

**LO QUE
SIGNIFICA
ATREVERSE A
ARRIESGARSE**

La frase *atreverse a arriesgarse* pertenece al discurso de Theodore Roosevelt «La ciudadanía en una república», también conocido como «El hombre en el ruedo», que pronunció en la Universidad de La Sorbona de París, Francia, el 23 de abril de 1910. Éste es el fragmento por el que se hizo famoso:

No es el hombre crítico el que importa, ni el que se fija en los tropiezos del hombre fuerte, ni en qué ocasiones el autor de los hechos podía haberlo hecho mejor.

El mérito es del hombre que está en el ruedo, con el rostro cubierto de polvo, sudor y sangre; del que lucha valientemente; del que yerra; del que fracasa una y otra vez, porque no hay intento sin error ni fallo; del que realmente se esfuerza por actuar; del que siente grandes entusiasmos, grandes devociones; del que se entrega a una causa digna; del que, en el mejor de los casos, acaba conociendo el triunfo inherente a un gran logro, y del que, en el peor de los casos, si fracasa, al menos habrá fracasado tras haberse atrevido a arriesgarse con todas sus fuerzas [...]

La primera vez que leí esta cita pensé: «Esto es vulnerabilidad. Todo lo que he aprendido durante más de una década de investigación sobre la vulnerabilidad me ha enseñado justamente esta misma lección. La vulnerabilidad no se basa en conocer la victoria o la derrota, sino en comprender la necesidad de ambas: es implicarse; es estar totalmente dentro».

La vulnerabilidad no es debilidad, y la incertidumbre, el riesgo y la exposición emocional a los que estamos sometidos a diario no son opcio-

nales. Nuestra única opción es implicarnos. Nuestra voluntad de reconocer y conectar con nuestra vulnerabilidad determina la fuerza de nuestro valor y la claridad de nuestro propósito; nuestro miedo y nuestra desconexión determinan el grado en que nos protegemos de ser vulnerables.

Cuando nos pasamos la vida esperando ser perfectos o inmunes antes de salir al ruedo, sacrificamos relaciones y oportunidades que quizá sean irrecuperables, derrochamos nuestro valioso tiempo y tal vez le damos la espalda a nuestras aptitudes, a esas contribuciones únicas que sólo nosotros podemos hacer.

Ser perfectos e inmunes puede parecer muy atractivo, pero eso no existe en la experiencia humana. Hemos de salir al ruedo, sea del tipo que sea —una relación nueva, una reunión importante, nuestro proceso creativo o una conversación familiar delicada—, con el valor y la voluntad de implicarnos. En vez de sentarnos en el banquillo y dedicarnos a juzgar y a dar consejos, **hemos de atrevernos a dar la cara y a dejarnos ver**. Esto es vulnerabilidad. Esto es *atreverse a arriesgarse*.

Te invito a que me acompañes a explorar las respuestas a estas preguntas:

- ¿Qué hay detrás de nuestro miedo a ser vulnerables?
- ¿Cómo nos estamos protegiendo de la vulnerabilidad?
- ¿Qué precio estamos pagando cuando nos cerramos y nos desconectamos?
- ¿Cómo aceptamos y nos conectamos con nuestra vulnerabilidad para empezar a transformar nuestra forma de vivir, amar, educar y guiar?



INTRODUCCIÓN:
MIS AVENTURAS
EN EL RUEDO

Odio la jodida vulnerabilidad —le digo mirándola fijamente a los ojos. Estoy segura de que como es terapeuta habrá visto casos peores. Además, cuanto antes sepa de qué va el tema, antes podremos acabar con toda esta historia de la terapia—. No soporto la incertidumbre. No soporto no saber. No soporto exponerme a que me hieran o decepcionen. Es insoportable. La vulnerabilidad es complicada e insoportable. ¿Entiendes lo que quiero decir?

—Sí, sé qué es la vulnerabilidad —afirma Diana—. Lo sé muy bien. Es una emoción exquisita.

Entonces levanta la mirada y esboza una especie de sonrisa, como si se estuviera imaginando algo realmente hermoso. Estoy segura de que debo de parecer desconcertada porque no puedo imaginarme lo que está visualizando. De pronto me preocupo por su cordura y por la mía.

—He dicho que es *insoportable*, no *exquisita* —recalco—. Y para que conste, te voy a decir que si en mi investigación no relacionara ser vulnerable con vivir genuinamente, no estaría aquí. Odio el sentimiento que me produce.

—¿Cómo es ese sentimiento?

—Como si dejara de ser yo. Como si tuviera la necesidad de arreglar lo que está sucediendo y mejorar la situación.

—¿Y si no puedes?

—Entonces me entran ganas de darle un puñetazo en la cara a alguien.

—¿Y lo haces?

—No. Claro que no.

—Entonces, ¿qué haces?

—Limpiar la casa; comer mantequilla de cacahuetes; culpar a otras

personas; hacer que todo cuanto está a mi alcance esté perfecto; controlar todo lo que puedo (todo lo que no está bien afianzado)...

—¿Cuándo te sientes más vulnerable?

—Cuando tengo miedo. —Levanto la vista mientras Diana responde con esa molesta pausa y ese asentimiento de cabeza, típicos de los terapeutas cuando quieren sacarnos información—. Cuando tengo ansiedad y no estoy segura de cómo van a ir las cosas, si estoy entablando una conversación difícil, si estoy intentando hacer algo nuevo, si estoy haciendo algo que no me gusta o que me expone a las críticas o a los juicios. —Otra molesta pausa mientras continúa asintiendo con empatía—. Cuando pienso en cuánto amo a mis hijos y a Steve, y en que mi vida se acabaría si les pasara algo. Cuando veo que las personas que me importan pasan dificultades y yo no soy capaz de arreglar o mejorar su situación. Lo único que puedo hacer es estar con ellas.

