

# Índice



<b>Prólogo</b>	17
<b>Introducción</b>	21
<b>Parte I: Los peligros del conocimiento</b>	26
<b>01 Los peligros del conocimiento</b>	
1. El conocimiento es poderoso	31
2. El apego por lo conocido	36
3. Cegados por la confianza	38
4. Los límites de la especialización	42
5. Ceguera voluntaria	45
6. La pretensión de conocimiento	51
<b>02 Dependencia de expertos y de líderes</b>	
1. El líder que sabía demasiado	57
2. El problema con «ciertos» líderes	61
3. El peso de las expectativas	67
4. Aparentar que se sabe	72
5. Obediencia ciega a la autoridad	74

### **03 El crecimiento de lo desconocido**

- |   |    |
|---|----|
| 1. El conocimiento cambia continuamente | 81 |
| 2. Más complejo, más ambiguo            | 83 |
| 3. Complicado, complejo, caótico        | 85 |
| 4. Mala relación con la complejidad     | 91 |

### **Parte II: En el límite** 94

#### **04 Finisterre**

- |                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 1. Llegando a Finisterre            | 99  |
| 2. Evitando lo desconocido          | 103 |
| 3. Miedo a ser incompetente         | 106 |
| 4. Reacciones en el límite          | 113 |
| 5. La llamada para cruzar el límite | 124 |

#### **05 La oscuridad se ilumina**

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Un nuevo planteamiento del No Saber                        | 131 |
| 2. ¿Qué podemos aprender de los habitantes de lo desconocido? | 135 |
| 3. El artista: el espacio entre ángeles y demonios            | 139 |
| 4. El explorador: una montaña cada vez                        | 143 |
| 5. El psicoterapeuta: la forma de lo desconocido              | 146 |
| 6. El científico: libertad para desviarse                     | 149 |
| 7. El emprendedor: descubrir lo que viene                     | 152 |

### **Parte III: Capacidades «negativas»** 155

#### **06 Vacía tu taza**

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1. La mente del principiante | 161 |
|------------------------------|-----|

<b>2. Del control a la confianza</b>	168
3. Aferrarse a la finalidad y a los valores	174
4. Suéltate	178
5. Di «no sé»	185
6. Alberga dudas	189
7. Trabaja con la resistencia	193
8. Interioriza el No Saber	197
9. Prepara el terreno	199

### **07 Cierra los ojos para ver**

1. Cierra los ojos para ver	207
2. Observa	211
3. Crea un espacio para el silencio	214
4. Escucha	219
5. Desafía las suposiciones	222
6. Desafía a la autoridad y al conocimiento	225
7. Preguntar	229

### **08 Salta en la oscuridad**

1. Improvisa	237
2. Genera múltiples hipótesis	241
3. Pon en común diferentes perspectivas	246
4. Asume riesgos	250
5. Explora	253
6. Experimenta	255
7. Acepta los errores	259
8. Fracasa rápido	263
9. ¿Por qué no?	266
10. Asume la responsabilidad	270

### **09 Disfruta en lo desconocido**

1. Haz locuras, juega	275
-----------------------	-----

2. Humor	278
3. Curiosidad y creatividad	281
4. Valentía y vulnerabilidad	284
5. Compasión y empatía	287
6. Solidaridad	290
7. Fluidez	293
8. Antifragilidad	298

