

Los múltiples colores del cisne

Desbordantes y no alineados/1 – El valor infinito que conduce más allá del miedo

Luigino Bruni

Publicado en Avvenire el 02/09/2018



«La lógica del Cisne Negro hace que lo que no sabemos sea mucho más importante que lo que sabemos»

Nassim N. Taleb, *El Cisne Negro*

Un "suceso Cisne Negro" es un acontecimiento altamente improbable y de efectos muy relevantes cuya llegada no puede preverse ni explicarse en base a los hechos del pasado. La expresión procede del descubrimiento de cisnes negros en Australia, hecho que permitió refutar la tesis, hasta entonces considerada cierta, de que todos los cisnes eran blancos. El Cisne

Negro es un gran enemigo de las empresas y organizaciones, por sus efectos potencialmente devastadores.

Si bien el debate, más o menos científico, que se ha desarrollado durante estos años pone de relieve casi exclusivamente sus efectos destructivos, en realidad los acontecimientos totalmente inesperados y sorprendentes pueden suponer también la salvación de muchas organizaciones y comunidades. Lo inesperado puede ser el regalo más grande, como vemos cada día con nuestros hijos. Si nos fijamos bien en lo que ocurre en las organizaciones reales, no solo en las económicas, nos daremos cuenta de que su verdadero enemigo, el cisne negro *malo*, es la invencible tentación de crear rutinas de gestión rígidas basadas en la observación del pasado, que por eso mismo impiden comprender la llegada de grandes novedades. La gestión que trata de guiar el presente mirando hacia atrás solo permite "conocer" lo que ya se sabe. Esta mirada retrospectiva, como ocurre en el relato bíblico de la mujer de Lot (Génesis 19,26), transforma la vida en una estatua de sal muerta. El peligro verdaderamente grave para las organizaciones no está pues en la existencia de cisnes negros sino en su gestión, muchas veces equivocada.

El error más común surge del temor a la llegada de un cisne negro malo, que provoca hostilidad hacia todos los cisnes con un plumaje ligeramente distinto del blanco. De este modo, por el terror a que aparezca un cisne negro, todos se mantienen en la rutina y en la monotonía de un mundo monocolor, y se pierde la belleza y la biodiversidad. Esta elección es comprensible porque, si el acontecimiento inesperado es verdaderamente malo, puede determinar por sí solo incluso la *destrucción* de la comunidad.

Pero aquí entramos en el corazón de una de las principales paradojas de las comunidades (y de las personas). El cisne de plumaje distinto que se intuye en el horizonte podría ser el Satán y el Anticristo, pero también podría ser Isaías, Francisco y Clara, Teresa de Calcuta o Jesús de Nazaret. No podemos saberlo a primera vista, ni tampoco a la segunda. Con frecuencia solo lo sabremos al final (en esto radica su tremendo y maravilloso misterio). Pero si bloqueamos todos los colores deformes cuando despuntan, es posible que prevengamos la llegada del cisne negro destructor (aunque no tenemos ninguna garantía de éxito), pero es seguro que impediremos que las novedades verdaderas y buenas lleguen, maduren y den sus frutos y aceites esenciales. Una de las trampas relacionales que hacen que las organizaciones sean menos creativas, vitales e innovadoras de cuanto podrían ser es la lucha, más o menos consciente, entre los potenciales cisnes negros y la dirección, que hace todo lo posible por introducirlos en las lógicas rutinarias. Los divanes más presentes en las salas de las organizaciones modernas son los *lechos de Procasto*. La innovación verdaderamente puntera depende de personas que no pueden ser gestionadas con los típicos instrumentos de gestión si se quiere que actúen desarrollando al máximo su potencial.

