

Una aclaración sobre la investigación

Y LA METODOLOGÍA DE CONTAR HISTORIAS

En la década de 1990, cuando empecé mis estudios de trabajadora social, la profesión estaba polarizada en un debate sobre la naturaleza del conocimiento y de la verdad. *¿Valen más los conocimientos obtenidos a través de la experiencia que los obtenidos mediante la investigación controlada? ¿Qué investigaciones deberíamos permitir que se publicaran en nuestras revistas profesionales y cuáles deberíamos rechazar?* Era un acalorado debate que a menudo ocasionaba fricciones importantes entre los profesores.

Cuando cursábamos estudios de doctorado muchas veces nos veíamos obligados a elegir un bando. Nuestros profesores de investigación nos enseñaron a preferir la evidencia a la experiencia, la razón antes que la fe, la ciencia por encima del arte, y a dar prioridad a los datos antes que a las historias. Irónicamente, al mismo tiempo, los profesores que no eran de la rama de investigación nos enseñaban que los especialistas en trabajo social tenían que estar al tanto de las falsas dicotomías, es decir, de los planteamientos radicales de «eres esto o aquello». De

hecho, nos enseñaron a que cuando nos encontráramos ante ese tipo de dilema, lo primero que nos teníamos que preguntar era: «¿Quién se beneficia de obligar a las personas a elegir?»

Si aplicabas la pregunta de «¿Quién se beneficia?» al debate existente en el ámbito del trabajo social, la respuesta era clara: los investigadores cuantitativos tradicionales se beneficiaban si el ramo decidía que su labor era la única válida. Y en mi universidad dominaba la tradición, por lo que teníamos una escasa, por no decir nula, formación en métodos cualitativos y nuestra única opción de disertación era cuantitativa. Teníamos un solo libro de texto para la investigación cualitativa con tapas color rosa claro, y con frecuencia se hacía referencia al mismo como el libro de investigación de «las chicas».

Este debate se convirtió en algo personal cuando me enamoré de la investigación cualitativa, es decir, de la teoría fundamentada, para ser más exactos. Así que respondí haciendo caso omiso y optando, de todos modos, por esa línea de investigación, para la cual encontré algunos profesores aliados dentro y fuera de mi facultad. Como metodologista elegí a Barney Glaser, de la Facultad de Medicina de la Universidad de California, San Francisco, que es el cofundador, junto con Anselm Strauss, de la teoría fundamentada.

Aún hoy me conmueve un artículo que leí en la década de 1990 titulado «Muchas formas de conocimiento». Estaba firmado por Ann Hartman, la influyente editora de una de las publicaciones más prestigiosas de aquellos tiempos. En el artículo Hartman escribió:

Esta editora reconoce que hay muchas verdades y muchas formas de saber. Cada descubrimiento aumenta nuestro conocimiento y cada método de conocimiento nos hace profundizar en nuestra comprensión y nos aporta otra dimensión a nuestra visión del mundo[...] Por ejemplo, los estudios a gran escala sobre las tendencias matrimoniales en la actualidad nos aportan información útil sobre una institución social que cambia rápidamente. Pero adentrarse en un matrimonio,

como en *¿Quién teme a Virginia Wolf?*, expone detalladamente la complejidad del mismo y nos conduce a cambiar nuestra visión sobre el sufrimiento, las alegrías, las expectativas, los desengaños, la intimidad y, en última instancia, la soledad en las relaciones. Tanto los métodos científicos como artísticos nos abren nuevas vías de conocimiento. Y, de hecho, como dijo Clifford Geertz[...] los pensadores innovadores de muchos campos están fusionando los géneros, viendo arte en la ciencia y ciencia en el arte y teoría social en toda creación y actividad humana.

Durante los dos primeros años de mi carrera profesional como profesora e investigadora aspirante a titular, sucumbí al miedo y a la escasez (a la sensación de que el método que había elegido no era suficiente). Como investigadora cualitativa me sentía como una forastera, así que por seguridad procuraba ceñirme al máximo al grupo de los de «si no puedes medirlo, no existe». Esta táctica satisfizo mis necesidades políticas y mi profunda aversión por la incertidumbre. Pero nunca conseguí sacarme ese artículo de mi cabeza o de mi corazón. Y hoy en día digo con orgullo que soy investigadora-contadora de historias porque creo que el conocimiento más útil sobre la conducta humana se basa en las experiencias que han vivido las personas. Estoy profundamente agradecida a Ann Hartman por haber tenido el coraje de adoptar esta postura, a Paul Raffoul, el profesor que me entregó una copia de ese artículo, y a Susan Robbins, que dirigió audazmente mi comité de doctorado.