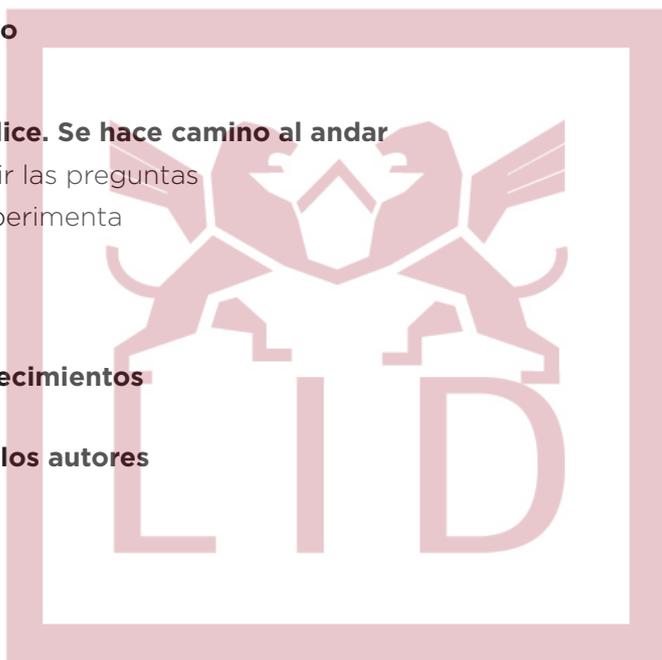
<b>Epílogo</b>	302
----------------	-----

<b>Apéndice. Se hace camino al andar</b>	
1. Vivir las preguntas	307
2. Experimenta	315

<b>Notas</b>	321
--------------	-----

<b>Agradecimientos</b>	329
------------------------	-----

<b>Sobre los autores</b>	335
--------------------------	-----



# Prólogo

Hace falta tener cierta desfachatez para escribir un libro sobre las virtudes del No Saber. Después de todo, si mis amigos y compañeros, Diana Renner y Steven D'Souza, quieren que reconozcas tu ignorancia y que, además, disfrutes de las recompensas de adentrarte en lo desconocido, ¿cómo es posible que sepan tanto de la materia para escribir un libro entero y que, además, nos lo hagan comprensible? ¿Cómo puede alguien ser «experto» en el arte del No Saber?

Sin embargo, esta paradójica búsqueda del No Saber tiene que sonarle a cualquiera que haya tenido una carrera profesional o que haya vivido la experiencia de ser padre. En mi caso, ciertamente es así. La presión de «saber» ha estado presente a lo largo de toda mi carrera profesional.

Al entrar a trabajar en política, siendo muy joven, con mucha formación y poca experiencia, me encargaron llevar gran parte de la campaña electoral de mi mentor, que se presentaba al cargo de fiscal general de Massachusetts. No tenía ni idea de lo que debía hacer. En vez de reconocerlo ante mí o ante mis jefes, intentaba compensarlo llegando más temprano a la oficina, como si pasar más tiempo en el trabajo pudiera compensar mi ignorancia. Estuve a punto de sufrir una crisis nerviosa.

Después, en mi propia carrera política —como diputado por Massachusetts elegido para un mandato de tres años— se esperaba que tuviera las respuestas y un punto de vista sobre prácticamente todo. Acepté mi papel, así que respondía con autoridad a cualquier cosa que me preguntaran tanto los votantes como los periodistas.

Más tarde me convertí en periodista y acabé, finalmente, como editor de una revista semanal. Era mi primer trabajo como director y, una vez más, no tenía ni idea de lo que debía hacer. Tenía que actuar, tomar decisiones, tanto periodísticas como de gestión, y no tenía ni el coraje ni la confianza para reconocer lo mucho que me hundía en las aguas del No Saber y de pedir ayuda.

