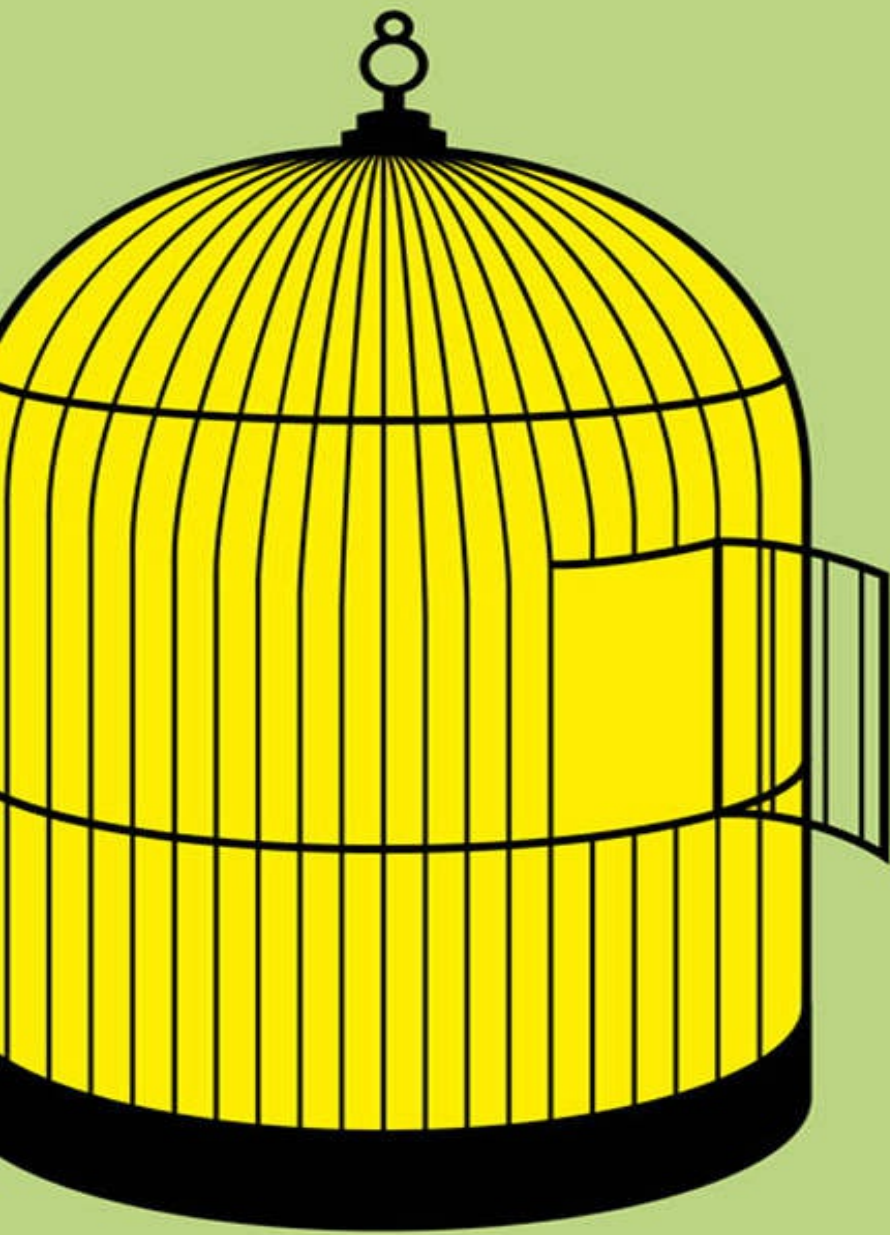




**¿Hasta dónde
quieres volar?**

EL ENGAÑO DE ÍCARO

SETH GODIN

Autor de los bestsellers *Tribus*, *¿Eres imprescindible?* y *La vaca púrpura*

Sumario

Portada

Dedicatoria

Introducción. Ahora, todos somos artistas

¿Cuánto vas a esperar?

Tú no eres tu carrera

«¿Alguien tiene alguna sugerencia?»

Huevos verdes con jamón

Cazar al zorro astuto

Parte cero. El arte, la zona de confort y la oportunidad de tu vida

¿Por qué crear arte?

El engaño de Ícaro

La zona de confort (en oposición a la zona de seguridad)

El arte es la nueva zona de seguridad

Olvidate de Salvador Dalí

La táctica no sustituye al arte

El arte es aterrador

¿No eres un artista?

La calidad se da por supuesta

La nueva escasez

Aquí vienen los folloneros

Una no jerarquía de artistas

La evolución de las «bellas artes»

Bienvenido a la economía de la conexión

Nuevo, real e importante

El antónimo de coherente...

Cambiar el marco del éxito

La oportunidad de tu vida

Rechazo categóricamente tu cinismo

Tu dolor es real

Redefinir la valentía

Si no lo divulgas, no es arte

¿A qué te dedicas?

La mayoría de las personas no se creen capaces de tener iniciativa

Una breve pregunta antes de continuar...

Parte uno. La economía de la conexión nos obliga a crear arte

Oportunidades entre la chatarra

La sociedad del éxito

Más de lo que consiguieron tus padres

Problemas del primer mundo (oportunidades del primer mundo)

Primero, el capitalismo les permitió a los trabajadores generar valor...

Después, la industrialización perfeccionó el modelo capitalista (y destruyó la cultura, sustituyéndola por algo más deslumbrador)

No es nada personal; es que no puede ser

Una reflexión sobre la «baba rosa»

El industrialismo se ha generalizado

El mono de feria

Imágenes de la era industrial: ¿lo mejor que podemos hacer es conformarnos?

Sacrificios a Moloc

No para todos

Más vale prevenir que curar

Más vale curar que prevenir

La respuesta correcta

Pero ¿es siquiera posible?

Esperanza, lotería y sumisión

Las bazas que importan

No hay negocio como el del mundo del espectáculo

Las conexiones requieren un esfuerzo emocional

El centro de la economía de la conexión

La abundancia de la economía de la conexión

La oportunidad de decir «¡Adelante!»

Hacer menos frente a hacer más

El gatito y el monito

Elígete a ti mismo

Las cifras de la autoselección

Los sueños de otra persona

¿Ni una sola vez?

No intentes encajar mi pieza redonda en tu agujero cuadrado

Por qué tantos emprendedores sufren dislexia y TDAH

No pierdas el tiempo

A qué me refiero al hablar de «conexión»

La industrialización se autodestruye cuando rechaza la dignidad

Las conexiones son consecuencia del arte
La retorcida ironía del razonamiento
La economía no está estropeada; es diferente
Luchar contra el atontamiento
El gusanillo
¿Quién nos enseñará a ser valientes?
Un lavado de cerebro desde la infancia
¿Qué es el arte?
Los elementos del arte
El arte está ahora integrado en el mundo productivo
El dolor del esfuerzo emocional
El júbilo del esfuerzo emocional
La trampa de las erratas
La línea invisible en la arena
No puedo hacerlo
Las conexiones provocan un cambio
Las conexiones no toleran el menosprecio
Parte dos. Mitos, propaganda y kamiwaza
Sólo un mito
La casita, el castillo y la catedral
La propaganda no es un mito
La banalidad de nuestra propaganda
Un cubito de miedo y una mochila llena de soledad
Atrapados
Las personas populares llevan una máscara
Orgulloso y desobediente
Condicionamiento operante
Seis costumbres para el día a día de los artistas
La oportunidad del productor artístico
El productor artístico y el emprendedor
Las visiones del mundo tienen raíces profundas
Algunas preguntas que considerar sobre la visión del mundo
¿Dónde están los dioses?
Helen Keller es un mito
Los mitos son verdades antiguas sobre nuestras capacidades
El kamiwaza nos obliga a aceptar nuestra humanidad
Por favor, no hablemos todavía de humildad
El arte exige un compromiso con el kamiwaza

Tres caminos hacia un arte mejor
Confundir el escenario (o el medio) con nuestro arte
Disfrutar del viaje
Cuando dudamos en comprometernos, sabotear el arte
Las ataduras matan el arte
El arte y el amor
Los críticos siempre se equivocan respecto a todo el mundo...
Saltar es un instinto humano natural
La verdad sobre las montañas rusas
La tolerancia y la fábrica
El mito del talento
Miedo de hablar en público
La invención del bloqueo del escritor
Desnudos, vulnerables y divinos
Crear tensión
Podría no funcionar
O salimos a flote o nos hundimos
No existen los mapas, pero sí las alternativas

Parte tres. Coraje, arte y el trabajo que vale la pena

Coraje de verdad
El coraje reivindica nuestro poder
Suprimir sin piedad el control, la motivación y la aprobación externos
Los elementos del coraje
Enderezados
La mentira del talento
¿Es demasiado tarde?
El problema de echarle la culpa al sistema

Parte cuatro. Vergüenza, vulnerabilidad y desnudez

La kryptonita hace real a Superman
Evitar las verdades molestas
El arte conlleva vulnerabilidad, y su precio puede ser la vergüenza
El día en que me olvidé el traje
«No me arregles; quíereme por estar roto»
El arte es vulnerabilidad sin posibilidad de vergüenza
¿Desvergonzado?
La vergüenza lleva mucho tiempo siendo un instrumento de los poderosos
Aceptar la vergüenza (o no)
¿Ha funcionado?

¿Por quién debería preocuparse el artista?
Todas las cosas de las que no puedes hablar
Una conexión de verdad
Si tu público intenta hacer que te avergüences de tu arte
Remar en bote ajeno
Los músicos y el bote
Cuatro errores comunes que te permiten esconderte
Deja de fingir que no eres especial
Y entonces aparece la resistencia
No existe una guerra del arte
¡Genial, aquí está!
Cambia de opinión
Divertida, fácil y fiable
¿A qué se parece un «sí»?
Nadie sabe nada
Define tu público
El engaño convence en masa
Jugar con la gente
La ansiedad de los resultados

Parte cinco. Para crear arte, piensa como un artista. Para conectar, sé humano

«Crea una buena obra de arte»
Los tres pilares del arte
En primer lugar, aprende a ver
Fíjate
Lo que decides ver
Ver es olvidar el nombre de lo que ves
Numerosos matices de blanco
Nuestros ojos no mienten...
Pregúntale a un colega
En segundo lugar, aprende a hacer
Protegemos a nuestros hijos para que no tengan que hacer nada
Tres preguntas inútiles
Y entonces, te estrellas
Conocimientos especializados
Por último, aprende a aceptar la pizarra en blanco
Los dos cursos que deberían exigírsele a cualquier persona que quiera crear arte
Deliberadamente ignorante
¿Qué significa desvincularse de los resultados?

Cuando no es lo bastante bueno
Tus interacciones se integran en tu arte
Esto explica por qué escasea la gente que se preocupa
Steve Martin no era gracioso
Artista al ciento por ciento, todo el tiempo
El artista como alguien «de fuera»
La ingeniería y el arte
Has asistido a todos tus espectáculos
El bloqueo del hablador
La verdadera medida de tu trabajo
El peor jefe del mundo
Condiciones de trabajo poco seguras
Contrátate a ti mismo
Contrata a tu jefe
Convertir tu arte en un empleo
Convertir tu empleo en arte
Luz azul: eliminemos las fronteras
Los artistas no quieren asistir a reuniones
El problema de Juilliard
Las tres cosas que el productor artístico ha comprendido
De «¿Qué puedo conseguir?» a «¿Qué puedo dar?»
Por supuesto que el trabajo industrial es necesario
Mejoramos si practicamos
Sobre el buen gusto
Arroz arriesgado
Conviértete en un mecenas
Cuando el público se encuentra frente al arte
La experiencia del novato
La sencilla razón por la que fracasan los libros y los cursos sobre creatividad,
liderazgo y brainstorming
Táctica: fichas de problema y solución
Táctica: el grupo focal
Haz lo que quieras
El Generador de «el Peor de los Casos» (GPC)
«Nunca pensé que llegarías a ser gran cosa»
Eres un fraude y lo sabes
La ley de Jante
«La agilidad supera a la táctica»

La razón por la que ellos (nosotros) te necesitan
Toma nota
¿Quién tiene una depre?
Tú no eres tu arte
El duendecillo travieso
Para librarse del dolor, hay que aceptarlo
La ventaja de los límites
Mono no aware
Bailando al límite de lo acabado
Bailando al límite de lo ridículo
Espectadores
¿Qué piensas?
¿Es libre el artista?
Las costumbres de los artistas de éxito
Enganchado a una metáfora
El cambio de Poundstone
«Deja que sus clientes refrenen su trabajo»
La casilla cinco
Bill Murray habla de la improvisación
Cuando no hay una respuesta correcta
La escasez y la búsqueda de lo seguro
El huevo de Colón
El equilibrio del artista: crear un arte lo bastante bueno
Tres maneras de relacionarse con el público
El buen fracaso: ¿cómo se vuelve aburrida una organización?
El juego es infinito si lo juegas como tal
El juego no acaba hasta que llega a su fin
Los juegos infinitos, el arte y la generosidad
Los artistas no paran
Neofilia
«Galofar»[1] (y funktionslust)
Las enseñanzas de la escuela de bellas artes
¿Cuánto tarda en aparecer el arte?
Limar las asperezas
«No tengo nada que decir»
Lo que todo artista necesita
Todo saldrá bien, porque al final todo sale bien
Los subidones no son tan exagerados

Nunca ha habido un momento mejor
¿Quién quiere ser millonario?
Tu mayor fracaso
No te creas su cinismo
Lo he hecho, lo he creado, lo he dicho
Empieza tu viaje antes de ver cómo acaba
No desaproveches esta plataforma
Apéndice. Historias reales de catorce artistas reales
«Parécete a Jill»
La chica del pintalabios
Abandonar la competencia
El santo patrón de Kickstarter
«Despégate de Facebook»
¿Es que está loco?
El proyecto artístico de 36.000 millones de dólares
Los salmones no votan
La acuicultura patas arriba
La estrategia es secundaria
Extender un movimiento fuera de la ciudad
¿Cuánto es suficiente?
¡Qué bonito!
Elegida
Agradecimientos
Notas
Créditos

Dedicado a Tom Peters, Hugh MacLeod, Walter Dean Myers, Dan Pink, Sarah Kay, Kevin Kelly, Cory Doctorow, Susan Piver, Steven Pressfield, Pema Chödrön, Zig Ziglar, Jay Levinson, Amanda Palmer, Neil Gaiman, Brené Brown y todos los demás viajeros que estuvieron dispuestos a levantarse y decir: «¡Aquí!».