Hoy por fin estamos entendiendo que las organizaciones vitales y capaces de generar cosas verdaderamente nuevas *deben renunciar a la pretensión misma de gobernar y controlar a sus personas*, porque en las dinámicas verdaderamente decisivas las personas son ingobernables. Si fueran totalmente gobernadas perderían el componente más innovador de su creatividad. La metáfora del cisne negro es un buen recurso teórico para comenzar a hablar acerca de la gestión de las *verdaderas novedades* en las organizaciones, en las personas y en las reglas del buen gobierno.

Todo lo que acabamos de decir es verdaderamente decisivo para las llamadas OMI, *Organizaciones con Motivación Ideal*, realidades colectivas que han nacido alrededor de algunas personas (fundadores) y se mueven por ideales distintos al beneficio económico (ideales que hemos llamado también *carismas* o *vocaciones proféticas*). Las OMI pueden ser movimientos espirituales y políticos, comunidades religiosas, ONGs, cooperativas y empresas sociales, civiles y de comunión. No *todas* son realidades buenas, pero *muchas de ellas* sí

lo son. El primer capital de las OMIs, a veces el único, son las personas y sus activos relacionales. Todas las personas, sobre todo las que actúan en base a motivaciones intrínsecas: miembros, trabajadores y directivos que no han entrado en estas organizaciones principalmente por incentivos económicos y financieros, sino por una llamada interior y por consiguiente por “vocación” (usando, como siempre, esta palabra en el sentido más laico y amplio posible). Las OMIs solo siguen adelante después de la fundación si son capaces de atraer y retener un núcleo de personas que sepan hacer revivir los primeros ideales. Dicho con otras palabras: si logran atraer, mantener, cultivar y hacer florecer *al menos un cisne negro* bueno, que tal vez pueda ser capaz de resucitar el patrimonio heredado de la primera generación.

Los razonamientos más importantes comienzan a partir de un primer dato: muchas OMIs nacen a partir de fenómenos de cisne negro. El primer fenómeno es del *mismo fundador*, porque posiblemente no haya nada más imprevisible, inesperado y de amplio impacto que la llegada de un nuevo carisma a la tierra (incluidos los carismas artísticos). Muchas veces el fundador de una nueva comunidad es un cisne distinto que salió volando de otra comunidad de origen que, debido a los errores o a una nueva vocación, se había quedado demasiado estrecha para sus vuelos más altos y locos.

Durante la fase de fundación, la fuerza de la novedad del fundador es tan extraordinaria que contamina a todos los demás miembros de la OMI, que progresivamente se va convirtiendo en una comunidad de cisnes con el mismo plumaje que el fundador. La dimensión innovadora presente en muchos miembros de la OMI se orienta hacia el fundador, y todas sus energías y talentos ideales se utilizan en sentido *mimético*, para alinearse con el nuevo “color”. Este proceso suele dar buenos resultados, porque los miembros de la comunidad no sienten nada más íntimo, sincero y verdadero y propio que el deseo de asumir los rasgos y los tonos del fundador.

Lo que ocurre es que la diversidad originaria y la *heterodoxia* inicial del fundador generan poco a poco una *nueva ortodoxia*, y el color innovador del fundador se convierte progresivamente en el único color de todos. Al principio esta operación mimética satisface plenamente al alma y al cuerpo. Pero, sin quererlo ni saberlo, este proceso acaba produciendo una situación estática muy parecida, si no idéntica, a la de las realidades que el fundador y sus seguidores querían cambiar al principio. De este modo, la heterodoxia generada por un suceso de cisne negro, que criticó y forzó el antiguo dogma, reproduce durante el ciclo vital del fundador un nuevo dogma que, como todos los dogmas, rechaza las innovaciones. Esta dinámica, bien conocida en las ciencias sociales y organizativas, muchas veces

marca el fin de experiencias innovadoras y proféticas, que agotan su misión cuando llegan a una situación análoga a aquella de la que partieron.

