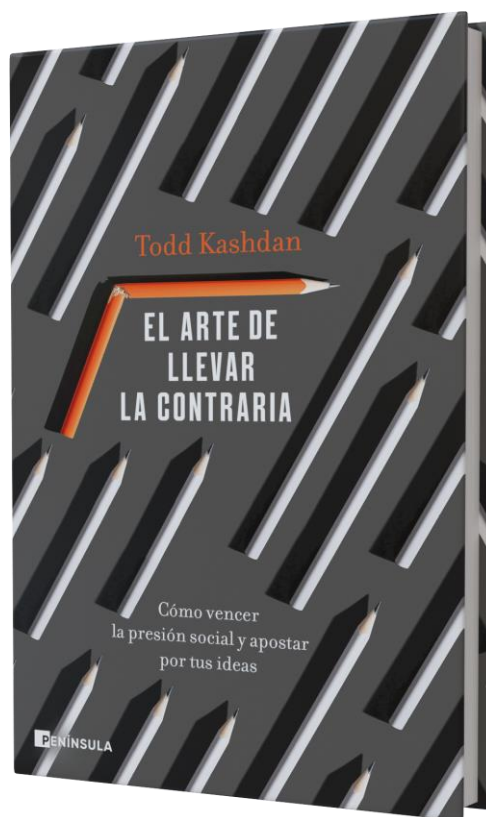


PENÍNSULA

TODD KASHDAN

EL ARTE DE LLEVAR LA CONTRARIA

**Cómo vencer la presión social
y apostar por tus ideas**



«Todd Kashdan combina conocimientos científicos e historias reales sobre el tipo de insubordinación que necesitamos para hacer del mundo un lugar mejor. Este es el libro que todos los rebeldes virtuosos necesitan.»

Charles Duhigg, autor de *El poder de los hábitos*

«El trabajo de Todd Kashdan nos muestra las formas más efectivas de desafiar la injusticia y sacudir el statu quo, tanto en lo grande como en lo pequeño. Este es el libro que estábamos esperando».

Judson Brewer, autora del *best seller* del *New York Times Unwinding Anxiety*

A LA VENTA EL 16 DE FEBRERO

AUTOR DISPONIBLE PARA ENTREVISTAS

Material embargado hasta la fecha de publicación

Para ampliar información, contactar con:

ANDREU SITJÀ I OLIVA (Comunicación Área de Ensayo)
asitja@planeta.es | 682 69 63 61

SINOPSIS

¿Por qué tememos al inconformismo? ¿Por qué evitamos expresar ideas, ir a la contra o poner en cuestión el *statu quo*? ¿Por qué nos da miedo que nos llamen raros, idealistas o insubordinados? Si algo nos ha demostrado la historia es que para que el mundo avance se necesitan rebeldes y contestatarios que pongan en duda la opinión de la mayoría y cuestionen el orden establecido.

La timidez, el miedo al ridículo, la presión social o la jerarquía son una pesada losa que afecta a la seguridad que tenemos en nosotros mismos y que poco a poco va cercenando nuestra creatividad e idealismo. Todd Kashdan, profesor en psicología, se ha propuesto que perdamos ese recelo a expresar nuestra opinión personal, sea en la esfera pública o en una reunión de trabajo, y la hace con ejemplos reales y herramientas prácticas. Un libro para cualquiera convencido de que siempre hay otra manera de hacer las cosas.

EL AUTOR



©TimDeHartPhotography

El doctor Todd B. Kashdan es profesor de psicología en la Universidad George Mason. Ha recibido el Premio de la Asociación Americana de Psicología por sus contribuciones científicas, y sus libros *Curious?* y *The Upside of Your Dark Side* se han traducido a más de 15 idiomas. Sus investigaciones aparecen regularmente en medios como Harvard Business Review, National Geographic, The New York Times y Time.

EXTRACTOS DEL LIBRO

PREFACIO ¿ESTE LIBRO ES PARA MÍ?

«Este libro es para cualquiera que crea que hay que corregir urgentemente, si no todos, sí al menos algunos aspectos de la práctica y el saber convencional. Es para cualquiera que desee un mundo más justo. Con más libertad y estabilidad económica. Con mayor sentido. Más comunitario. Más humano. Es para cualquiera que entienda el valor del inconformismo y que sea consciente de lo que necesitamos como agua de mayo: liberales dispuestos a romper las normas menos útiles en aras del progreso. (Ah, sí, y también es un libro para la gente que no se lo toma todo muy a pecho, gente que no tiene inconveniente en reír, maldecir y pasar un buen rato mientras cambia el mundo.)»