Introducción

Ahora, todos somos artistas

¿Cuánto vas a esperar?

Te dijeron que estructurases bien tu currículum, que fichases, que encajases y que siguieses las instrucciones.

Te dijeron que te tragases tu orgullo y que no persiguieses tu sueño.

Te prometieron baratijas y premios y, tal vez, riquezas simplemente si te aguantabas y te integrabas en el sistema, simplemente si hacías lo que te pedían y te conformabas.

Te vendieron deuda y trasteros de alquiler y programas de telerrealidad. También vendieron a tus hijas y a tus hijos.

Todo a cambio de lo que sucedería después, cuando te tocara a ti.

Y ahora te toca a ti.

Tú no eres tu carrera

Tu habilidad para seguir las instrucciones no es el secreto de tu éxito.

Todos los días nos ocultas tu mejor trabajo, tus mejores intuiciones y lo mejor de ti mismo.

Sabemos lo mucho que te implicas, y es una lástima que el sistema trabaje a toda máquina para alejarte de las personas y de los proyectos que te importan.

Nadie tiene derecho a que se lo den todo regalado, pero justo cuando lo necesitabas, se te abrió una puerta para que cambiases las cosas.

Es una pena haber perdido tanto tiempo, pero sería imperdonable seguir esperando. Eres capaz de aportar mucho. Te necesitamos, y ya.

«¿Alguien tiene alguna sugerencia?»

Todos hemos oído esta pregunta al acabar una reunión. A veces el moderador lo dice en serio. A veces el moderador, el jefe o la persona que plantea el problema quiere saber si el grupo tiene un concepto sin probar o una visión que compartir.

Y la respuesta siempre es la misma. Silencio. Miradas de reojo, quizá el ruido de unos papeles, pero, aun así, silencio.

¿En serio?

¿Todas estas personas altamente cualificadas, bien remuneradas y respetadas en la sala, y ni una de ellas puede aportar nada? Lo dudo.

Espera unos minutos, y si el moderador se ha ganado algo de confianza, alguien hablará. Y si no ejecutan sumariamente a esta persona, alguien más hablará. Y después, otros lo harán también. Hasta que por fin la sala esté llena de energía, de un rumor audible. Por fin se nos permite ser humanos, poner fin al silencio y compartir nuestros esfuerzos.

Aunque parezca mentira, todos los presentes en la sala son capaces de ver, analizar y resolver. Todos son capaces de sentir pasión. Todos se preocupan lo suficiente como para hacer algo, si es que logran derrocar al censor autoprovocado y desarrollado sistémicamente que los mantiene a raya.

¿Por qué nadie dijo nada antes? ¿Por qué hubo que esperar a que acabase la reunión? ¿A qué se debe ese tenso silencio?

Este libro no está destinado a otras personas. Es para ti. Es un libro dedicado a aquellos que han sido ignorados, convencidos o tentados a volverse invisibles.

Aquí viene una revolución, nuestra revolución, y arroja luz sobre lo que en el fondo llevamos sabiendo desde hace mucho tiempo: que eres capaz de marcar una diferencia, de ser audaz, de cambiar muchas más cosas de las que quieres admitir. Eres capaz de crear arte.

Huevos verdes con jamón

Podría no funcionar.

Este libro podría no dar en el blanco, o podría no ser lo suficientemente directo (o tal vez podría resultar demasiado directo). Me he salido de mi zona de confort al escribirlo y publicarlo, y espero que tú hagas lo mismo al leerlo.

Intento ayudarte a descubrir algo que está a tu alrededor pero que podrías no haber visto, algo que quizá ignores intencionadamente. Me esfuerzo por conseguir que cada vez más personas prueben algo que nunca han querido probar, que intenten poner en práctica una forma diferente de trabajar y de pensar en su trabajo.

Me tienta la idea de suavizar las cosas y hacer que esta tarea sea segura, obvia y reconfortante. Me encantaría que este libro fuera fácil y ofreciese garantías, y llegara a todas las personas a las que me gustaría llegar. Sin embargo, no puedo hacerlo.

Esta revolución es demasiado importante y no me permite refrenar este proyecto. Gracias por dejarme correr el riesgo de escribir este libro, y gracias por correr el riesgo de darle una oportunidad.

Cazar al zorro astuto

Levanta en el bosque una valla de madera de dos metros y medio de largo.

Coloca un cebo y deja pasar una semana.

El zorro es demasiado astuto para caer en una trampa tan sencilla; notará tu olor y evitará el cercado durante varios días. Sin embargo, al final, volverá y se comerá el cebo.

Cuando pase la semana, levanta otro tramo de valla, formando un ángulo recto con el primero. Coloca más cebo.

El zorro evitará de nuevo la valla durante varios días, pero acabará comiéndose el cebo.

Cuando pase la segunda semana, levanta un tercer tramo y una cancela. Coloca más cebo.

Cuando regreses al final de mes, el zorro estará brincando encantado por la seguridad de su cercado, y lo único que tendrás que hacer será cerrar la cancela. El zorro estará atrapado.

Esto es, por supuesto, lo que nos ha pasado a nosotros. La era industrial construyó la trampa de la que somos prisioneros, pero no lo hizo de golpe; tardó siglos en perfeccionarla. Y nos sedujo. Nos sedujo el cebo de un salario decente y montones de reconocimientos. Nos sedujo la aparente seguridad del cercado. Y cuando se cerró la cancela, nos quedamos dentro por la amenaza de la vergüenza, el aumento del riesgo y la dependencia de una sociedad que nos permitía conseguir cada vez más premios, y más brillantes.

Para nosotros, no obstante, la situación es mucho más penosa que para el zorro. A medida que la era industrial desaparecía y era sustituida por la economía de la conexión —la realidad ilimitada de nuestra nueva revolución económica—, la valla ha ido desmantelándose. Ya no está.

Pero la mayoría de nosotros ignora que ya no nos encontramos encerrados. Hemos sido tan concienzudamente convencidos, intimidados y socializados que seguimos apiñados, esperando instrucciones, cuando en realidad disponemos de la primera,

mejor y única oportunidad en la vida de hacer algo extraordinario.

Este libro gira en torno a lo que considero un sencillo supuesto: que sabes cómo ser humano y que sabes cómo crear arte. No hace falta que nos enseñen a crear, pero en ocasiones necesitamos permiso para hacerlo. La importancia de seguir las instrucciones está sobrevalorada.

Parte cero

El arte, la zona de confort y la oportunidad de tu vida

¿Por qué crear arte?

Porque debes. La nueva economía conectada así lo requiere, y no te recompensará por nada más.

Porque puedes. El arte es lo que significa ser humano.

El engaño de Ícaro

Al sur de la isla griega de Samos se encuentra el mar Icario. Cuenta la leyenda que es ahí donde murió Ícaro, víctima de su orgullo desmedido.

Su padre, Dédalo, era un hábil artesano. Condenado a prisión por sabotear la obra del rey Minos, captor del Minotauro, Dédalo concibió un brillante plan para escapar, que describe el mito que nos contaron cuando éramos pequeños.

Elaboró unas alas para él y otras para su hijo. Tras asegurar las plumas con cera, emprendieron la huida. Dédalo advirtió a Ícaro de que no volase demasiado cerca del Sol pero, extasiado por su maravilloso don para volar, Ícaro desobedeció y voló demasiado alto. Todos sabemos lo que sucedió a continuación. La cera se derritió e Ícaro, el amado hijo, perdió las alas, cayó al mar y murió.

Lección que se extrae del mito: no desobedezcas al rey. No desobedezcas a tu padre. No creas que eres mejor de lo que eres y, sobre todo, jamás pienses que tienes la capacidad de hacer lo que podría hacer un dios.

Lo que no te han contado del mito es que, además de decirle a Ícaro que no volase demasiado alto, Dédalo le ordenó a su hijo que no volase demasiado bajo, demasiado cerca del mar, porque el agua podría echar a perder la fuerza propulsora de sus alas.

La sociedad ha alterado el mito animándonos a olvidar la parte sobre el mar, y ha creado una cultura en la que todos nos recordamos constantemente los peligros de alzarse, destacar y romper el orden. Los industrialistas han convertido el orgullo desmedido en un pecado capital, pero han ignorado oportunamente un defecto mucho más común: conformarse con demasiado poco.

Es mucho más peligroso volar demasiado bajo que demasiado alto, porque crees que es más *seguro* volar bajo. Nos conformamos con expectativas modestas y sueños insignificantes, y nos prometemos menos de lo que somos capaces. Al volar demasiado bajo, somos injustos no sólo con nosotros mismos, sino con aquellos que dependen de nosotros o que podrían beneficiarse de nuestro trabajo. Estamos tan obsesionados con el riesgo que conlleva brillar con fuerza que hemos dado a cambio todo lo que nos importa para evitarlo.

El camino que se nos ofrece no es ni la estupidez temeraria ni la sumisión ciega. No, el camino que se nos ofrece es ser humanos, crear arte y volar mucho más alto de lo que se nos dijo que era posible. Hemos construido un mundo en el que es posible volar más alto que nunca, y lo malo es que, a pesar de ello, nos han hecho creer que debemos volar más bajo que nunca.

La zona de confort (en oposición a la zona de seguridad)

Durante mucho tiempo, ambos conceptos fueron lo mismo. El alpinista que sabe cuándo sale de su zona de seguridad se siente incómodo y se detiene, y vive para seguir escalando.

Llevas toda la vida intentando combinar tu zona de confort y tu zona de seguridad, aprendiendo cuándo debes presionar y cuándo debes retroceder, comprendiendo lo que se siente cuando se está a punto de acceder a una zona peligrosa. Igual que el zorro, nos han adiestrado para permanecer dentro del cercado, porque es ahí donde estamos seguros... hasta que es demasiado tarde.

No tenemos tiempo para reevaluar la zona de seguridad cada vez que tomamos una decisión, por lo que, con el paso del tiempo, empezamos a olvidarla y simplemente nos fijamos en su hermana gemela, la zona de confort. Damos por supuesto que lo que nos hace sentir cómodos también nos protege.

La valla que nos retiene ya no está ahí, pero todavía nos sentimos a gusto con los antiguos límites. Ahora que se ha desencadenado una revolución, ahora que la economía está patas arriba y que las reglas han cambiado, debemos enfrentarnos a una verdad evidente:

La zona de seguridad ha cambiado, pero tu zona de confort no. Esos lugares que te parecían seguros —el escritorio de la esquina, la ilustre universidad, el trabajo estable— ya no lo son. Te estás conteniendo, porque apuestas a que todo regresará a la normalidad, pero en la nueva normalidad tu resistencia al cambio ya no sirve de nada.

