento físico y mental, la gente termina el día destruida. La calidad de su trabajo se resiente, pero también su vida familiar y social, y su salud física y mental. Ya no tienen resto para capacitarse profesionalmente y menos aún para el desarrollo personal.

SÍNDROME DE ABSTINENCIA Y VACÍO EMOCIONAL
Con el tiempo, aparece lo que en el uso de drogas se llama fenómeno de tolerancia: para lograr el mismo efecto, se necesita cada vez una dosis mayor. A pesar de que el esfuerzo de estar todo el día corriendo detrás de nuestros objetivos es agotador, muchas veces, cuando nos detenemos para descansar, para tomar unas vacaciones, o incluso durante el fin de semana, nos sentimos peor. ¿Por qué? Porque, con el impacto de la desaceleración, descubrimos que nuestro equilibrio sólo se sostiene al estar en movimiento. Cuando el estado de alarma se instala de modo permanente, se establece un cuadro característico, con variadas consecuencias.

El organismo, y lo mismo vale para una organización, se deteriora gradualmente al funcionar en forma lineal la mayor parte del tiempo. La creatividad agoniza y, a la larga, la capacidad de reacción también, por el agotamiento de vivir en emergencia constante. Cuando funcionamos linealmente somos como un país en guerra, cuya prioridad es defender sus fronteras. Todos los recursos estarán asignados a la defensa. La salud, la educación, la cultura y el crecimiento en general se verán empobrecidos.

Es cierto que en determinados momentos son necesarios los valores de la guerra: la defensa y el ataque son recursos indispensables cuando se trata de sobrevivir. Sin embargo, para el crecimiento sostenible y la expansión hacen falta valores de tiempos de paz, la Red.

BURN-OUT Y FALSA EMPATÍA
Cada vez más, hoy se comienza a hablar de la capacidad empática como una habilidad soft que se valora en los líderes y miembros de un equipo. Sin embargo, la falta de conocimiento acerca del tema suele llevar a una confusión. Se termina creyendo que la empatía es un acto voluntario de tolerancia y consideración. Se llega así a intentar manejarla a través de consignas y listados de actitudes impostadas. Un ejemplo dramático es el de un pequeño “manual de la empatía” que circula por algunos hospitales de los Estados Unidos y que contiene algunos despropósitos tales como “los siete pasos para dar una mala noticia a un paciente”.

La empatía “por decreto” no solo genera en el otro la sensación de hipocresía y de no estar siendo realmente comprendido, sino que produce en quien la practica un intenso agotamiento emocional y un deterioro gradual de su personalidad.

La auténtica empatía es la capacidad de dejar en suspenso las ideas preconcebidas para intentar percibir al otro en sus emociones y su subjetividad. Y esto no es algo que se pueda lograr si estamos lineales y en alerta, atentos a cumplir una consigna. Solo se logra esfumando los límites de la propia persona para permeabilizarse a la percepción del otro, en atención flotante, o sea percibiendo en Red. Nuevos estudios se refieren a un tipo particular de estrés que afecta a quienes se ocupan de cuidar enfermos, educar niños, atender a personas emocionalmente demandantes y también a los líderes de equipos: el llamado síndrome de burn-out, algo así como “estar quemados”.

Es muy posible que este estado de agotamiento, con irritabilidad, pérdida de sentido de la propia vida, disminución de la autoestima, indiferencia y apatía sea la consecuencia de los intentos de sostener una empatía forzada en tensión y funcionando de modo lineal.

Algo bastante similar les ocurre a aquellas personas que se ocupan de descubrir las debilidades del otro con el fin de manipularlo, en general para obtener poder o beneficios materiales. Son los llamados
psicópatas, que desarrollan una gran habilidad para revelar los temores y necesidades de los otros y manejarlos a través del miedo o la seducción.
Si bien muchos de ellos suelen tener éxito en sus objetivos, esta maniobra, que utiliza los recursos de la empatía con fines de dominación, les hace pagar caro el precio de vivir en estado de alerta permanente, con ideas de persecución, miedo a ser atacados y desconfianza generalizada, aun hacia sus personas más próximas.
A esto se agrega el miedo irracional a las enfermedades y a la muerte, y las crisis de pánico, causados por la vivencia de fragmentación que les produce disociarse para detectar lo que siente el otro sin comprometerse emocionalmente.
Por el contrario, abrir los canales empáticos exige conectarse con la propia vulnerabilidad, que si bien puede resultar atemorizante en un primer momento, es el único reaseguro posible contra la amenaza de inundación de lo temido.
La empatía es abrirla a la Red humana que no está hecha de convenciones sociales, tráfico de influencias y contactos por conveniencia, sino de afinidades, complicidades emocionales y valores compartidos. La única forma indestructible de la Red.

ENDORFINAS, LAS HORMONAS DEL PLACER
El ejercicio de la creatividad en un clima de trabajo basado en la confianza genera bienestar, la respuesta de los otros incrementa la propia energía y se termina el día menos cansado y hasta con entusiasmo extra para desarrollar otras actividades.
Esto es lo que suele suceder también con el deporte no competitivo, los juegos y los hobbies, el sexo, el baile, la música, todas actividades que generan la producción de hormonas de la serie de las endorfinas, las hormonas del placer.
Del mismo modo, la respuesta empática de los otros, las demostraciones de afecto (aceptación, reconocimiento) son también generadoras de endorfinas.
Además, las investigaciones de la psiconeuroinmunología hoy nos sorprenden con datos acerca de cómo el contacto físico y emocional no solo alivian el dolor sino que también activan el sistema inmunológico, aumentando las defensas contra las enfermedades.
La Red se configura del siguiente modo: cuanto más confiado y relajado me siento, más extendida está mi Red para registrar e incorporar la empatía de los otros.
Es interesante observar que ante una situación nueva y potencialmente inquietante el que tiene mayor experiencia y confianza en sus aptitudes necesitará recurrir menos a la adrenalina. Y el que se siente apoyado por su equipo también.
En el caso contrario aparece el círculo vicioso: si estoy a la defensiva, no recibo o no registro el sostén de la Red humana, su empatía. En una lucha solitaria y heroica, solo me queda usar más adrenalina para seguir en pie.
Es cierto que ante una aventura excitante, se activarán tanto las endorfinas como la adrenalina. Sin duda, al enfrentar un nuevo desafío, como una conquista amorosa, un nuevo trabajo, un viaje a lugares desconocidos, entran en juego tanto el miedo como el placer.

ESTRÉS ORGANIZACIONAL
La urgencia, las actitudes enloquecedoras de algunas personas, el exceso de información, las interrupciones permanentes, la falta de ejercicio de la creatividad son algunas de las causas de estrés en los equipos y organizaciones.
El remedio suele ser más presión: inyección de capital, de recursos, de gente. Esto va deteriorando cada vez más la Red y la salud de la organización.
El estrés llega a altos grados de toxicidad y se trabaja en un clima negativo y tenso.
Claro que las organizaciones lineales no necesitan la creatividad de su gente, solo su obediencia. El
equipo queda uniformado, y de ese modo “va al frente”, apto solo para la guerra.
En este esquema, los individuos son fácilmente reemplazables, por lo tanto descartables. Así, se instala la sensación de amenaza permanente.
El resultado más grave es que los más talentosos se enferman o se van y quedan los más rígidos, los que tienen más “aguante” y menos imaginación.
Al contrario, cuando se aprende a gerenciar la diversidad y se tolera cierto desorden típico de la complejidad, la organización no solo crece y se expande sino que se mantiene viva y joven. Las personas crecen, los talentos se quedan, porque son valorados y protegidos.
Cambiar los modelos quiere decir empezar a reconocer como valores el tiempo libre, los horarios más flexibles, la posibilidad de desarrollar actividades más lúdicas, de establecer contactos humanos más ricos y profundos, de dedicar tiempo a la imaginación.
El ataque a la calidad de vida les cuesta fortunas en salud a las organizaciones, y la pérdida de la salud mental tiene un elevado costo en errores de criterio y malas decisiones tomadas en estados alterados y con visión lineal.
Algunas empresas norteamericanas ya han empezado a inquietarse por el tema de los workaholics, los “adictos al trabajo”. Ya no premian la dedicación, sino que obligan a su gente a tomarse los descansos y vacaciones que les corresponden. Han comprobado que así mejora la productividad, bajan los costos laborales y mantienen un buen clima de trabajo.
La American Management Association, una compañía especializada en mejorar la eficiencia de otras empresas, reduce las calificaciones de sus empleados si violan sus tiempos libres. ¿Por qué? Porque así están demostrando que no son eficientes.

**SALUD ORGANIZACIONAL**
“El saber no es algo impersonal como el dinero; el saber no reside en un libro, un banco de datos, un programa de ordenador; todas estas cosas contienen solamente información. El saber siempre está encarnado en una persona, transportado por una persona, aumentado o mejorado por una persona, aprendido y transmitido por una persona, empleado bien o mal por una persona. Por lo tanto, el paso a la sociedad del saber convierte a la persona en lo esencial y al hacerlo plantea retos nuevos, problemas nuevos, cuestiones nuevas y nunca vistas respecto del representante de la sociedad del saber...”.
*Peter Drucker*

**La sociedad post capitalista**

Hoy somos cada vez más conscientes de la necesidad de cuidar la ecología de los recursos humanos. Por eso, algunas compañías están intentando proteger el potencial creativo, ofreciendo condiciones de trabajo que preserven la salud de su gente.
A su vez, los directores conocen “en carne propia” los efectos devastadores del estrés, y perciben la dificultad de su equipo para metabolizar el exceso de información y de estímulos que reciben, y que los expone a la confusión, la incomunicación y el desaliento.
Como ya lo hemos dicho, se instala una función enloquecedora que circula en los equipos de trabajo, como una forma de abuso laboral, del que cualquiera puede ser víctima y hasta verdugo, sin saberlo.
Preservar la salud mental de la gente parece ser esencial para evitar errores y accidentes y para promover el funcionamiento creativo.
Además, cuando nos hacemos adictos a los estímulos, el trabajo avanza sobre nuestra vida privada, dañando nuestros vínculos y nuestro potencial creativo. Por el contrario, cuando estamos en Red, son nuestra creatividad y personalidad las que se difunden hacia todas nuestras áreas vitales y también hacia el trabajo.
CAPÍTULO 15: LAS REDES Y EL FLUIR DE LA CREATIVIDAD

Las ideas creativas que llevan a la realización exitosa nunca se gestan a solas en el interior de la mente. El mundo está lleno de ideas en permanente circulación, y al funcionar en Red también las encontramos y las podemos utilizar.