PARTE 1. UNA ODA A LA INSUBORDINACIÓN

1. La importancia de hacer la rueda en la biblioteca

«Olvídate de lo que te enseñaron en el instituto: Charles Darwin no inventó la teoría de la evolución. Bueno, igual sí, pero no lo hizo solo. En el prólogo² de El origen de las especies, un libro de título inusitado que iba a cambiar el mundo, Darwin citaba a treinta hombres que ya habían reunido el coraje antes que él para cuestionar los dogmas intelectuales y religiosos sobre la naturaleza. Esos individuos pagaron un alto precio por su atrevimiento.»

«[...] Cito a los predecesores de Darwin para destacar el precio que pagan por el progreso muchos o casi todos los disidentes, iconoclastas, rebeldes y pioneros. A veces el progreso sucede por un feliz accidente, pero normalmente se da porque una persona valiente desafía las normas sociales. Alguien se da cuenta de que la norma preponderante es ligera o enormemente perjudicial, anquilosante o incluso peligrosa, y aboga por una hipótesis contraria. Y entonces, miembros de la mayoría deciden apostar por las nuevas ideas en vez de enseñar el dedo. Por lo general, la disidencia implica progreso. Si ilegalizas la disidencia, ralentizas la evolución cultural.»

«[...] Entonces ¿por qué su insubordinación fue mucho más efectiva que la de otros pensadores similares de todo el mundo y de otros siglos?

Para responder bien a esta pregunta necesitaríamos muchos tomos, pues tendríamos que acometer un profuso análisis histórico tanto de Darwin como de sus predecesores. Pero podemos dar con algunas posibilidades interesantes recurriendo a la psicología social. En las últimas décadas, investigadores de diversos campos —emoción, autorregulación, creatividad, persuasión, influencia de las minorías, conflictos entre grupos, psicología política, dinámicas de grupo— han revelado la mejor forma de discrepar. La ciencia también nos ha ayudado a entender cómo los miembros de la mayoría pueden escuchar a los disidentes y facilitar el arraigo de ideas fantásticas pero subversivas de los insubordinados.»

«[...] Darwin utilizó estrategias específicas para presentar su teoría a la opinión pública y cambiar radicalmente la manera en que hoy concebimos los orígenes del comportamiento humano. Estas estrategias, unidas a la investigación posterior, pueden ayudar a los inconformistas que nos rodean a ser más asertivos, persuasivos y efectivos a la hora de movilizar a otros. Lo sé porque a lo largo de la última década he liderado y publicado estudios y he colaborado en proyectos que analizan cómo pueden armarse de valor las personas con ideas nuevas. He urdido estrategias prácticas para defender ideas que otros consideraban disparatadas, peligrosas o directamente absurdas. He enseñado estas estrategias a ejecutivos, miembros de los cuerpos de inteligencia, líderes financieros y otras personas destacadas de todo el planeta. Estas intervenciones funcionan, y los estudios publicados aportan pruebas científicas de por qué. Con algo más de ahínco, todos podemos conseguir que lleguen a buen puerto nuestros esfuerzos por ayudar a la mayoría incrédula a vencer su oposición interna y dar una oportunidad al cambio, tanto si nuestras ideas son pequeños retoques al saber convencional como si son rupturas revolucionarias como la de Darwin.»

«[...] Aprendiendo a practicar la disidencia y a responder mejor a ella, podemos vencer el miedo y la desconfianza, sustituir las ideas mayoritarias por algo mejor y fundar equipos, organizaciones y sociedades más funcionales.»

«[...] *El arte de llevar la contraria* es lo que los treinta predecesores desdichados de Darwin desearían haber leído antes de embarcarse en sus solitarias cruzadas. Escribí esta guía práctica para enseñar a los lectores a tener más posibilidades¹⁹ de éxito como disidentes, inconformistas, rebeldes o, como suelo llamarlos yo, insubordinados. También la escribí para ayudar a los lectores a preparar el terreno para otros

insubordinados, vengan de donde vengan y tanto si coincidimos con sus propuestas como si no. Por importantes y válidas que puedan ser sus ideas inconformistas, los insubordinados no pueden esperar que el mundo los reciba con los brazos abiertos. Si vas a alzarte en armas contra la gente o contra el sistema, debes planificar y protegerte con algún tipo de armadura o armamento, adoptando estrategias con base científica para defender tus ideas. Y debes prepararte y preparar a los demás para que reciban las ideas nuevas con mejor predisposición, en vez de rechazarlas de plano como solemos hacer.»