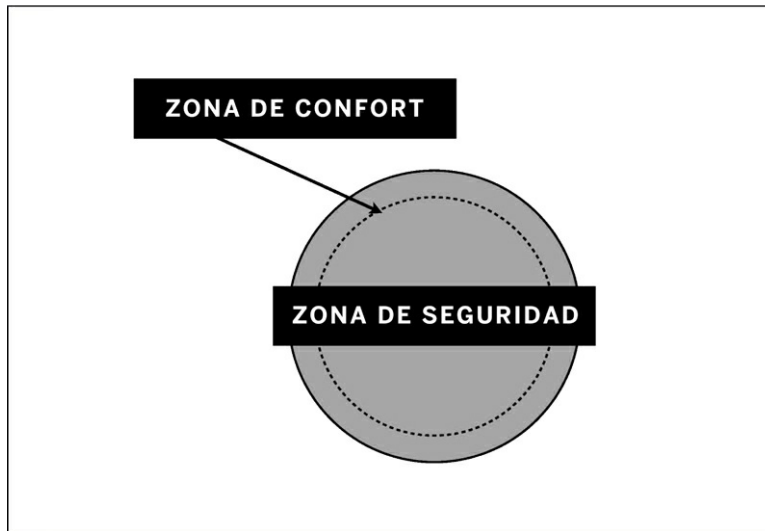
Cometimos un error. Nos conformamos con una zona de seguridad que no era lo suficientemente atrevida, que aceptaba la autoridad y la sumisión. Construimos nuestra zona de confort en torno a la obediencia y la invisibilidad y, como resultado, estamos demasiado cerca de las olas.

Puedes ir a todas las reuniones, leer todos los libros y asistir a todos los seminarios que quieras, pero si no descubres la manera de adaptar tu zona de confort a la nueva zona de seguridad de hoy en día, no te servirán de nada todas las estrategias ya existentes.

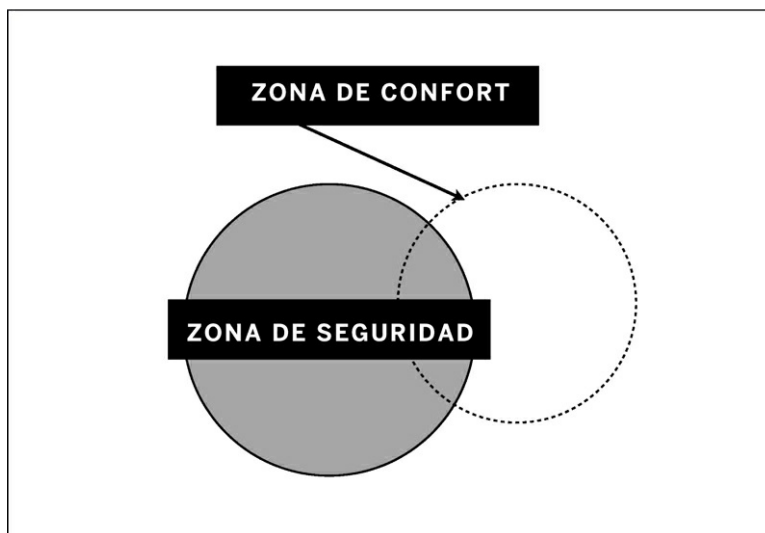
Es muy sencillo. Todavía hay una zona de seguridad, pero no está en un lugar que te haga sentir cómodo. La nueva zona de seguridad se encuentra allí donde tienen lugar el arte y la innovación y la destrucción y el renacimiento. La nueva zona de seguridad es la creación interminable de una conexión personal cada vez más profunda.

Desplazarse a una nueva zona de seguridad se parece en cierto modo a aprender a nadar. No cabe duda de que te conviene poseer la habilidad de sobrevivir (e incluso de divertirse) en el agua, pero durante un tiempo no te sientes cómodo. El hecho de reconocer que la zona de seguridad se ha movido puede recordarte que necesitas reevaluar tu zona de confort.

Si experimentas incomodidad a menos que desencadenes cambios, inquietud si las cosas se encallan y decepción si no has fracasado recientemente, es que has descubierto la manera de sentirte a gusto con los comportamientos que probablemente te transmitirán seguridad al progresar.



Las personas con éxito adaptan su zona de confort al comportamiento que las hace sentir seguras.



Pero ¿qué pasa cuando el lugar seguro se mueve... y tú no?

El arte es la nueva zona de seguridad

Crear ideas que se difundan y conectar lo desconectado son los dos pilares de nuestra nueva sociedad, y ambos requieren la postura de un artista.

En el acto de hacer estas dos cosas con frecuencia y pasión es donde radica la nueva zona de seguridad. Ya no funciona mantener el statu quo y esforzarse por encajar, porque nuestra economía y nuestra cultura han cambiado.

La mala noticia es que los artistas nunca son invulnerables. Esta zona de seguridad no es tan cómoda como la anterior. Nos llevó cien años convencernos de que el sistema industrial era lógico y seguro. Pero no lo es, no por mucho tiempo.

Olvídate de Salvador Dalí

Cuando oyes la palabra «artista», ¿piensas en el ligeramente desequilibrado Dalí o en el autodestructivo Jackson Pollock? Tal vez te han enseñado que tienes que ser alguien como Johnny Depp o Amanda F. Palmer para crear arte.

Esta idea es peligrosa e incorrecta.

Oscar Wilde escribió que el arte es «nuevo, complejo y vital». El arte no es algo que crean los artistas. *Los artistas son personas que crean arte.*

El arte no es un gen o un talento específico, sino una actitud, impulsada por la cultura y a la disposición de todos aquellos que elijan adoptarla. No es algo que se venda en una galería o que se represente sobre un escenario. El arte es la obra exclusiva de un ser humano, una obra que afecta a otro ser humano. Pero resulta que la mayoría de los pintores no son artistas en absoluto, sino imitadores en busca de seguridad.

Apoderarse de un terreno nuevo, establecer conexiones entre personas e ideas, trabajar sin mapa... Esto son obras de arte, y si las haces realidad, te conviertes en un artista, independientemente de si llevas puesto un blusón, utilizas un ordenador o trabajas todo el día con otras personas.

Hablar cuando no hay una respuesta correcta evidente, mostrarse vulnerable cuando es posible protegerse con un escudo, preocuparse tanto por el proceso como por el resultado... Esto son las obras de arte que nuestra sociedad acoge con los brazos abiertos y que la economía demanda.

La táctica no sustituye al arte

No te sirve de nada entender conceptos empresariales vanguardistas como «la larga cola», «el punto de inflexión», «la vaca púrpura», «GTD» (*getting things done*) y muchos otros si no te implicas. Comprométete con la aterradora tarea de volar a ciegas, de adoptar una postura, de crear algo nuevo, complejo y vital... De lo contrario, no sucederá gran cosa.

Estas estrategias y tácticas vanguardistas parecen prometer un camino indoloro para alcanzar tu objetivo. Puedes leer sobre una nueva estrategia, descubrir una manera impersonal y garantizada de tener éxito, apuntar la máquina industrial a un nuevo nicho del mercado, a una nueva técnica de tomar notas o a una palabra de moda y, *voilà*, resultados sin dolor. Los ideavirus se desencadenarán, los puntos de inflexión se inclinarán y las largas colas crecerán.

Por desgracia, no existe una manera indolora de alcanzar los objetivos.

He leído estos libros. He escrito algunos de ellos. Y todos me encantan, pero las ideas no son suficientes sin un compromiso. No bastan porque las estrategias carecen de significado sin el cambio, sin la pasión y sin las personas que desean enfrentarse al vacío.

He visto miradas aterrorizadas en un público integrado por ejecutivos del sector musical cuando contemplaban la muerte de su industria (y las posibilidades que ofrecía su renacimiento). He percibido hastío en la voz de otro directivo más en otra reunión interminable. Y he sido testigo de cómo innumerables oportunidades eran desaprovechadas por personas que podían haber actuado pero no lo hicieron. No porque no supiesen qué hacer, sino porque no estaban dispuestas a hacerlo.

Tanto Microsoft y Sony Records como el vecino autónomo han desaprovechado oportunidades claras y evidentes, no porque ignorasen lo que se ofrecía, sino porque era más fácil evitar comprometerse con una nueva manera de pensar.

Las estrategias y las tácticas viven fuera, en el frío mundo de los consultores y las hojas de cálculo. Son las cosas que hacemos sin cambiar nuestra forma de pensar. El arte, en cambio, es personal, y se basa en la actitud, la visión y el compromiso.

Este libro trata sobre la implicación con un trabajo personal, que requiere agallas y que tiene la capacidad de cambiarlo todo. El arte es el acto de un ser humano que lleva a cabo un trabajo generoso, creando algo desde cero y que influye en otras personas.

Este libro trata sobre por qué todos nosotros deberíamos crear arte. Por qué vale la pena. Y por qué no podemos esperar.

«El mundo está lleno de personas ordinarias
que hacen cosas extraordinarias.»

El arte es aterrador

El arte no es bonito.

El arte no es la pintura.

El arte no es algo que cuelgues de la pared.

El arte es lo que hacemos cuando estamos vivos de verdad.

Si ya has decidido que no eres un artista, debes pensar por qué has tomado esta decisión y qué haría falta para que diceses marcha atrás.

Si has alegado que no tienes talento (¡en nada!), es que te estás escondiendo.

El arte podría asustarte.

El arte podría machacarte.

Pero el arte es lo que somos, lo que hacemos y lo que necesitamos.

Un artista es una persona que utiliza la valentía, la perspicacia, la creatividad y la audacia para cambiar el statu quo. Y un artista se lo toma todo (absolutamente todo: el trabajo, el proceso y los comentarios de aquellos con quienes quiere conectar) de manera personal.

El arte no es un resultado, es un viaje. El reto de nuestros tiempos consiste en encontrar un viaje digno de tu corazón y tu alma.

¿No eres un artista?

Esa es la respuesta fácil. Los artistas son otras personas. No se visten ni se comportan ni trabajan como nosotros. No están obligados a asistir a reuniones, son engreídos, llevan tatuajes y tienen talento.

Pero, por supuesto, todo esto son tonterías.

Cuando te recompensaban por tu obediencia, eras obediente.

Cuando te recompensaban por tu sumisión, eras sumiso.

Cuando te recompensaban por tu competencia, eras competente.

Ahora que la sociedad por fin valora el arte, es hora de crear arte.

La calidad se da por supuesto

Damos por supuesto que harás algo según lo especificado.

Damos por supuesto que las luces se encenderán al accionar el interruptor.

Damos por supuesto que la respuesta está en la Wikipedia.

Estamos dispuestos a pagarte más sólo por aquello que no damos por supuesto, aquello que no podemos conseguir fácilmente, con regularidad y de manera gratuita. Necesitamos que nos proporciones cosas inesperadas, escasas y valiosas.

La escasez y la abundancia se han invertido. El trabajo de alta calidad ya no escasea. Tampoco las aptitudes escasean. Tenemos demasiadas buenas alternativas, y abundan las cosas que comprar y las personas a las que contratar.

Lo que escasea son la confianza, la conexión y la sorpresa. Estos son tres de los elementos que integran la obra de un artista de éxito.

La nueva escasez

Un tipo de escasez está relacionado con el esfuerzo. Puedes invertir horas y sudar hasta cierto límite. El empresario paga por el esfuerzo, porque el esfuerzo no lo puede obtener de forma gratuita. Y el diligente empleado invierte un esfuerzo adicional para dejar su impronta, pero pronto se da cuenta de que el resultado no es escalable.

Otro tipo de escasez está relacionado con los recursos físicos. Los recursos son cada vez más escasos porque se están agotando. Paradójicamente, también nos estamos quedando sin espacio en casa para almacenar los cachivaches, y sin espacio en el cuerpo para almacenar lo que comemos.

El nuevo y tercer tipo de escasez está vinculado a la función afectiva del arte. El riesgo que conlleva escarbar para establecer una conexión y provocar sorpresa, la paciencia requerida para fomentar la confianza, las agallas necesarias para decir «Yo he creado esto»... son escasos y valiosos. Y además, escalables.

Aquí vienen los folloneros

Eres un caos, y nada puede evitarlo.

Cuando los ingenieros de redes se plantean la seguridad de una red, comienzan con un cortafuegos. Un cortafuegos está diseñado para impedir que los virus y la información no deseada se introduzcan en el sistema.

Internet no dispone de cortafuegos. Todos podemos conectarnos. Cada uno de nosotros representa al fantasma dentro de la máquina, el ruido, la persona que puede cambiarlo todo.

Lo que introduces en la red altera lo que recibes a cambio. La red conecta a las personas entre sí, a las personas con las organizaciones y, lo mejor de todo, a las personas con las ideas.

Esta nueva red ensalza el arte, permite las conexiones, ayuda a la formación de tribus, aumenta las singularidades y divulga las ideas. Lo que no tolera es el aburrimiento.

Si quieres escribir, existen los blogs. Escribe. Hoy en día, millones de personas siguen a escritores como Xeni Jardin y Danielle LaPorte, aunque no cuentan con la bendición de los grandes medios de comunicación.

Si quieres cantar o grabar vídeos, seguro que YouTube estará encantado de mostrar tu obra a las masas. Judson Laipply ya ha entretenido a más de cien millones de personas con su breve vídeo, cuya grabación le costó exactamente cero.