ELOGIO DE LA IMPROVISACIÓN

“En todas las culturas, existen experiencias que están más allá de la funcionalidad y la productividad. Experiencias relacionadas con lo inédito, lo inútil, lo azaroso, el juego. La eficacia y la funcionalidad aparentan ser los pilares del progreso. Sin embargo, cabría preguntarse si el motor de los cambios culturales se oculta en fuentes más sutiles y secretas: la improvisación y la creatividad”.
Jean Duvignaud
El juego del juego

Un día cualquiera, el maestro de tango baila para sus alumnos. Uno de ellos le pide: “¿Lo podría repetir, por favor?” “No sé cómo hacerlo –responde él– Cuando improviso, no me queda en la memoria el resultado”.
Se queda pensando: “Es raro, porque en realidad me queda una calidad particular de memoria que no tiene forma de ideas sino que pasa a ser parte de mí”. Y me pregunta: “Vos que sos médica, ¿me podrías explicar cómo se llama ese recuerdo que queda de todas las experiencias en que uno fue capaz de improvisar?”. “Sí, maestro –le digo–, se llama confianza”. “Ahora entiendo –dice él–, eso es lo que me permite volver a bailar cada vez, con la convicción de que voy a saber qué hacer aunque no lo haya preparado”.
Sólo a través de la experiencia repetida de la improvisación se logra construir la confianza en la propia aptitud creadora. La paradoja es que solo desde la confianza en sí mismo se puede ser creativo. Esta aparente contradicción se resuelve generando tiempos y espacios para entrenar la capacidad de improvisar.
Esta es la función que cumplen ciertos talleres de arte, ciertos espacios terapéuticos, los Seminarios de Pensamiento en Red, que generan esta calidad particular de experiencia. Los talleres son una invitación a funcionar en Red, donde los rasgos lineales quedan en evidencia con trazo grueso. En un marco diseñado especialmente para dejar en suspenso el estado de alerta y las defensas, se destacan fácilmente las dificultades, los bloqueos, los nudos y las cristalizaciones de la personalidad. Como el acuerdo básico es que ninguna nueva idea será juzgada ni evaluada, cada uno se reconoce en sus clichés, actitudes repetitivas, limitaciones y potencialidades. Lo notable es que en ese contexto se produce una transformación y expansión de la personalidad.

En los Seminarios de Pensamiento en Red, se exploran los recursos y se construyen herramientas, en función de desarrollar al artista interior. Esta libertad creativa aparece como un nuevo y potente recurso generador de confianza y capacidad de generar proyectos innovadores.

Pero ¿cómo se aprende a ser creativo? Metafóricamente, podemos decir que el aprendizaje se puede registrar de dos modos complementarios: la incorporación de contenidos que se archivan en la memoria en forma de imágenes e ideas, y la experiencia original protagonizada por el Ser total, que se organiza como parte de la persona. En el funcionamiento lineal, la tendencia es a archivar contenidos. En el funcionamiento en Red, donde opera la improvisación, se promueve la transformación del Ser. Si la capacidad de improvisar está bloqueada, por falta de confianza o de entrenamiento, se intenta aprender de memoria el manual de instrucciones.
De este modo, ante cada desafío, el único recurso será el repaso de los contenidos que se conocen de antemano. Como este método resulta siempre insuficiente, la persona intenta desesperadamente adquirir mayor variedad de respuestas predeterminadas. Construye así un extenso muestrario de actitudes y conductas para toda ocasión, y, si tiene un archivo lo suficientemente amplio, y además ha sido dotada de buena memoria, podrá aparentar ser una persona creativa. Pero repetir las consignas del manual no genera crecimiento, sino que solo refuerza lo ya sabido. Lo atractivo de la improvisación es que deja una calidad particular de experiencia que hace crecer y madurar, forjando al verdadero experto.

Exponerse a aprender algo nuevo, someterse al azar, desviarse del terreno conocido brinda al Ser nuevas oportunidades. La exploración de actividades en las que no se tienen conocimientos ni preconceptos permite vivir experiencias que ponen en juego nuevas aptitudes, facilitando la conexión entre lo intelectual, la destreza física y las emociones. Cuando el individuo comienza a probar esta modalidad sin recetas en una actividad en particular, se sorprenderá con la emergencia de ocurrencias sobre otros temas: un modo original de encarar su trabajo, una idea ingeniosa para resolver un viejo problema, un deseo largamente postergado, la salida de una tormenta afectiva.

**LOS CANALES DEL IMPULSO CREATIVO**

El impulso creativo fluye por la Red como una corriente y se irá encontrando con diferentes canales de expresión, pero también con numerosos obstáculos. Los temores, prejuicios y experiencias negativas oprimen las conexiones de la Red, reducen el fluir de la creatividad e impiden el surgimiento de nuevas ideas.

Cuando nuestros canales de expresión creativa están estrechados, lo percibimos como una sensación angustiosa. Esto no tiene nada de extraño si recordamos que las palabras “angosto” y “angustia” tienen el mismo origen. En otros casos, la creatividad solo fluye en ciertos espacios y situaciones permitidos, pero nos resulta difícil activarla en las tareas obligatorias. Este es el caso de las personas que desarrollan una actividad creativa en paralelo con su vida laboral, y esos dos mundos nunca entran en contacto. Las consecuencias suelen ser el aburrimiento y la pérdida de compromiso con el trabajo, que se siente como una prisión. Y la impaciencia por llegar al fin de semana y a las vacaciones como únicas fuentes de entusiasmo y placer.

Otras personas padecen una clausura total de sus canales creativos; la vía de expresión de las ideas y ocurrencias está cerrada en todos los ámbitos. La Red se endurece y aparecen el acartonamiento en la actitud, la tensión en el trato, la pérdida de la espontaneidad. El resultado suele ser el estrés y las enfermedades psicosomáticas.

En otros casos se produce el repliegue de la creatividad, que se desgasta en elucubraciones sin salida y ensueños diurnos. En este tipo de introversión se pierde la conexión con la realidad y la posibilidad de concretar realizaciones. La persona se siente frustrada. En algunos, la corriente creativa es muy caudalosa y se desborda, pudiendo causar caos y desorganización. Esto lleva al malestar en la vida cotidiana, a la dificultad para sentirse comprendido, a la imposibilidad de construir proyectos viables. Pero más allá de los posibles obstáculos y potencialidades, en cada persona el caudal creativo puede ser utilizado productivamente para ensanchar su vida, o drenarse en una descarga estéril.

**LA DIFERENCIA ENTRE EXPANSIÓN Y EVASIÓN, PASIÓN Y VICIO**

Presionados por el trabajo productivo, la exigencia de rendimiento y eficacia, la búsqueda del éxito,
sentimos que nuestra vida es difícil de sostener, y a veces nos acompañan sentimientos de frustración y falta de libertad.
En un intento por recuperar el entusiasmo y como una tregua en la lucha por la vida, buscamos el juego, el deporte, los hobbies, los viajes, crear grupos que compartan afinidades, desarrollar intereses artísticos o sumergirnos en el fluir de la vida cultural.
Estas actividades no solamente nos distraen y nos relajan, sino que, si funcionamos en Red, nutren nuestro pensamiento, nuestra creatividad y nuestra sabiduría, y nos permiten desplegar una personalidad más interesante, extrapolar conocimientos de un área a otra y ser mejores también en nuestro desempeño laboral.
Son experiencias variadas y estimulantes, y suelen estar cargadas de sentimientos de plenitud, orgullo y exaltación.
En esa forma adulta de jugar, la mente, las emociones y el cuerpo funcionan juntos en una experiencia que tiene un lugar y un tiempo, con un estado mental laxo y libre de defensas. No nos sentimos amenazados ni perseguidos, la imaginación y la realidad confluyen, y la Red se realimenta.
Pero otras veces, las zonas rígidas y los aspectos fragmentados de nuestra personalidad no nos permiten ampliar nuestro mundo con actividades creativas, sino que solo nos dejan evadirnos a través de acciones impulsivas, a veces hasta secretas, que nos avergüenzan, vacían nuestra vida de energía y mutilan nuestra Red.
Entre estas actividades podemos considerar los atracones de comida, las compras compulsivas, los juegos de azar, la necesidad de tomar alcohol todos los días después del trabajo (o durante), el uso indiscriminado de tranquilizantes y comprimidos para dormir, el consumo sistemático de pornografía en Internet, las horas ante el televisor sin importar el contenido de lo que vemos. También, las relaciones afectivas tortuosas y enfermizas.
Estos actos de evasión suelen ser repetitivos y monótonos, y una vez realizados, nos producen una sensación de rabia contra nosotros mismos, nos hacen perder tiempo y dinero, y nos sentimos avergonzados.
Nos encontramos fragmentados, desconcertados y asustados de estas acciones que se vuelven cada vez más impulsivas e inmanejables.
Este es un modo de huir de la realidad, con actividades aparentemente recreativas, pero en un nivel de calidad inferior a la actividad creativa, ya que no dejan aprendizaje ni crecimiento personal. Las actividades impulsivas son solo maneras de deshacerse en forma improductiva de la energía creativa “sobrante”.
Así como en la expansión se gana energía y esta circula hacia otras áreas, en la evasión, en cambio, la energía se consume y esas actividades quedan aisladas del resto de nuestras experiencias.
Lo notable es que muchas personas que cuentan con una gran energía y potencial creativo no reconocen esta necesidad ni saben encontrar canales adecuados de expresión, y por eso padecen de estas conductas y hasta pueden terminar destruyendo sus propios proyectos.