«[...] *El arte de llevar la contraria* puede leerse como un manual lleno de recetas para cosechar los beneficios de una posibilidad no aprovechada de la vida y del lugar de trabajo. Recetas para permitir la disidencia, y para adoptarla cuando haga acto de aparición. Recetas para expresar ideas mal vistas y relevantes y la mejor manera de defenderlas. Recetas para superar el malestar de intentar rebelarse o interactuar con un rebelde. En los próximos capítulos encontrarás grandes recetas desglosadas paso a paso para espolvorear la novedad y hornear el cambio en el sistema. En la Parte I te preparo para rebelarte, ayudándote a entender por qué la mayoría nos resistimos a las nuevas ideas, y por qué la sociedad necesita tan imperiosamente a los rebeldes que se esconden entre nuestras filas. La Parte II del recetario, el corazón del libro, brinda tácticas para promover ideas nuevas y diferentes. Aprenderás a comunicarte de forma más persuasiva, a atraer a buenos aliados, a perseverar cuando encuentres resistencia y a actuar con responsabilidad cuando tus ideas entren en el ideario colectivo. La Parte III del recetario da consejos para erigir una sociedad más proclive a cuestionar ideas y a aprovechar las posibilidades que estas abran. En ella doy trucos para afrontar lo que nos indigna como personas, para aprovechar el saber de los inconformistas cuando se trabaje en equipo y para criar a una generación de niños insubordinados en nuestra condición de padres o maestros. La insubordinación es clave. Quiero zarandearte para que veas el mundo de un modo algo distinto, para que cuestiones a los demás con más esmero y arrojo, y para que bajes la guardia cada vez que otros quieran poner en duda tus creencias y suposiciones.»

«[...] He aquí una anécdota sobre una mujer blanca que sigue con vida. Una tarde, en mi primer año de universidad, estaba estudiando con unos amigos en la biblioteca y me estaba costando mucho mantener la conversación. De repente, apareció una hermosa mujer rubia. Pero no estaba paseándose tranquilamente por los pasillos en busca de un libro, sino que estaba haciendo la rueda y venía a toda pastilla hacia nosotros. Cuando

se hubo acercado bastante, se detuvo y me miró a los ojos: "Dame el libro", dijo, e hizo un gesto con la mano. Perplejo, se lo entregué. Lo abrió por una página al azar y anotó algo. «Toma. Cuando llegues a este capítulo, llámame.» Y antes de que pudiera contestar, se fue haciendo la rueda.

Me quedé pasmado. Con un único y pequeño acto de insubordinación honesta, esa mujer quebró muchas de las arraigadas y sexistas reglas del cortejo. Por una parte, la sociedad lleva mucho tiempo enseñando a las mujeres a ocultar su cuerpo, a suprimir sus deseos sexuales y a esperar pasivamente a que los hombres se les acerquen. Por otra, la sociedad felicita a los hombres por buscar audazmente parejas bien predispuestas. Esa mujer no solo me pidió una cita; lo hizo a su manera, como nadie más lo haría. Se apoderó de la sala de estudio de la biblioteca y me regaló una anécdota sobre la que sigo reflexionando hoy. Imaginaos una sociedad desprovista de personas como ella, que experimentan con ideas y prácticas poco convencionales, incluso en aspectos relativamente fútiles, porque la etiqueta social parece ahogarnos. Sin esas almas atrevidas y llenas de imaginación, ¿con qué frecuencia sentiríamos emociones como la curiosidad, la inspiración, el asombro, la admiración, el entusiasmo y la euforia?»

LA RECETA PASO A PASO

1. *Actúa con prudencia y disciplina.* Los rebeldes ilustres como Charles Darwin usaron estrategias específicas para presentar sus teorías a la opinión pública, y tú también puedes.
2. *Aprende a diferenciar entre la insubordinación temeraria y la honesta.* Si sumas a la sociedad y actúas de forma auténtica, tu rebelión puede considerarse honesta.
3. *No des por sentados a los rebeldes.* La rebelión honesta es vital para mejorar la sociedad. También es parte de lo que enriquece, alegra y llena tu vida y la vida de los que te rodean.

2. Las locuras que hacemos para gustar

«[...] Hay que decir que Wilt Chamberlain sí intentó el lanzamiento a cuchara por un tiempo durante la temporada de 1962, cuando llevaba ya unos diez años en la competición, y eso le honra. Le fue asombrosamente bien. Esa temporada promedió 50,4 puntos por partido, el récord de la liga, y mejoró el porcentaje de tiros libres: de un pésimo 38 % pasó a un 61 %, que no es estelar, pero sí respetable. En un partido memorable anotó la cifra astronómica de cien puntos, acertando 28 de los 32 tiros libres. Pero en vez de seguir lanzando de esta manera más simple, volvió al método convencional y su porcentaje decayó de nuevo. ¿Cómo pudo volver a un sistema que no funcionaba? "Tirando a cuchara me sentía como un idiota, como un marica —explica en su autobiografía—. Ya sé que me equivoqué, que algunos de los mejores lanzadores desde la línea de tiros libres han tirado así. Incluso ahora, el mejor tirador desde la línea de la NBA, Rick Barry, lanza a cuchara. Pero me resultó imposible".»