—Entiendo.

—Lo siento cuando tengo miedo de que las cosas vayan demasiado bien o demasiado mal. Realmente, me gustaría que fuera una sensación exquisita, pero en estos momentos es sencillamente insoportable. ¿Puede la gente cambiar eso?

—Sí, creo que sí.

—¿Puedes darme algunos deberes o algo que me ayude? ¿He de revisar los datos?

—Ni datos ni deberes. Aquí no hay tareas ni condecoraciones de estrellitas de oro.* Pensar menos. Sentir más.

—¿Puedo experimentar la exquisitez sin que en ese proceso tenga que sentirme realmente vulnerable?

—No.

—¡Vaya, mierda! ¡Es increíble!

Si no sabes nada de mí por alguno de mis otros libros, mi blog o los vídeos de Internet en TED que se han convertido en un fenómeno viral, voy a ponerte al día. Si, por el contrario, ya estás un poco harto de mis

* Pegatinas con forma de pequeñas estrellas que se dan a los niños como premio por su comportamiento o por sacar buenas notas en la escuela. (*N. de la T.*)

menciones de una terapeuta, sáltate lo que queda de este capítulo y ve directamente al Apéndice donde hablo sobre mi proceso de investigación. Me he pasado la vida intentando engañar y dejar atrás la vulnerabilidad. Pertenezco a la quinta generación de una familia tejana cuyo lema es «bloquea y carga»,* así que, sinceramente (y genéticamente), de ahí me viene mi aversión a la incertidumbre y a la exposición emocional. Cuando cursaba la enseñanza media, que es la etapa en que la mayoría de los jóvenes nos debatimos contra la vulnerabilidad, empecé a desarrollar y a perfilar mis habilidades para evitar la vulnerabilidad.

Con el tiempo lo fui probando todo, desde ser «una buena chica» con mi rutina de «hazlo perfecto por favor», hasta ser poeta fumadora de cigarrillos de clavo de olor, activista furiosa, trepa empresarial y fiestera descontrolada. A simple vista, estas facetas pueden parecer etapas razonables, cuando no predecibles, del desarrollo, pero para mí fueron más que eso. Todas mis etapas fueron diferentes armaduras para evitar involucrarme demasiado o ser demasiado vulnerable. Cada estrategia se construía sobre la misma premisa: *Mantén a todos a una distancia de seguridad y ten siempre un plan de huida.*

Junto con mi miedo a la vulnerabilidad, también heredé un gran corazón y una gran empatía. Así que, cuando estaba cerca de los treinta, abandoné mi puesto de directiva en AT&T, me puse a trabajar de camarera sirviendo mesas y retomé mis estudios de trabajadora social. Nunca olvidaré la respuesta de mi jefa cuando fui a verla para comunicarle mi renuncia: «Déjame que lo adivine. ¿Te vas para prepararte como trabajadora social o para ser presentadora de vídeos musicales de la MTV en *Headbangers Ball*?

Como a mucha gente que se siente atraída hacia esta profesión, me gustaba la idea de arreglar a las personas y los sistemas. Sin embargo, tras conseguir mi título de grado y cuando estaba terminando mi posgrado,

* Frase militar que se hizo célebre por la película bélica *Arenas sangrientas*, en la que el protagonista, John Wayne, se equivocó y, en vez de decir «carga y bloquea» el fusil, dijo «bloquea y carga». A partir de entonces, ha quedado como frase hecha en el sentido de estar preparados para algo grave. (*Nota de la T.*)

me di cuenta de que el trabajo social no trataba sobre arreglar nada. Trataba y trata de contextualizar y de «soportar». El trabajo social es soportar la incomodidad de la ambigüedad y la incertidumbre, y mantener abierto un espacio de empatía para que las personas puedan hallar su propio camino. En una palabra: *caótico*.

Mientras me esforzaba por averiguar cómo podría conseguir que funcionara mi carrera como trabajadora social, hubo una frase de uno de mis profesores de investigación que me impactó: «Si no puedes medirlo, no existe». Nos explicó que, a diferencia de nuestras otras clases del programa, la investigación se basaba en la predicción y en el control. No daba crédito a mis oídos. ¿Me estaba diciendo que, en lugar de aguantar y resistir, podía dedicar mi vida profesional a predecir y controlar? Había encontrado mi vocación.

La conclusión más importante que saqué de mi grado, posgrado y doctorado en trabajo social fue que la conexión es la razón por la que estamos aquí. Hemos sido diseñados para estar en contacto con otras personas; es lo que da propósito y sentido a nuestra vida, y sufrimos cuando carecemos de ese contacto. Me propuse crear una línea de investigación que explicara la anatomía de la conexión.

Al principio, estudiar la conexión era una idea simple, pero sin darme cuenta, fui absorbida por los participantes de mi investigación, quienes, al preguntarles por sus relaciones y experiencias de conexión más importantes, me hablaron de fracasos amorosos, traiciones y vergüenza; del miedo a no merecer estar verdaderamente conectados. Los seres humanos tendemos a definir las cosas por lo que no son, lo cual se manifiesta todavía más en el caso de nuestras experiencias emocionales.

De modo que, sin pretenderlo, me puse a investigar la vergüenza y la empatía, y dediqué seis años a desarrollar una teoría que explicara qué es la vergüenza, cómo actúa y cómo cultivamos nuestra resiliencia ante la creencia de que no «somos suficiente»: que no merecemos ser amados o estar integrados. En 2006, me di cuenta de que, además de comprender la vergüenza, tenía que entender la otra cara de la moneda: ¿Qué tienen en común las personas con mejor resiliencia a la vergüenza, las que se consideran dignas (yo las llamo genuinas)?