**ADUEÑARSE DE LA CREATIVIDAD**

“En un rincón de nosotros, adultos, vive el piloto solitario, el explorador de África, el navegante de mares desconocidos. En algún lugar nos habita el aventurero intrépido. En algún lugar nos habita un ser alegre que en algún momento supo descubrir maravillas por doquier. Hoy hemos escarmentado, se nos han puesto límites, pero si tenemos suerte volvemos a sentir de vez en cuando el contacto con aquel sentido de lo maravilloso”.

Judith Viorst

**El precio de la vida**

A veces, una idea creativa nos sorprende y sentimos la magia de la revelación. Pero nuestro Ser creativo
y las exigencias de la vida no siempre se llevan bien, y en el peor de los casos, esa situación nos conduce a dos extremos igualmente dramáticos. Por un lado, a encerrar, reprimir, acallar, a veces casi asesinar el Ser creativo para adaptarnos, o por el otro, a darle plena expresión, al costo de transformar la propia vida en un caos sacudido por estampidas de creatividad, alternando con los pozos angustiosos de su ausencia.

En los Seminarios de Pensamiento en Red trabajamos para reconocer nuestra creatividad, no como algo mágico y aterrador ligado a la inasible inspiración que nos desestabiliza cuando aparece y nos ensombrece cuando nos abandona, sino como un recurso que está siempre a nuestra disposición. El ejercicio de la creatividad no tiene por qué llevarnos a la miseria ni a la locura: debe permitirnos el bienestar, la alegría y también los logros.

**COMO UN CHICO QUE JUEGA**

“La creación de algo nuevo no se logra con el intelecto, sino por el instinto lúdico que actúa desde una necesidad interior. La mente creativa juega con los objetos que ama”.

**Carl Jung**

Cuando a alguien se le pregunta sobre su capacidad de jugar, suele respondernos en relación con un juego reglado y competitivo o una actividad deportiva, y no con una experiencia ligada con la creatividad.

Por supuesto que en el tenis, el golf o el ajedrez opera la creatividad, aunque encorsetada en una serie de códigos prefijados. Y muchas veces la estrategia supera al placer y la rivalidad a la diversión.

Es por eso que las experiencias en esas áreas raramente son trasladables a la vida y a la actividad laboral. El entrenamiento específico de cada juego o deporte termina sirviendo principalmente para desarrollar esa actividad en particular y para cultivar círculos sociales.

Sólo en el momento en que se puede jugar libremente con las ideas, las cosas y las personas, la creatividad se despliega. Si la gente no puede jugar, se resigna y se aburre. O crea problemas, molestando el juego de los otros.

Como el chico que juega, el creativo utiliza todo lo que tiene a mano y lo transforma. Nada se salva de su pasión por imaginar, probar, combinar, experimentar. Lo vemos haciendo un boceto en un papel cualquiera, armando una maqueta improvisada con los vasos y cubiertos en la mesa de un restaurante, dibujando con una ramita en la arena. Y aunque a veces parece distraído, intuye, imagina, ensaya. El mundo es para él un gran prototipo que permanentemente rediseña, reinventa y pone a prueba.

**LA AGENDA DEL CREATIVO, UN APORTÉ VITAL**

Los grandes creadores, inventores e investigadores de la historia tuvieron el hábito de explorarse a sí mismos a la vez que exploraban la realidad.

Thomas Edison, Benjamin Franklin, Leonardo da Vinci, Charles Darwin y muchos otros han sido tan curiosos del mundo que los rodeaba como del modo en que trabajaba su propia mente. Y todos ellos utilizaron la herramienta de escribir sus pensamientos como forma de liberar su mente y a la vez capturar los flashes de lucidez.

Beethoven llevaba una libreta pentagramada colgada del cuello, para anotar las melodías que se le iban ocurriendo.

Cada uno de nosotros necesita también alguna forma de reflexión y registro cotidiano, cualquiera sea la herramienta que elijamos.

Es interesante tener un anotador, un archivo en la computadora, algo así como una agenda del creativo, en donde las ideas puedan ser volcadas sin censura, en asociación libre, más allá de la lógica, el significado, o aun el sentido común. La escritura es una herramienta privilegiada, ya que es el modo en el que los seres humanos nos hacemos dueños de nuestros pensamientos.
La agenda del creativo admite la expresión de las emociones, la aparición de recuerdos, las contradicciones y extravagancias. Es la otra cara de la agenda lineal, aquella que registra compromisos, acciones y obligaciones; difícilmente nuestro ser creativo logre asomar la cabeza entre los renglones y recuadros de una agenda formal y estructurada.

El uso de la agenda del creativo como un espacio transportable es una pequeña rutina que se transforma en un ritual productivo, ya que orienta a la exploración sistemática de la creatividad. Cuando comenzamos a trabajar con esta herramienta, solemos encontrar mezcladas listas de obligaciones por cumplir, pequeñas obsesiones, frases hechas y, cada tanto, alguna ocurrencia “loca” que descartamos por absurda.

Pero también aparecen viejos deseos incumplidos, el recuerdo de alguna actividad placentera a la que renunciamos sin saber por qué, la reconexión con pequeñas habilidades o talentos que habíamos perdido.

Este entrenamiento sirve también para drenar las ideas parásitas, abrir los canales de comunicación con uno mismo, desactivar la censura, resaltar fantasías y potencialidades que se hallan veladas por las inhibiciones.

Poco a poco, la inundación tóxica de ideas se limpia, la Red mental se vuelve más flexible, ágil y conectada. Las listas de obligaciones se trasladan a la agenda lineal, y la agenda alternativa pasa a ser el soporte material del Pensamiento en Red.

Claro que, ante cada conflicto, situación aparentemente sin salida, momentos de desaliento, la Red tiende nuevamente a cerrarse y endurecerse, y se requiere retomar el proceso de limpieza. Pero cada vez nos hacemos más expertos en diagnosticar el estado de nuestra Red y ahora contamos con recursos para liberarla.

Con el tiempo, aprendemos a releer páginas que hemos escrito uno, dos o seis meses antes, y allí llega un nuevo nivel de lucidez. Registramos cuán monotemáticos podemos ser con algunas cuestiones que no nos decidimos a resolver. Encontramos esa solución que ya estaba esbozada y que ahora emerge con total claridad. Y lo más revelador es que aparecen en las páginas del pasado problemas aparentemente insolubles en los cuales hemos dejado de pensar, y nos damos cuenta de que han desaparecido, y hasta nos parece increíble que hubieran existido alguna vez.

Esto sucede porque la agenda del creativo no es un depósito donde acumular linealmente obligaciones y luego tacharlas en la medida en que nos las vamos quitando de encima (o en la medida en que nos resignamos a no poder enfrentarlas), sino que es un espacio de gran actividad de la Red, donde problemas y soluciones se conectan “por su cuenta” de maneras inéditas y originales.

Al volcarlas por escrito, no solo limpiamos nuestra mente de preocupaciones, sino que los distintos conflictos “trabajan” entre sí circulando por nuestra Red de ideas y creando sus propias soluciones.

En otras palabras, la agenda del creativo no es un cuaderno de buenas intenciones, sino que es, en sí misma, un agente de cambio y expansión de la mente y de la vida.
CAPÍTULO 16: LA ECOLOGÍA DE LA RED

La creatividad no es una aptitud más, es la esencia misma de la vida. No es un lujo sino una necesidad emocional, física e intelectual.

EL TALENTO Y LA LOCURA

Con frecuencia, escuchamos historias acerca de personas muy talentosas que sufrieron de diferentes formas de locura, casi como si la creatividad y el sufrimiento mental estuvieran fatalmente relacionados. Esto nos asusta, y no quisiéramos activar ese poder diabólico en nosotros mismos y menos aún en nuestros hijos.

El talento tiene un fuerte componente innato y, en general, comienza a expresarse muy tempranamente, a veces en forma directa y evidente, y otras a través de conductas anormales o hasta de aparentes deficiencias.

Los niños particularmente talentosos se encuentran en la situación del heredero de un gran capital, aún sin recursos emocionales para saber administrarlo.

Estos niños requieren de sus padres y maestros ciertos cuidados especiales que puedan favorecer el desarrollo del talento junto con la maduración de la personalidad total. Los modelos de crianza y educación deberán brindarle las condiciones adecuadas para crecer sin angustiarse ni desorganizarse, creando un equilibrio dinámico entre contención y libertad, límites y espacio. En caso contrario, su salud mental estará en peligro.

Aquí la calidad del ambiente y más adelante, las oportunidades y el azar juegan un rol clave en el desarrollo del talento así como en el destino de la persona. Músicos precoces y deportistas sobresalientes son ejemplos conocidos de estas alternativas. Algunos caen en manos de maestros o entrenadores poco éticos o poco preparados en el plano emocional, que no saben resistir la tentación de explotar a la persona para saquear la veta del talento, a veces con la colaboración imprudente de la familia.

Lo interesante es que esto mismo ocurre con el Ser creativo, el artista en potencia que también forma parte de cada uno de nosotros.