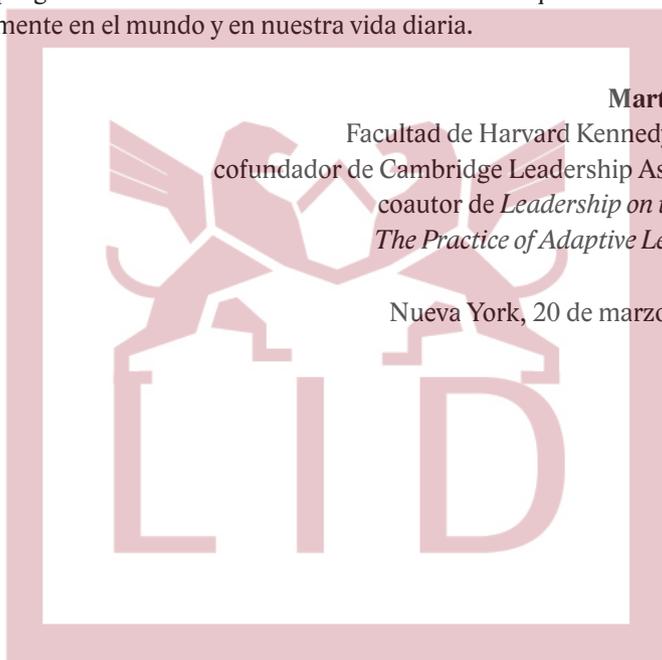
Finalmente, en una etapa de madurez en la que ya no tengo tanta necesidad de demostrarme nada a mí mismo ni a los demás, he dedicado los últimos treinta años de mi carrera a dar clases en Harvard. En este entorno, en el que el conocimiento es el rey, por fin he sido capaz y estoy preparado para disfrutar del No Saber y de que se vea que he renunciado a mi responsabilidad de transmitir sabiduría. Las aulas en las que doy clases están diseñadas para que todos miren hacia delante, hacia el lugar donde se sienta el profesor y desde donde les transmite las perlas del conocimiento, como si los estudiantes no tuvieran nada que aportar excepto respeto y admiración. Cuando mejor enseño, cuando más contribuyo al crecimiento de mis alumnos, es cuando entro en la clase, dejo vacío el sitio del profesor, me acerco a ellos y los escucho, en vez de escucharme a mí mismo, lleno de planes de estudio y verdades asumidas.

Como padre, he vivido ese momento maravilloso y difícil cuando tus hijos se dan cuenta de repente de que tú no lo sabes todo, que no eres infalible y que cometes errores con frecuencia. Recuerdo que una vez, mientras mi hijo, el más mayor, que entonces tendría nueve años, jugaba al béisbol, le dije que se pusiera más cerca del *home plate* para que tuviera más opciones de hacer el lanzamiento. Hizo lo que le dije, y el siguiente lanzamiento le golpeó directamente en el brazo. Fue hace más de treinta años y todavía puedo ver su cara cuando corría hacia la primera base, con dolor, reprimiendo las lágrimas, perplejo porque había seguido mi consejo y eso le había producido dolor. Su escala de valores se había derrumbado.

Como seres humanos, que funcionan dentro de una vida organizada, debes haber vivido tanto la presión por «saber» que los demás han ejercido sobre ti como la presión que tú has ejercido sobre los demás, especialmente sobre los que tienen autoridad y que han de saber las respuestas y ejercer esa autoridad a través de las funciones clásicas: dirección, protección y orden, incluso aunque no tengan ni la más remota idea de lo que está pasando.

Este libro, que honra y legitima el ámbito del No Saber, es la obra de libera-  
dores no de luditas, y nos hace libres para innovar, adaptarnos y abordar la  
complejidad, ambigüedad e incertidumbre de la vida del siglo XXII con cu-  
riosidad, empatía y, sí, con el coraje para soportar la resistencia de aquellos  
que se aferran desesperadamente a la ilusión de que el conocimiento actual  
puede resolver los problemas más desconcertantes.

Este libro es un ejemplo vivo de ese coraje, de esa voluntad de saltar del pre-  
cipicio hacia el vacío del No Saber, que es algo esencial si queremos hacer  
algún progreso ante los desafíos más intrincados a los que nos enfrentamos  
actualmente en el mundo y en nuestra vida diaria.



**Marty Linsky**

Facultad de Harvard Kennedy School;  
cofundador de Cambridge Leadership Associates;  
coautor de *Leadership on the Line* y  
*The Practice of Adaptive Leadership*

Nueva York, 20 de marzo de 2014

# Introducción

Imagina que la persona de la que estás enamorado en secreto te hace un regalo. «Toma», te dice con una sonrisa mientras te da una caja grande, con una forma extraña y cuidadosamente envuelta. Estás sorprendido y te dispones a abrirla cuando te dice: «Pero tienes que esperar tres días antes de abrirla.» «¿Tres días?», le respondes. «¿Qué habrá dentro?», te preguntas. La caja es pesada, pero con esa forma tan extraña podría ser cualquier cosa. La agitas suavemente, pero no hace ningún ruido ni te da ninguna pista de lo que contiene. ¿Podría ser esa declaración de amor que estás deseando, o quizá algo más mundano? Casi no puedes dormir esa noche. Tu curiosidad es insaciable, y piensas que no puedes esperar un día más; quieres saber. ¿Abrirías la caja antes de que transcurrieran los tres días?