Tenía la gran esperanza de que la respuesta a esta pregunta fuera: «Son investigadoras de la vergüenza. Para ser genuino, has de saber mucho sobre la vergüenza». Pero estaba equivocada. Comprender la vergüenza sólo es una de las variables que contribuye a la «genuinidad», una forma de implicarse en el mundo con dignidad. En *Los dones de la imperfección*, definí diez «directrices» para vivir de una forma genuina que señalan lo que cultivan y descartan las personas genuinas:

1. Cultivar la autenticidad: descartar lo que piensen los demás.
2. Cultivar la autocompasión: descartar el perfeccionismo.
3. Cultivar un espíritu resiliente: descartar la indiferencia y la impotencia.
4. Cultivar la gratitud y la dicha: descartar la escasez y el miedo a la oscuridad.
5. Cultivar la intuición y confiar en la fe: descartar la necesidad de certeza.
6. Cultivar la creatividad: descartar la comparación.
7. Cultivar la diversión y el descanso: descartar el agotamiento, como símbolo de estatus social, y la productividad como medio para valorar el mérito propio.
8. Cultivar la calma y la quietud: descartar la ansiedad como estilo de vida.
9. Cultivar un trabajo que tenga sentido: descartar las dudas sobre uno mismo y el «se supone que...».
10. Cultivar la risa, el canto y la danza: descartar el ser una persona formal y «controlarse siempre».

Cuando analicé los datos, me di cuenta de que en cuanto a vivir genuinamente yo sacaba un dos sobre diez. Esto fue demoledor para mí. Sucedió pocas semanas antes de mi cuarenta y un cumpleaños y vislumbré cómo iba a ser mi edad madura. Pues resulta que tratar intelectualmente estos temas no es lo mismo que vivir y amar con todo tu corazón.

En *Los dones de la imperfección* describí con detalle lo que significaba ser genuino y la crisis del despertar espiritual que siguió a este descubri-

miento. Pero lo que quiero hacer aquí es compartir la definición de vivir genuinamente y los cinco temas más importantes que surgieron de los datos que me condujeron a los descubrimientos que expongo en este libro. Esto os dará una idea de lo que vendrá a continuación:

Vivir genuinamente supone implicarnos en nuestra vida con dignidad. Significa cultivar el coraje, la compasión y la conexión para que al levantarnos por la mañana pensemos: «No importa todo lo que voy a hacer hoy ni lo que quedará por hacer, “soy suficiente”». Significa acostarnos por la noche y pensar: «Sí, soy imperfecta y vulnerable y a veces tengo miedo, pero eso no cambia la verdad de que también soy valiente y digna de ser amada y de sentirme integrada».

Esta definición también se basa en los siguientes ideales fundamentales:

1. Amor e integración son necesidades innegables de todos los hombres, mujeres y niños. Estamos diseñados para estar conectados, que es lo que da sentido y propósito a nuestra vida. La ausencia de amor, integración y conexión siempre conduce al sufrimiento.
2. Si dividiéramos aproximadamente a los hombres y a las mujeres que he entrevistado en dos grupos —los que se sienten muy amados e integrados y los que luchan por conseguirlo—, sólo encontraríamos un factor que los separa: los que se sienten dignos de ser amados, que aman y se sienten integrados, simplemente, creen que *merecen* amor e integración. Su vida no es mejor ni más fácil, no tienen menos luchas contra las adicciones o la depresión ni han superado menos traumas, bancarrotas o divorcios, pero en el transcurso de todas esas luchas han desarrollado prácticas que les permiten aferrarse a la creencia de que merecen ser amados, sentirse integrados e incluso ser felices.
3. Estar convencidos de que somos dignos de algo no sucede porque sí: se cultiva cuando comprendemos que las directrices son opciones y prácticas diarias.
4. La principal preocupación de las personas genuinas es vivir de acuerdo con el valor, la compasión y la conexión.

5. Los genuinos consideran la vulnerabilidad como el catalizador para el valor, la compasión y la conexión. De hecho, la voluntad de ser vulnerables se erigió como el único valor verdaderamente claro que compartían todas las personas —hombres y mujeres— a quienes yo considero genuinas. Todo lo atribuyen (desde sus éxitos profesionales, hasta sus matrimonios y sus mejores momentos como padres) a su capacidad para ser vulnerables.

En mis libros anteriores ya había escrito sobre la vulnerabilidad; incluso hay un capítulo sobre este tema en mi tesis. Desde los comienzos de mi investigación, aceptar la vulnerabilidad fue una de las categorías importantes. También comprendí la relación entre la vulnerabilidad y las otras emociones que he estudiado. Pero en dichos libros suponía que la relación entre la vulnerabilidad y constructos varios como la vergüenza, la integración y el mérito eran una coincidencia. Tras doce años de profundizar cada vez más en este trabajo, por fin he comprendido el papel que desempeña en nuestra vida. La vulnerabilidad es la esencia, el corazón, el centro de todas las experiencias humanas significativas.

Esta nueva información me creó un gran dilema personal: por una parte, ¿cómo puedes hablar de la importancia de la vulnerabilidad con sinceridad y de un modo significativo sin ser vulnerable? Por otra parte, ¿cómo puedes ser vulnerable sin sacrificar tu legitimidad como investigadora? Si he de ser sincera, creo que, para investigadores y académicos, la accesibilidad emocional es un desencadenante de la vergüenza. En una fase muy temprana de nuestra formación aprendemos que guardar una buena distancia y la inaccesibilidad contribuyen al prestigio, y que si eres demasiado sociable, tus credenciales pueden quedar en entredicho. Si bien, en la mayor parte de los contextos, que te llamen pedante es un insulto, en la torre de marfil nos han enseñado a llevar la etiqueta de pedante como si fuera una armadura.

¿Cómo podía arriesgarme a ser realmente vulnerable y a contar historias sobre mi propio viaje caótico a través de esta investigación sin parecer un bicho raro? ¿Qué le pasa a mi armadura profesional?