Reflexionemos un momento. A los jugadores profesionales de baloncesto se les paga sumas desorbitadas de dinero por anotar y ganar partidos. Wilt sacrificó puntos, y de paso falló a sus compañeros y decepcionó a los aficionados, solo para no hacer el ridículo.

LA IDEA PRIMORDIAL

Para desobedecer y no morir en el intento, es útil conocer a nuestro enemigo: la motivación humana fundamental de encajar, de formar parte del rebaño, de aceptar el saber común y de «seguir el juego para gustar».

LA IDEA PRIMORDIAL

Las personas asumen ciegamente que el sistema prevalente es mejor. La próxima vez que quieras convencer a alguien de una idea o estrategia, recuérdale su extensa e ilustre historia.

«[...] Todos tendemos a apoyar los sistemas en los que estamos, incluso si nos perjudican. Desde su nacimiento, el campo de la psicología ha tenido dificultades para explicar esta tendencia. Los profesores John Jost de la Universidad de Nueva York y Mahzarin Banaji de la Universidad Harvard han abierto el camino postulando una teoría de la justificación del sistema.²⁷ Según sus observaciones, las personas viven un conflicto interno cuando los sistemas de los que son parte las tratan con indiferencia u opresión. La gente hace denodados y esmerpénticos esfuerzos por justificar y proteger el sistema social que los perjudica. Con frecuencia, los desfavorecidos hacen tanto o más por reafirmar la validez del sistema como los que ocupan posiciones de privilegio dentro del mismo.»

LA IDEA PRIMORDIAL

Hay cuatro «estímulos» psicológicos que potencian nuestra conformidad voluntaria.

1. **Conocer el *statu quo* nos apacigua**
2. **Ante las amenazas sistémicas, mano a la visera**
3. **Creemos depender del *statu quo***
4. **Albergamos la esperanza de que vendrán días mejores**

LA IDEA PRIMORDIAL

Está en nuestra naturaleza atenernos a prácticas y creencias asentadas y mayoritarias. Los potenciales insubordinados deben admitir esta realidad para poder hacerle frente y acabar superándola. El resto de nosotros también, con tal de poder vencer nuestra resistencia interna al cambio y así apoyar el progreso.

3. Los renegados molan

«[...] La humanidad sigue lastrada por la injusticia y nos enfrentamos a desafíos existenciales, desde el calentamiento global a las armas nucleares y las pandemias. Si nuestro fin es sobrevivir, ya podemos mejorar, y rápido. Eso se traduce en buscar a personas valientes, heroínas anónimas como Elizabeth Jennings y famosas como Rosa Parks para identificar problemas, dar con las mejores teclas para resolverlos y convencer a otros para que hagan lo mismo.»

LA IDEA PRIMORDIAL

Para inculcar valentía no solo debemos aprender a tolerar a la gente que no piensa como nosotros, sino recibirlos con los brazos abiertos y animarlos a discrepar.

«[...] Hasta la fecha, los psicólogos han identificado unos cien sesgos cognitivos que nos afectan, divididos en tres categorías. La primera categoría de sesgos alude a nuestra necesidad de sentirnos parte de un endogrupo.

«[...] La segunda categoría de sesgos guarda relación con lo que los científicos llaman "razonamiento motivado", un tecnicismo para decir que no tendemos a barajar los indicios de una forma perfectamente objetiva, sino en función de la conclusión que esperamos extraer. Cuando nos llega información que confirma lo que creemos saber, la aceptamos antes que la información que no lo hace. Solemos evitar la información que no casa con nuestras opiniones. Es decir, solemos codearnos con personas que piensan igual que nosotros y que dicen cosas parecidas a las que decimos nosotros.»

«[...] La tercera categoría de sesgos atañe a lo que algunos científicos llaman "certeza motivada". Como señalan los psicólogos políticos Cory Clark y Bo Winegard, el razonamiento motivado alude a «la esencia de una opinión; [mientras que] la certeza motivada concierne a la "fuerza" de esa opinión». Dicho llanamente, los humanos solemos sentirnos demasiado seguros de nuestras posturas y no vemos los costes de adoptarlas. Todos nos creemos lumbreras, o al menos creemos estar en lo cierto.»

Diez sesgos que lastran nuestro raciocinio

1. **Sesgo de confirmación:** solemos preferir la información que concuerda con nuestras opiniones.
2. **Efecto laguna de exposición:** preferimos las cosas o personas que ya conocemos.
3. **Realismo ingenuo:** solemos pensar que percibimos el mundo objetivamente, tal cual es, y que las personas que discrepan de nosotros son ignorantes, irracionales o parciales.
4. **Ilusión del conocimiento:** creemos saber lo que están pensando los demás.