Cuando queremos saber algo, no saberlo es muy duro. La reacción natural de la mayoría de la gente cuando no sabe algo es huir. Nos dirigimos, de forma natural, hacia las **personas** que **nos prometen respuestas**: los expertos, los líderes y aquellos que parece que saben. Nos aferramos al conocimiento de que ya disponemos, y tenemos miedo de soltarlo. Estamos programados neurológicamente para evitar lo inesperado, y preferimos la seguridad. Las situaciones ambiguas o inciertas nos hacen sentir incompetentes, violentos y avergonzados.

Sin embargo, vivimos en un mundo lleno de incertidumbre, de complejidad y de volatilidad. Somos incapaces de definir los mayores desafíos a los que nos enfrentamos, y preferimos dejar que se resuelvan solos. Cuando llegamos al límite de nuestro conocimiento, nuestras respuestas básicas consisten en aferrarse al conocimiento actual, dar soluciones rápidas o evitar por completo la situación.

Este libro trata de los problemas que surgen debido a nuestro enfoque habitual hacia lo desconocido, y propone una forma más fructífera de relacionarse con el No Saber. En el límite entre lo que sabemos y lo que no sabemos hay un lugar fértil, lleno de posibilidades. Jugar en el límite puede llevarnos a experimentar y aprender cosas nuevas, a la creatividad, a la alegría y al asombro. El límite es el lugar en el que puede emerger algo nuevo. A esto lo llamamos en inglés *Not knowing (No Saber)*. Cuando hablamos de *No saber*, hablamos de un verbo, de un proceso, no de una cosa, a pesar de utilizarlo de forma sustantivada.

Los libros normalmente son vehículos para transmitir conocimiento y experiencia. En cuanto empezamos a escribir el libro, nos chocó la ironía de escribir sobre el *No Saber*. ¿Cómo podíamos siquiera imaginar que podíamos escribir algo basado en el conocimiento sobre un tema que es, por su propia naturaleza, misterioso y desconocido e incluso inescrutable?

Este libro no es una guía de «cómo hacer» y tampoco da respuestas fáciles. En vez de eso, te invita a explorar tu forma de relacionarte con el No Saber a través de las historias y experiencias de otras personas. Las historias estudian el No Saber desde una diversidad de perspectivas, como el arte, la ciencia, la literatura, la psicología, el emprendimiento, la espiritualidad y las tradiciones de sabiduría. Durante la investigación previa a la escritura del libro, hemos recopilado muy diversas historias en todo el mundo. Hemos conocido a personas que lucharon contra lo desconocido y, en el límite, descubrieron algo que no era posible antes; así como a personas que se sienten cómodas viviendo y trabajando en el límite.

Algunos relatos están sacados de la historia, pero la mayoría provienen de hechos recientes o contemporáneos, de personas a las que hemos entrevistado personalmente. Tuvimos el privilegio de escuchar sus relatos sobre el No Saber, que nos contaron con gran honestidad y vulnerabilidad. En consideración a ellas, hemos cambiado algunos nombres para respetar su anonimato. Aunque este libro está escrito principalmente para las personas que pertenecen al mundo laboral, esperamos que puedas aplicarlo a una gran variedad de situaciones de tu vida personal y profesional. Como autores, hemos escrito este libro con una voz colectiva para dar mayor claridad. En los casos en los que compartimos nuestras propias historias individuales, lo especificamos.

Nuestro interés al escribir sobre el No Saber proviene de nuestras propias experiencias al enfrentarnos a lo desconocido. Ambos tenemos una larga historia de lucha, resistencia y, en muchas ocasiones, de odio.