CÓMO RESPETAR EL PROGRAMA ORIGINAL

“La educación del futuro se ve confrontada a este problema universal, ya que existe una inadecuación cada vez más amplia, profunda y grave entre, por un lado, nuestros saberes desarticulados, parcelados y compartimentados y, por el otro, las realidades o problemas cada vez más polidisciplinarios, transversales, multidimensionales, transnacionales, globales, planetarios...”.

Edgar Morin

Los siete saberes necesarios para la educación del futuro

Los adultos con los que trabajo en los Seminarios de Pensamiento en Red se preguntan y me preguntan si todos tenemos Pensamiento en Red, y si es así, cuáles fueron las causas de que este se volviera lineal. Algunos se lamentan de no haber tenido acceso mucho antes a esta forma de pensar. También me preguntan si no sería bueno que en las escuelas se enseñara Pensamiento en Red; o que, por lo menos, no se reprimiera el acceso de los alumnos a su conocimiento y aplicación.

La realidad es que los niños han sido desde siempre intuitivos y creativos y poseen naturalmente una percepción y un Pensamiento en Red, pero además, un niño del siglo XXI es un navegador nato de redes. ¿Qué hace que los niños de hoy sean particularmente expertos en redes? La gran afinidad entre el estilo de los procesos mentales de la infancia y el modo en el que se presenta la realidad actual.

Los sistemas educativos siguen siendo en gran parte lineales, herederos de tiempos de fronteras
estructuras cerradas. Desde este modelo uniformizante, se aspira a brindar iguales oportunidades y también a la estandarización del conocimiento para hacerlo mensurable. La desventaja es que se podan las redes mentales originales de cada uno y también ciertas redes informales que se generan entre los chicos. La educación lineal tenía sentido en un mundo de fronteras, pero este modelo mental ya no es acorde con el mundo actual, global y en Red.

Claro que a partir de aceptar al niño en Red se redimensiona inevitablemente la autoridad de los adultos y el papel del maestro, que pasaría a administrar el saber a gestionar el desconocimiento y la incertidumbre.

Desde este enfoque, la materia prima del aprendizaje ya no serían los conocimientos del maestro sino la mente del niño.

Reconocer el derecho del niño a ser parte y generador de redes es permitirle una vía natural de empatía con los otros, de cuidado del entorno, de preservar y desarrollar valores como la curiosidad, el altruismo y la confianza. No hace falta aclarar que un niño en Red no es un niño salvaje e incivilizado, sino que es esencialmente responsable y ético, por la afinidad y el compromiso que percibe y sostiene con su entorno.

Formar mentes en Red significa respetar y cultivar las redes naturales, generando en los niños un estado de entusiasmo y alegría por sentirse parte de la Red y contenidos por ella.

EL SECRETO DEL ARTISTA

“Existe una vitalidad, una fuerza de vida, una energía, una aceleración que pasa a través de ti en la acción, y dado que existe solamente una expresión de ti mismo en cada momento, esta expresión es única. Y si tú la obstaculizas, nunca llegarás a manifestarse a través de ningún otro medio y se perderá”.

Martha Graham

El artista se siente creador y dueño del mundo, y circula por él sin ataduras, aun si, en algunos casos, ni siquiera se movió del pueblo donde nació. Por eso se lo suele llamar bohemios, lo que quiere decir lo mismo que gitanos, ya que la región de Bohemia, en Europa Central, es la tierra de origen de los gitanos. Un artista no conoce fronteras, maneja códigos que pueden ser comprendidos por gente de diferentes partes del mundo, atravesando las barreras del lenguaje, de la diversidad cultural, de la geografía, y aun de la historia: basta con ver la actualidad de los grandes artistas de todos los tiempos.

¿Qué pasa cuando un empresario o un profesional descubren en ellos el secreto del artista? Todo su talento creativo se despliega, su espíritu innovador no tiene límites, y capitaliza una fuente inagotable de aptitudes conectadas hacia los otros, más allá de su capacitación especializada y de las jerarquías de poder. Como el artista, se transforma en alguien capaz de relacionar todas las cosas entre sí. Por eso, el creativo sólo sobrevive en condiciones en que puede generar y navegar la Red, su hábitat natural. Percibe la Red y se percibe como parte de ella, ofreciéndose como un ámbito por donde fluyen lo interno y lo externo en ambas direcciones.

EL ESPACIO CREATIVO

A veces soñamos con la tranquilidad absoluta de un espacio o tiempo sabático para poder crear. Me cuentan de un escritor talentoso que se sentía desamparado por la falta de medios para subsistir y agobiado por su trabajo cotidiano como empleado público. Finalmente, logró su sueño: fue becado por un gobierno extranjero para dedicarse por un año sólo a escribir. Le dieron casa y comida en un lugar aislado de estímulos. No pudo escribir ni una línea. Esto lo saben todos los autores populares que escriben en los bares y cafés, ya que necesitan del murmullo de la vida cotidiana para crear. Y más aún debiera tenerlo en cuenta quien trabaja para obtener éxito económico.
De nada le sirve aislarse del mundo, que es su fuente principal de inspiración y su campo de acción. El lugar para crear no se encuentra ni en la realidad exterior ni en el interior de la cabeza, sino en un espacio intermedio. A su vez, necesita de un movimiento de cierre y apertura, que tiene para cada uno un ritmo propio, con momentos de replegamiento y otros de expansión. Se trata de una danza que hace jugar tres espacios entre sí: interior, intermedio, exterior. Y es como si estos tres espacios se correspondieran con tres estados materiales de una idea. En el interior de la mente, las ideas son sueños, fantasías, casi delirios. Se hallan en estado brumoso. Al compartirlas se conectan con las ideas de los otros, las imágenes y las palabras, y comienzan a tomar forma. En ese espacio intermedio las ideas se hallan en estado fluido. Finalmente, en el mundo de las cosas, los pensamientos se plasman, se vuelven sólidos y consistentes.

Por eso, si solo nos refugiamos en la mente, corremos el riesgo de construir ideas impracticables. Y si nos lanzamos a la acción en forma lineal, las ideas se consolidan demasiado pronto y carecen de vuelo y originalidad. Cuando nos disponemos a crear en el espacio intermedio, se va tejiendo una trama que incorpora nuestras ideas, a la vez que recoge y procesa los datos del entorno, dando lugar a una creatividad productiva.

LOS TIEMPOS PARA CREAR

A veces nos encontramos irritables, todo nos molesta: las voces, la gente, el celular. Si evaluamos nuestra actividad diaria a lo largo de una semana, comprobamos que casi no hemos tenido momentos de soledad. Sin embargo, los tiempos en soledad son necesarios para crear, sin aislarse ni aturdirse en la acción. Por eso es importante disponer de períodos de tiempo más largos y elásticos, ya que los estímulos e interrupciones fragmentan la experiencia y desactivan el Pensamiento en Red, dejando una cantidad de retazos de vivencias que ocupan espacio mental e intoxican. Un estudio reciente de neurólogos de Gran Bretaña sostiene que la adicción a los mails produce permanentes interrupciones en los procesos de pensamiento, que con el tiempo tienden a disminuir la capacidad intelectual. Y afirma que este tipo de pérdida de conectividad mental resulta similar a los efectos del uso de la marihuana.

Todo proceso creativo se desarrolla en tres tiempos cuya extensión dependerá de cada persona, de su situación actual y de su entrenamiento en utilizar el Pensamiento en Red. El primer tiempo es el de la resistencia: intentar no hacer, huir del compromiso, postergar. Allí aparece la ansiedad. El segundo tiempo es el de la exigencia, el intento de hacerlo desde el voluntarismo, desde lo lineal. Si nos conformamos con eso, los resultados son correctos pero pobres. En el tercer tiempo llegará la inspiración. Se abandonan los caminos conocidos, aparece la asociación libre de ideas, se desactiva el juicio, nos exponemos al azar. Este es el momento en que aparece la creatividad.

COMO UN ATLETA

El Ser creativo debe ser protegido porque es entusiasta, confiado, audaz y sensible. El estrés, la falta de sueño, la falta de tiempos libres no dejan percibir ni recorrer la Red. La desconexión del cuerpo y las emociones genera un funcionamiento operatorio e instrumental que sirve solo para resolver cosas concretas. A veces es necesario suspender el exceso de estímulos, decretar períodos para privarse de la televisión, los diarios, los llamados telefónicos. También aprender a percibir lo que nos altera y lo que nos inspira, las personas que nos alientan y las que nos inhiben.
Cuando usamos el Pensamiento en Red, no solo lo hacemos como un modo de procesar las ideas, sino también como una especie de halo de protección que filtra los estímulos que nos vienen de afuera. Al estar en atención flotante, creamos una atmósfera o microclima propio que no nos aísla como una coraza rígida e impermeable, pero tampoco nos expone a la invasión de estímulos. Por el contrario, se crea un entorno oxigenado en el cual funciona mejor el intercambio entre el adentro y el afuera, terreno fértil para las propias ideas y el encuentro con las oportunidades.

**ENTRE LA INMEDIATEZ Y LA ETERNIDAD: LAS GRANDES CUESTIONES DE LA VIDA**

“¿Por qué habríamos de usar nuestro poder creativo...? Porque no hay otra cosa que haga a la gente más feliz, generosa, vivaz, compasiva y audaz, más indiferente al ocio y a la acumulación de objetos.”

_Brenda Ueland_

Hasta el más pequeño acto creativo nos enfrenta con los grandes temas de la humanidad. La finitud y la trascendencia, la inmediatez y la eternidad.