5. **Sesgo de correspondencia:** atribuimos los errores y defectos de los demás a su identidad, pero cuando metemos la pata nosotros, nos apresuramos a culpar a las circunstancias o a la mala suerte.
6. **Sesgo de autoconsistencia:** solemos creer que nuestras actitudes, opiniones y conductas son siempre estables, cuando lo cierto es que cambian.
7. **Efecto del falso consenso:** pensamos que los demás suelen compartir nuestras preferencias, opiniones y conductas más de lo que en realidad lo hacen.
8. **Sesgo de autoridad:** nos gustan más las ideas que expresa alguien con poder o prestigio.
9. **Estereotipo:** cuando observamos un rasgo en un miembro de un grupo, asumimos que algunos o todos los miembros de dicho grupo lo comparten.
10. **Prejuicio de punto ciego:** nos consideramos capaces de detectar con facilidad sesgos en otros, aunque no reconozcamos los propios.

«[...] Si los prejuicios son tan abundantes y sesgan y esposan nuestra mente, es lógico pensar que estamos bastante condenados a ser estúpidos, ¿no? Pues no necesariamente. Entre nosotros vive una hueste de heroicos iconoclastas que se rebelan contra el sesgo. Son los llamados inconformistas.»

LA IDEA PRIMORDIAL

Cuando hay una sola persona que discrepa en el grupo, sucede algo especial. No asumes mecánicamente que esa persona tiene razón, sino que te apetece sopesar bien la cuestión y considerar que puede tener razones de peso para sostener una tesis contraria.

«[...] Al exponerte al punto de vista de alguien que discrepa de ti, te vuelves más hábil a la hora de evaluar la información que respalda tesis contrarias a las tuyas. Te prestas a examinar la realidad y a plantear preguntas sobre tus propias posiciones. Dejas de claudicar ante el razonamiento motivado y la confianza y te vuelves más crítico y

moderado. Ya no piensas en términos tan polarizados, sino más como un científico imparcial en busca de la verdad. En general, la presencia de una voz discordante insta a los miembros del grupo a abandonar los atajos mentales fáciles y a procesar la información de forma elaborada y meticulosa. Así, las tres grandes categorías de sesgos cognitivos lo tienen muy negro.»

LA IDEA PRIMORDIAL

La creatividad no es un don innato. Es una manera de pensar. Interactuar regularmente con los inconformistas nos lleva a adoptar una mentalidad creativa. Cuando los rebeldes expresan sin ambages opiniones diferentes y polémicas, los grupos se vuelven mejores que la suma de sus partes.

LA IDEA PRIMORDIAL

Por lo general, los actos de insubordinación no seducen de inmediato a la mayoría. Lo que hacen es plantar semillas de duda que acaban madurando y germinando en nuevos puntos de vista.

PARTE 2. EL RECETARIO DEL INCONFORMISTA

4. Habla con persuasión

LA IDEA PRIMORDIAL

Hay **cinco principios esenciales** que los rebeldes pueden utilizar para maximizar el potencial sugestivo de su mensaje.

LA IDEA PRIMORDIAL

Si antes de hablar dedicas un tiempo a entablar vínculos comunes con las personas que han de escucharte —y en especial, a respaldar las normas del grupo y una identidad de grupo positiva—, acumulas lo que las ciencias sociales denominan «créditos de idiosincrasia». Se acumula capital cultural, por así decirlo. Y al proponer ideas innovadoras, se puede «gastar» ese capital cultural para conseguir el respaldo de los otros miembros del grupo.

LA IDEA PRIMORDIAL

Como insubordinado honesto, debes adoptar una estrategia de conciliación y un tono amistoso. No vejes, culpes ni hieras a entusiastas del *statu quo*. Debes ver a los exponentes de la ortodoxia como futuros aliados.

LA IDEA PRIMORDIAL

Como rebelde, tendrás muchas más posibilidades de atraer a oyentes receptivos si estos adoptan una mentalidad de promoción. Para reforzarla, identifica claramente cuándo estás aportando hechos constatados y cuándo estás simplemente expresando una opinión. Haz hincapié en el conocimiento objetivo. Insiste para que los oyentes vean que, en vez de aferrarse a ideas mayoritarias que quedaron anticuadas hace tiempo, les puede convenir más seguir un camino nuevo y mejor.

LA IDEA PRIMORDIAL

Normalmente, los demás nos parecen más de fiar si los vemos como personas heroicas y atrevidas. Los rebeldes pueden alterar las percepciones si hacen «alarde» de su coraje, de modo que se vuelvan patentes los sacrificios y costes personales que conlleva destacar de la multitud.