A medida que vayas leyendo este libro te darás cuenta de que no creo que la fe y la razón sean enemigos naturales. Creo que nuestro deseo humano de seguridad y que nuestra, a menudo, desesperada necesidad de «tener razón» son lo que nos ha conducido a esta falsa dicotomía. No confío en un teólogo que rechace la belleza de la ciencia ni en un científico que no crea en el poder del misterio.

Gracias a esta convicción, ahora descubro el conocimiento y la

verdad en los lugares más diversos. En este libro encontrarás citas tanto de eruditos como de cantautores. Citaré investigaciones y películas. Compartiré una carta que me envió un mentor que me ayudó a comprender lo que significa tener el corazón roto y un artículo sobre la nostalgia escrito por un sociólogo. No equipararé a Crosby, Stills & Nash con académicos, pero tampoco infravaloraré la capacidad que tienen los artistas de captar la esencia del espíritu humano.

No pretendo ser una experta en todos los temas que me parecieron importantes en la investigación que realicé para escribir este libro. Por este motivo compartiré el trabajo de otros investigadores y especialistas cuya obra plasma con precisión los resultados de mis datos. Estoy deseando presentar a algunos de estos pensadores y artistas que han dedicado su vida profesional a investigar el funcionamiento interno de la emoción, del pensamiento y de la conducta.

He llegado a la conclusión de que todos queremos dar la cara y dejarnos ver en nuestra vida. Esto significa que todos lucharemos y caeremos, sabremos qué significa ser valientes y que se nos rompa el corazón.

Es un privilegio que hagamos juntos este viaje. Como dijo Rumí: «Simplemente, nos acompañamos unos a otros para regresar al hogar».

Si quieres más información sobre mi metodología e investigaciones actuales, visita mi página web: www.brenebrown.com.

Gracias por acompañarme en esta aventura.

Brené

La verdad es que

CAERSE DUELE.

EL RETO ESTA EN

no perder

EL VALOR

y **SER CAPAZ DE SENTIR EL DOLOR**

HASTA QUE CONSIGUES

LEVANTARTE.

Introducción:

LA VERDAD Y EL RETO DE ARRIESGARSE

En una entrevista que me hizo un periodista en 2013, me dijo que después de haber leído *Los dones de la imperfección* y *Frágil*, quería empezar a trabajar sus propios problemas relacionados con la vulnerabilidad, el coraje y la autenticidad. Se rio y me dijo: «Me parece que va a ser un viaje largo. ¿Podrías hablarme de las ventajas de hacer este trabajo?» Le respondí que estaba firmemente convencida de que tanto profesional como personalmente, la vulnerabilidad —la voluntad de dar la cara y dejarse ver sin garantía alguna del resultado— es el único camino para conseguir más amor, sentido de pertenencia y dicha. Y la siguiente pregunta fue: «¿Y las desventajas?» Esta vez era yo quien se reía. «Tropezarás, te caerás y te patearán el culo.»

Se produjo una larga pausa antes de que prosiguiera preguntándome: «¿Para esto consideras que vale la pena arriesgarse?» Y respondí con un apasionado *sí*, seguido de una confesión: «Hoy, indudablemente es un *sí*, porque no estoy tirado de bruces en el suelo después de una dura caída. Pero incluso en plena contienda, seguiría diciendo que hacer esto no sólo vale la pena, sino que es *el trabajo* que hemos

de realizar para vivir con autenticidad. Pero te prometo que si me preguntas esto en plena caída, te lo responderé con bastante menos entusiasmo y mucho más cabreada. No soy especialmente buena en caídas ni en sentir el dolor durante el proceso de levantarme».

Han pasado dos años desde esa entrevista —dos años más practicando la valentía y saliendo al ruedo— y la vulnerabilidad sigue siendo incómoda y las caídas siguen doliendo. Y siempre será así. Pero estoy aprendiendo que el proceso de esforzarnos y avanzar heridos tiene tanto que ofrecernos como el de ser valientes y dar la cara.