¿Y cómo vivenciamos esto? Imaginen que estamos componiendo un poema, haciendo un dibujo o inventando un nuevo proyecto. Nos sentimos eufóricos, apasionados, comprometidos. Ponemos toda nuestra energía para lograrlo. Nos domina la urgencia de hacerlo ya, tanta que a veces nos puede quitar el sueño y llevarnos a descuidar otros intereses, como si mañana fuese demasiado tarde, como si temiéramos que al día siguiente no fuéramos a estar aquí para poder concretarlo.

Pero a la vez nos sentimos invulnerables, con una fe formidable en nuestra idea, sumergidos en un proyecto que creemos que puede cambiar la realidad.

Cada vez que creamos algo nuevo, lo hacemos con la desesperada urgencia del que cree que puede morir al día siguiente y con la serena certeza de trascender.

**LA COLABORACIÓN CREATIVA**

Trabajar en Red no es la imposición de una visión única, sino la construcción de sueños compartidos. Sin este compromiso, gran parte de la energía creativa se agota en fuerzas de resistencia a un proyecto que nadie siente como propio.

La Red genera la confianza necesaria para sostener una visión compartida y desplegar una misión común; todos los recursos humanos confluyen y la pasión se comparte. Así, cada uno se relaciona con el proyecto desde la afinidad, la pertenencia y el sentimiento de propiedad.

A diferencia del sistema jerárquico, todos se sienten parte y dueños. Y si cuando funcionamos en Red nos sentimos parte del universo, ¿por qué no sentimos parte de una organización incluso si estamos en una oficina de la filial más alejada de la casa central?

W. Chan Kim, creador de la “teoría de los dos océanos”, afirma que en el mundo de los negocios la mayoría de la gente cree que la creatividad es solo una fuerza que está detrás de la innovación, pero que es demasiado inestable e incierta como para considerarla en el plano de la estrategia. Y concluye que solo las empresas que consideran a la creatividad como base fundamental de su estrategia son capaces de armar equipos creativos.

**TRABAJANDO EN UN PROYECTO CREATIVO**

A medida que un proyecto avanza y se define, tiende a hacerse cada vez más lineal. Las nuevas ideas son descartadas porque implican revisar, y a veces modificar cuestiones ya decididas y aceptadas. Se instala así una forma de inercia que impide ver las fallas y puede llevar al fracaso. Al mantenerse en Red, el proceso sigue vivo y activo y se pueden seguir percibiendo los ajustes necesarios o aun la transformación total de un proyecto.

Para crecer, cada proyecto tiene que ser reinventado cada vez, ya que todo plan en gestación necesita...
oxígeno hasta último momento ¡y más aún en el momento del parto! 
También, muchas personas creativas se resisten al orden por temor a sus efectos paralizantes que 
bloquean la energía, y así sucumben al caos improductivo. 
Es importante organizar los recursos de un modo dinámico y creativo, ya que tanto el desorden como el 
orden estéril atentan contra la calidad del resultado.
CAPÍTULO 17: VALORES EN RED

El Pensamiento en Red activa los valores que tejen la Red. Estos reflejan una ética organizacional y favorecen el funcionamiento en equipo y la relación con el mundo que nos rodea.

LAS EMOCIONES QUE TEJEN LA RED, LOS VALORES QUE LA RED GENERA

¿Quién negaría que valores como la empatía, la solidaridad, la confianza, el respeto por la diversidad son esenciales para la calidad y la armonía de las relaciones dentro de una empresa? Podemos decidir que nuestra organización sostendrá esos valores, y también podemos seleccionar a las personas que demuestren tenerlos.

Pero la clave de la transformación de los valores está en el funcionamiento en Red, que activa esos paradigmas por necesidad y hasta por conveniencia.

Cuando desarrollamos un Pensamiento en Red, determinadas actitudes dejan de ser consignas de buenas intenciones para ser una consecuencia natural de trabajar y vivir en Red.

Las organizaciones lineales también se apoyan en valores propios, pero estos tienen más la forma de mandatos y preceptos, y en general no incluyen las emociones, sino que se defienden de ellas considerándolas peligrosas y capaces de subvertir el orden.

En una organización en Red, si decimos que alguien le está “serruchando el piso” a otro, ya no se trata de un conflicto entre dos personas, sino de un ataque a la trama de la Red y por lo tanto de un daño a todo el sistema.

Del mismo modo, si alguien se enferma de estrés por estar recibiendo excesivas presiones, es toda la Red la que recibe el impacto.

Al igual que el organismo, una Red es un sistema vivo. ¿Acaso diríamos que alguien no tiene problemas de salud porque solo su riñón izquierdo está enfermo?

Y cuando trabajamos en Red necesitamos que los otros también lo hagan, ya que las limitaciones y potencialidades de cada uno se difunden por toda la Red.

Nos interesa compartir la información para hacer crecer los proyectos, enseñar para tener aliados más preparados, colaborar en los planes de los otros para que acompañen en calidad a los nuestros. Buscamos aprender de los que tienen lo que nos falta, en vez de hacerlos blanco de nuestra envidia.

Nos importa ser más empáticos, porque sabemos que conocer mejor al otro ayuda a tejer la Red y, por lo tanto, nos beneficia.

Aprendemos a celebrar la diversidad en vez de temerle, ya que así como en una organización lineal es la uniformidad la que sostiene la estructura, en una Red la diversidad la hace dinámica, creativa y estimulante.

A su vez, la instalación de una actitud de confianza, basada no en la ingenuidad sino en el buen uso de la intuición y la empatía, mejora el clima laboral y la colaboración. Y ayuda a percibir y recortar con mayor precisión aquellas situaciones o personas que merecen que se active el estado de alerta.

Del mismo modo que sucede con la aparición de un enloquecedor en el sistema, es toda la Red la que generará anticuerpos para neutralizar, y si es necesario expulsar, a la persona o las actitudes que presentan algún peligro para el equipo o la organización.

ACERCA DE LA SIMPATÍA

Simpatía es estar disponible para relacionarse, y cuando es auténtica y no un recurso impostado para vender una imagen, o una actitud forzada por el rol, nos hallamos ante la verdadera empatía.

Y solo al ponernos en Red se posibilita la permeabilidad hacia el otro.

Ningún interrogatorio, ninguna solicitud de trabajo, logran decirnos tanto acerca de alguien como lo hace la empatía. Las personas pueden fingir o exagerar sus cualidades o distorsionar los datos de su
historia.
Desde la empatía reconocemos la verdadera esencia del otro.
La antipatía, en cambio, es cerrarse a la posibilidad de relacionarse; por prejuicio, temor, o simplemente por falta de flexibilidad. La antipatía corta la Red.
Muchos de los libros que operan en el terreno de la autoayuda hablan de que no se debe juzgar a los demás, considerando esta actitud como discriminatoria. Desde el Pensamiento en Red reconocemos que no deja de ser un intento valioso, una actitud ética y compasiva. Sin embargo, sin la activación del estado mental de atención flotante, no juzgar no es más que una ficción. Y esto no es una posición moralista sino la búsqueda de un estado de percepción capaz de dejar en suspenso el juicio, las jerarquías y aun las consideraciones lógicas.

GENEROSIDAD Y PERTENENCIA
El sentido de pertenencia nos hace crecer como personas al mismo ritmo que nuestros proyectos, y nos brinda el apoyo de las redes humanas.
Compartir las propias ideas y conocimientos realimenta la Red y genera continuidad en los cambios. La mezquindad, en cambio, produce un envejecimiento de las estructuras, paralizando la Red y fragmentando los resultados.
El egocentrismo, sin bien parece generar una ganancia inmediata por apropiación de los logros, a la larga produce sentimientos de soledad y desesperanza.
Además, aflojar el egocentrismo se ve recompensado por un estado de menor tensión, la disminución de los ataques envidiosos hacia nosotros, y la sensación de estar siendo contenidos y apoyados.

LA INTEGRACIÓN FAVORECE LA COLABORACIÓN; LA DISCRIMINACIÓN ACTIVA LA RIVALIDAD
La integración de la diversidad respeta el perfil original e irreemplazable de cada individuo, generando un crecimiento exponencial.
La discriminación de una idea innovadora, o del que la propone, recorta y dispersa los recursos. Es cierto que a veces la discriminación se origina en las características de algunas personas “difíciles”, pero con frecuencia se debe a la resistencia natural de la Red preexistente para incluir lo nuevo.
También las rivalidades personales afectan la Red de la organización.
Paradójicamente, algunas surgen por la frustración que produce una organización cuyas redes no están funcionando.
La creatividad ajena no debiera inquietarnos, ya que, cuando estamos en Red, el talento de los otros también nos pertenece, convoca y encanta.
Podemos experimentar eso que sentimos ante un crack de fútbol, un tenista campeón, o un cantante talentoso, cuyo arte nos sirve a la vez de fuente de placer y de inspiración.

ACEPTACIÓN O RECHAZO
Cuando hablamos de aceptación o de rechazo, no nos referimos solo a las personas sino también a las ideas.
Algunas personas muy lineales reaccionan ante un problema cerrándole el camino hacia su Red, para deshacerse de la perturbación que genera en sus esquemas mentales. Intentan sacárselo de encima no escuchando o no viendo lo que pasa, enojándose con quien les trae el problema o reaccionando con una solución rápida para olvidarse del tema cuando antes.
Y sin embargo rechazarlo lleva a no poder visualizarlo adecuadamente, con lo cual se instala en forma solapada y permanente. Solo aceptando una complicación aparece la posibilidad de procesarla. Aceptar un problema es invitarlo a interactuar con mi Red; rechazarlo es cortar la Red.
Cuando aceptamos lo nuevo, aun si se presenta como negativo, lo dejamos un breve tiempo flotando en
la Red, no solo porque pueden aparecer nuevas y mejores soluciones, sino porque sabemos que va a desafiar a nuestro talento y creatividad.