5. Atrae a gente que te cubra la espalda

LA IDEA PRIMORDIAL

Para ti, algunas causas pueden ser tan importantes que estés dispuesto a morir por ellas. Otras, no tanto. Aprende a diferenciarlas y sé coherente.

«[...] Igual que escalar una cuesta o enfrentarse a alguien que amenaza tu integridad, acabar con el sistema e intentar persuadir a la gente para que acepte una nueva idea consume un mogollón de energía mental.⁸ Sumando aliados de confianza, nos libramos de parte de la presión de preparar el asalto al *statu quo*. Uno de nuestros amigos nos recordará qué importante es empezar con cuestiones con las que las demás personas de la sala puedan coincidir. Alguien nos brindará una sonrisa de ánimo o asentirá para insuflarnos energía mientras hablemos. Otra persona nos ayudará a refutar la objeción imprevista de un escéptico. Con aliados, no tenemos que recordarlo todo. No hace falta

medir a la perfección cada palabra. No tenemos que sobresalir en todo.⁹ Así pues, el quid para los potenciales rebeldes es buscar y conservar los aliados más proclives a ayudarnos. La ciencia apunta hacia tres principios básicos.»

LA IDEA PRIMORDIAL

No hace falta que cambies el mundo tú solo. Haz una lista con los aliados en quienes confíes para que te ayuden a superar los malos momentos.

LA IDEA PRIMORDIAL

Busca a personas que te complementen, socios que sean interesantes, que te pongan en aprietos y que sean una fuente de iluminación. Lo mejor es rodearte de personas que te hagan estallar la cabeza, en el buen sentido, con su habilidad para ofrecerte nuevas ideas y puntos de vista.

LA IDEA PRIMORDIAL

Si quieres sumar aliados a tu causa, no receles de afrontar problemas difíciles y compartir momentos penosos juntos. En la medida de lo posible, no dudes en afrontar la adversidad junto a otros. No es fácil mostrarnos vulnerables con los demás, pero al hacerlo nos sentimos conectados y valientes.

6. Genera entereza mental

«[...] Casi todas las intervenciones en materia de salud mental que se han creado en las recientes décadas asumen que la mejor manera de responder a la angustia es minimizarla. Si eres un rebelde que se topa con una temible adversidad, vas a terapia o realizas alguna otra intervención con la esperanza de obtener algún tipo de alivio que te permita funcionar mejor. Más recientemente, los psicólogos han afirmado que intentar reducir la angustia puede causar más sufrimiento. Según ellos, la angustia es una experiencia humana que no es negativa per se. Lo malo es evitarla y negarse a experimentarla. Cuando nos preocupa una entrega inminente, nos hacemos el longuis y

nos distraemos con las redes sociales. Cuando estamos tristes o nos sentimos solos, nos confortamos hartándonos de comida. Cuando nos remuerde la conciencia, dedicamos horas y horas a reflexionar sobre lo que podría haber sido y dejamos de vivir el presente. Muchas veces nuestras estrategias para lidiar con la angustia resultan eficaces a corto plazo, pero nos acaban distanciando más de la vida que queremos y nos generan más angustia. ¿Cómo aprendemos a convivir con la angustia para que no nos hunda? Una gran solución es cultivar eso que los científicos llaman «flexibilidad psicológica». Cuando percute la desgracia, la persona psicológicamente flexible no alucina ni entra en crisis, sino que toma medidas para recuperarse enseguida y volver a avanzar. Pronto deja de hacer frente al dolor que siente y empieza a progresar de forma asertiva hacia sus metas.»

«[...] Una herramienta muy útil para ser más flexible psicológicamente es, abróchate el cinturón... la Tabla de Flexibilidad Psicológica. Entretejiendo una serie de estrategias de probada eficacia, la Tabla es un proceso simple de reflexión de cuatro pasos que te prepara para hacer frente a la inevitable adversidad que te encontrarás como rebelde. Ante una situación emocionalmente intensa, puedes utilizar la Tabla para atomizar tu experiencia de la situación, procesar los sentimientos arrolladores de angustia, esquivar las técnicas negativas de gestión emocional e inspirarte para actuar con valentía. Cuando racionalizamos las dificultades cotidianas, podemos volver a nuestro objetivo ulterior y tratar de conseguirlo con renovado vigor. En su formato reducido, la Tabla sería así:

| | |
|--|--|
| (PASO 2) «¿Qué pensamientos, sentimientos, sensaciones físicas y recuerdos indeseados estoy experimentando?» | (PASO 1) «¿Qué y quién me importa?» |
| ← HUIR DEL DOLOR | BUSCAR SENTIDO → |
| (PASO 3) «¿Qué hago para aplacar, evitar o controlar los pensamientos indeseados?» | (PASO 4) «¿Qué hago o qué podría hacer para vivir conforme a mis valores?» |