En estos dos últimos años he tenido el privilegio de compartir parte de mi tiempo con personas extraordinarias. Estas personas proceden de los ámbitos más diversos, desde grandes empresarios y directivos de compañías de la lista Fortune 500, hasta parejas que han conservado su amor durante más de treinta años y padres que están haciendo todo lo posible por cambiar el sistema educativo. Cada vez que han compartido conmigo sus historias de coraje, de caídas y de volver a levantarse, no dejaba de preguntarme: «¿Qué tienen en común las personas con relaciones estables, los padres que están muy conectados con sus hijos, los maestros que fomentan la creatividad y el estudio, los religiosos que guían a las personas por el camino de la fe, y los buenos líderes?» La respuesta era evidente: reconocen el poder de las emociones y no tienen miedo de afrontar el malestar.

Aunque la vulnerabilidad es el origen de muchas de las experiencias que anhelamos —amor, sentido de pertenencia, dicha, creatividad y confianza, por nombrar algunas—, el proceso de recuperar nuestra estabilidad emocional en medio de una batalla es lo que pone a prueba nuestro coraje y donde se forjan nuestros valores. Levantarnos más fuertes tras una caída es lo que nos hace vivir con autenticidad, es el proceso que más nos enseña acerca de nosotros mismos.

En este último par de años, mi equipo y yo también hemos recibido correos electrónicos cada semana de personas que nos escriben: «Me he arriesgado mucho. He sido valiente. Me han vapuleado y ahora estoy tirado en el suelo esperando la cuenta atrás. ¿Cómo me levan-

to?» Mientras escribía *Los dones de la imperfección* y *Frágil* sabía que acabaría escribiendo un libro sobre la caída. Desde entonces he estado recopilando datos, y lo que he aprendido sobre cómo sobrevivir herida me ha salvado repetidas veces. *Y no sólo me ha salvado, sino que el proceso también me ha cambiado.*

Así es como veo la progresión de mi trabajo:

Los dones de la imperfección — Sé tú mismo.

Frágil — Implicate del todo.

Más fuerte que nunca — Cáete. Levántate. Vuelve a intentarlo.

El hilo que une estos tres libros es nuestro anhelo de vivir con autenticidad. *Vivir con autenticidad* lo defino como 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».

Los dones de la imperfección y *Frágil* son un «llamamiento a las armas». Son libros que tratan sobre tener el valor de dar la cara y dejarse ver, aunque eso conlleve el riesgo del fracaso, de sufrir, de pasar vergüenza e incluso, posiblemente, hasta de que se nos rompa el corazón. ¿Por qué? Porque escondernos, fingir y protegernos de la vulnerabilidad nos está matando: está matando nuestro espíritu, nuestras esperanzas, nuestro potencial, nuestra creatividad, nuestra capacidad para guiar, nuestro amor, nuestra fe y nuestra alegría. Creo que ambos libros han tenido tanto éxito por dos sencillas razones: estamos hartos de tener miedo y de tener que defender nuestro propio mérito.

Queremos ser valientes y, en el fondo, sabemos que eso implica ser vulnerables. La buena noticia es que pienso que estamos haciendo grandes progresos. Dondequiera que voy me encuentro con personas que me cuentan que están empezando a aceptar su vulnerabilidad y la

incertidumbre, y cómo ese cambio está afectando a sus relaciones personales y a su vida profesional.

Recibimos miles de correos electrónicos de personas que nos cuentan sus experiencias con las Diez Directrices que cito en *Los dones de la imperfección*, incluso con las difíciles, como cultivar la creatividad, la diversión y la autocompasión. He trabajado con ejecutivos, maestros y padres que están haciendo todo lo posible por conseguir un cambio cultural basado en la idea de dar la cara y atreverse a arriesgarse. Esta experiencia ha supuesto mucho más de lo que jamás hubiera podido imaginar cuando hace dieciséis años mi esposo Steve me preguntó: «¿Cómo piensas enfocar tu carrera?», y yo le respondí: «Quiero iniciar un debate mundial sobre la vulnerabilidad y la vergüenza».

