

El resultado no es lo único importante

"Nothing fails like success, because we do not learn from it. We learn only from failure"
Kenneth Boulding (1910-1993)

Solemos considerar al resultado como lo único importante. Pero el éxito es un proceso, no es un destino. Poner al resultado como valor máximo se contrapone con el concepto de proceso, esto es, la serie de pasos y experiencias que llevan a un resultado. Y el proceso incluye el error. No hay aprendizaje sin error. Pero lo inverso no es necesariamente cierto: el error no da siempre lugar al aprendizaje. Eso dependerá de lo que cada uno haga con sus experiencias. Porque la experiencia no es lo que nos sucede, sino lo que hacemos con lo que nos sucede. Tener una buena experiencia no significa no haberse equivocado, sino haber capitalizado los errores cometidos. Cada fracaso nos enseña algo que necesitábamos aprender. El filósofo romano Séneca (4 a.C.-65), nacido en lo que hoy es territorio español, decía que la recompensa de una buena acción es haberla hecho ⁽¹⁾. Nada más. Algo mal hecho nos puede recompensar con mucho más: aprender de eso. No elegimos los golpes que nos da la vida. Lo que sí decidimos es nuestra actitud ante ellos. El filósofo alemán Arthur Schopenhauer (1788-1860) lo dijo mucho mejor: "El destino reparte las cartas, pero nosotros jugamos la mano" ⁽²⁾. La manera en que vivimos (en que jugamos las cartas) es fruto de nuestras decisiones, y las decisiones tienen consecuencias. Y las consecuencias siempre (tarde o temprano) vienen a nosotros. Todos cometemos errores, y es una torpeza negarlo, ponerse a la defensiva y luchar contra lo obvio, defendiendo lo indefendible. No podemos tapar el sol con las manos. Con eso sólo conseguiremos volver a repetir el mismo error. Es más provechoso reconocer la situación, analizarla, y aprender de ella, con una firme voluntad de mejorar. Porque tampoco nos sirve quedarnos en una actitud de crítica estéril. Es fácil criticar y encontrar errores. Eso puede hacerlo cualquiera. Pero esa es sólo la mitad de la historia. Los que avanzan son los que, después de encontrar el error, pueden hacer que las cosas salgan mejor. Todos conocemos el precio del éxito: dedicación, trabajo y una devoción incorruptible por ver nuestros proyectos hechos realidad. El talento es algo bastante común. Lo que falta no es inteligencia, sino constancia. Eduardo Mondello me acercó hace poco una cita del político norteamericano Calvin Coolidge (1872-1933), quien fuera gobernador de Massachusetts, vicepresidente y presidente de los EEUU, que tiene una vigencia abrumadora. Dijo: "Nada en el mundo puede ocupar el lugar de la persistencia. No puede el talento: no hay nada más común que gente talentosa que no consigue el éxito. No puede el genio: es casi un refrán la existencia de

hombres geniales no recompensados. No puede la educación: el mundo está lleno de vagabundos educados. La persistencia y la determinación solas son omnipotentes".

Si nos guía un propósito definido, es más fácil. Es importante la presencia de un sentido, de un "para qué" trascendente. Y si tenemos ese "para qué", también encontraremos el "cómo". La mayoría fracasa por no tener una idea clara de lo que quiere conseguir. Sin una razón o propósito poderoso cualquier cosa en la vida es dura. Y ese propósito se construye y se sostiene con esfuerzo.

El poeta alemán Johann Wolfgang Goethe (1749-1832) aseguraba: "¿Quieres conocerte a ti mismo? No lo hagas por la observación, sino por la acción. Intenta cumplir con tu deber, y enseguida sabrás qué hay en ti" ⁽³⁾.

Esto es importante, porque el éxito de las organizaciones habitualmente está ligado con la calidad de su liderazgo. Y en una organización hay líderes en distintos niveles, en distintos estamentos. En nuestro medio, por ejemplo, son líderes el Director, el Jefe del Servicio, el Jefe del Área y el Jefe de Residentes. Todos ellos, en su ámbito, deben inspirar, apoyar y alentar a las personas a hacer cosas, y conseguir que esas cosas se hagan.

En su ensayo "Aprendiendo del error", Dough Crandall ⁽⁴⁾ argumenta que para preparar a los futuros líderes para los desafíos que van a enfrentar, hay que motivarlos a ser más auto-reflexivos y auto-críticos. En este sentido, divide las fallas del liderazgo en tres niveles: el nivel 1 comprende las fallas en lo que hacemos; el nivel 2, las fallas en lo que somos y el Nivel 3, las fallas en lo que queremos ser.