Si quieres compartir un invento, financiar un proyecto o derrocar un gobierno, la economía conectada hace que esto sea más fácil que nunca.

¿Puedes imaginarte que todo se vuelva *menos* abierto? Esto es sólo el comienzo.

«Las revoluciones provocan un caos absoluto.

Esto es lo que las hace revolucionarias.»

Una no jerarquía de artistas

El pintor que se enfrenta a un lienzo en blanco. El arquitecto que cambia las reglas de la construcción. El dramaturgo que nos hace llorar. El médico que se preocupa lo suficiente como para llamar por teléfono. El detective que resuelve un caso olvidado. La diva que interpreta novedosamente a un clásico. El responsable del servicio de atención al cliente que, a pesar de la distancia y las prisas, habla con sinceridad. El emprendedor que se atreve a empezar sin permiso o sin autoridad. El directivo intermedio que transforma la reunión clave con un único comentario.

¿Tú?

La evolución de las «bellas artes»

James Elkins afirma que las escuelas donde se impartía arte solían dividir esta disciplina en sólo dos categorías: las bellas artes y las artes industriales.

Después, los intelectuales ampliaron las categorías: pintura, escultura, arquitectura, música y poesía.

A partir de ese momento, se dio un rápido salto: *performance*, vídeo, cine, fotografía, fibras, tejidos, serigrafía, cerámica, arquitectura de interiores, diseño industrial, moda, libros de artista, grabado, escultura cinética, informática, neones y holografía.

A lo que yo añado: espíritu emprendedor, servicio de atención al cliente, inventos, tecnología, conexión, liderazgo y una docena más. Estas son las nuevas artes interpretativas, las valiosas artes visuales, las principales artes personales.

Bienvenido a la economía de la conexión

El valor que generamos es directamente proporcional a la cantidad de información útil que producimos, a la confianza que nos ganamos y a la frecuencia con la que innovamos.

En la economía industrial, las cosas que generábamos (literalmente «cosas»: chismes, aparatos y juntas tóricas) eran los mejores activos que podíamos crear. Las fortunas pertenecían a las personas que construían ferrocarriles, bombillas y edificios. Hoy en día, buscamos algo a una revolución de distancia de ese tipo de productividad.

La economía de la conexión recompensa al líder, al innovador y al rebelde.

Internet no nació para que te fuera más fácil ver los vídeos de Lady Gaga. Internet es una máquina de conexión, y toda persona con un ordenador portátil o un teléfono inteligente se encuentra conectada prácticamente con cualquiera. Y resulta que estas conexiones están cambiando el mundo.

Si tu fábrica acaba arrasada por un incendio pero tus clientes son leales, no pasará nada. En cambio, si pierdes a tus clientes, ni siquiera tu fábrica podrá ayudarte. Detroit, por ejemplo, está llena de fábricas vacías.

Si tu equipo está integrado por personas que trabajan por la empresa, pronto te derrotarán las tribus de personas que trabajan por una causa.

Si utilizas tu dinero para comprar espacios publicitarios en los que anunciar los productos corrientes para personas corrientes que fabricas, pronto te quedarás sin dinero. Pero si lo inviertes en ofrecer productos y servicios excepcionales, no tendrás que gastártelo en publicidad, ya que los consumidores se pondrán en contacto y ganarás más clientes.

La economía de la conexión ha cambiado nuestra forma de buscar trabajo y nuestro comportamiento al conseguirlo. Ha cambiado el modo en que componemos y escuchamos música, escribimos y leemos libros, y descubrimos dónde, qué y con quién comer. Ha destruido ese centro mediocre, ocupado por productos corrientes para personas corrientes con pocas alternativas, y ha permitido la existencia de extremos insólitos, donde las personas que se preocupan pueden encontrar a otras personas como ellas, y todos acaban preocupándose todavía más que antes de conocerse.

La economía de la conexión permite una variedad y un espacio infinitos en las estanterías, y hace hincapié en la atención y en la confianza, que no son infinitas.

Y lo que es más, la economía de la conexión ha restado valor a las aptitudes y las ha sustituido por un deseo insaciable de cosas nuevas, reales e importantes.

Nuevo, real e importante

Estos son tres de los elementos que definen el arte.

La economía de la conexión funciona basándose en un régimen constante de novedad, realidad e importancia. Dicha economía ha creado un activo nuevo, que ahora podemos medir y valorar por primera vez. De repente, no es el edificio, o las normas, o el embalaje lo que importa; son los puentes que se tienden entre las personas los que generan valor, y tales puentes se erigen por medio del arte.

«El arte es difícil, arriesgado y aterrador.
Es también la única opción si decidimos
preocuparnos.»

El antónimo de coherente...

No es incoherente.

Sólo hay una manera de ordenar las cartas de una baraja. Sólo hay una manera de apilar los platos según las normas. La economía industrial propugna la coherencia.

El arte, en cambio, casi nunca es coherente. Es desordenado y aparece a trompicones. Es difícil escribir su índice o su resumen. Es impredecible.

Y requiere nuestra atención. Funciona igual que nuestro cerebro, no como nuestras máquinas.

Es imposible hablar de forma coherente sobre el arte, pero eso no significa que no lo entiendas.

El antónimo de coherente es interesante.

Cambiar el marco del éxito

Las personas competentes disfrutan siendo competentes. Cuando algo se te da bien, te angustiará cambiar de trabajo o modificar tu manera de proceder, ya que te sentirás (momentáneamente) incompetente.

El arte es amenazador porque siempre te obliga a salir de la zona de confort y a adentrarte en lo desconocido. Lo desconocido es un vacío oscuro, el lugar en el que puede producirse un fracaso (y también un éxito). Por eso, sobre todo si somos buenos en algo, nuestro instinto nos empuja a evitar lo desconocido, a quedarnos en la zona de confort e ignorar el hecho de que la zona de seguridad se ha movido.

Nadie te ha enseñado a crear arte. Hay numerosas corrientes de pensamiento que se centran en lo que supone desafiar los miedos y crear algo de lo que valga la pena hablar —algo que cambie a las personas—, por lo que no hace falta que partas de cero. Si decides que es importante dejar de obedecer y comenzar a crear, lo primero que debes hacer es desafiar tu marco de pensamiento, la visión del mundo que le transmites a tu trabajo.

El marco cambia lo que vemos y cambia lo que consideramos importante. Y la revolución está derribando tu viejo marco.

La oportunidad de tu vida

Nadie disfruta cuando ve que su casa queda reducida a cenizas. Eso es lo que hacen las revoluciones: destruyen lo perfecto, alteran el statu quo y lo cambian todo.

Y después permiten lo imposible.

La alternativa que se nos ofrece es evidente: la revolución de la conexión está barajando las cartas y permite así la aparición de nuevas organizaciones y nuevas ideas. Alguien se pondrá a la cabeza; alguien explorará los extremos; alguien creará cosas de valor incalculable.

Lo que sucedió ayer ya ha acabado. Mañana la puerta estará abierta de par en par, y esta es tu oportunidad para conectarte.

Rechazo categóricamente tu cinismo

El arte no es cosa de «otras personas».

Todos aquellos que consideras tus héroes artísticos... Todos aquellos que han influido tanto en el mundo... No estaban en absoluto predestinados. Tampoco contaban con una acreditación previa. Ni eran considerados estrellas en su más tierna edad.

Así que no se te ocurra decirme que hay que ser artista por naturaleza para crear arte. No me lo creo.

Tu dolor es real

Es el dolor de la posibilidad, la vulnerabilidad y el riesgo. En cuanto dejes de sentirlo, habrás perdido tu oportunidad de marcar la diferencia.

La manera más sencilla de evitar el dolor consiste en acunarlo hasta que se duerma, mediante un trabajo que te atonte. Pronto, el dolor del artista será reemplazado por otro diferente, el dolor del engranaje, que experimenta aquel que sabe que está desperdiciando su talento y que no controla su futuro.

No es un cambio que valga la pena. En palabras de Joseph Campbell, creas arte «para sentirte vivo». La alternativa consiste en vivir atontado, en adormecerte con la falsa sensación de seguridad que ofrece la promesa de un inusual trabajo bien pagado en el que haces lo que se le antoja a otra persona.

El dolor forma parte de la vida. El arte es la narración de la vida.

Igual que los estirones que pegan los adolescentes, el dolor que supone enfrentarse al vacío —donde vive el arte— forma parte del trato; es nuestro estirón para convertirnos en mejores personas.

Redefinir la valentía

La valentía no siempre se identifica con el heroísmo físico ante la muerte. No siempre requiere pasos de gigante merecedores de alabanza. A veces, la valentía es la voluntad de decir la verdad sobre lo que ves y de ser dueño de lo que dices.

Obviamente, para que exista la valentía, debe existir un riesgo. No hace falta ser valiente para abrir el frigorífico, porque no conlleva ningún inconveniente. No; la valentía es necesaria porque ser dueños de nuestro punto de vista acarrea un riesgo. Cuando dices la verdad, abres una puerta y dejas que los demás hablen contigo —directamente contigo—, con tu yo verdadero.

«La valentía consiste en contar tu historia, no en ser inmune a las críticas.»

Brené Brown

Si no lo divulgas, no es arte

El arte siempre implica una colisión con un mercado, una interacción con un destinatario, un regalo dado y un regalo recibido.

Puedes planificar, bosquejar y maldecir el sistema todo el día, pero si no divulgas tu trabajo no lo has finalizado, pues implica una *conexión* y la generosidad que hay tras ella. Por supuesto, cabe la posibilidad de que un día tus creaciones sean descubiertas y de que influyan en alguien o marquen una diferencia. Pero si nos ocultas tus aportaciones, no puedes ser considerado un artista, porque el arte no es tal hasta que se establece una conexión humana.

No esperamos que nos hables del cuaderno que has llenado de ideas. Háblanos de las conexiones que has realizado y del impacto que has causado.

¿A qué te dedicas?

A crear conexiones.

A marcar una diferencia.

A armar jaleo.

A dejar un legado.

«Nos han enseñado que es mejor tener razón en lugar de aprender algo, que es mejor aprobar un examen en lugar de marcar la diferencia y, sobre todo, que es mejor encajar entre la gente adecuada, la gente con poder económico. Ahora te toca a ti levantarte y destacar.»

La economía ha invalidado la simple propuesta de «haz lo que te digan, no te arriesgues y podrás ganarte la vida». Ganarse la vida es ahora más difícil que nunca. Las alternativas dependen de ti.

La mayoría de las personas no se creen capaces de tener iniciativa

Empezar un proyecto, un blog, un artículo de la Wikipedia o incluso un viaje familiar inolvidable. Empezar algo sobre todo cuando supuestamente no eres el responsable. Todos evitamos estos actos porque nos han enseñado que debemos evitarlos.

Al mismo tiempo, casi todo el mundo se cree capaz de corregir, expresar su opinión o simplemente criticar.

Eso significa que es fácil encontrar a alguien que enmiende tus erratas. Pero encontrar a alguien que diga «¡Adelante!» es casi imposible.

No creo que la escasez de artistas esté relacionada con la habilidad innata de crear o dar comienzo a algo. Pienso que está relacionada con confiar en que es posible y aceptable hacerlo. Estas puertas llevan abiertas de par en par desde hace una década aproximadamente, y la mayoría de las personas han sido adoctrinadas para creer que su trabajo es corregir el mundo, no diseñarlo.

Una breve pregunta antes de continuar...

¿Piensas que no necesitamos tu arte, o te asusta crearlo?

Parte uno

La economía de la conexión nos obliga a crear arte

Oportunidades entre la chatarra

Justo al dejar Harvard Square, en el número 29 de Oxford Street, se encuentra el Cruft Lab, que forma parte del departamento de física de la Universidad de Harvard. Aquí es donde George Washington Pierce inventó el oscilador de cristal, hace unos cien años. Sin este invento, las emisoras de radio jamás habrían sido comercialmente viables.

Pero el Cruft Hall tiene todavía más importancia, ya que le ha dado su nombre a un concepto fundamental. *Cruft* es el término utilizado en ingeniería para designar los desechos, el código informático que no sirve, los dispositivos rotos, las cajas vacías y la chatarra entre los que debemos maniobrar a medida que avanza la tecnología.

Con el paso de las décadas, las piezas de radar abandonadas, las placas base obsoletas y los tubos de vacío anticuados empezaron a acumularse en el laboratorio. Frente a las ventanas se amontonaban pilas de *cruft*, es decir, cosas que antes eran importantes pero que en ese momento ya sólo molestaban.

Las revoluciones eliminan lo perfecto y permiten lo imposible, pero también nos inundan de *cruft*.

El arte de moverse hacia adelante se basa en comprender lo que dejamos atrás.