Si estamos dispuestos a exponernos y a amar de verdad, se nos romperá el corazón. Si queremos probar cosas nuevas e innovadoras, fracasaremos. Si estamos dispuestos a arriesgarnos preocupándonos y comprometiéndonos, sufriremos decepciones. No importa que la herida la haya provocado una dolorosa ruptura o que el problema venga de algo más pequeño, como un comentario displicente de algún compañero o una discusión con un pariente de la familia política. Si podemos aprender a sentir mientras estamos viviendo estas experiencias y asumir las historias de nuestras contiendas, podremos escribir un final triunfal. Cuando asumimos nuestra propia historia, evitamos la trampa de ser los protagonistas de una historia que está contando otro.

El epígrafe de *Frágil* es la impactante cita de Theodore Roosevelt de su discurso de 1910, «El hombre en el ruedo»:

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, 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[...]

Es una inspiradora cita que se ha convertido en una auténtica piedra de toque para mí. Sin embargo, como persona que pasa mucho tiempo en el ruedo, me gustaría concentrarme en una parte en concreto del discurso de Roosevelt: «El mérito es del hombre que está en el ruedo, con el rostro cubierto de polvo, sudor y sangre» STOP. (Imagina el sonido *scratch** de la aguja sobre un disco de vinilo.) Detente en este punto. Antes de escuchar nada sobre triunfo o logro, quiero ir a cámara lenta en esta parte para descubrir qué es lo que pasa exactamente a continuación.

Estamos caídos de bruces en el ruedo. Quizás el público se ha quedado en silencio, como en los partidos de fútbol o en los partidos de hockey sobre hierba de mi hija, cuando las jugadoras se arrodillan porque alguien se ha hecho daño. Quizás el público ha empezado a abuchear y a gritar. O quizás, en ese momento, tienes visión en túnel y lo único que puedes oír es a tu padre gritando: «¡Levántate! ¡Sácatelo de encima!»

Nuestros momentos «de caer de bruces» pueden deberse a circunstancias importantes como un despido o descubrir que tu pareja tiene un amante, o pueden deberse a situaciones sin demasiada importancia, como enterarte de que tu hijo te ha mentado con respecto a las notas que ha sacado o tener una decepción en tu trabajo. Parece que los ruedos siempre invocan grandeza, pero un ruedo es cualquier momento o lugar en que nos hemos arriesgado a dar la cara y a dejarnos ver. Un ruedo es habernos arriesgado a sentirnos incómodos y a hacer el ridículo asistiendo a una clase nueva de gimnasia. Ser supervisor de un equipo en el trabajo es un ruedo. Un momento difícil en nuestro papel de padres es un ruedo. Estar enamorado es, indiscutiblemente, un ruedo.

* Sonido que logran los *disc jockeys* moviendo el disco de vinilo hacia delante y hacia atrás, técnica que surgió de la cultura del hip hop. (N. de la T.)

Cuando empecé a pensar en esta investigación, revisé mis datos y me pregunté: «¿Qué sucede cuando nos hemos caído de bruces? ¿Qué está pasando en ese momento? ¿Qué tienen en común las mujeres y los hombres que han conseguido levantarse después de una dura caída y han encontrado el valor para volver a arriesgarse? ¿Cuál es el proceso de *levantarse más fuerte tras una caída*?»

No estaba segura de que fuera posible ir a cámara lenta para captar dicho proceso, pero inspirada por Sherlock Holmes decidí intentarlo. A principios de 2014, me estaba ahogando en mis propios datos y mi confianza empezaba a flaquear. También me estaba recuperando de unas vacaciones muy duras en las que me había pasado la mayor parte del tiempo combatiendo un virus respiratorio que había azotado Houston con la fuerza de un huracán. Una noche de febrero, me acurrqué en el sofá con mi hija Ellen para ver la nueva temporada de la serie británica de la BBC, *Sherlock Holmes*, interpretada por Benedict Cumberbatch y Martin Freeman. (Soy una gran fan de la serie.)