**ENVIDIAR, APRENDER, ENSEÑAR**

Un antiguo relato oriental cuenta la historia de dos vecinos que rivalizaban en todo, se controlaban de reojo día tras día, padeciendo cada uno por lo que el otro lograba. Un día cualquiera, uno de ellos encontró en el sótano de su casa una vieja lámpara de aceite, como aquella del cuento de Aladino, y, al comenzar a frotarla para dejarla brillante, se le apareció un genio y le dijo: “Pídeme todo lo que quieras y te será concedido”. El hombre, maravillado, comienza a enumerar: poder, dinero, mujeres, viajes... En ese instante, el genio lo detiene: “Ah, me olvidaba de un pequeño detalle que en realidad no te afectará, pero es justo que lo sepas. De cada cosa que me pidas y te otorgue, a tu vecino le daré el doble”.

La envidia pudo más, y luego de algunos segundos de reflexión el hombre dijo: “Entonces te voy a pedir una sola cosa: quitame un ojo”.

La envidia es el sentimiento que nos aleja irremediablemente de lo que más deseamos. No es el deseo de tener o compartir un bien que otro posee, sino la necesidad de destruirlo para no sufrir por su falta. Solemos creer que envidiamos el poder, el dinero, la belleza, el talento o un auto de lujo. En realidad, a través de sus diferentes disfraces, el trasfondo de toda envidia es hacia la libertad del otro. Esos objetos o bienes que anhelamos rabiosamente nos hacen sentir que el otro es más libre. Ya sea la belleza de una mujer (que supuestamente le posibilita mayores opciones para elegir el novio que más le guste), el dinero necesario para viajar, o el poder para manejar distintas situaciones. La trampa mortal reside en que, desde el momento en que comenzamos a envidiar, estamos prisioneros. No hay nada que haga sentir a una persona más “atornillada” a su vida que el sentimiento de envidia.

Y sin embargo, la libertad es, al fin y al cabo, lo único digno de ser envidiado. Paradójicamente, la envidia nos hunde en la miseria emocional. Cuando algo nos falta, es difícil no sucumbir a esa desagradable sensación. Envidiamos la creatividad de los otros cuando nos enfrentamos a nuestra falta de creatividad. Pero en un círculo vicioso, la envidia nos condena al lugar de envidiosos. El camino que nos libera es el que nos permite tomar de los otros aquello que sí se puede dar, recibir y compartir. El recurso para procesar la envidia es la voluntad de aprender de aquel que tiene lo que nos falta.

Otras veces nos preocupa más la envidia ajena que la propia, entonces nos preguntamos cómo protegernos de los ataques de nuestros colegas o compañeros de trabajo. Claro que hay envidiosos incurables que sufren de esa tortura emocional y no es fácil liberarnos de la pesada carga que representan para nosotros.

Si el alivio para la propia envidia es aprender de los otros, el antídoto para la envidia ajena no es otro que enseñar.

**TRABAJAR EN UN CLIMA DE CONFIANZA**

La confianza en las personas y en las ideas alimenta la Red, en tanto que la desconfianza origina un estado de alerta y temor, y lleva como defensa al funcionamiento lineal. A algunos les preocupan los riesgos del exceso de confianza. Y sin embargo, cuando evaluamos los costos de la desconfianza, descubrimos que suele ser más peligroso desconocer que confiar.
Experimentar con lo creativo en un ámbito permisivo fortalece la confianza en los propios recursos. El feedback benigno hace que la confianza en el equipo active la confianza en la propia creatividad y en la de los otros. El sentimiento de pertenencia, además, genera confianza en que el entorno actual, cultural e histórico son nuestros, y nos aportarán beneficios y soluciones, y esta es una vacuna contra los estados de desesperanza.

Valores que tejen la Red
- Simpatía
- Generosidad
- Pertenencia - Solidaridad
- Integración
- Colaboración
- Receptividad - Aceptación
- Aprendizaje - Enseñanza

Valores que dañan la Red
- Antipatía
- Mezquindad
- Egocentrismo
- Discriminación
- Rivalidad
- Rechazo
- Envidia

HABLEMOS DE AMOR Y ODIO
¿Será lícito hablar de amor y odio cuando nos referimos a una organización? El psiquiatra inglés Wilfred Bion, experto en trabajar con grupos humanos, se refería al odio como un ataque al pensamiento y a los vínculos. Y al amor como la capacidad de pensar creativamente y de establecer relaciones entre las personas. En una empresa podemos hablar de odio cuando las redes están fragmentadas; y hablamos de amor cuando las redes están en funcionamiento. El odio poda la Red, es siempre reduccionista. El amor la hace funcionar, reestablece la circulación entre las ideas y mejora las relaciones. Es creatividad, vitalidad, productividad, logros, crecimiento sostenible. Todos estos elementos tejen y amplían la Red, enriquecen nuestra Red personal y aportan una cantidad de elementos novedosos y enriquecedores, no solo a nuestra vida laboral, sino a nuestra vida cotidiana y a nuestro sentimiento de Ser.
CAPÍTULO 18: CRISIS Y CAMBIO

La crisis es una ruptura en la continuidad de una estructura. De acuerdo a cómo esta sea reparada serán su expansión o su retracción. Además, la resolución marcará el estilo en que esa estructura estará preparada para enfrentar las inevitables próximas crisis.

DEFINICIONES, CAUSAS Y EFECTOS

Los seres humanos, los grupos y las organizaciones no evolucionan de manera lineal sino a través de crisis y resoluciones. Y a su vez, toda estructura tiende a restaurar la continuidad de sus procesos y la integridad del sistema.

En un momento determinado, una aceleración golpea de modo lineal, a la manera de un estímulo hiperintenso o de una suma de estímulos que la estructura no puede absorber ni diluir: la Red se quiebra, generando diferentes reacciones según la calidad, intensidad y duración del impacto. También, según el momento y la fortaleza de cada estructura.

En cualquier crisis se quiebran la continuidad del tiempo y también del espacio. A veces se origina en factores internos y otras en externos, pero siempre comprometerá tanto el interior del sistema como su relación con lo externo.

Son crisis las pérdidas y separaciones, las experiencias traumáticas, el quiebre de los parámetros o escenarios conocidos. Al generar diferentes modos de ruptura, se activan diversos recursos para restablecer la integridad perdida: recursos restauradores y creativos, o bien empobrecedores y rigidificantes.

Ante una crisis, se bloquean los dispositivos habituales que aseguraban el equilibrio del sistema, y se desbloquean la inestabilidad y lo imprevisible. Pero, a la vez, se activan las potencialidades de crecimiento, innovación y cambio. Entre la ruptura y la nueva integridad, se podrá desplegar una nueva Red.

Ante cada crisis se puede intentar regresar a estados anteriores, o experimentar creando nuevos estilos de expresión, de invención, de relación. Se atraviesan fronteras y límites, se generan atajos, puentes, túneles, pasadizos secretos.

Al romperse las estructuras formales se activan los fenómenos en Red, en particular las conexiones aleatorias. Se ponen en juego el ingenio, la solidaridad, las soluciones inéditas y poco convencionales. Se crean nuevos vínculos. A veces son las mismas personas las que se vinculan desde otros lugares o roles.

El sistema se vuelve coyunturalmente caótico, y los riesgos son paralizarse o entrar en confusión. Trabajar en Red implica sumergirse en el caos para capturar los lazos sueltos y reorganizar las conexiones, resistiendo a la tentación de regresar al orden previo.

Basta observar lo que pasa en un accidente, aun insignificante, como puede ser un corte de luz. Durante esa situación inesperada, se modifican las jerarquías y los roles, aparecen líderes naturales, los que mandan dependen y los que dependen lideran.

Lo notable es que si eso sucede en un grupo ya consolidado, ciertos cambios de roles van a transformar el equilibrio de los vínculos, produciendo un reordenamiento espontáneo de los links de la Red. Un líder en Red es capaz de reconocer que se está viviendo una situación especial e inédita. Así, no solo permite que se activen los recursos de su propia Red y de la Red del equipo, sino que detecta y acepta liderazgos espontáneos alternativos.

LA RESTAURACIÓN LINEAL: DE LOS MECANISMOS DE EMERGENCIA A LOS DE LARGO ALCANCE

El individuo o la organización expuestos a una crisis tienden a utilizar dos series de mecanismos: los de emergencia y los de largo alcance.

Generalmente, se activan primero los de emergencia para preservarse de la desintegración. Al igual que
en una guerra, se trata principalmente de reacciones defensivas. Pero esas condiciones especiales tienen que ser acotadas en el tiempo y en el espacio: mantener la presión cuando acabó la crisis ahoga y mata la Red. Al comienzo, la Red se restablece soldando algunas conexiones a la manera de un nudo, para intentar contener la difusión de la crisis. Se restablece así la conectividad, manteniendo ideas y proyectos consolidados, pero esa zona anudada ya no podrá ser utilizada para nuevas conexiones, y será más vulnerable en los próximos movimientos críticos, con mayor riesgo de volver a quebrarse. Casi simultáneamente a las soluciones de emergencia, se inician los procesos de restablecimiento del sistema, más lentos y específicos a las necesidades que han quedado en déficit. Una vez compensada la crisis, se suelen abandonar los mecanismos de emergencia y se comienzan a reforzar y estabilizar los de largo alcance. El relevo y la transición de unos a otros es la clave para la recuperación de un sistema.

**LA DESTRUCCION DE LA RED**

“Los momentos de aceleración, crecimiento o intensificación repentinos pueden afectar a una o a todas las características de un diseño. Pueden hacer añicos toda la estructura o bien transformarla. Junto a la alteración del ritmo con que una organización realiza sus operaciones básicas, otro efecto de la aceleración es cortar la conexión entre sus distintas partes, desmantelándola en el tiempo y el espacio”.