Mi momento de «atreverme a arriesgarme», como instó a hacer una

vez Theodore Roosevelt a los ciudadanos, llegó en junio de 2010 cuando me invitaron a hablar en TEDxHouston. Éste es uno de los muchos eventos diseñados al estilo de TED (una organización sin ánimo de lucro que se dedica a difundir «ideas que merecen difusión» del mundo de la Tecnología, el Entretenimiento y el Diseño) que se organizan de manera independiente. Los organizadores de TED y TEDx reúnen «a los pensadores y realizadores más fascinantes del mundo» y los invita a que den una charla sobre su vida en dieciocho minutos o menos.

Los comisarios de TEDxHouston no se parecían a ningún organizador de eventos que he conocido. Invitar a una investigadora de la vergüenza y la vulnerabilidad provoca que la mayoría de los organizadores se pongan un poco nerviosos y que muchos de ellos intenten manipular en cierta medida el contenido de la charla. Cuando les pregunté de qué querían que hablara, me respondieron: «Nos encanta tu trabajo. Habla de lo que te emociona: hazlo a tu manera. Estamos muy agradecidos de poder compartir este día contigo». No estoy segura de cómo tomaron la decisión de dejarme hacerlo a mi manera, porque antes de esa charla ni siquiera era consciente de ese *a mi manera*.

Me entusiasmó la libertad de esa invitación, pero también tenía reparos. Me encontré de nuevo a horcajadas sobre ceder al malestar o refugiarme en mis viejos amigos: la predicción y el control. Decidí lanzarme al ruedo. *Realmente, no tenía ni idea de dónde me estaba metiendo.*

Mi decisión de atreverme a arriesgarme no surgió de mi confianza en mí misma, sino de mi fe en mi investigación. Sé que soy una buena investigadora y que las conclusiones que había sacado de los datos eran válidas y fiables. La vulnerabilidad me llevaría donde yo quería, o quizá donde necesitaba. También me convencí de que, al fin y al cabo, no era para tanto: *Es Houston; son mi gente. En el peor de los casos, habrá quinientas personas, más unos cuantos espectadores más mirando la emisión en directo y pensando que estoy loca.*

A la mañana siguiente de la charla, me levanté con una de las peores resacas de vulnerabilidad de toda mi vida. ¿Conoces ese sentimiento de que, al despertar, todo te parece bien hasta que te inunda el recuerdo de haber hecho el ridículo y deseas esconderte debajo de las sábanas? ¿*Qué he*

hecho? Quinientas personas piensan oficialmente que estoy loca, y es una verdadera mierda. Me olvidé de decir dos cosas importantes. ¿Tenía realmente una diapositiva con la palabra crisis escrita para enfatizar la historia que jamás debía haber contado? He de marcharme de la ciudad.

Pero no había adonde ir. Seis meses después de dar la charla, recibí un correo electrónico de los comisarios de TEDxHouston felicitándome porque mi conferencia iba a aparecer en el sitio web principal de TED. Sabía que eso era estupendo, un gran honor, pero estaba aterrada. En primer lugar, todavía me estaba haciendo a la idea de que «sólo» quinientas personas pudieran estar pensando que estaba loca. En segundo lugar, en una cultura llena de críticos y cínicos, siempre me había sentido más segura con mi carrera en el anonimato. Pensándolo bien, ahora no estoy segura de cómo habría respondido a ese correo de haber sabido que tener un vídeo sobre la vulnerabilidad y la importancia de dejarnos ver se convertiría en un fenómeno viral que lograría que me sintiera tan incómoda (e irónicamente) tan vulnerable y expuesta.

Actualmente, esa charla es una de las más vistas en TED.com, contando con más de cinco millones de reproducciones y traducida a treinta y ocho idiomas. Nunca la he mirado. Me alegro de haberla dado, pero todavía me siento incómoda.

Tal como yo lo veo, 2010 fue el año de la charla en TEDxHouston, y 2011, el año de *pasear la charla*, tal como suena. Crucé el país para dar mi conferencia a grupos tan variados como empresas de Fortune 500, coaches para ejecutivos, militares, abogados, grupos de padres y escuelas públicas. En 2012 me invitaron a dar otra charla en el congreso principal de TED en Long Beach, California. Para mí, la charla de 2012 ha supuesto la oportunidad de compartir el trabajo que ha sido el pilar y el trampolín de toda mi investigación: hablé sobre la vergüenza y sobre cómo hemos de entenderla y superarla si realmente queremos atrevernos a arriesgarnos.

La experiencia de compartir mi investigación me ha conducido a escribir este libro. Tras valorar con mi editor la posibilidad de escribir un libro sobre negocios o sobre la educación de los hijos, más un texto para profesores, me di cuenta de que sólo era necesario un libro, porque dondequiera

ra que fuera o a quienquiera que me dirigiese, los temas principales eran los mismos: miedo, desconexión y anhelo de tener más coraje.

Mis charlas empresariales casi siempre se centran en la dirección o la creatividad y la innovación. Los problemas más importantes de los que me hablan las personas de todas las clases sociales, desde los altos ejecutivos hasta las personas normales y corrientes, proceden de la desconexión, de la falta de comunicación, del miedo a no poder seguir en la brecha debido a los rápidos cambios y a la necesidad de tener un objetivo claro. Si queremos volver a encender la llama de la innovación y la pasión, hemos de rehumanizar el trabajo. Cuando la vergüenza se convierte en un estilo de dirección, muere la implicación. Cuando el fracaso no es una opción, olvidémonos del aprendizaje, de la creatividad y de la innovación.

