

Aprendizaje. Saber y poderⁱ

Todo proceso de aprendizaje debe comenzar en la ignorancia y la incompetencia. Por definición, aprender es la respuesta a una situación insatisfactoria (o a una oportunidad) que no podemos modificar (o aprovechar) con nuestras capacidades actuales. El esfuerzo del aprendizaje se justifica por la insatisfacción que producen los intentos reiterados e infructuosos de mejorar esa situación.

La primera paradoja del aprendizaje es que para aprender se debe partir de la ignorancia, del no-saber; pero admitir que no sabemos es una amenaza para nuestra autoestima y nuestra imagen pública. Nuestra cultura aprecia el conocimiento más que la voluntad de aprender. La posibilidad de aprender se inicia con una declaración de ignorancia, con la expresión “no sé”. Esta declaración es necesaria tanto a nivel individual como a nivel colectivo. *Para crear organizaciones aprendientes es necesario primero permitir organizaciones ignorantes.* El aprendizaje colectivo demanda una cultura donde el no saber esté protegido y donde la admisión de una incompetencia sea considerada como un paso esencial y honorable en el proceso. Pero esto va totalmente en contra de nuestra actual ideología.

Somos elogiados y premiados por lo que sabemos y pagamos un elevado precio por lo que no sabemos: aplazos, vergüenza, pérdida de autoestima, críticas, postergaciones laborales, castigos, marginación e incomunicación. Ciertamente nadie es contratado por lo que no sabe o por su capacidad para decir que es incapaz de producir un resultado. Obviamente, es mucho mejor ser “alguien que sabe” que “alguien que no sabe”. Cuando uno sabe, tiene acceso a cierta categoría, a un determinado prestigio, elevada autoestima y poder. El problema es que para ser “alguien que sabe” hay que admitir primero que uno es “alguien que no sabe” y disponerse a aprender.

Víctimas y protagonistas

¿Recuerda alguna ocasión en la que alguien llegó tarde a una reunión? Si se le pregunta qué le sucedió, lo más probable es que responda algo así como: “No sabes lo pesado que estaba el tráfico! Esta ciudad se está poniendo imposible!” Cuál es la variable explicativa: “el tráfico”. Quién tiene la culpa: “la ciudad”. Quién es el que debe cambiar de conducta para llegar a tiempo: “los otros conductores que ocupan las calles.” Esta explicación es verdadera; es cierto que si no hubiera tráfico la persona hubiese llegado a tiempo. Pero también es *debilitante*, a menos que los demás (sobre los que el individuo no tiene ninguna influencia) modifiquen su comportamiento, seguirá llegando tarde.

Así como el primer paso del aprendizaje es la declaración de insatisfacción e ignorancia, el segundo paso es la asunción de la responsabilidad frente a las circunstancias. No se trata de negar las situaciones externas que uno enfrenta sino en enfocarse proactivamente en aquellos factores en los que se pueden influir.

Quien se imagina la vida como una partida de naipes, obviamente no puede elegir las cartas que le tocarán, pero sí puede elegir cómo jugar la mano. Enfocarse en el reparto de las cartas genera una sensación de impotencia; enfocarse en las decisiones del juego genera una sensación de poder: *el precio del poder es la responsabilidad.*

La decisión más importante del ser humano es, tal vez, la de elegir cómo contar la historia de su vida. El libre albedrío no implica que el universo debe ajustarse a nuestros deseos. El libre albedrío es la posibilidad de la conciencia de tomar la realidad como materia prima de una obra de arte vital, en vez de asumirla como una camisa de fuerza.

Responsabilidad, madurez y efectividad

Los niños nos proveen de una perspectiva reveladora sobre el origen de la actitud de víctima. Observando su comportamiento podemos descubrir las raíces de las conductas de aquellos adultos que, aunque envejecieron biológicamente, nunca maduraron emocional e intelectualmente. Desde la más tierna infancia, los chicos descubren que hacer las cosas “sin querer” diluye su responsabilidad. El latiguillo “ha sido un accidente” es un amuleto que los protege de toda responsabilidad. Así mi hija Sophie me informa que “se volcó el jugo” (ella, por supuesto, no tuvo nada que ver...); Paloma declara que “el juguete se rompió” (se suicidó delante de sus ojos); Rebecca anuncia que “se cayó la pizza” (se zambulló de sus manos...); y Janette protesta porque “los guantes se perdieron (se habrán escapado del cajón por sus propios medios...). Es mucho más fácil echarle la culpa al jugo, el juguete, la pizza y los guantes que reconocer que uno tuvo algo que ver con la producción de un resultado no deseado.

En muchas organizaciones prima el lenguaje de la irresponsabilidad y la filosofía de la víctima. “El sistema se cayó”, “el proyecto no se terminó a tiempo”, “la reunión se demoró”, “hubo errores”, “no se estableció una buena comunicación”, “faltó apoyo” o “se perdió el foco” son expresiones que tiene un factor común: no hay sujeto con poder de acción. “Los acontecimientos” son los que se desencadenan en forma desfavorable; no hay nadie responsable de tales cosas. Para revertir estos resultados negativos, el primer paso es modificar el lenguaje (y la actitud mental subyacente) hacia el protagonismo: “nuestra programación no es robusta”, “me atrasé en el proyecto”, “no prestamos atención al tiempo y nos extendimos en la reunión”, “cometí errores”, “no supe entablar una comunicación efectiva”, “no conseguí apoyo” o “me desconcentré”, serían las fórmulas en este caso.

Lo fundamental no son las palabras sino la manera de pensar que ellas reflejan. Al hablar en primera persona, uno se coloca en el papel de protagonista. Mediante esta toma de responsabilidad elige explicaciones generativas y comienza a iluminar posibilidades de perfeccionamiento. Para esto es necesario renunciar a la pretensión de inocencia. Tal vez, una de las mejores medidas de madurez es esta capacidad de hacerse responsable incondicionalmente frente a situaciones que plantea la vida.

ⁱ Kofman, Fredy; “Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios”; Tomo 1: Principios; pags. 116-126; ed. Granica; 2001