En la tercera temporada hay un episodio en el que disparan a Sherlock. *No te preocupes, no diré quién ni por qué, pero, ¡en fin, no me lo esperaba en absoluto!* En el momento en que le disparan el tiempo se detiene. Sherlock, en lugar de caer inmediatamente, entra en el «palacio de su mente», el estrambótico espacio cognitivo de donde empieza a extraer recuerdos de sus archivos cerebrales, traza nuevas rutas y realiza conexiones imposibles entre hechos aleatorios. En los diez minutos siguientes, muchos de los personajes de reparto habituales pasan por su mente y cada uno le ayuda en su especialidad indicándole la mejor forma de seguir con vida.

En primer lugar, aparece la jueza de instrucción de Londres con la que había tenido un terrible encontronazo. Se dirige a él moviendo la cabeza, cuando Sherlock está completamente desconcertado porque se da cuenta de que es incapaz de entender lo que está pasando y le dice: «No es como en las películas, ¿verdad Sherlock?» Ayudada por un miembro del equipo forense del Nuevo Scotland Yard y por el desafiante hermano de Sherlock, ella le explica la física de cómo debería

caerse, qué produce un *shock* y lo que puede hacer para mantenerse consciente. Los tres le advierten de cuándo aparecerá el dolor y de lo que puede esperar en ese momento. Lo que probablemente, en la realidad, puede ser cuestión de tres segundos, en el episodio se desarrolla en unos diez minutos. Me pareció que el guionista era un genio y renovó mi energía para seguir con mi proyecto a cámara lenta.

Mi propósito en este libro es ralentizar los procesos de caer y de levantarse: que seamos conscientes de todas las opciones que se despliegan ante nosotros durante esos momentos de malestar y dolor y que exploremos las consecuencias de nuestras decisiones. Como he hecho en gran parte en mis otros libros, utilizo la investigación y la narrativa para revelar mis conocimientos. Aquí la única diferencia es que comparto muchas más experiencias personales. Estas narrativas no sólo me proporcionan un asiento en primera fila para ver qué es lo que se está representando sobre el escenario, sino también un pase para acceder a lo que sucede detrás del telón, es decir, los pensamientos, sentimientos y conductas que originan las escenas. En mis historias tengo todos los detalles. Es como ver la versión del director de una película o seleccionar las tomas extras en un DVD, donde puedes oír los comentarios y los procesos mentales del director antes de tomar una decisión. Esto no significa que no pueda captar los detalles en las experiencias de otras personas, siempre lo hago. Es sólo que no puedo enlazar la historia, el contexto, la emoción, la conducta y el pensamiento con la misma exactitud.

Durante las etapas finales de mi desarrollo de la teoría de levantarse más fuerte tras una caída, me reuní con pequeños grupos de personas que estaban familiarizadas con mi trabajo, para compartir con ellas mis conclusiones y conocer su opinión sobre la idoneidad e importancia de la teoría. ¿Iba por el buen camino? Al cabo de un tiempo, dos de los participantes en esas reuniones se pusieron en contacto conmigo para compartir sus experiencias de haber practicado el proceso de levantarse más fuerte tras una caída. Sus experiencias me conmovieron tanto que les pedí permiso para incluirlas en este libro.

Ambos aceptaron y les estoy muy agradecida por ello. Son grandes ejemplos de lo que significa levantarse.

En un aspecto cultural, considero que la falta de sinceridad en cuanto a explicar lo duro que es levantarse más fuerte tras una caída, ha producido dos resultados peligrosos: dorar la píldora y el déficit de fueras de serie.

DORAR LA PÍLDORA

Todos nos hemos caído alguna vez y nuestras heridas en las rodillas y moratones en el corazón dan fe de ello. Pero es más fácil hablar de las heridas que mostrarlas junto con sus correspondientes sentimientos al desnudo. Y rara vez vemos las heridas que están en proceso de curarse. No estoy segura de si es porque nos puede la vergüenza de que alguien vea un proceso tan íntimo como el cierre de una herida, o si es porque cuando conseguimos aunar el valor para compartir nuestra todavía supurante llaga, la gente en un acto reflejo mira hacia otro lado.

Preferimos las versiones inspiradoras y depuradas de las historias de fracasos y éxitos. Ese tipo de historias abundan en nuestra cultura. En una conferencia de treinta minutos, normalmente se suelen dedicar 30 segundos al «Luché para remontar» o «Y entonces conocí a alguien nuevo» o, como en mi conferencia en TEDx, simplemente «Fue una pelea callejera».