Derrick De Kerckhove

La piel de la cultura

Si una organización es inmadura o frágil y la crisis es masiva, el riesgo será el derrumbe. Este se produce por la pérdida de la relación entre la estructura y el mundo externo, pero también entre su pasado, presente y futuro. Se cortan las raíces históricas, la conexión con la realidad actual y las expectativas futuras. Allí pueden aparecer al comienzo reacciones euforizantes y negadoras con hiperactividad estéril y autoenloquecimiento, como los comportamientos de evasión que presagian el derrumbe. Estas reacciones se muestran rápidamente ineficaces e inconsistentes. También está la tentación de aferrarse a recursos y soluciones que ya dieron resultado en otras oportunidades. Pero esto, si bien en parte es valioso ya que utiliza la experiencia, lleva al riesgo de activar viejos nudos que quizá fueron la causa de la crisis actual. La posibilidad de reconocer semejanzas y diferencias de cada situación permite no saturar la percepción por el reconocimiento de lo parecido. Y no perder la oportunidad de detectar e interpretar los datos inéditos que nos trae esta nueva crisis. Solo a partir de allí podemos procesar lo nuevo, capitalizarlo o modificarlo. Aunque a veces un recurso inteligente y saludable puede ser hacer colapsar transitoriamente la Red, “achicarse” como un modo de concentrar las energías y recursos, curar a los heridos, evaluar los daños, pues de este modo será más fácil repararla.

**PARCHES Y REMIENDOS**

Siempre existe el riesgo de que se instalen barreras protectoras que terminan siendo cicatrices y mutilaciones de la Red: las soluciones autoritarias, la inhibición de la inventiva y la libertad, el aferramiento a los viejos paradigmas, son fracasos en la reconstrucción de la Red. Cada vez que se reacciona linealmente, se produce una cristalización de la estructura, dejando una zona inerte y con pérdida de la funcionalidad que dará origen a visiones dogmáticas y fundamentalistas. Decía G. Bernard Shaw refiriéndose a la política: “El nacionalismo es un yeso colocado sobre la identidad quebrada de un pueblo”. El parche tiene que ver con restablecer estructuras más rígidas que antes, generando así una reparación con material duro en vez de tejido vivo. En realidad toda estructura, aun en Red, con el tiempo suele
cristalizar.
Por eso debemos hacer una revisión periódica de la Red.
Si la crisis se sella con soluciones engañosas o compensando con grandes y a veces costosas decisiones, la Red no se expande. Esto produce un estado general de inquietud y amenaza, con temor a la reaparición de lo que se quiere evitar, y la necesidad de mantener o repetir las soluciones grandiosas. Se crea un clima de resolución sin consistencia real.
El costo es elevado y la organización se hace pesada y pierde agilidad.
Estos mecanismos de extinción de la crisis son rígidos y precarios, la compensación se hace cada vez más necesaria, y como su efecto es de corto alcance, se recurre a ella nuevamente entrando en un ciclo maligno en el que la precariedad de las soluciones requiere cada vez mayores mecanismos compensatorios, que a su vez se consumen rápidamente, agotando a las personas y a la organización en esta lucha, que va abandonando otras áreas de desarrollo.
¿Pueden estos anudamientos cicatrizales volver a ser procesados más adelante? A veces sí, pero no desde una intervención focalizada, sino que necesitan de la revisión de toda la Red, ya que cada nudo, residuo de crisis mal resueltas, influye en la elasticidad total del sistema.
Al contrario, cuando la Red se restaura con recursos genuinos, obtiene mayor consistencia y perdurabilidad en el tiempo.
Algunas personas, pero también las organizaciones, parecen estar buscando la crisis continua, quizá con la esperanza de que “esta vez, voy a dar con la solución”. Esta adicción a generar crisis artificiales es apenas un intento fallido de procesar viejos conflictos para no conectarse con el verdadero cambio.

LA EXPANSIÓN DE LA RED
“Es posible constatar que en la mayoría de las situaciones de ruptura se produce en primer lugar una pérdida de la capacidad creadora. Sin embargo, la creación es la alternativa que la vida opone a los componentes letales de la crisis”.
René Kaës,
Crisis, ruptura y superación

Al comienzo de una crisis, las personas pueden experimentar una variedad de síntomas: disminución de la autoestima, depresión, pérdida del sentido del humor, agresividad, síntomas físicos, falta de iniciativa, parálisis del pensamiento y la acción.
Pero una persona o una organización sanas no carecen de crisis, sino que son capaces de instalar los espacios y tiempos para recuperar sus redes. El individuo y la empresa recuperan la integridad, ampliada por nuevas experiencias y capacidades.
La posibilidad de absorber una crisis o de resolverla se logra a través de la expansión de la Red. Por eso, al aproximarse la aceleración se debe abrir la Red del propio pensamiento, del equipo, de la organización, y hacia el entorno. Y cuanto más grave es la crisis, mayor es la necesidad de expansión de la Red. Al distribuir la carga, se evita el punto de fractura.
Las crisis son verdaderas oportunidades para transformar y ampliar las estructuras. Pero para eso hace falta instaurar espacios, tiempos y actividades especiales que sirvan de puente para el restablecimiento de la continuidad y la integridad de la Red. Espacios para procesar los miedos, contener a las personas, activar los recursos, entender las causas, reconstruir los equipos.
Aquí el ejercicio de la creatividad no es una forma de evasión, una alternativa o un premio consuelo, sino el único recurso genuino para retejer la Red.
Por lo tanto, la mejor política es no descalificar ningún movimiento creativo, aunque parezca absurdamente alejado de la crisis que se debe enfrentar.
No hace falta hacer algo grandioso o llamativo. A veces pequeños movimientos modifican el equilibrio de fuerzas y comienzan a pasar cosas interesantes. En su libro The tipping point, Malcolm Gladwell
refiere que en la ciudad de New York, abrumada por la violencia callejera, se decidió crear una brigada que se dedicaba exclusivamente a reparar durante las noches todas las paredes pintadas con grafitis. Este simple movimiento transmitió a la población la firme intención del alcalde de instalar la cultura del cuidado de la ciudad y la decisión de desalentar comportamientos antisociales. Lo notable es que las estadísticas demostraron que la violencia en general también disminuyó a partir de este movimiento.

LIDERAR LA CRISIS PARA LA GUERRA Y LA PAZ
“La crisis libera fuerzas de muerte y de regeneración. Revela lo latente y lo potencial, las rupturas subterráneas, el avance oculto de nuevas realidades, la capacidad de supervivencia, transformación y evolución de un sistema”
Edgar Morin
Los siete saberes necesarios para la educación del futuro

Las empresas lineales no necesitan creativos sino héroes. Adictos a la adrenalina que solo saben trabajar en pie de guerra pero no crecer en tiempos de paz. Tienden a funcionar en un clima de enloquecimiento y aceleración, y muchos lo pagan con su salud, o se queman como fusibles que saltan apenas “resuelta” la crisis.

Un líder en Red no solo debe saber gerenciar la crisis, sino también evaluar que en un futuro cercano tendrá que diagnosticar, desintoxicar y curar la Red que ha sido dañada. Durante y después de una crisis, es común que algunas personas responsabilicen de todo a los otros, o se culpen de todo. Y pierdan la confianza en el equipo y la propia creatividad.

El dueño de una pequeña empresa me consulta acerca de este tema. Un vendedor y un empleado administrativo, ambos pilares de la empresa desde hace años, han empezado a comportarse como perro y gato desde hace pocos meses. Comienzan a agredirse y expresan que ya no pueden trabajar juntos, en especial ya no confían uno en el otro. El sabe que ambos son valiosos y necesarios. Cada uno defiende su causa y presiona sobre el líder.

Me describe el carácter de cada uno, sus fortalezas y debilidades, en busca de resolver la crisis de su equipo. Mi pregunta en Red es: ¿qué ha pasado de importante durante el último año? Así, me entero de que la organización estuvo al borde de la quiebra, con un severo grado de incertidumbre, y que estas dos personas se comportaron con una incondicional lealtad, trabajando después de hora, respaldando al dueño, compartiendo sus inquietudes y temores, aún con el riesgo de perder su trabajo.

Diría que allí encontramos el verdadero origen de esta crisis. Al resolverse la primera crisis de modo positivo, al líder se le olvidó tomar en cuenta el sufrimiento emocional padecido por su gente, que debió tolerar grandes dosis de inseguridad. La incertidumbre de todos, al ser excesiva e intolerable, se transformó en desconfianza entre las personas.

Pero así como la desconfianza es lineal y defensiva, la incertidumbre solo puede compartirse y tolerarse en Red, ya que no hay modo de librarse de ella. Solo puede aliviarse con la confianza.

El rol del líder es diagnosticar y curar la Red; ante un problema puntual debe contextualizar más amplio, de este modo puede reconocer que el problema está en la Red, y trabajar sobre ella. Por eso, un líder en Red debe ver a la vez el daño puntual y toda la Red, considerar lo urgente y lo permanencia. Cuando su gente pasó miedo, se le pidió más que lo normal, y lo soportó sin reclamos, no puede desconocer las secuelas del sufrimiento y debe hacerse cargo de repararlas.
CAPÍTULO 19: PARA SEGUIR NAVEGANDO Y TEJIENDO REDES

Pensamiento en Red es el aprendizaje de una disciplina. Y una disciplina no es solo la incorporación de conocimientos, sino un entrenamiento que incluye la formación de la personalidad, una manera de estar en el mundo, un sistema de valores.

DE UN EQUIPO DE TRABAJO A UNA ALIANZA DE EMPRENDEDORES

El Pensamiento en Red no se activa solo a través de la lectura de un libro, ni asistiendo a una clase teórica. Necesita de encuentros vivenciales, en un ambiente relacional, con la guía de un maestro experimentado.