Además, las OMIs atraen a muchos más cisnes negros potenciales que otras organizaciones porque los movimientos ideales, por no hablar de los religiosos, seleccionan a muchas personas excelentes en algunas dimensiones. Las OMIs siempre han estado pobladas de personas ética y espiritualmente extraordinarias. Por eso, una persona que ha recibido una vocación auténtica (y toda OMI, para seguir siéndolo, debe contar al menos con una) es *potencialmente un cisne negro*, porque es única, irrepetible y no programable. Ni siquiera ella sabe en qué se convertirá. Nadie sabe qué impacto tendrá su vida en la vida de los demás. Es un mensaje en una botella, arrastrado por el mar, que solo será leído cuando alguien lo recoja (esto vale, tal vez, para cualquier persona que viene al mundo). Toda vocación es un suceso de cisne negro, imprevisible, inesperado y de grandes efectos.

Pero la gestión de las personas radicalmente innovadoras es mucho más difícil y dolorosa en las OMIs que en otras organizaciones (en esta serie de artículos iremos analizando los motivos), y raramente se ve coronada por el éxito. La OMI sabe, o intuye, que cada plumaje distinto puede esconder un cisne asesino, y este temor legítimo con frecuencia impide el cumplimiento de la promesa. El precio que hay que pagar por tener la esperanza de generar un nuevo profeta verdadero es la posibilidad de generar diez falsos. Es posible superar este temor radical atribuyendo a la promesa un valor muy superior al del temor a la aparición de un falso profeta particularmente malvado: un valor infinito. La hostilidad y la resistencia que todo proceso de cisne negro encuentra en las organizaciones se amplifica y radicaliza en las OMIs. La existencia de un carisma/ideal fundacional lleva naturalmente a las OMIs a anclarse en el pasado, a dar más importancia al comienzo que al *eschaton*. Esta mirada hacia el origen forma parte del ADN carismático de las OMIs, sobre todo de aquellas que tienen carácter espiritual y religioso. Un eventual reformador podría salvarlas precisamente desplazando el eje del pasado al futuro, pero esto es precisamente lo que las comunidades carismáticas e ideales más temen y combaten. Parece una tragedia típica, pero la tragedia es también una de las creaciones más grandes del genio humano. Las organizaciones ordinarias, que son más pragmáticas y concretas, están más abiertas que las OMIs a la novedad. Las OMIs, por su parte, desarrollan naturalmente mecanismos poderosos para interceptar y bloquear la llegada de cisnes negros malos. Pero estos sistemas bloquean también a los buenos. Pocas realidades colectivas son más refractarias a las grandes innovaciones que las OMIs, porque en ellas la salvaguarda de la herencia del pasado es un elemento coesencial (a diferencia de las empresas, que cambian de “carisma” ni de “fundador” si el mercado deja de responder).

Esto significa, en el plano de las personas individuales, que quien tiene, por destino y por llamada, un plumaje distinto dentro de la comunidad que lo ha generado – son muchos – debe tomar conciencia de que las resistencias, las hostilidades y a veces las persecuciones y calumnias que experimenta son en buena medida inevitables, porque están inscritas en la naturaleza de una OMI. Debe aprender a convivir con su propia *excedencia* y con la *falta de alineación* que toda excedencia produce, cuidándolas mansamente.

En torno a estos temas iremos construyendo los sucesivos capítulos de esta nueva serie de artículos, donde haremos muchas preguntas nuevas a las OMIs y a sus personas. Entre ellas: ¿cuáles son los rasgos típicos de la gestión de esta excedencia en las *distintas fases de la vida* de la persona y de la organización? ¿Cómo gestionar esta excedencia de jóvenes, y cómo de viejos? ¿Cómo salvaguardar la biodiversidad para asegurar la llegada de nueva vida? ¿Cómo cuidar hoy las vocaciones multidimensionales?

Abordaremos estos y otros desafíos vitales, sabiendo que las palabras escritas y leídas no son suficientes para salvarnos. Pero pueden ayudarnos a no dejar de caminar.