En cuanto a la educación de los hijos se refiere, la práctica de clasificar a los padres como buenos o malos es corrosiva y endémica: convierte la crianza en un campo de minas de vergüenza. Las verdaderas preguntas que se deberían plantear a los padres son: «¿Estás implicado? ¿Estás prestando atención?» Si es así, prepárate a cometer muchos errores y a tomar malas decisiones. Los momentos en que cometemos un error educacional se convierten en valiosos dones, pues nuestros hijos observan qué ha ido mal y cómo podemos hacerlo mejor la próxima vez. No se trata de ser perfectos, ni de educar a niños felices. La perfección no existe, y he visto que lo que hace felices a los hijos no siempre los ayuda a ser unos adultos valientes y comprometidos. Lo mismo sucede con los centros educativos. No me he encontrado ni un solo problema que no se debiera a la combinación de falta de implicación por parte de los padres, del profesorado, de la administración o del alumno, y al choque entre los interesados que rivalizan por definir un propósito.

He descubierto que el reto más difícil y más gratificante de mi profesión es ser cartógrafa y viajera al mismo tiempo. Mis mapas o teorías sobre la resiliencia a la vergüenza, la genuinidad y la vulnerabilidad no han salido de mis propios viajes, sino de los datos que he recopilado en los últimos doce años: de las experiencias de millares de hombres y mujeres que están abriendo caminos en la dirección en que yo, como muchas otras personas, quiero dirigir mi vida.

Con los años he aprendido que una cartógrafa segura de sí misma y de paso firme no necesariamente se traduce en una viajera rápida. Tropiezo y caigo, y siempre tengo que cambiar de dirección. Y aunque intento seguir el mapa que he dibujado, en muchas ocasiones la frustración y la duda se apoderan de mí, arrugo ese mapa y lo tiro al cubo de la basura. El viaje desde lo exquisito a lo insoportable no es fácil, pero para mí cada paso ha valido la pena.

Todos compartimos algo —mi tema de conversación de los últimos años con padres, directivos y educadores—, que es la verdad que constituye la esencia de este libro: *lo que sabemos es importante, pero lo que somos lo es mucho más*. El hecho de valorar más el ser que el saber implica dar la cara y dejarse ver. Implica que nos atrevamos a arriesgarnos, a ser vulnerables. El primer paso en este viaje es entender dónde nos encontramos, a qué nos enfrentamos y adónde hemos de ir. Creo que la mejor forma de hacerlo es examinando nuestra omnipresente cultura del «nunca es suficiente».

CAPÍTULO 1

LA ESCASEZ: PROFUNDICEMOS EN NUESTRA CULTURA DEL «NUNCA ES SUFICIENTE»

Tras haber trabajado en este tema los últimos doce años, y observado los estragos que causaba la escasez en nuestras familias, organizaciones y comunidades, creo que puedo decir que tenemos una cosa en común: estamos hartos de tener miedo. Todos queremos ser valientes. Queremos atrevernos a arriesgarnos. Estamos cansados de que los discursos políticos se centren en «¿Qué hemos de temer?» y en «¿A quién deberíamos culpar?».

«No puedes levantar un gato sin darle a un narcisista.»

Vale, no fue el momento más elocuente de mi charla. Tampoco era mi intención ofender a nadie, pero cuando estoy entusiasmada o frustrada suelo recurrir al lenguaje que me han inculcado las generaciones de tejanos que me han precedido: «Levanto gatos», «No lo trago» y «Voy a preparar el pañuelo». Estas regresiones me suceden cuando estoy en casa o con mi familia y mis amigos, pero alguna que otra vez, cuando estoy mosqueada, se cuelan ante el público.

Toda mi vida he oído y utilizado la expresión de «levantar un gato», y ni se me pasó por la cabeza que un escaso puñado de asistentes, de los mil que había en la sala, pudiera imaginarse que yo iba por ahí repartiendo leña a los engreídos utilizando un felino. En mi defensa he de decir que, cuando tuve que responder a los numerosos correos electrónicos que me mandaron los asistentes que pensaban que la crueldad animal no encajaba en mi mensaje de vulnerabilidad y conexión, descubrí que este refrán nada tenía que ver con los animales. En realidad procede del Ejército de la Marina británica y se refiere a lo difícil que era utilizar el látigo de castigo, apodado gato de nueve colas, en las reducidas estancias del barco. Vale, esta opción no es mucho mejor.

En este caso en concreto, saltó el gato cuando una mujer del público gritó: «Hoy en día los niños se creen muy especiales. ¿Qué es lo que está convirtiendo en narcisistas a tantas personas?» Mi poco afortunada respuesta rayaba en la actitud de una sabelotodo: «Sí. No puedes levantar un gato sin darle a un narcisista». Pero surgió de la frustración que todavía siento cuando oigo que alguien deja caer la palabra *narcisismo*. *Facebook es un culto al narcisismo. ¿Por qué piensan las personas que lo que hacen es tan*

importante? En la actualidad, los niños son totalmente narcisistas. Siempre yo, yo, yo. Mi jefa es una narcisista. Cree que ella es la mejor y siempre menosprecia a los demás.

Y mientras los profanos utilizan esta palabra para todo, desde la arrogancia hasta la grosería, investigadores y terapeutas están intentando probar la elasticidad de este concepto de todas las maneras posibles. Recientemente, un grupo de investigadores realizó un análisis por ordenador de tres décadas de grandes éxitos musicales, y detectaron una tendencia estadísticamente importante hacia el narcisismo y la hostilidad en la música popular. Sus hipótesis se vieron respaldadas por su observación de la disminución del uso de palabras como *nosotros* y *nos* y el aumento a la hora de emplear el *yo* y el *mi*.

Los investigadores también informaron de que se hacía menor uso de palabras relacionadas con la conexión social y las emociones positivas, pero se aumentaban las relacionadas con la ira y la conducta antisocial, como *odiar* o *matar*. Dos de las investigadoras de ese estudio, Jean Twenge y Keith Campbell, autoras del libro *The Narcissism Epidemic*, sostienen que la incidencia del trastorno narcisista de la personalidad se ha incrementado en más del doble en Estados Unidos en la última década.