El plan más sencillo consiste en conservarlo todo, aceptar lo que antes funcionaba y escondernos, sobre todo escondernos, de los amplios horizontes del nuevo mundo posrevolucionario. No resulta nada complicado, y si el mundo se mueve con la suficiente lentitud, incluso puedes hacerlo satisfactoriamente durante una época.

Pero ahora ya no. La era industrial, la que fundó nuestra educación, nuestra jornada laboral, nuestra economía y nuestras expectativas, está muriéndose. Se muere más rápido de lo que la mayoría de nosotros esperábamos, y al hacerlo está causando muchísimo dolor, indecisión y temor.

Nos circundan el *cruft* de la era industrial, las expectativas, las creencias y los estándares de una época que se ha acabado.

Qué gran oportunidad. Ser de los primeros en limpiarlo, en ignorarlo, en mudarnos a un edificio completamente diferente. Una vida sin un *cruft* que te obligue a avanzar más despacio, una carrera centrada en lo que puedes crear, en vez de en lo que debes reproducir.

La sociedad del éxito

En 1959, el psicólogo y sociólogo David McClelland publicó un artículo decisivo sobre por qué algunos momentos de la historia se distinguen por un rápido crecimiento y otros no. En dicho artículo, estudió por qué algunas culturas desaprovechan los avances y otras tienen éxito.

Resulta que no es la raza, ni el clima, ni tampoco el poder de los líderes carismáticos lo que conduce a años de prosperidad. El Renacimiento, Silicon Valley o la explosión de la cultura en Francia a finales de 1800 son grandes avances culturales y técnicos que nos gustaría repetir. Aunque la tecnología es un factor que contribuye, los éxitos se producen sobre todo como consecuencia de una cultura que celebra el afán de éxito.

En los países y en las regiones donde, en determinados momentos, surge un imperativo cultural de crear arte y de avanzar, las cosas cambian para mejor. Lo que voy a escribir ahora parece evidente, pero el elemento que tienen en común los grandes éxitos suele ser que hay muchas personas a las que *les importa tener éxito*.

Mediante una serie de ingeniosas pruebas, McClelland y sus colegas estudiaron a miles de personas, a las que les pidieron que describiesen sus aspiraciones y que relatasen qué esperaban hacer en el futuro. Así descubrieron que el índice de éxito n (un sencillo cómputo de la frecuencia con que estas historias indicaban un afán de éxito) permitía comprender numerosas decisiones que las personas toman en sus vidas laborales.

Un índice de éxito n elevado, por ejemplo, significaba que era mucho más probable que el sujeto tuviese «buena memoria», que fuera «más propenso a ofrecerse voluntario para un experimento psicológico» e incluso que «resistiese mejor la presión social». Asimismo, también indicaba que era más hábil para formar palabras a partir de letras desordenadas.

Ahora que estamos evolucionando de una economía industrial que valora la sumisión a una economía conectada que recompensa el éxito, la pregunta es esta: ¿estamos apoyando este cambio con una cultura que nos alienta a tener sueños importantes? ¿Qué desafíos les planteamos a las personas con potencial? ¿Cuándo las animamos o las obligamos a dejar atrás las pruebas estándar y las guías «para *Dummies*» para centrarse en un trabajo que de verdad importe?

Más de lo que consiguieron tus padres

Si tuviese que pronunciar un discurso de graduación en 1920, esto es lo que diría:

¡Enhorabuena, chicos! Habéis acabado el bachillerato y ha llegado la hora de que os pongáis a trabajar. Buscad empleo en General Electric, en Schenectady, Nueva York. Aceptad todas las tareas que vuestro jefe os encargue. Trabajad en la cadena de producción de bombillas, o en la de transformadores. Conservad vuestro puesto; mantened la cabeza gacha y la nariz pegada a la piedra de afilar.

Es un buen empleo, con trabajo asegurado y un salario justo. En 1960, dentro de cuarenta años, os retiraréis con una excelente pensión y una casita ya pagada. Ganaréis más dinero del que vuestros padres reunieron fatigosamente con las plantaciones de maíz. Después, si me volvieran a invitar al cabo de quince o veinte años para hablar el día de la graduación de sus hijos, diría lo siguiente:

Chicos y chicas, el futuro ya está aquí, y se llama universidad. Vuestros padres trabajaron duramente para lograr que llegaseis hasta aquí, pero todavía no habéis acabado. Id a la universidad y ampliad vuestros horizontes, aprended a dirigir, a organizar, a convertirlos en un directivo intermedio.

Dentro de cuatro años, quizá os contraten para dirigir a los empleados de cualquier empresa «General» (General Dynamics, General Motor o incluso General Electric). Las empresas General os necesitan para que las ayudéis a organizar su creciente personal.

Es un puesto estable, y además está bien remunerado.

Algunos años después, probablemente les aconsejaría que se decantasen por las profesiones liberales. El siguiente paso para ascender en la escala es estudiar para médico o abogado.

Y cuando la era del marketing en masa de la televisión se nos hubiese echado encima, animaría a la siguiente generación a trabajar como ejecutivos de marketing, publicistas, redactores publicitarios y banqueros de inversión —empleos que manipulan ideas, no hierro—. Este trabajo es completamente abstracto, en comparación con el que desempeñaban los abuelos de estos chicos, pero insisto en que se trata de un paso hacia arriba en la escala.

Y así llegamos a nuestros días. ¿Cuál es el siguiente paso? De granjero a empleado a directivo a profesional liberal a intelectual comercial a...

Problemas del primer mundo (oportunidades del primer mundo)

Los frutos secos calientes que sirven cuando vuelas en primera clase no están a la temperatura perfecta. Instagram tardó meses en estar disponible para Android. Tuve que esperar más de un minuto para que me atendiese un telefonista del servicio técnico. Nada de esto es justo. Y ahora, la peor humillación: ¿quién ha movido mi zona de seguridad?

Es fácil convertirse en una parodia de uno mismo, lloriqueando por las imperfecciones de un mundo casi perfecto que cada vez tiende a serlo aún más. Finalmente conseguimos el mundo industrial trabajando como se suponía debíamos hacer; encontramos nuestro lugar seguro, nuestra hipoteca, nuestra casa y nuestro sueño en los barrios residenciales.

La revolución de la conexión ha permitido que nos sea más fácil encontrar y conseguir lo que queremos y quejarnos sobre lo que no hemos conseguido.

Sin embargo, también ha abierto una puerta que siempre había estado cerrada.

Con la lustrosa perfección del mundo privilegiado en el que vivimos, también se nos ha ofrecido una fantástica oportunidad. Internet permite que nos conectemos los unos con los otros, y esas conexiones son tan valiosas como cualquier artilugio.

El valor de la información se hizo evidente cuando *TV Guide*, una revista sobre la programación televisiva, se vendió por más dinero del que valían los canales. La información sobre los contenidos tenía más valor que los contenidos en sí.

Y ahora las empresas se dan cuenta de que el tiempo que sus empleados invierten en los clientes (y la lealtad y el entusiasmo que esto genera) crea más valor que la máquina que corta piezas de acero en una fábrica.

Una y otra vez, nuestro éxito no consiste en ser el líder de los precios bajos, sino en ser el líder en el que se puede confiar.

El reto del futuro no es asegurarnos de que el calentador de asiento de nuestro sedán de sesenta mil dólares funciona correctamente, sino aprovechar este breve momento en el que es más fácil que nunca encontrar y apreciar las conexiones. Mientras algunas personas se dedican a sacarle brillo a sus sistemas y a poner a punto sus hojas de cálculo, un regimiento cada vez mayor de artistas está ocupado creando obras con las que vale la pena conectar.

La economía de la conexión, aunque hace posible los milagros todos los días, también destruye el valor de lo que solía ser nuestra zona de seguridad.

No te preocupes por tus cosas. Preocúpate más bien por crear significado.

Primero, el capitalismo les permitió a los trabajadores generar valor...

El carnicero y el panadero hacen un trato. El carnicero recibe una hogaza de pan y le da a cambio al panadero una pieza de carne, con lo que ambos salen beneficiados, pues el panadero es mucho más eficiente al fabricar su producto de lo que jamás sería el carnicero.

Pronto el panadero ha hecho los suficientes intercambios como para comprar un horno mejor. Ahora el horneado de pan es mucho más eficiente que antes, lo que aumenta los beneficios para sus clientes: más calidad a menor precio.

Así, el capitalismo transformó el mundo. Todos los que hacen intercambios se benefician, y el capital acumulado permite la adquisición de máquinas y procesos que mejoran la productividad, con lo que los beneficios continúan.

Después, la industrialización perfeccionó el modelo capitalista (y destruyó la cultura, sustituyéndola por algo más deslumbrador)

El capitalismo se refinó, se condensó y se reprodujo hasta que se convirtió en un monstruo.

El industrialista no sólo quiere hacer intercambios cada vez más productivos, aumentando la calidad y rebajando los precios, sino que insiste en cambiar cosas que jamás se habían alterado a escala mastodónica y mundial.

Cambiar la cultura. El industrialista es tan grande, poderoso y productivo que puede actuar como si fuera de la realeza. No promulga decretos por real orden; lo hace recurriendo a la publicidad, utilizando los grupos de presión y dándoles una gran zanahoria a todos los que lo obedezcan.

Gracias a los industrialistas y a sus abundantes beneficios, nuestra definición de éxito cambió. La naturaleza de la educación cambió. La forma en que invertíamos nuestro tiempo y nuestros recursos se vio transformada por la publicidad, la escolarización y la producción en masa.

El industrialista ejerció presión para construir su fábrica junto al río y después lo saturó de residuos. Abrió las puertas a los trabajos repetitivos y a la jerarquía entumecedora de directivos intermedios. Exigió sentarse a todas las mesas, tener voz sobre cómo dirigir nuestro gobierno, nuestras escuelas, nuestra ciencia y nuestras organizaciones espirituales. Pero no había problema, porque la productividad que generaba nos hacía relativamente ricos, daba de comer a nuestros hijos y garantizaba la asistencia médica. El industrialismo nos trajo los hospitales, los reproductores de discos compactos y la hamburguesa Egg McMuffin. ¿Qué podía haber de malo en todo esto?

El cambio cultural fue más lejos de lo que la mayoría se esperaba. Y a este cambio le siguió otro...

Cambiar nuestros sueños. Las abrumadoras consecuencias de más de un siglo de adoctrinamiento cultural no se pueden exagerar. Hemos aceptado la propaganda industrial con tanto entusiasmo que hemos cambiado la mismísima naturaleza de nuestros sueños.

Ser humano hoy en día significa más riqueza, mejor salud y una influencia sobre los demás. Pero también conlleva una existencia fundamentalmente diferente de la que habíamos llevado durante milenios.

El industrialista necesita que sueñes con la seguridad y con los beneficios de la sumisión. El industrialista trabaja para venderte un ciclo de consumo (que requiere más sumisión). Y el industrialista se beneficia de nuestro sueño de ascender en la escala empresarial, *su* escala.

El capitalismo está impulsado por el fracaso: el de las nuevas ideas por imponerse o el de la organización que se hunde cuando la aplasta la nueva competencia. La industrialización se centra en eliminar el riesgo del fracaso, mantener el statu quo y

cimentar el poder. «Demasiado grande para fracasar» es el objetivo de todo industrialista, aunque también significa que el capitalismo ya no funciona.

No es nada personal; es que no puede ser

Después de casi un siglo de esfuerzos, el sistema industrial ha creado la fábrica a prueba de trabajadores.

No pasa nada si a la persona que se encarga de tu pedido de Domino's Pizza o de tu iPhone de Apple no le importa lo que está haciendo. Al sistema sí le importa. El sistema mide todos los movimientos, cada fracción de lo que se produce, por lo que la tolerancia está en orden.

No pasa nada si al empleado del banco tampoco le importa; el trabajo real es el que llevan a cabo el cajero automático o la hoja de cálculo. Hemos sistematizado y mecanizado los pasos de todos los procesos.

Al eliminar lo «personal» del trabajo básico, el sistema industrial se asegura al mismo tiempo de mantener la calidad y de utilizar empleados cada vez más baratos (y de utilizar cada vez menos).

Una reflexión sobre la «baba rosa»

Cuando Eldon Roth inventó los «recortes de carne de ternera magra deshuesada», popularmente denominados «baba rosa», el invento fue acogido como un avance obvio en el sistema industrializado de la producción cárnica. Mezcla una sustancia química refinada (hidróxido de amonio) con la última gota de grasa y los desperdicios de sacrificar una vaca. Calientalo, remuévelo enérgicamente, refínalo de nuevo, y ya puedes añadir esta mezcla caldosa a carne de ternera picada, con lo que reduces el precio para el consumidor.