**Diana:** Nací en Craiova, una ciudad en medio de los campos continuos de la provincia de Oltenia, en el suroeste de Rumanía. Mis padres eran artistas respetados: mi padre era actor de cine y de teatro y mi madre tocaba el arpa en conciertos. Recuerdo una infancia feliz: en verano visitábamos la granja familiar y en invierno, mi hermano Stefan y yo nos tirábamos en trineo por la colina que había cerca de casa. Sin embargo, vivíamos en una incertidumbre constante ya que en cualquier momento un vecino podía alertar a la policía secreta de cualquier actividad rebelde de pensamiento o de acción.

Con los medios de comunicación controlados por el Estado, era normal que no te enterases de lo que pasaba en el mundo. Para luchar contra la propaganda, mi padre escuchaba normalmente Radio Free Europe, que emitía desde Alemania occidental desafiando la censura comunista. Si te pillaban escuchando esta distorsionada emisora, suponía ser interrogado por la policía secreta. Los sonidos de Radio Free Europe forman el telón de fondo de mis recuerdos infantiles. Todavía puedo oír la melodía de la radio en mi cabeza y los murmullos familiares de voces hablando.

Aprendí día a día qué es la opresión y que te nieguen el conocimiento y el poder de saber la verdad.

Recuerdo una agradable tarde de verano en la que nos dormimos en la casa de campo de mi abuela, y me desperté con las noticias. El periodista acusaba al anterior presidente de Rumanía, Ceausescu, de asesinar a niños. Era la historia de la que todo el mundo oiría hablar después de la revolución de 1987.

Los niños eran encerrados como animales en los orfanatos y no se les proporcionaban las necesidades básicas, ni cariño ni apoyo.

Tenía doce años, pero todavía recuerdo el impacto que me produjo esa historia. No sólo por los horribles detalles, sino también por el hecho de tener, en ese momento, el conocimiento secreto de que mi familia podía estar en peligro.

En 1987 mi padre dijo «Ya basta» y escapamos de Rumanía a Austria. Ese periodo en Austria fue un momento completo de No Saber: dónde viviríamos, qué nos pasaría, cómo terminaría todo. Un año después nos trasladamos a Australia, donde nos garantizaron la residencia permanente como refugiados. Otra transición, otra fase de No Saber: vivir en una nueva cultura, empezar en un nuevo colegio... Desde una infancia en un país donde se manipulaba la verdad, hasta un tiempo de incertidumbre y cambio, he vivido y luchado con el No Saber.

**Steven:** En el año 2000 luchaba por salir de la cama, perdía peso, tenía tos seca y dolor en el pecho. Como persona estoica y testaruda, no hice caso de los síntomas hasta que se hicieron tan dolorosos que una mañana ni siquiera podía atarme los cordones de los zapatos. Cuando fui al médico, me diagnosticó tuberculosis, una variante resistente a los antibióticos, y me enviaron al hospital. Significó una operación, muchos meses de tomar antibióticos muy fuertes y, en un momento determinado, como la enfermedad no remitía, de no saber si volvería a encontrarme bien de nuevo.

Compré mi primera casa en Londres cuando los precios del mercado inmobiliario estaban más altos, en 2006, justo antes de la crisis financiera. Con mucha cautela, había hecho un estudio completo antes de hacer la compra y justo cuando estaba a punto de venderla, recibí una carta del Ayuntamiento en la que se me informaba de que el enlucido de la fachada, las ventanas, la valla de separación y la ampliación de la casa era ilegal. El propietario anterior no había obtenido los permisos necesarios y mi abogado no se había dado cuenta. Me concedieron treinta días para derribar la ampliación, que contenía el baño, la cocina y el aseo de la pequeña casa; así pues, suponía derribar literalmente la mitad de la casa. Recurrí, pero viví casi un año sin saber si tendría una casa a la que volver.