En otras palabras, según otro de los ilustrativos refranes de mi abuela, parece que el mundo se está yendo al infierno a pasos agigantados.

¿Acaso es verdad? ¿Estamos rodeados de narcisistas? ¿Nos hemos convertido en una cultura de personas absortas en sí mismas y engreídas a las que sólo les interesa el poder, el éxito, la belleza y ser excepcionales? ¿Nos creemos con tantos derechos que, realmente, estamos convencidos de que somos superiores, aunque en realidad no estemos contribuyendo o consiguiendo nada de valor? ¿Es cierto que nos falta la empatía necesaria para ser personas compasivas y estar conectadas?

Si eres como yo, probablemente estarás haciendo una pequeña mueca y pensando: «Sí». *Justamente, ése es el problema. No el mío, por supuesto. ¡Pero, en general..., parece cierto!*

Nos gusta tener una explicación, sobre todo para que nos ayude a sentirnos mejor con nosotros mismos y que traslade la culpa a *esas personas*. Cuando escucho a alguien exponer el argumento del narcisismo, éste sue-

le ir acompañado de desprecio, ira y críticas. A decir verdad, yo también sentí estas emociones al escribir ese párrafo.

Lo primero que se nos ocurre es curar a «los narcisistas», poniéndolos en su lugar mediante la crítica. Da igual que me dirija a docentes, padres o madres, directores ejecutivos o a mis vecinos, la respuesta siempre es la misma: *Estos egomaniacos tienen que darse cuenta de que no son tan excepcionales, que no son tan estupendos, que no tienen derecho a acosar y que se les han de bajar los humos. A nadie le importa.* (Ésta es la versión apta para todos los públicos.)

Ahora es cuando el tema se vuelve engañoso, frustrante y, quizá, hasta un poco descorazonador. El tema del narcisismo ha impregnado la conciencia social de tal modo que la mayoría de las personas lo asocian correctamente con un patrón de conductas que incluyen el engreimiento, la insidiosa necesidad de ser admirados y la falta de empatía. Lo que casi nadie entiende es que todos los niveles de gravedad en este diagnóstico tienen su origen en la vergüenza. Eso significa que no lo «solucionaremos» poniendo a la gente en su sitio y recordándole sus defectos e insignificancia. Lo más probable es que la vergüenza sea la causa de estas conductas, no la curación.

Contemplar el narcisismo a través de la visión de la vulnerabilidad

Diagnosticar y etiquetar a las personas, cuyas luchas son más ambientales o aprendidas que genéticas o biológicas, suele causar más mal que bien en la curación y el cambio. Y cuando tenemos una epidemia en nuestras manos, a menos que estemos hablando de algo que sea contagioso físicamente, es probable que la causa sea ambiental más que interna. Achacar el problema a cómo son las personas en lugar de a las decisiones que toman da lugar a que todos nosotros tengamos la excusa perfecta: *Lo siento. Yo soy así.* Creo firmemente que las personas somos responsables de nuestras conductas; por lo tanto, aquí no estoy hablando de «culpar al sistema». Estoy hablando de comprender la causa original para solucionar los problemas.

Reconocer los patrones de conducta y comprender lo que éstos puedan indicar suele ser útil, pero eso es muy distinto a que te definan con un diagnóstico, que a mi entender, y según han demostrado las investigaciones, suele exacerbar la vergüenza e impide que las personas busquen ayuda.

Hemos de entender estas tendencias e influencias, pero creo que es mucho más útil, e incluso transformador en muchas ocasiones, contemplar los patrones de conducta a través de la visión de la vulnerabilidad. Por ejemplo, cuando contemplo el narcisismo a través de la visión de la vulnerabilidad, **veo el temor de la vergüenza a ser personas corrientes**; veo el miedo a no sentirse nunca lo bastante extraordinario como para que se fijen en ti, a no ser digno de que alguien te quiera, a no estar integrado en alguna parte o a no cultivar el sentido de propósito. A veces el simple acto de humanizar los problemas arroja mucha luz sobre ellos, una luz que suele apagarse en cuanto aplicamos una etiqueta peyorativa.

Esta nueva definición del narcisismo es aclaradora e ilumina la raíz del problema y sus posibles soluciones. Veo exactamente de qué modo y por qué muchas personas luchan por creer que «son suficientes». El mensaje cultural de que una vida corriente es una vida sin sentido está por todas partes. Y veo también cómo los niños que crecen con una dieta regular de *reality* televisivos, cultura de las celebridades y redes sociales no supervisadas pueden absorber este mensaje y desarrollar una visión del mundo distorsionada. *Sólo soy bueno en la medida de los «me gusta» que consigo por Facebook o Instagram.*

Como todos somos vulnerables a los mensajes que incitan a esas conductas, esta nueva visión nos aleja del elemento nosotros-contras-esos-malditos-narcisistas. Conozco las ansias de creer que cuanto nosotros hacemos es importante, y lo fácil que es confundirlo con las ganas de ser extraordinario. Sé lo fácil que es utilizar el patrón de la cultura de las celebridades para comparar la pequeñez de nuestra vida. Y también entiendo que el engrèvement, creerse con derecho a algo y la búsqueda de admiración nos parezcan el remedio para calmar el dolor de ser demasiado corrientes e inadecuados. Sí, estos pensamientos y conductas acaban provocándonos más sufrimiento y nos conducen a una mayor desconexión,

pero cuando herimos a alguien y el amor y la integración están en juego, elegimos aquello que nos aporta más protección.