PARTE 3. CÓMO SACAR PROVECHO DE LA DESOBEDIENCIA

8. No des la espalda a lo que te escandalice

«[...] Indagando en diferentes estudios de psicología, he revelado tres poderosas barreras mentales que nos cierran la mente a nociones alternativas que encontramos por el camino. Aunque nunca es fácil escuchar ideas ajenas, provocadoras o creativas, puede venir bien entender y superar esas barreras. Nuestra psicología nos hace vulnerables a los argumentos y suposiciones de las autoridades y a los desinteresados que, inconscientemente, apoyamos el statu quo y desechemos ciertas opiniones y personas. Por suerte, podemos aprender a escuchar a los inconformistas de forma más imparcial, haciendo menos hincapié en el mensajero y más en el valor de la propia información. Cuando oímos ideas que sí merecen la pena, podemos perfeccionarlas, con lo que los inconformistas persuaden mejor a la mayoría.»

«[...] Así pues, el autodistanciamiento parece distraernos de nuestra obsesión por la demografía de los inconformistas, poniendo el acento en su individualidad y en el mérito de lo que dicen. Anonimizando el diálogo interno, nos representamos mentalmente y juzgamos a los demás con más matices. Nos volvemos más abiertos de miras y más flexibles a lo que dicen las voces discrepantes.»

«[...] La curiosidad es sana en muchos sentidos, nos vuelve más inteligentes y nos hace evolucionar. Los más curiosos no solo persisten más con las cosas que les cuestan, sino que rinden mejor y se cansan menos. En un estudio se descubrió que simplemente con pedir a un sujeto que describiera una experiencia pasada en que había sentido curiosidad,²⁶ su energía mental y física aumentaba un 20 % más que al recordar momentos de gran felicidad. Tanto la inteligencia como la tenacidad y la energía son relevantes cuando tratamos de vencer la resistencia y escuchar a los insubordinados honestos. La curiosidad también nos ayuda a hacer más caso a los demás. Muchas veces no logramos entender bien a los rebeldes que nos rodean porque pasamos más tiempo explicando nuestras posturas que pensando en lo que nos pueden ofrecer. La curiosidad nos arranca de nuestro ensimismamiento. Y de este modo nos abrimos más a ideas nuevas y útiles.»

«[...] Rompe el exceso de confianza con curiosidad. Los equívocos respecto a lo que necesitamos para ser grandes conversadores nos impiden tender puentes con los

rebeldes honestos y, de hecho, con cualquiera. La mayoría vive las conversaciones como una retahíla de decisiones sobre qué decir y cómo actuar. Confiando en el instinto, admiramos a la gente que parece ingeniosa, que cuenta anécdotas apasionantes y que responde con “finura”. Asumimos que los demás creerán que somos ases de la conversación si exhibimos agudeza y finura. No, no y no, dice la ciencia moderna. La mayoría queremos interlocutores que muestren interés en lo que sentimos o pensamos, en lo que nos molesta, nos intriga y entusiasma. La mayoría queremos comunicarnos con personas que nos animen a sumergirnos más en nuestros intereses.»

«[...] A la hora de mejorar la sociedad, los inconformistas no son los únicos responsables de convencernos de sus verdades. El resto debemos acoger y evaluar sus aportaciones con ecuanimidad para poder aceptar ideas y soluciones que mejoren lo que ya existe. Pero como hemos visto en este capítulo, entablar relaciones fructíferas con los rebeldes no solo consiste en querer escucharlos. Necesitamos superar el bagaje emocional y mental con el que cargamos y que nos lleva a rehuir ideas nuevas y diferentes antes de tener ocasión de barajarlas racionalmente. Recordemos lo que hay en juego. Personas que tiran de la manta, activistas políticos, artistas, científicos y otras personas que “piensan diferente” son agentes del progreso social».

«[...] Hoy, las sociedades están en proceso de cambio y se están transformando más deprisa que nunca. Sea por la pandemia, el progreso tecnológico, el cambio generacional u otros factores, muchos estamos abandonando hábitos y prácticas de décadas de antigüedad de un día a otro. Incluso los expertos más reputados son incapaces de predecir lo que pasará mañana. Por tanto, nos toca experimentar con la mejor forma de alimentarnos, trabajar, educar a nuestros hijos, cuidar de nuestros mayores, etcétera. Esos experimentos funcionan mejor cuando tenemos varias ideas alternativas a nuestra disposición. Solo las valoraremos si abrimos la mente cultivando una mezcla de empatía con otras opiniones, curiosidad y humildad intelectual. No solo son las personas las que deben aprender a ser más amables y sensibles a los inconformistas, sino los grupos. Buena parte del progreso social se da en las escuelas, las empresas, las comunidades, los equipos y los barrios. Con todo, las arraigadas convenciones sociales nos impiden considerar ideas diferentes y potencialmente amenazantes.»