En los Seminarios de Pensamiento en Red trabajamos para reconocer, habilitar y entrenar el Pensamiento en Red, y realizamos ejercicios-juegos para desbloquear las estructuras mentales que tienden a neutralizarlo.

Las personas incorporan herramientas y recursos para pensar creativamente, mejorar las relaciones en los grupos y con el entorno. En los equipos de trabajo, la creatividad se sinergiza, generando colaboración creativa, y se plasma en auténticas realizaciones innovadoras.

El trabajo en equipo pasa a ser así un encuentro entre emprendedores. La asociación libre de ideas opera en la mente de cada uno, la atención flotante percibe las tendencias del entorno y la sincronicidad se activa, acompañando los proyectos. Esto va en sintonía con el respeto por la diversidad, la comunicación, y el intercambio de conocimientos y experiencias.

Se trata de generar una disposición curiosa, receptiva y entusiasta, aunque a veces se hace necesario revisar paradigmas muy arraigados de desconfianza y temor hacia el cambio.

A partir de la visión en Red buscamos instalar en las personas y en los grupos una decodificación de los pequeños cambios como indicadores de un proceso más amplio, y no simplemente como estímulos puntuales que reclaman una acción específica.

También provocar el cambio: a veces una pequeña modificación en la rutina genera cambios vitales, ya que la creatividad nunca es un hecho aislado sino que se difunde por toda la Red.

Habiendo trabajado a lo largo del Seminario para identificar y dar vida al Ser creativo que habita en cada uno de nosotros, es necesario instaurar las condiciones de tiempo, espacio y confianza más adecuadas para que el impulso creativo se exprese y se desarrolle. Para eso es esencial diseñar en cada organización lugares y actividades específicos, talleres de inspiración para entrenar el pensamiento creativo.

En un segundo tiempo, esos proyectos, aún en estado naciente, deberán ser sostenidos y consolidados, buscando datos e información concretos, que permitan darles una forma viable.

En este recorrido, no es raro encontrar que muchas de las ideas nuevas son en realidad proyectos a los que renunciamos, perdidos en el tiempo o descalificados en otros momentos.

En los Seminarios de Pensamiento en Red recomendamos diseñar en forma gráfica la Red de la organización, sus lazos formales e informales, su fortaleza y extensión, sus nudos y sus cortes, sus zonas débiles, su tendencia a la fragmentación o a la cohesión. Detectar las zonas de disgregación y los anudamientos malignos que deben ser cortados.

Distinguir los parches ineficaces de las restauraciones creativas. También, buscar un modelo de autoevaluación periódica de las redes personales, las del equipo y las de la organización.

CUANDO SE INSTALA LA RED
En el trabajo con grupos dentro de las organizaciones, la instalación del Pensamiento en Red lleva a notables cambios de actitud, de valores y de productividad. El desarrollo personal y profesional de las personas conduce al cuestionamiento de los paradigmas aceptados y al crecimiento global de la organización. Cada uno se atreve a hacer propuestas innovadoras en su especialidad, pero también, notablemente, por fuera de sus áreas específicas. A su vez, hay una mayor disponibilidad para recibir y considerar ideas y soluciones no convencionales, más allá del sector o la jerarquía en que se originen.

La posibilidad de compartir la propia historia, experiencias de vida y otros talentos y aptitudes hasta entonces desconocidos para el equipo genera un sentimiento de confianza y familiaridad entre las personas.

Se comienza a considerar la importancia del estado mental en la toma de decisiones y los riesgos de decidir bajo el efecto de la linealidad y el estrés. Esto lleva a un funcionamiento más saludable, que favorece la libertad de criterio.

Las personas en Red generan organizaciones en Red y promueven sociedades en Red, con valores humanos más genuinos.

**EL VALOR DEL AZAR**

Hoy ninguna disciplina puede prescindir de incluir el azar en sus parámetros de predicción. Menos aún podrían hacerlo las que se ocupan de sistemas vivos como las personas, los grupos y las organizaciones. Pero además, a partir del funcionamiento en Red, el “factor suerte”, si bien siempre impredecible e inasible, comienza a tener un nuevo significado: lo azaroso se registra en mayor medida que lo habitual y se integra a los recursos con total naturalidad.

Se genera una confianza en la aparición de ayuda inesperada y de oportunidades imprevistas. Y, desde esa confianza, se las detecta e incorpora rápidamente a los proyectos en curso.

La repetición de este tipo de experiencias a lo largo del tiempo va generando una sensación de optimismo, y un sentimiento individual y grupal que lleva a las personas a considerarse tocadas por la suerte.

Para esto es esencial incorporar una cultura de lo inédito, buscar el azar, recibirlo, legitimarlo. Y cada vez que armamos un equipo o desarrollamos un nuevo proyecto, no olvidarnos de agregar a las etapas lógicas y ordenadas, algunos links aleatorios, cambios aparentemente triviales o tangenciales: los lugares de reunión, algunas reglas de convivencia. Esto potenciará rápidamente la conectividad de toda la Red y la aparición de la sincronicidad. También agregar a la atención focalizada la percepción global que ofrece la atención flotante y entrenar periódicamente este modo de registro, realizando actividades específicas para permeabilizar y flexibilizar las fronteras de cada persona y de cada equipo.

Proponerse investigar y procesar potenciales fuentes de inspiración, intentando nutrirse de lecturas alejadas de los temas de cada especialidad, haciendo pequeños “viajes de exploración” en el entorno geográfico y social, para ser capaces de importar conocimientos de un área a otra.

**EXORCIZANDO LOS FANTASMAS**

En todo este proceso es fundamental utilizar la agenda alternativa, la Agenda del Creativo, y recurrir a ella cada vez que nos encontramos bloqueados.

Escribir es también una forma de exorcismo de los fantasmas, sentimientos perturbadores y rumiaciones estériles, una herramienta esclarecedora y ordenadora de las ideas, un modo de limpieza de la Red.

Con el tiempo, el entrenamiento en volcar ideas sin censura ni juicio previo libera el pensamiento, y comienzan a surgir propuestas originales y soluciones creativas. De ese modo se reactivan las zonas paralizadas por los conflictos y podemos utilizar la energía de resistencia como energía de cambio.
Esto va acompañado de un sentimiento de expansión del Ser, confianza en nuestros propios proyectos y disposición a conectarnos activamente con los proyectos e ideas de los otros.
La receptividad aumenta, los canales de comunicación se abren y el Pensamiento en Red interconecta y potencia los recursos individuales con los grupales. Lo interno y lo externo fluyen sin obstáculos.

**EVITAR EL ENVEJECIMIENTO PREMATURO**
En este punto, alimentar al Ser creativo pasa a ser una prioridad: aprender una nueva destreza física o intelectual, cultivar un hobby, iniciar una colección, elegir un tema de interés y explorarlo. Recuperar lo renunciado y lo perdido: la herencia cultural, las raíces familiares, los sueños, talentos y aptitudes.
En estado de Red, el mundo no nos resulta hostil y amenazador, sino familiar y acogedor. Y el misterio ya no nos produce temor sino estimulante curiosidad.
Para esto es necesario desactivar al enloquecedor interno que atenta sistemáticamente contra la creatividad, generando caos y trabajo estéril, e induciendo a cometer errores. También, experimentar con pequeños cambios cotidianos para habituarse a vencer la inercia.

**BUSCANDO RED**
Cuando encendemos el celular, la pantalla nos muestra la siguiente leyenda: “Buscando red”. Estar en Red implica hacer mentalmente ese rastreo cada vez que nos conectamos con una nueva situación. Si no lo hacemos, es posible que gran parte de los mensajes no nos lleguen.
Cuando alguien nos hace un planteo aparentemente incomprensible o demasiado complejo, antes de intentar descifrarlo, ponerse en Red.
Adquirir el hábito de preguntarse: ¿estoy en Red? Cada vez, ante el colega, el cliente, el jefe, un examinador, un amigo, la pareja. O cuando estamos confundidos, no sabemos qué queremos realmente, o cuáles son nuestras prioridades, ponerse en Red. Solo después, pensar, analizar, reflexionar.
También, antes de comunicar una decisión, de iniciar una discusión o de revisar un procedimiento, convocar a nuestra gente a estar en Red.
Asumir el rol de desatanudos y de tejedores de redes.
Vivir en Red nos genera la vocación y la necesidad de ir más allá de la formación especializada, hacia una comprensión totalizadora del mundo. Pero además ofrece a cada uno la oportunidad de funcionar como una persona total en cada circunstancia, con toda su experiencia de vida, sus emociones, sus talentos múltiples. Ya no queremos y más aún, no podemos, vivir fragmentados.
Para cada uno comienza a aparecer la necesidad de una convergencia y coherencia entre el ser, el estar y el hacer. Eso nos permite reconocer y valorar nuestra complejidad esencial, y explorar las relaciones entre los individuos, las cosas y los hechos.
Pensar en Red es conciliar y potenciar el pensamiento lógico y el intuitivo.
Así, la intuición se transforma en aliada de la inteligencia, en lugar de oponerse a ella. Las emociones no crean confusión, sino que refuerzan la certeza respecto de lo que percibimos objetivamente. Lo serio se disfruta como un juego, y el juego es la fuente del cambio y la innovación.
La creatividad se concreta en realizaciones. Y los sueños, finalmente, alientan los logros.
Entrenarnos en el Pensamiento en Red nos permite una mejor integración de todos nuestros recursos, una relación más fluida con los otros y el mundo, una superación de la antinomia éxito–bienestar, y vida personal– vida laboral. Liberar el potencial creativo, protegernos de los efectos del estrés, acceder a un estado de máxima conectividad. Pero también una existencia más libre y saludable, valores y calidad de vida, creatividad en acción.