Este ha sido el avance más reciente en la industrialización de la producción alimentaria. Desde la manera en que se crían y alimentan las vacas hasta la manera en que se mecaniza y se aumenta proporcionalmente la producción, todos los pasos del proceso han mejorado en velocidad, precio y eficiencia. Sin muchos de estos avances, o bien tendríamos que cambiar nuestro estilo de vida, o bien nos quedaríamos sin comida.

No obstante, llegó un momento en que muchas personas decidieron que la «baba rosa» se pasaba de la raya. Los consumidores valoraron que los dos céntimos que se ahorraban no les compensaban la mentira con la que se tendrían que engañar a sí mismos sobre lo que comían y cómo se fabricaba.

Los industrialistas siempre han sido aclamados por competir para crear más eficiencia, más adaptabilidad y más velocidad. Pero ni la economía ni la ética del último período industrializador son realmente adaptables. No podemos hacer que los procesos sean más rápidos o más baratos, y deshumanizar todo lo que tocamos tiene un precio.

El industrialismo se ha generalizado

En la actualidad, los medios de comunicación están industrializados: ningún integrante de la cadena se responsabiliza de la información divulgada, cada vez hay menos opiniones independientes y se ha impuesto una uniformidad predecible para que el sistema sea cada vez más eficiente.

Las religiones organizadas también han seguido este modelo, al igual que los deportes de alto nivel. Los poderosos industrialistas deciden qué lleva a la estabilidad y a la dominación a largo plazo, en lugar de ensalzar el riesgo y la humanidad. Estas decisiones cambian lo que vemos, lo que soñamos y cómo vivimos.

El modelo industrial basado en dominar, controlar y evitar el fracaso impregna ahora todos los rincones de la cultura.

El mono de feria

Bobcat Goldthwait, en otros tiempos actor, humorista y delincuente (por prender fuego al sillón de Jay Leno), escribió lo siguiente:

He sido presentador de concursos, marioneta parlante y juguete de Happy Meal. Mis actuaciones se han doblado a tantos idiomas que no podría enumerarlos. Los estudios me han pagado cifras astronómicas y he volado por todo el mundo. Pero estaba amargado todo el tiempo. En serio. Ser un mono de feria era... horrible. Ahora no guardo resentimientos (no, de verdad), porque lo he dejado atrás. Ahora estoy encantado con mi vida. Pero he tardado casi treinta años en conseguirlo.

El hecho de que ganes en un juego no quiere decir que sea un buen juego.

Imágenes de la era industrial: ¿lo mejor que podemos hacer es conformarnos?

La era industrial que se está desvaneciendo a nuestro alrededor se cimentó sobre la productividad. La razón de todo —el éxodo de las granjas, la expansión de los medios de comunicación, la estandarización de las escuelas, las carreteras y los mercados— fue que la producción en serie, las piezas intercambiables y el mercado en masa eran enormemente productivos.

Las cosas sencillas de la vida que se hacían a mano, como el pan, fueron industrializadas. El pan industrial era más barato, se producía con mayor rapidez y facilitaba la obtención de beneficios. Por ello, la harina se volvió blanca, los canales de distribución se ampliaron y la personalidad del panadero se desligó de la de su pan. La marca Wonder Bread es un producto de su tiempo, una representación del poder del sistema, independientemente de su rendimiento.

• • •

En 1919, C. A. Adams, de la Universidad de Harvard y del Instituto de Estándares de Estados Unidos, escribió estas palabras:

La mayoría de nosotros habla sobre la estandarización de forma imprecisa, pensando en general en algún aspecto específico del concepto, pero sin darse cuenta plenamente de la amplitud de la palabra, de la magnitud y la importancia del ámbito que abarca, o de que la colaboración —sin la cual nuestra sociedad moderna sería imposible— sería a su vez imposible sin un alto grado de estandarización. *Casi podría decirse que el nivel de estandarización de un país es una medida de su civilización*, por supuesto en el sentido material de la palabra. (La cursiva es mía para enfatizar.)

• • •

J. Edgar Hoover industrializó el FBI, pues transformó la aplicación de la ley de una empresa local hecha a mano en una operación sistematizada y estandarizada.

Según George Anders, Hoover (que dirigió el FBI durante cuarenta y ocho años) levantó una organización de más de ocho mil agentes. En plantilla no había ninguna mujer, y el número de empleados negros, asiáticos o latinos no superaba los ciento cincuenta. En un sorprendente alarde de conformidad con las normas, Hoover visitó la academia de formación del FBI y le dijo a uno de sus lugartenientes que no le gustaba ver «cabezas de chorlito» entre sus filas. El FBI abrió entonces las taquillas de todos los alumnos, midió los sombreros y expulsó a tres candidatos porque la talla que utilizaban era inferior a siete.

• • •

En 1947, una empresa familiar de construcciones inventó el barrio residencial moderno. Levittown era una urbanización producida en serie, industrializada y mejorada, un lugar donde se podía construir viviendas de manera eficiente (Levitt & Sons concluían treinta al día). La demanda de viviendas baratas, en serie y socialmente aceptadas llevó a que la primera fase de Levittown se convirtiese en un éxito rotundo en menos de dos días.

La conformidad con las normas era mucho más fácil, segura y barata que la diversidad.

• • •

No es especialmente difícil escribir un currículum. La presentación, la tipografía y el tipo de papel suelen ser estándar.

La finalidad de un currículum no ha cambiado, pero sí la manera en que se procesa. Ahora no es extraño que una gran empresa reciba más de dos mil currículums al día, y no los lee una persona, sino un ordenador.

Lo que busca el ordenador son indicios: indicios de conformidad con las normas. ¿Has estudiado en una universidad famosa, has trabajado para una marca conocida, has obtenido un título que se ajusta a lo que busca la empresa?

Es tanta la masa, es tanta la gente... ¿De qué otra manera podría el sistema procesar a las masas?

• • •

La universidad ha cambiado. A los fundadores de Harvard y Oxford les costaría reconocer a las instituciones industrializadas de hoy en día.

No tuvieron más remedio que estandarizar e industrializar. En cuanto las universidades dejaron de ser escuelas de teología y refugio de intelectuales para convertirse en escuelas de buenas maneras para la élite y para todo aquel que buscara una posición influyente, los centros se vieron obligados a establecer un plan de estudios adaptable, que pudiera industrializarse lo suficiente para poder satisfacer la demanda.

Las universidades comenzaron como *universitas magistrorum et scholarium*, es decir, una comunidad de maestros y estudiantes. Eran un refugio, un lugar al que acudías para perderte en las ideas, para descubrir y deambular, y para trazar tu camino como profesor.

Hoy en día, son el lugar en el que te endeudas de por vida a cambio de créditos, títulos y, quizá, un buen trabajo. Se matriculan tantas personas (el porcentaje de la población que estudia en la universidad es diez veces mayor que el de hace unas pocas

generaciones) que los centros se ven obligados a estandarizar los requisitos de la titulación, evaluar y comparar, en su rivalidad para aumentar su fama mediante clasificaciones manipuladas y campeonatos de fútbol.

• • •

«Todo el mundo es un genio. Pero si juzgas a un pez por su habilidad para trepar a los árboles, se pasará toda la vida creyendo que es estúpido.»

Albert Einstein

La estandarización en la era industrial no era una opción. Sin ella, no cabía la posibilidad de industrializar.

La originalidad y el arte en la era conectada tampoco son una opción. Sin estos, es imposible llevar a cabo el trabajo que tenemos ante nosotros. También es imposible conectarse sin el arte.

La antigua zona de seguridad ha muerto. ¡Viva la nueva zona de seguridad!

Sacrificios a Moloc

«¡Moloc cuya mente es un puro mecanismo!
¡Moloc cuya sangre es el fluir del dinero! ¡Moloc
cuyos dedos son diez ejércitos! ¡Moloc
cuyo pecho es una dínamo caníbal! ¡Moloc
cuyo oído es una tumba humeante!»

Allen Ginsberg, «Aullido»

El sistema exigía un alto precio por sus promesas de seguridad, tranquilidad y baratijas. Nos obligaba a acallar nuestra voz y a aceptar sueños diferentes y menos ambiciosos. A cambio de un todoterreno no sólo nos endeudamos, sino que también renunciábamos a nuestra capacidad para pensar por nosotros mismos y para levantarnos y decir: «Mirad lo que he hecho».

La nueva economía de la conexión exige diferentes sacrificios y ofrece una zona de seguridad diferente. En esta nueva zona de seguridad, nos encontramos rodeados no por el mercado de masas, sino por personas singulares, esto es, los pocos a los que de verdad les importa aquello de lo que somos capaces. Esta economía nos obliga a esforzarnos cada vez más, no realizando el mismo trabajo que un aparato pero más rápido y más barato en una carrera hacia la reducción de mínimos, sino conectando, entreteniendo y sorprendiendo con nuestros sueños más vívidos.

No para todos

Las personas singulares son aquellas que se encuentran fuera de la zona normal. La distribución normal imperó en las vidas de las últimas cuatro generaciones. Esta era la curva que definía el mercado de masas, mostrando dónde se localizaba la eficiencia del marketing y de la producción.

Los reproductores de DVD cuestan seis euros porque son baratos de producir cuando todo el mundo quiere uno. Walmart se instala en una ciudad y las masas acuden a comprar, lo que conlleva una amplia variedad de productos y precios más bajos. El marketing de masas es eficiente.

Pero internet y la economía de la conexión le han dado la vuelta a la economía de masas. Ahora es más barato y más eficiente fabricar productos sorprendentes y vanguardistas para las personas singulares de las colas (aquellas que escuchan, hablan y se preocupan) que ofrecer otro producto corriente para las personas corrientes (y saturadas) del centro de la esquina.

Más vale prevenir que curar

En la era industrial, de la estandarización y las piezas intercambiables, lo que importa es la seguridad.

El sistema es tan valioso y los procesos son tan refinados, que la seguridad garantiza la productividad y los beneficios.

Mantenlo en funcionamiento. Mantenlo eficiente. Mantenlo fiable.

Más vale curar que prevenir

Este es el quid de la discusión sobre nuestro futuro.

En la era industrial, no cabía duda de que más valía prevenir que curar. Era mejor cerrar un aeropuerto horas antes de que arreciase la tormenta que arriesgarse a que un avión se quedase inmovilizado en otro lugar.

Cuando el poderío y el impacto de la era industrial llegaron a su apogeo e inevitablemente decayeron, prevenir ya no servía de nada. Podemos sentirnos seguros previniendo, pero así no generaremos crecimiento, no aprovecharemos la infinidad de conexiones que podemos establecer y, sin duda, no obtendremos beneficios. Los representantes de Moloc elegirán a alguien que se sienta incluso más seguro que tú, no te quepa duda.

No, el único camino que nos queda nos aleja de la prevención y nos lleva directos a la curación.

¿La curación?

Sí, la curación cuando surjan la vulnerabilidad, la imprevisibilidad y el fracaso repetido, combinada con el júbilo de las conexiones, los avances y la humanidad.

La respuesta correcta

«En un momento, sintió todo su cuerpo acalorado y confuso. ¿Cuál era la respuesta correcta? Había dado dos y, sin embargo, Wells se reía. Pero Wells tenía que conocerla, ya que estaba en tercero de gramática.»

James Joyce, Retrato del artista adolescente

La búsqueda de la respuesta correcta es enemiga del arte. La respuesta correcta pertenece a los industrialistas con mentalidad para la productividad, a Taylor y a los moradores de la Organización Científica del Trabajo.

A Ícaro le dijeron que no volase demasiado alto ni demasiado bajo. Pero ¿cuál es la altitud correcta? ¿Dónde está el mapa, dónde el término medio seguro?

El arte no tiene una respuesta correcta. No podemos esperar nada mejor que una respuesta interesante.

Pero ¿es siquiera posible?

¿Tienes lo que hay que tener? ¿La capacidad de llevar a cabo un trabajo importante, de crear arte, de desafiar el statu quo? ¿Y si esto no es para ti? ¿Y si es para otras personas?

Es bien sabido que Malcolm Gladwell informó de que la mayoría de los jugadores de la liga de hockey norteamericana han nacido en enero, febrero o marzo. Por lo visto la razón es que, a los ocho años, el hecho de ser nueve meses mayor que los demás niños es una enorme ventaja. De este modo, pueden jugar partidos fuera de casa, pasar más horas en la pista y recibir un mejor entrenamiento, y todo esto se va sumando. En cierto modo, algunos niños canadienses tienen una aptitud innata para jugar al hockey, si por «aptitud» entendemos la nacionalidad y la edad correctas.

Si tu sueño es jugar un día en la liga de hockey norteamericana, tu signo del zodiaco es un factor crucial.

Afortunadamente para el resto de nosotros (¿para todos?), el arte no sólo es posible, sino que es inevitable si le damos una oportunidad.

Hay tantos lugares que el arte y las conexiones son imprescindibles, tantas vías abiertas y tantas oportunidades que nadie está excluido. No se trata de tener lo que hay que tener, sino de decidirse a luchar por conseguirlo.