Las fallas del nivel 1 pueden ser corregidas a partir de la experiencia propia (pasada y presente), por lo que debemos desarrollar la aptitud de "leer" nuestra experiencia, y de aceptar las críticas a nuestro desempeño, para poder aprender de nuestros errores.

Pero debemos avanzar más allá de las fallas en lo que hacemos, para llegar a las fallas en lo que somos (nivel 2). Estas fallas son mucho más fáciles de ignorar, ya que tienen que ver más con nuestra identidad que con nuestras acciones, y esta identidad está constituida por nuestra constitución biológica, nuestra crianza, nuestra educación, nuestra experiencia, etc. Cuando cometemos fallas del nivel 2, tenemos que mirar más allá de lo que hemos hecho para llegar a las razones que nos han llevado a hacer eso: ¿impaciencia?, ¿descuido?, ¿inseguridad?, ¿temor?, ¿falta de curiosidad o de atención?, ¿rechazo a los cambios?

Además de que estas fallas son menos obvias, tendemos a ocultarlas a los demás y a nosotros mismos. Es más fácil culpar a fuerzas externas que enfrentar nuestras propias debilidades. Nuevamente, esto nos impide aprender alguna de las lecciones más importantes que nuestra experiencia tiene para ofrecernos. Debemos preguntarnos cómo nuestro carácter y hábitos de trabajo pudieron haber contribuido a nuestra falla. Además, esto nos exige desarrollar la humildad y la honestidad necesarias para ser receptores desapegados de las críticas que los que nos rodean tengan para hacernos sobre lo que somos. Si no, no nos enteraremos del problema hasta que haya alcanzado la magnitud de desastre. Y no alcanza con admitir nuestra imperfección. Debemos también mostrar un firme compromiso de superación. Una actitud defensiva frente a esto es el camino directo hacia el fracaso del liderazgo.

Las fallas en el nivel 3 son las más importantes, ya que violan uno o dos de los compromisos más importantes del liderazgo: nuestros valores fundamentales, o nuestro propósito central.

Un ejemplo de violar uno de los valores fundamentales del liderazgo tiene que ver con el ocultamiento de la información relevante: aquél que defiende y alienta un modelo participativo pero falla en compartir con sus colegas información clave y perspectivas importantes acerca de las dificultades y las oportunidades del proyecto conseguirá que las decisiones que sus colaboradores tomen no sean las más acertadas.

Un ejemplo de atentar contra el propósito central es el de aquel director que olvida su compromiso primario con el paciente y la comunidad y toma decisiones basadas solamente en intereses financieros de corto plazo del grupo. Esto podrá mejorar el rendimiento financiero inmediato, pero a la larga atentará contra el compromiso personal y el cumplimiento profesional. En este nivel 3, donde se ubican las fallas provocadas no por lo que hacemos ni por lo que somos sino por lo que queremos ser, es importante la pregunta: ¿por qué queremos liderar?, ¿por qué queremos dirigir? ¿Es por intereses personales? ¿Nos gusta doblegar a los

demás? ¿O porque genuinamente nos importan los problemas que aquejan a los pacientes, a nuestros colegas y a la organización a la que pertenecemos? ¿Qué tipo de líder queremos ser? El mejor líder no es el que se apalanca en los demás para crecer, sino aquél que se orienta al servicio y al compromiso de ayudar a los demás a alcanzar su mejor desempeño. El mejor líder no es el que opera en un modelo de comando y control, sino en un modelo de educación, ayudando a los demás a descubrir y poner en práctica todo su potencial.

Las fallas en estos 3 niveles nos acechan permanentemente, y debemos lidiar con ellas todos los días, reconociendo su existencia y sus causas, para poder aprender de ellas. Nuestra credibilidad no se basa en la ilusión de infalibilidad, sino en la capacidad de una honesta autocrítica y en la voluntad de no sólo admitir nuestros errores, sino de tener la determinación de aprender de ellos.

Le pido al poeta alemán Bertolt Brecht (1898-1956) que cierre estas palabras con las suyas: "Hay hombres que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años y son muy buenos. Pero están los que luchan toda la vida: esos son los imprescindibles"⁽⁶⁾.

Referencias

1. Seneca LA. Dialogues and Essays. Oxford, New York: Oxford University Press; 2007.
2. Schopenhauer A. Essays and Aphorisms. London: Penguin Group; 2004.
3. Knowles E. The Oxford Dictionary of Quotations. Oxford, New York: Oxford University Press; 1999.
4. Crandall D. Learning from failure. Leadership lessons from West Point. San Francisco: Jossey-Bass; 2007.
5. Ewen F. Bertolt Brecht: his life, his art and his times. New York: Carol Publishing Group; 1992.

Alfredo E. Buzzi
Presidente Sociedad Argentina de Radiología