Es indudable que en algunos diagnósticos puede ser necesario encontrar el tratamiento correcto, pero no se me ocurre ni un solo ejemplo en que no nos beneficiemos de replantearnos la lucha a través de la visión de la vulnerabilidad. Siempre podemos aprender algo cuando reflexionamos sobre estas preguntas:

1. ¿Cuáles son los mensajes y las expectativas que definen nuestra cultura, y cómo influye ésta en nuestras conductas?
2. ¿En qué medida son nuestras luchas y conductas una forma de autoprotegernos?
3. ¿En qué medida nuestras conductas, pensamientos y emociones se relacionan con la vulnerabilidad y la necesidad de estar convencidos de nuestro mérito?

Si volvemos a la anterior pregunta de si realmente estamos rodeados de personas con trastorno narcisista de la personalidad, mi respuesta es: «No». Actualmente está en juego una poderosa influencia cultural, y creo que el miedo a ser corriente forma parte de ella, pero también creo que va más allá de todo eso. Para descubrir el origen, hemos de trascender los insultos y las etiquetas.

En este libro hemos ampliado la visión de la vulnerabilidad respecto a unas cuantas conductas específicas, pero si nos distanciamos todo lo posible, la perspectiva cambia. No perdemos de vista los problemas de los que hemos estado hablando, pero los contemplamos como parte de un paisaje mucho más extenso. Este ejercicio nos permite identificar con exactitud la mayor influencia cultural de nuestro tiempo: el entorno que no sólo explica lo que todo el mundo llama la epidemia del narcisismo, sino que también nos ofrece una visión panorámica de los pensamientos, las conductas y las emociones que van cambiando lentamente nuestra forma de ser y cómo vivimos, amamos, trabajamos, dirigimos, educamos, gobernamos, enseñamos y conectamos con los demás. Este entorno del que estoy hablando es nuestra cultura de la escasez.

La escasez: el problema del «nunca es suficiente»

Uno de los aspectos más importantes de mi trabajo es saber encontrar el lenguaje que represente los datos con exactitud y que tenga sentido para los participantes. Me sienta fatal cuando las personas me miran como si entendieran lo que digo, o responden a mis términos y definiciones con un «¡ah!» o «parece interesante». Debido a los temas que estudio, sé que tratan de cosas que las personas prefieren no ver, cubrirse rápidamente la cara con las manos o responder con un «¡uf!», «calla» o «sal de mi cabeza». Esto último es lo que suelen responder cuando oyen o leen la frase: *Nunca suficientemente*_____. En cuestión de segundos rellenan el espacio con sus propios adjetivos:

- Nunca suficientemente bueno.
- Nunca suficientemente perfecto.
- Nunca suficientemente delgado.
- Nunca suficientemente poderoso.
- Nunca suficientemente exitoso.
- Nunca suficientemente inteligente.
- Nunca suficientemente seguro.
- Nunca suficientemente a salvo.
- Nunca suficientemente extraordinario.

Obtenemos escasez porque la vivimos.

Una de mis escritoras favoritas sobre la escasez es la activista internacional y recaudadora de fondos Lynne Twist. En su libro, *The Soul of Money*, se refiere a la escasez como «la gran mentira». Escribe así:

Para mí, y para muchas personas, el primer pensamiento del día es: «No he dormido suficiente». El siguiente es: «No tengo suficiente tiempo». Verdadero o falso, ese pensamiento de *no es suficiente* se produce automáticamente antes de que se nos ocurra cuestionarlo o examinarlo. Nos pasamos la mayor parte de las horas y los días de nuestra vida oyendo, explicando, quejándonos o preocupándonos por aquello de lo

que no tenemos suficiente [...]. Antes incluso de que nos sentemos en la cama, antes de poner los pies en el suelo, ya nos sentimos inadecuados, que vamos retrasados, perdidos o que nos falta algo. Y cuando nos acostamos por la noche, nuestras mentes están recitando una letanía de todo aquello que no conseguimos o no hemos hecho ese día. Nos vamos a la cama con la carga de esos pensamientos y nos despertamos en esa ensoñación de carencia [...]. Esta condición interna de escasez, esta actitud mental de escasez es la causa de nuestros celos, avaricia, prejuicios y discusiones con la vida [...].» (pp. 43-45).

La escasez es el problema del «nunca es suficiente». La palabra *escasez* (*scarce* en inglés) viene de la palabra del antiguo francés normando *scars*, que significa «en cantidad restringida» (h. 1300). La escasez medra en una sociedad donde todo el mundo es superconsciente de la carencia. Nos parece que todo está restringido o que escasea, desde la seguridad y el amor hasta el dinero y los recursos. Dedicamos una cantidad de tiempo desproporcionada a calcular cuánto tenemos, queremos, no tenemos, y todo cuanto tienen, necesitan y quieren los demás.

La consecuencia de que esta evaluación y comparación constantes sean tan contraproducentes es que, normalmente, comparamos vida, matrimonio, familia y comunidad con visiones mediatizadas de la perfección que son inalcanzables, o comparamos nuestra realidad con nuestra versión ficticia de lo estupenda que es la de los demás. La nostalgia también es una peligrosa forma de comparación. Recuerda cuántas veces nos comparamos a nosotros mismos o nuestra vida con un recuerdo que la nostalgia ha remodelado por completo y que nunca existió realmente: «¿Recuerdas cuando...?». «Ésos eran días de...»

El origen de la escasez

La escasez no se apodera de una cultura de la noche a la mañana. Pero el sentimiento de escasez medra en culturas con tendencia a la vergüenza que tienen muy arraigada la comparación y que están fragmentadas por la

desconexión. (Por cultura con tendencia a la vergüenza no quiero decir que nos sintamos avergonzados de nuestra identidad colectiva, sino que somos muchos los que nos debatimos con el tema de la dignidad, los suficientes para lograr que eso se convierta en un rasgo cultural.)