En ese momento trabajaba en un banco de inversión; me sentía seguro y disfrutaba de mi trabajo. Una mañana recibí una llamada de un compañero que me decía que el nombre de la empresa había cambiado. Durante la noche nos habían comprado para salvar la firma del colapso financiero: un peligro del que no sabíamos nada, ni siquiera

la tarde anterior. Todos los proyectos quedaron parados, y cada día escribíamos correos electrónicos a los compañeros que eran despedidos para desearles que les fuera todo bien. Después de seis meses de incertidumbre constante, me llamaron a la oficina del jefe, en la que había un representante de Recursos Humanos, y fui despedido mediante una llamada telefónica. Aunque me lo esperaba, no hizo que fuera más fácil; y me sentí muy inseguro respecto al futuro profesional que me aguardaba y a cómo iba a pagar la hipoteca.

En las elecciones de la vida siempre me he sentido agobiado cuando he debido tomar decisiones importantes. ¿Debería elegir esta opción o esta otra? Cuando debía tomar una decisión acerca del futuro y de cómo responder, me quedaba paralizado, vacilando entre las diferentes opciones, que llegaban a convertirse en dilemas constantes en mi mente. Un amigo me dijo: «Steven, pareces la personificación de las decisiones difíciles». Era muy doloroso y odiaba la tiranía de tener que elegir y de no saber qué hacer. Me burlaba de que ¡tenía un doctorado en incertidumbre! La vida ha sido para mí una lucha constante con el No Saber, no sólo por los hechos dramáticos que describía antes, sino por las elecciones que tengo que hacer cada día. Sólo sabía que tenía que haber una forma mejor de enfrentarse a lo que no sabemos.

Al igual que tú, llegamos a este libro después de haber luchado contra lo que desconocemos. El recorrido que hemos hecho para investigar y escribir nos ha ayudado a desarrollar una nueva relación con el No Saber. Tenemos menos ganas de confiar en nuestro conocimiento actual, somos más escépticos respecto a las personas que muestran seguridad, y nos sentimos más cómodos al estar en un estado de No Saber. Esperamos que tú también puedas experimentarlo así.

Al final del libro te planteamos unas preguntas para reflexionar y unos experimentos que puedes poner en práctica para desarrollar más tu investigación.

Al comenzar tu viaje en este libro, te invitamos a venir con una mentalidad de exploración y a estar abierto a las vueltas, giros y descubrimientos que tendrás a lo largo del camino. Como dijo Antonio Machado: «Caminante, no hay camino, se hace camino al andar».



## Dos tipos de inteligencia

«Hay dos tipos de inteligencia: una es adquirida. De pequeño, en el colegio, vas memorizando datos y conceptos de los libros y de lo que explica el profesor, y vas recopilando información tanto de las disciplinas tradicionales como de las nuevas.

Con esta inteligencia te abres camino en la vida. Consigues situarte por delante o por detrás de los demás en función de tu capacidad para retener información. Con esta inteligencia te paseas por dentro o por fuera de ciertos campos del conocimiento, consiguiendo siempre más calificaciones en tus propias tablas protegidas.

Hay otra clase de tabla, una que ya está completa y protegida dentro de ti.

Una fuente que mana y que fluye constantemente.

La frescura en el centro del pecho.

Esta inteligencia no se marchita ni se estanca.

Es fluida y no se mueve de fuera hacia dentro a través de los circuitos del aprendizaje.

Este segundo conocimiento es una fuente que mana de ti y sale hacia fuera.»

**Rumi**, poeta persa y místico sufí



## CAPÍTULO 1

## 1.

# El conocimiento es poderoso

Una niña da sus primeros pasos, sus padres sonrían encantados al verla avanzar, y la cogen en brazos para abrazarla. Dice sus primeras palabras, canta una nueva canción o llega a la final de una competición del colegio, y se gana las felicitaciones y el respeto. Desde el principio se nos valora y se nos recompensa por acumular conocimiento y destrezas.

La famosa frase de sir Francis Bacon, «el conocimiento es poder», es tan obvia que casi no merece la pena mencionarla. Por el colegio, el trabajo y la vida sabemos que la experiencia —entendida como «lo que se sabe»— determina nuestro estatus y nos da influencia, poder y reputación. La mera apariencia de conocimiento confiere dignidad y nos llama la atención.