Queremos que las historias de recuperación no se extiendan demasiado en la fase de oscuridad, para llegar a la arrolladora redención final. Me preocupa que esta falta de sinceridad acerca de cómo superar la adversidad haya dado pie a la Era de Oro del Fracaso. Estos dos últimos años se han organizado conferencias y festivales sobre el fracaso e incluso se han dado premios al fracaso. No me malinterpretes. Me encanta la idea de comprender y aceptar el fracaso como parte de cualquier empresa que valga la pena y sigo defendiéndola. Pero acep-

tar el fracaso sin reconocer la verdadera herida y el miedo que ésta puede despertar, o el complejo viaje que implica levantarse más fuerte, es dorar la píldora. Separar el fracaso de sus verdaderas consecuencias emocionales es privar a los conceptos de coraje y resiliencia justamente de las cualidades que los hacen tan importantes: dureza, tenacidad y perseverancia.

Sí, no hay innovación, aprendizaje o creatividad sin fracaso. *Pero caerse es doloroso. Fomenta los «debería y podría» que suelen implicar que hay un trasfondo de crítica y vergüenza que puede pasar a primer plano en cualquier momento.*

Sí, estoy de acuerdo con Tennyson cuando escribió: «Mejor es haber amado y haber perdido que jamás haber amado». *Pero cuando se te ha roto el corazón te quedas sin fuerzas, y los sentimientos de pérdida y añoranza pueden hacer que levantarte de la cama se convierta en toda una hazaña. Volver a confiar y atreverte a enamorarte de nuevo puede resultar casi imposible.*

Sí, si nos preocupamos o si nos arriesgamos lo suficiente, sufriremos decepciones. *Pero en esos momentos en que nos invade la decepción y estamos intentando desesperadamente encontrar una salida con la cabeza y con el corazón para lo que va o no va a pasar, la muerte de nuestras expectativas puede causarnos un dolor desmedido.*

El trabajo de Ashley Good es un magnífico ejemplo de cómo hemos de aceptar la difícil emoción del tropiezo. Good es la fundadora y presidenta de Fail Forward, una empresa de carácter social cuya misión es ayudar a las organizaciones a que desarrollen culturas de trabajo que fomenten asumir riesgos, la creatividad y la adaptación constante que exige innovar. Empezó como cooperante de ayuda al desarrollo en Ghana con Ingenieros Sin Fronteras de Canadá (ISF) y su labor fue fundamental para el desarrollo de los informes de fracasos del ISF y de la página web AdmittingFailure.com, un lugar en la Red donde cualquiera podía registrar sus historias de fracasos y lo que había aprendido de ellos. Estos primeros informes fueron atrevidos intentos de romper el silencio que envuelve al fracaso en el ámbito de las asocia-

ciones sin ánimo de lucro, que es un sector que depende de ayudas externas. Ingenieros sin Fronteras, frustrado por las oportunidades de aprender que se perdían debido a ese silencio, recopiló sus fracasos y los publicó en un vistoso informe anual. El compromiso de la organización de resolver algunos de los problemas más difíciles del mundo, como la pobreza, exige innovación y aprendizaje, así que prefirió cumplir su objetivo que dar una buena imagen y así inició una revolución.

En su discurso de apertura en FailCon Oslo —un congreso anual sobre el fracaso que tiene lugar en Noruega— Good pidió al público que dijera palabras que asociara al término *fracaso*. Los asistentes empezaron a gritar: «tristeza, miedo, hacer el ridículo, desesperación, pánico, vergüenza y corazón roto». Entonces, mostró el informe de fracasos de ISF y explicó que esas treinta brillantes páginas incluían catorce historias de fracasos, que demostraban que ISF había fracasado al menos catorce veces el año anterior. Entonces, pidió de nuevo a los participantes que le dijeran palabras que se pudieran usar para describir el informe y a las personas que habían compartido sus experiencias. Esta vez las palabras que se dejaron oír incluían: «útil, generoso, franco, instructivo, audaz y valiente».

Good se sirvió de esta estrategia para explicar que había una gran diferencia entre lo que pensamos de la palabra *fracaso* y lo que pensamos de las personas y organizaciones que tienen el valor de compartir sus fracasos con el fin de aprender y mejorar. Pretender que podemos *ayudar, ser generosos y valientes* sin experimentar nosotros mismos emociones fuertes como la *desesperación, la vergüenza y el pánico* es una suposición muy peligrosa y engañosa. En vez de dorar la píldora e intentar que el fracaso se convierta en una moda, más nos vale aprender a reconocer la belleza de la verdad y de la tenacidad.