Por supuesto que es difícil superar la educación (y el lavado de cerebro) de toda una vida. Habrá que crear nuevas costumbres, y las nuevas expectativas que van con ellas. Pero lo sorprendente es que, por primera vez en la historia documentada, tu lugar de nacimiento o tu ADN no tienen tanta importancia; la economía de la conexión está esperando a que des un paso adelante, con tu resistencia como único obstáculo.

«Ten paciencia con todo lo que no se ha resuelto en tu corazón e intenta amar las preguntas por sí mismas.»

Rainer Maria Rilke

Esperanza, lotería y sumisión

La esperanza es un elemento fundamental de la condición humana. Sin esperanza, nos debilitamos y morimos.

Pero ¿cómo podemos despertar esperanza en una sociedad industrializada, en una economía donde la sumisión a la cadena de montaje es la mejor manera de generar productividad? Nuestra economía se ha convertido en una lotería gigante. Una persona puede ser elegida para participar en el programa *American Idol*. También puede demandar a alguien y recibir un dinero que le viene como llovido del cielo. O tal vez le ofrezcan convertirse en socio de su empresa como recompensa por su esfuerzo (o tal vez no).

Nos alegramos por las cuatrocientas personas más ricas de la lista de *Forbes*, por los amos del universo y por los pocos afortunados que han ganado la lotería de la empresa, porque en secreto nos alegramos de tener también nosotros una oportunidad de ganar. Al igual que en la mayoría de las loterías, es un juego condenado al fracaso, ya que llevamos todas las de perder. Lo que parece ser una meritocracia es en realidad un juego amañado y una ruleta de la fortuna.

Los publicistas atosigan a la población con un aluvión constante de productos que aparentemente merece la pena comprar. La radio y la televisión mezclan los anuncios con atracciones y distracciones. Siéntate tranquilito, haz lo que te digan y quizá un día ganes y dejarás de estar endeudado.

La alternativa, que es la creación independiente de arte, no se presenta de la noche a la mañana. No vas a ganar la lotería del arte, ni vas a ser el elegido, ni encontrarás de repente todas las puertas abiertas a tu visión, tu generosidad y tu talento. No, el compromiso con el arte es el regreso de una vieja costumbre, que se extinguió inexorablemente hace mucho tiempo.

No podemos dejar de repente el trabajo y precipitarnos a buscar una forma de arte que produzca beneficios antes de que venza el próximo pago de la hipoteca. La creación de arte es una costumbre que practicamos a diario o a cada momento hasta que se nos da bien.

El arte no tiene nada que ver con el ímpetu de la victoria que se produce al ser el elegido. Tampoco conlleva sumisión. El arte, en la era postindustrial, es una costumbre de toda la vida, un proceso gradual que nos permite crear cada vez más arte.

Las bazas que importan

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que el negocio ya no consiste en acuñar eslóganes, divulgar anuncios pegadizos y mejorar la cadena de producción para reducir costes.

Los trabajadores autónomos y los solistas también se han percatado de que ejecutar un buen trabajo por un precio justo ya no es suficiente para asegurarse el éxito. Hoy en día, el trabajo bien realizado abunda más que nunca.

Ahora, esto es lo que importa:

- La confianza
- El permiso
- La singularidad
- El liderazgo
- Las historias que se divulgan
- La humanidad: las conexiones, la compasión y la humildad

El caso es que estos seis elementos afloran cuando los artistas llevan a cabo con éxito su trabajo. Estas bazas no son el resultado de estrategias externas, másteres en administración y dirección de empresas o informes de posicionamiento. Son el resultado de lesiones internas, de decisiones valientes y de la voluntad de vivir con dignidad.

Son el fruto de destacar, y no de encajar; de inventar, y no de reproducir.

CONFIANZA Y PERMISO: en un mercado que está abierto a absolutamente todo el mundo, las únicas personas a las que oímos son aquellas a las que decidimos oír. Los medios de comunicación son baratos, qué duda cabe, pero la atención pasa por un filtro, y es prácticamente imposible hacerse oír a menos que el consumidor lo permita. Cuanto más valiosa es la atención de alguien, más difícil es acapararla.

¿Y quién logra hacerse oír?

¿Por qué íbamos a escuchar al bromista, al sinvergüenza o al charlatán? No; decidimos escuchar a aquellos en quienes confiamos. Hacemos negocios y donaciones cuando alguien consigue captar nuestra atención. Buscamos personas que cuenten algo con lo que nos sintamos identificados, escuchamos sus historias y nos relacionamos con los individuos o las empresas que nos deleitan, nos tranquilizan o nos sorprenden de manera positiva.

Y todos estos comportamientos son actos de personas, no de máquinas. Apreciamos la humanidad de los que nos rodean, sobre todo cuando el resto del mundo parece estar volviéndose menos humano y más frío. ¿A quién echarás en falta? A la persona a la que escuchas.

SINGULARIDAD: la misma predisposición que mostramos hacia el arte existe en la manera en que elegimos qué ideas compartir con nuestros amigos y compañeros de trabajo. Nadie habla de lo aburrido, lo predecible o lo seguro. No nos arriesgamos a interactuar para difundir algo obvio o trillado.

«Lo singular es casi siempre nuevo y experimental, fresco y arriesgado.»

LIDERAZGO: la dirección empresarial es casi diametralmente opuesta al liderazgo. Los directivos se centran en generar los resultados de ayer, pero un poco más rápido o barato. Sabemos cómo dirigir el mundo: aspiramos incesantemente a reducir los costes y limitar la variación, mientras ensalzamos la obediencia.

El liderazgo, no obstante, es otra historia. El liderazgo pone al líder en peligro. No hay ningún manual, reglamento o *überlíder* al que señalar con el dedo cuando las cosas salen mal. Si le pides a alguien el reglamento del liderazgo, es que en el fondo deseas ser un directivo.

Los líderes son vulnerables, no controladores, y nos llevan a un lugar nuevo, no a la seguridad barata, rápida y sumisa.

HISTORIAS QUE SE DIVULGAN: la siguiente baza que hace que la nueva economía funcione es la historia que se divulga. Antes de la revolución, en un mundo en el que había poco donde elegir, el espacio en las estanterías importaba, y mucho. Podías comprar ese espacio, o podías ser el único en liza, o podías utilizar un contacto para conseguir que tu currículum llegase al responsable de las contrataciones. En cambio, en un mundo con mucho donde elegir, ninguna de estas tácticas es eficaz. Hay demasiadas alternativas, demasiada confusión, y los recursos que escasean son la atención y la confianza, no el espacio en las estanterías. Esta situación es difícil para muchos, ya que la atención y la confianza no se compran: hay que ganárselas.

Todavía más compleja es la magia de la historia que se divulga. Cuando te has ganado la confianza de los demás y has mostrado tu obra, sólo una fracción es tan mágica que merece ser divulgada. E insisto en que esta magia es obra del artista humano, no de la máquina empresarial.

HUMANIDAD: no veneramos lo industrial como antes. En su lugar, buscamos originalidad y comprensión humanas. Cuando el precio y la disponibilidad ya no son ventajas suficientes (porque todo está disponible y el precio ya no es una novedad), lo que nos atrae es la vulnerabilidad y la transparencia que nos unen, que convierten «al otro» en uno de nosotros.

Durante mucho tiempo, las masas seguirán reclamando lo barato, lo obvio y lo fiable. Pero las personas a las que pretendes liderar, las personas que te ayudan a definir lo que

viene a continuación y la frontera interesante, quieren tu humanidad, no tus descuentos.

Todas estas bazas, combinadas en una, asientan las bases para el iniciador de cambios del futuro. Y esta persona (o el grupo que lidera) no tiene otra alternativa que fomentar estas bazas con originalidad, enfocando con frescura un problema antiguo, añadiendo un toque humano del que valga la pena hablar.

«Contenerse es casi como robar.»

Neil Young

No hay negocio como el del mundo del espectáculo

Como cantó Ethel Merman sobre la desdicha de la clase obrera: «Les pagan por lo que hacen, pero sin aplausos».

No los aplausos que nacen en las butacas de un teatro, por supuesto, sino aquellos que derivan de una relación personal con alguien que está satisfecho con los resultados del trabajador, contento con sus decisiones y agradecido por su esfuerzo.

Si lo que has hecho es lo que te han mandado, es como si el fruto no te perteneciera. El artesano y el artista dicen: «Mirad, he hecho esto». El empleado tiene que seguir las instrucciones.

Lo más extraordinario de nuestra revolución es que está convirtiendo cada vez más negocios en un espectáculo. Incluso los proyectos no empresariales, desde las escuelas hasta la recaudación de fondos, se parecen más que nunca al mundo del espectáculo.

Por ejemplo, la venta de una caja de galletas ya no es una mera transacción económica a cambio de un dulce y crujiente bocado. La historia de las galletas de las Girl Scouts, el elaborado envoltorio de las galletas de Tate's Bake Shop, el milagro sin gluten de las galletas hechas a mano de la panadería de la esquina... Esto es espectáculo, no galletas.

El médico que invierte el veinticinco por ciento de su tiempo en escribir artículos, en publicar entradas en un blog o en salir en televisión para informar sobre un nuevo procedimiento no está ejerciendo la medicina de una manera identificable por su padre.

El conserje de un hotel, el agente de talentos y el mecánico de coches están descubriendo que al evolucionar de una tarea a un espectáculo, de las especificaciones a las conexiones, generan más valor que nunca.

Por primera vez en la historia, la mayoría de nosotros tenemos la oportunidad de decidir qué hacer a continuación, qué crear y cómo presentarlo. Muchos no la aprovecharemos, pero ahí está.

Las conexiones requieren un esfuerzo emocional

Si quieres tener acceso a mi atención, mi gratitud y mi personalidad, tendrás que ganártelo con tu esfuerzo emocional. La economía pasada se cimentó en el trabajo físico, muy duro y no escalable. *Físico* porque suponía el empleo de nuestros músculos o el uso repetitivo de nuestro intelecto. *No escalable* porque un poco más de esfuerzo sólo permitía un pequeño aumento del salario. *No escalable* porque mucho más esfuerzo era imposible.

La economía presente se cimienta en el arte, el que se crea con un esfuerzo emocional y que pone sobre la mesa el riesgo, la alegría, el miedo y el amor.

El trabajo emocional es escalable en el sentido de que *un poco más de esfuerzo emocional suele reportar mucho*.

El contacto entre las personas es siempre el resultado del trabajo emocional, no del trabajo físico. Bajas como la confianza, el liderazgo y la conversación sólo pueden ser consecuencia del difícil trabajo de crear arte personal.

¡Eso se dice pronto!

La mayoría de nosotros asentimos, reconocemos la necesidad de establecer estos lazos de unión mediante el aterrador y agotador esfuerzo personal, y regresamos en cuanto podemos a la antigua zona de confort del trabajo físico y el cumplimiento de órdenes. Porque nos parece menos arriesgada y siempre podemos desmentirlo.

El centro de la economía de la conexión

Me da igual cuántos amigos tengas en Facebook o cuántos seguidores en Twitter. No son ni amigos ni seguidores de verdad.

Lo que me importa es cuánta gente te echará de menos si mañana no vuelves a aparecer por ahí.

La conexión conlleva un complejo intercambio de información, expectativas y cultura. Implica abrirse a los demás, generando momentos vulnerables que nos asustan. Requiere humanidad y generosidad, no una reorganización de bits.

Este intercambio ya no depende únicamente de nosotros; es una asociación, no una declaración. Cuando renunciamos a controlar el resultado de nuestras interacciones, permitimos que los demás se pongan en contacto con nosotros y con otras personas.

La abundancia de la economía de la conexión

A medida que se suceden los últimos días de la era industrial, somos testigos de cómo las bazas principales de la economía están siendo sustituidas por otras. En realidad, es algo que viene de antiguo, pero a gran escala.

La era industrial se caracterizaba por la escasez. Todo lo que forjaba nuestra cultura, mejoraba nuestra productividad y definía nuestras vidas conllevaba la búsqueda de elementos escasos.

La economía de la conexión, en cambio, se inclina por la abundancia. No, no disponemos de reservas infinitas de los recursos que solíamos intercambiar y codiciar. No, sin duda alguna tampoco nos sobra tiempo. Lo que tenemos es una abundancia de alternativas, de contactos y de conocimientos.

Conocemos a más gente, tenemos acceso a más recursos y podemos aprovechar nuestras habilidades más rápida y eficazmente que nunca.

Esta abundancia da pie a dos carreras. La primera es la carrera de mínimos, un desafío fomentado por internet que aspira a reducir los precios, encontrar mano de obra más barata y ofrecer más por menos.