9. Aprende de los excéntricos

«[...] Muchos grupos aplastan las contribuciones de la minoría, y también de los insubordinados honestos. Es frecuente que hasta los que se jactan de su “diversidad” no cosechen los beneficios esperados.»

«[...] Es habitual que los grupos no saquen todo el jugo de la diversidad porque les cuesta extraer conocimiento de los márgenes. Como líder, te interesa que el grupo sea una maraña perfecta y cohesionada; así, operará con eficiencia. Con cierto grado de armonía y optimismo, las personas que se parecen pueden coordinar sus pensamientos y actos enseguida. Pensad en los bomberos que colaboran como una máquina bien engrasada para llegar rápidamente al lugar de emergencia. Aun así, la cohesión puede impedir que los rebeldes honestos, que por naturaleza piensan diferente de la mayoría, compartan sus mensajes. También puede impedir que otros miembros del grupo valoren justamente esos mensajes. Solo obtendrás buenas ideas de los rebeldes —y así elevarás la capacidad del grupo para buscar, conquistar, pensar, aprender y crear— si tratas a los rebeldes como colaboradores de valor incalculable y si los atraes, desarrollando y puliendo sus ideas. De otro modo no conseguirás las mejores soluciones, solo las más rápidas, y la inteligencia colectiva del grupo se resentirá.»

«[...] Para inculcar la motivación epistémica en la dinámica del grupo, anima a los miembros a confiar en sus puntos fuertes y a recurrir a los miembros con otras capacidades para que echen una mano en áreas en las que ellos carezcan de conocimiento. Si se combinan los puntos fuertes y las especialidades únicas que confluyen en el grupo, se hacen más preguntas y se generan más ideas. Cuando el equipo cuenta con una mayor reserva de recursos, aparecen soluciones mejores y más creativas. Obviamente, los miembros de un equipo solo pueden aprovechar sus puntos fuertes y recurrir a otros para acabar de pulir su conocimiento si reina una ética de humildad intelectual. Tu propia humildad y la de tus compañeros de equipo estimula las consultas mutuas. En relación con eso, un grupo propicio para los rebeldes honestos suele priorizar los fines, más que los medios.²⁵ Centrándose en los fines, los miembros del grupo recibirán a los rebeldes honestos con los brazos abiertos, pues cualquiera que hace preguntas, esgrime críticas y contraargumentos constructivos e identifica soluciones obviadas hace mejor al equipo. Para promover y sostener la humildad intelectual, crea una estructura de alicientes que recompense el esfuerzo y la productividad del grupo,

dando instrucciones sobre cómo cooperar y compartiendo lo que sabes y lo que se te da mejor.

Promover la motivación epistémica insta una cultura saludable en que las personas ven la discrepancia como un trampolín al progreso y las diferencias entre los miembros del grupo, como ventanas a nuevos datos y soluciones. Según han descubierto los científicos, se puede optimizar más la toma de decisiones del grupo utilizando la información única que poseen los rebeldes honestos, combinando la motivación epistémica con una orientación prosocial: el deseo de trabajar por el bien del grupo, más que por uno mismo. En tres estudios diferentes, los grupos que dieron con el mayor número de ideas para resolver un problema, las ideas más originales y el mayor número de desavenencias constructivas abrigaban ante todo valores de autonomía y pensamiento crítico, en vez de conformidad y lealtad.²⁶ Los grupos que valoran la autonomía y el pensamiento crítico invierten energía en lo que más ayudaría al grupo a prosperar, una orientación prosocial que no estaba presente en los grupos.»

ÍNDICE

Prefacio. ¿Este libro es para mí? 11

PARTE I UNA ODA A LA INSUBORDINACIÓN

1. La capital importancia de hacer la rueda en la biblioteca 15
2. Las locuras que hacemos para gustar 33
3. Los renegados molan 57

PARTE II EL RECETARIO DEL INCONFORMISTA

4. Habla con persuasión 83
5. Atrae a gente que te cubra la espalda 105
6. Genera entereza mental 127
7. Gana con responsabilidad 157

PARTE III CÓMO SACAR PROVECHO DE LA DESOBEDIENCIA

8. No des la espalda a lo que te escandalice 185
 9. Aprende de los excéntricos 213
 10. Cómo criar a niños insubordinados 235
- Epílogo. Tu próxima proeza rebelde 261
Agradecimientos 265
Notas 271
Índice analítico 351