En la última década, he presenciado grandes cambios en el espíritu que caracteriza a Estados Unidos. Lo he comprobado en los datos y, a decir verdad, también lo he visto en el rostro de las personas que he conocido, entrevistado y con las que he hablado. El mundo nunca ha sido un lugar fácil, pero la última década ha sido traumática para tanta gente que ha acarreado cambios culturales. Desde el 11 de septiembre, las múltiples guerras, la recesión, las catástrofes naturales, hasta el aumento de la violencia fortuita y de los tiroteos en los centros de enseñanza, hemos sobrevivido y seguimos sobreviviendo a acontecimientos que han destruido nuestro sentimiento de seguridad con tal fuerza que lo hemos experimentado como un trauma, aunque no hayamos estado directamente implicados. Y cuando vemos el increíble número de parados o de personas con trabajos basura, o conocemos a alguien que se ha visto directamente afectado, creo que nos afecta directamente a todos nosotros.

Preocuparse por la escasez es la forma que tiene nuestra cultura de manifestar el síndrome de estrés postraumático. Se produce cuando hemos pasado por muchas cosas, y en vez de reunirnos para sanarnos (lo cual exige vulnerabilidad) nos enfadamos, nos asustamos y nos peleamos con nuestros semejantes. No es sólo la cultura en general la que lo está padeciendo: he visto esta misma dinámica en la cultura familiar, laboral, escolar y comunitaria. Todas comparten la misma fórmula de vergüenza, comparación y desconexión. La escasez brota de estas condiciones y las perpetúa hasta que un número importante de personas empiezan a tomar decisiones diferentes y a remodelar las subculturas a las que pertenecen.

Una forma de ver los tres componentes de la escasez y de qué modo influyen en la cultura es reflexionar sobre las preguntas que indico a continuación. Cuando las leas, es importante que tengas presente la cultura o sistema social al que perteneces, tanto si se trata de tu clase en la escuela, de tu familia o de tu comunidad, como de tu equipo de trabajo:

1. **Vergüenza:** ¿Se utiliza el miedo al ridículo y al menosprecio para manipular a las personas y/o mantenerlas a raya? ¿Está el amor propio vinculado a los logros, la productividad o la conformidad? ¿Es una norma culpabilizar o señalar con el dedo? ¿Es tildar a alguien de algo o insultar un mal endémico? ¿Qué opinas del favoritismo? ¿Es importante el perfeccionismo?
2. **Comparación:** La competitividad saludable puede ser beneficiosa, pero ¿se está siempre comparando y clasificando abierta o encubiertamente? ¿Hemos asfixiado la creatividad? ¿Confinamos a las personas en una estrecha franja, en vez de reconocer sus contribuciones y dones únicos? ¿Existe una forma ideal de ser o un tipo de talento en concreto que se pueda utilizar para medir el mérito de los demás?
3. **Desconexión:** ¿Teme la gente asumir riesgos o probar cosas nuevas? ¿Es más fácil permanecer en silencio que compartir historias, experiencias e ideas? ¿Tenemos la sensación de que nadie nos está prestando atención o escuchando? ¿Se esfuerzan todos en ser vistos y escuchados?

Cuando releo estas preguntas y pienso en nuestra cultura dominante, en los medios de información y en el panorama socio-económico-político, ¡mis respuestas son SÍ, SÍ y SÍ!

Cuando pienso en mi familia dentro del contexto de estas preguntas, sé que éstos son precisamente los temas que mi esposo Steve y yo intentamos superar todos los días. Utilizo la palabra *superar* porque para cultivar una relación, levantar una familia, crear una cultura organizativa, dirigir un colegio, alimentar la fe en la comunidad..., todo ello de un modo que básicamente se opone a las normas culturales que marca la escasez, hace falta ser consciente, comprometerse y trabajárselo... todos los días. La cultura dominante está siempre ejerciendo presión, y a menos que estemos dispuestos a pararle los pies y a luchar por lo que creemos, la escasez se produce por defecto. Cada vez que tomamos decisiones que desafían el clima social de escasez se nos está instando a que nos «atrevamos a arriesgarnos».

La visión contraria a vivir en la escasez no tiene que ver con la abundancia. Creo que la abundancia y la escasez son las dos caras de una misma moneda. Lo contrario al «nunca es suficiente» no es la abundancia o «más de lo que jamás pudieras imaginarte». Lo contrario de la escasez es «suficiente», o lo que yo llamo *genuinidad*. Como he explicado en la Introducción, hay muchos principios de *genuinidad*, pero los pilares son la vulnerabilidad y el merecimiento: enfrentarse a la incertidumbre, a exponernos, a los riesgos emocionales, y a saber que soy suficiente.

Si vuelves a leer las tres preguntas sobre la escasez que acabo de plantear, y te preguntas si estás dispuesto a ser vulnerable o a atreverte a arriesgarte en cualquiera de los contextos definidos por estos valores, la respuesta de la mayoría de nosotros será un rotundo «no». Si te estás preguntando si son condiciones que pueden favorecer que cultivemos el mérito, la respuesta volverá a ser «no». *Los grandes damnificados de una cultura de la escasez son nuestra voluntad de aceptar nuestras vulnerabilidades y nuestra capacidad para implicarnos en el mundo, con la convicción de que nos lo merecemos.*

Tras haber trabajado en este tema los últimos doce años, y observado los estragos que causaba la escasez en nuestras familias, organizaciones y comunidades, creo que puedo decir que tenemos una cosa en común: estamos hartos de tener miedo. Todos queremos ser valientes. Queremos atrevernos a arriesgarnos. Estamos cansados de que los discursos políticos se centren en «¿Qué hemos de temer?» y en «¿A quién deberíamos culpar?»

En el capítulo siguiente hablaremos de los mitos de la vulnerabilidad que fomentan la escasez, y de cómo el valor sale del anonimato y nos permite hacernos visibles.