En las últimas décadas, tanto las economías desarrolladas como las que están en vías de desarrollo han seguido transformándose inexorablemente: orientándose hacia los servicios y alejándose de la agricultura y la producción. Somos cada vez más los que tenemos profesiones «para ganarnos la vida». En muchos países tener un determinado nivel de formación aumenta las posibilidades de tener un salario más alto, puesto que permite el acceso a mejores empleos. Un nivel más alto de formación está directamente relacionado con tener una mejor salud, menos hijos y una vida más larga.<sup>1</sup>

El nivel y el poder que podemos obtener gracias a nuestros conocimientos y nuestra experiencia, aparte de los beneficios prácticos que pueda tener, nos hacen sentir más importantes y más valorados. Ello, a su vez, nos da una

mayor confianza. Además, puede estimular nuestra ambición porque buscamos estar más arriba del estatus que conlleva el éxito.

El autor y filósofo Nassim Nicholas Taleb nos dice que tendemos a tratar nuestro conocimiento como «una propiedad personal que hay que proteger y defender. Es algo que nos adorna y que nos permite ir escalando puestos en el orden social. Nos tomamos muy en serio lo que sabemos».<sup>2</sup> Nuestra sed de conocimientos se ve continuamente alimentada por organizaciones que incentivan la competencia y la experiencia. El rendimiento se evalúa en función de unos criterios muy concretos y se vincula a ascensos, remuneraciones, bonos y otras recompensas; todo ello refuerza la creencia de que cuanto más competentes somos, más éxito tendremos, más alto subiremos y más nos pagarán.

Las recompensas que nos da el conocimiento, realmente, no son sólo externas: son innatas, están programadas mentalmente en nuestros cerebros. Estudios recientes en el campo de la neurociencia han demostrado que la certeza es una de las condiciones más importantes para aprender a actuar de forma óptima. El neurocientífico David Rock sostiene, además, que una amenaza a nuestra certeza puede ser, desde un punto de vista neurológico, tan dolorosa como un ataque físico.<sup>3</sup> Otra investigación sobre los efectos de la incertidumbre en el cerebro respalda la afirmación anterior porque demuestra que incluso una pequeña dosis de incertidumbre genera una respuesta de «error» en el cerebro. Vivir con incertidumbre debilita, al igual que no conocer las expectativas de nuestro jefe o esperar los resultados médicos para saber si tenemos una enfermedad grave. Nuestro cerebro busca constantemente la respuesta.

Michael Gazzaniga, neurocientífico de la Universidad de California, ha investigado este proceso de racionalización en personas a las que se les ha practicado la resección quirúrgica de los hemisferios cerebrales como tratamiento para casos graves de epilepsia. Aplicando el mismo experimento a cada uno de los hemisferios, Gazzaniga llegó a la conclusión de que en el hemisferio izquierdo existe una red neuronal a la que denominó *el intérprete*. La capacidad del hemisferio izquierdo para estar constantemente interpretando la realidad supone que está «siempre buscando orden y razón, incluso cuando no los hay».<sup>4</sup>

No es extraño, entonces, que persigamos con tanto anhelo cualquier forma de conocimiento, porque el conocimiento es algo maravilloso. Nos promete que seremos recompensados, respetados, ascendidos y más ricos, que estaremos más sanos y nos sentiremos más seguros de nosotros mismos.

No obstante, quizá convendría ser prudente. ¿Cuándo fue la última vez que alguien intentó venderte algo que tuviera muchas ventajas y ningún inconveniente? El problema con el conocimiento reside en el hecho mismo de ser tan útil. Nos aferramos a él incluso en situaciones en las que puede limitarnos; paradójicamente, puede ser un estorbo para un nuevo aprendizaje y un nuevo crecimiento.





ZONA DE CONFORT

NO SABER

NUEVAS IDEAS  
LIBERTAD  
CREATIVIDAD  
FLUIDEZ  
SILENCIO  
EMOCIÓN  
VALOR



LUZ  
CONCIENCIA  
INFORMACIÓN  
REALIZACIÓN  
ESPACIO  
INMUNIDAD  
FLEXIBILIDAD  
INTELIGENCIA