DÉFICIT DE FUERAS DE SERIE

La expresión «déficit de fueros de serie» puede que suene un poco extraña, pero no se me ocurría ninguna otra que captara el sentido de lo que quiero decir. Cuando veo personas que están totalmente seguras de su verdad, o cuando alguien que se ha dado un batacazo, se ha levantado y ha dicho: «¡Mierda! Esto ha dolido, pero es importante para mí y voy a intentarlo de nuevo», lo primero que pienso es «¡Qué fuera de serie!»

En la actualidad hay muchas personas que en lugar de *sentir sufri-miento reaccionan negativamente al mismo*; en vez de *reconocer su dolor, hacen sufrir* a los demás. En vez de arriesgarse a *sentirse decepcionadas*, eligen *vivir decepcionadas*. El estoicismo emocional no es ser un fuera de serie. Ir de bravucón no es ser un fuera de serie. La arrogancia no es ser un fuera de serie. No hay nada más lejos de ser un fuera de serie que pretender la perfección.

Para mí un verdadero fuera de serie es la persona capaz de reconocer: «Nuestra familia sufre. Podemos utilizar tu ayuda». O el hombre que le dice a su hijo: «No pasa nada por estar triste. Todos lo estamos alguna vez. Podemos hablar de ello». O la mujer que dice: «Nuestro equipo ha fracasado. Hemos de dejar de culparnos los unos a los otros y hablar seriamente de lo que ha sucedido para aprender de ello y seguir avanzando». Las personas que se enfrentan a la incomodidad y la vulnerabilidad y son capaces de contar sus historias con sinceridad son los verdaderos fuera de serie.

Estar dispuesto a correr riesgos es esencial para resolver problemas en el mundo que parece que no tienen solución: la pobreza, la violencia, la desigualdad, la violación de los derechos humanos, el medioambiente en peligro, por citar algunos. Pero aparte de personas que estén dispuestas a dar la cara y dejarse ver, también necesitamos un buen número de fueros de serie que estén dispuestos a arriesgarse, a caerse, a vivir sus emociones y a volver a ponerse en pie. Necesitamos que este tipo de personas lidere, modele e idee la cultura en todos

los ámbitos, incluidos el parental, de la enseñanza, de la administración, del liderazgo, de la política, de la Iglesia, de los creativos y de los organizadores de comunidades.

Mucho de lo que se dice hoy en día sobre el valor está inflado y es retórica vacía, que lo único que hace es camuflar nuestros miedos personales respecto a nuestra capacidad para agrandar, nuestros índices de audiencia y nuestra capacidad para mantener nuestro estatus y nivel de vida. Nos hacen falta más personas que estén dispuestas a demostrar qué es arriesgarse y soportar el fracaso, la decepción y el arrepentimiento; personas que estén dispuestas a sentir su propio dolor, en lugar de descargarlo en los demás; necesitamos personas dispuestas a responsabilizarse de sus propias historias, a vivir de acuerdo con sus valores y a seguir dando la cara. He tenido la gran suerte de haber estado trabajando los dos últimos años con personas verdaderamente extraordinarias, desde profesores, padres y madres, hasta ejecutivos, cineastas, veteranos de guerra, profesionales de recursos humanos, consejeros escolares y terapeutas. A medida que vayamos avanzando en este libro iremos descubriendo qué es lo que tienen en común, pero he aquí la ironía: sienten curiosidad por el mundo emocional y afrontan el malestar sin tapujos.

Tengo la esperanza de que el proceso que expongo en este libro nos aclare las ideas y nos dé unas directrices generales para que podamos volver a levantarnos. Voy a compartir todo lo que sé, siento, creo y he experimentado respecto a levantarse más fuerte tras una caída. Repito que lo que he aprendido de los que han participado en mi investigación sigue salvándome la vida y me siento profundamente agradecida por ello. La verdad es que caerse duele. El reto está en no perder el valor y ser capaz de sentir el dolor hasta que consigues levantarte.