La segunda es la carrera de máximos, la oportunidad de ser alguien sin el que no se puede vivir, de convertirse en una persona imprescindible (a la que echaríamos en falta si no se presentase). La carrera de máximos se centra en *ofrecer más por más*. Acoge con los brazos abiertos las extrañas pasiones de quienes disponen de recursos para tomar decisiones, y recompensa la originalidad, la singularidad y el arte.

La economía de la conexión sigue adquiriendo impulso porque las conexiones son escalables, la información genera más información y quienes crean esta abundancia van ganando influencia. Paradójicamente, a medida que aumentan las conexiones, estas hacen que a los demás les resulte más fácil conectarse, ya que cualquier persona con talento o pasión puede aprovechar las redes creadas para aumentar su impacto.

Del mismo modo que la red telefónica tiene más valor cuantos más teléfonos estén conectados (la escasez es enemiga del valor en una red), la economía de la conexión es más valiosa cuando se vuelve escalable.

Los amigos traen a más amigos. Una reputación nos ofrece la oportunidad de forjarnos una mejor reputación. El acceso a la información nos anima a buscar todavía más información. Los contactos en nuestra vida se multiplican y aumentan su valor. Nuestras pertenencias, en cambio, se devalúan cada vez más con el paso del tiempo.

La oportunidad de decir «¡Adelante!»

Al mismo tiempo que la economía de la conexión ha destruido el valor del statu quo, ha creado una oportunidad para todos los que decidan conectarse. Dado que para generar conexiones no se requieren costosas fábricas o una amplia plantilla, se ha eliminado la barrera que contenía el avance individual. No es lo que tienes, sino la valentía que estás dispuesto a demostrar.

Las conexiones pueden establecerse dentro y fuera de internet, y todas son valiosas. En lugar de confiar a unos guardianes la tarea de impedir el acceso a aquellos que no dispongan de la titulación, los padres o los contactos adecuados, la economía de la conexión funciona horizontalmente, es decir, permite que cualquiera dé un paso adelante y haga una oferta.

Evidentemente, la mayoría de estas ofertas y de este arte son rechazados. La economía de la conexión brinda un valor incalculable a quienes se conectan, aunque esto no significa que la conexión esté garantizada. Su valor reside en su escasez. Afortunadamente, el precio de descubrir si una conexión funciona es menor de lo que te imaginas, y es fácil aprovechar la oportunidad de repetir.

¿A qué esperas para empezar?

Hacer menos frente a hacer más

El empleado que se mueve en el mundo del trabajo físico busca cualquier oportunidad para hacer un poco menos. Dado que el esfuerzo físico rara vez es escalable, trabajar un poco menos por el mismo salario es un chollo, un atajo que conviene buscar.

Estos trabajadores difícilmente consiguen producir más, pues no pueden mover las manos más rápido, no pueden rellenar más formularios a la hora y no pueden atender más de ciertas llamadas al día. El trabajo físico no es escalable porque el concepto de «más horas para producir más» deja de funcionar en cuanto nos quedamos sin horas.

El empleado que se mueve en el mundo de las conexiones y del arte aprovecha cualquier oportunidad para hacer un poco más, no menos. Dado que el trabajo emocional es espectacularmente escalable, la posibilidad de poner algo más sobre la mesa es una ocasión única en la vida. «Un poco más» acaba creciendo, porque las ideas se divulgan. Y esto se debe a que, en una economía conectada, las palabras se difunden y las personas se vuelven hacia el arte con más significado.

No necesitas más actividad, sino ahondar más.

«Las conexiones pertenecen a aquellos que
“llegan a” hacer algo, no a aquellos que
“tienen que” hacerlo.»

El gatito y el monito

Cuando un gatito se mete en un lío, su madre lo rescata y lo pone en un lugar seguro agarrándolo dulcemente por el cuello.

Un monito, en cambio, no tiene otro remedio que aferrarse al lomo de su madre si quiere escapar.

Uno es rescatado, mientras que el otro se rescata a sí mismo.

En japonés, la palabra *tariki* designa la voluntad de ser ayudado, recurriendo a una autoridad superior que te elija, te promocióne y te apoye. *Tariki* se aplica en el caso del gatito indefenso. Por otro lado, *jiriki* es la autoselección, el arte autorizado por uno mismo. *Jiriki* hace referencia al monito que se salva a sí mismo.

La economía industrial insistía en el *tariki*, tratando a los trabajadores como gatitos y detestando a cualquiera que introdujera algo de innovación o individualismo en el sistema.

La economía de la conexión le abre las puertas al *jiriki*.

Elígete a ti mismo

¿Autoridad?

¿Quieres gozar de la autoridad para crear, destacar y marcar una diferencia? ¿Estás esperando a que te den permiso para levantarte, hacerte oír y divulgar tu trabajo?

Lo siento. La autoridad ya no existe.

Oprah ha abandonado el edificio. No podrá elegirte para que participes en su programa, porque ya no se emite.

YouTube desea que tengas desde ya mismo tu propio programa, pero no te va a llamar.

Dick Clark ha abandonado el edificio. No podrá conseguirte un contrato para grabar un disco o para tocar en televisión, porque él y su programa ya no existen. iTunes y otro centenar de puntos de venta desean que actúes en concierto, pero tampoco van a llamarte.

Y tampoco lo harán Rodney Dangerfield o el director de programación del canal Comedy Central. Louis C. K. demostró que se puede prescindir de la tiranía de los representantes representándose a sí mismo. Marc Maron no esperó a que le dieran un papel en el *Saturday Night Live*, sino que lanzó su propio *podcast*, que cuenta con un millón de seguidores.

Nuestro instinto cultural es esperar a que nos elijan, buscar el permiso, la autoridad y la seguridad que emanan un editor, un entrevistador o incluso un bloguero que digan: «Te elijo a ti».

En cuanto te resistas a este impulso y te des cuenta de que nadie te elegirá —el Príncipe Azul ha entrado en otra casa en busca de Cenicienta—, podrás ponerte manos a la obra.

El mito de que el consejero delegado va a descubrirete, formarte e invitarte a comer con él es exactamente eso, un mito de Hollywood.

En cuanto comprendas que hay problemas pendientes de resolución, en cuanto te des cuenta de que dispones de todas las herramientas y del permiso que necesitas, abundarán las oportunidades de aportar algo. La oportunidad no es lograr que seleccionen tu currículum de una pila, sino marcar el camino.

Cuando asumimos una responsabilidad y reconocemos los méritos con entusiasmo, las puertas se abren. Cuando cogemos un micrófono y nos hacemos oír, estamos más cerca de realizar el trabajo del que somos capaces.

Y, sobre todo, cuando nos dedicamos en serio a algo, nos enfrentamos al cerebro reptiliano y divulgamos nuestros mejores resultados, nos convertimos en artistas dentro de nuestras posibilidades.

Nadie va a elegirte. Elígete a ti mismo.

«¿Cuántas responsabilidades estás dispuesto a asumir antes de que te las asignen?»

Las cifras de la autoselección

Todos hemos sido testigos del desplome de la industria musical. Aunque este sector te sea ajeno, es interesante valorar las implicaciones de la revolución de la conexión cuando permite a un músico evitar los sellos discográficos y elegirse a sí mismo.

Según Jeff Price, de TuneCore, estas son las cifras anteriores y posteriores a la revolución en el negocio de la música:

Antes de la revolución:

Prácticamente ningún músico es elegido por los sellos discográficos, y son insignificantes e invisibles.

De aquellos que son elegidos, el noventa y ocho por ciento fracasa en el mercado.

Del restante 2 por ciento, menos del 0,5 por ciento recibe una sola vez un cheque por los derechos de autor generados por la música grabada. Una sola vez.

Así pues, tenemos un mundo en el que las probabilidades de que te contraten se acercan a cero y las probabilidades de conseguir un cheque como resultado de tus ventas, incluso si te han contratado, se acercan todavía más a cero.

Después de la revolución:

Un músico que vende dos (¡dos!) copias de una canción en iTunes gana más dinero del que habría ganado en un sello discográfico por vender un disco compacto por diecisiete dólares.

Hay más músicos componiendo más música —que llega a más personas— y ganando más dinero que nunca.

Pues bien, multiplica lo que le ha pasado a la música por un millón. Multiplícalo por consultoría, *coaching* y diseño. Multiplícalo por fabricación, discursos y actividades sin ánimo de lucro. Multiplícalo por aquello que te importe de verdad.

Así es el *después*.

Los sueños de otra persona

Y ahora, una historia real. A Sarah le encanta actuar en musicales. Disfruta con la energía del escenario, con el movimiento del momento, con el escalofrío de sentir que los demás actores se mueven sincronizados con ella.

Sin embargo...

Sin embargo, Sarah invierte el 98 por ciento de su tiempo en intentar que la elijan. Acude a *castings*, envía fotografías de primeros planos, sigue todas las pistas. Y después se enfrenta al sufrimiento de ser rechazada, importunada u ofendida cuando no respetan sus aptitudes.

Todo esto, con tal de actuar ante un público «adecuado».

¿Y qué público es este? Aquel integrado por críticos, aficionados al teatro y demás autoridades. Después de todo, eso es lo que importa en el teatro musical. Su cumbre es City Center y Broadway. Si Sarah tiene suerte, Ben Brantley, del *Times*, estará allí, y Baryshnikov se encontrará entre el público, y a los críticos les gustará su espectáculo, e incluso podrían mencionarla. Y así podrá hacerlo otra vez.

Este es el sueño de su agente, y el sueño de la agencia de *casting*, y el sueño del director, y el sueño del propietario del teatro, y el sueño del productor. Es un sueño que reporta dinero a aquellos que quieren organizar el siguiente espectáculo y que reporta poder a los profesionales que pueden dar luz verde y, sí, elegir a alguien.

Un momento. Sarah disfruta bailando. Disfruta del momento. Su pasión es crear movimiento.

Si eliminas el *cruft*, te darás cuenta de que el degradante esfuerzo que realiza para ser elegida es prácticamente innecesario. ¿Y si actúa ante un público «inadecuado»? ¿Y si sigue el ejemplo de Banksy y lleva su arte a la calle? ¿Y si actúa en una aula, o en una prisión, o ante un público «menor»? (Perdón por hacer el gesto de las comillas en el aire.)

¿Quién decidió que un espectáculo de danza en un escenario alternativo para un público alternativo no era una actuación legítima, no podía ser arte de verdad, no causaba tanto placer, no era tan real? ¿Quién decidió que Sarah no podía ser una productora artística y elegirse a sí misma?

Lo decidieron las personas que eligen.

Cuando Sarah se elige a sí misma, cuando crea su propio arte con sus propias condiciones, suceden dos cosas: por un lado, da rienda suelta a su aptitud para causar impresión, eliminando los obstáculos que separan su lugar actual del arte que desea crear; por otro lado, se está arriesgando, porque es ella quien ha tomado la decisión de actuar, no el director de *casting*. Es su repertorio el que se está juzgando, no el del dramaturgo. Y, sobre todo, es el público que ha elegido ella, no una figura de autoridad oficial toda trajeada.

El nacimiento de la revolución de la conexión ha abierto la puerta a la posibilidad de tomar decisiones. Ahora que la revolución ha cumplido unos cuantos años, nos *exige* tomar decisiones.

¿Ni una sola vez?

Si te has pasado la vida ciñéndote a las reglas de los industrialistas, es fácil convencerte de que no tienes lo que hay que tener para crear arte. Inventar las reglas no es lo tuyo, pero sí seguirlas. No te ves asumiendo responsabilidades, aunque sí asumiendo autoridad.

A lo que yo te pregunto: «¿Ni una sola vez?».

¿Nunca has llevado a cabo una acción generosa e inesperada? ¿Nunca has resuelto un problema siguiendo un procedimiento nuevo e interesante? ¿Nunca has visto algo que los demás no vieran? ¿Nunca has alzado tu voz en defensa de algo?

Si has establecido una conexión, salvado una distancia o actuado porque algo te importaba, aunque sólo haya sido una vez, entonces sí: eres un artista. Tal vez no sea algo constante o habitual en ti; pero el caso es que lo has hecho y puedes volver a hacerlo.

Ahora sólo tienes que pensar cómo convertirlo en una costumbre.

No intentes encajar mi pieza redonda en tu agujero cuadrado

Valve es una empresa vanguardista en el sector de los videojuegos para ordenador, responsable de la eficiente plataforma Steam. Su futuro depende de contratar empleados audaces y con dotes artísticas dispuestos a cambiar y a hacer progresar el estado del arte.

Para fomentarlo, han transformado de arriba abajo la cultura de la empresa y han publicado un conocido manual para el empleado que pone patas arriba todas las convenciones empresariales. Fíjate en este pasaje:

¿Y si meto la pata?

En Valve nunca hemos despedido a nadie por cometer un error. Para nosotros, no tiene sentido actuar así. Un rasgo fundamental de la empresa es que da carta blanca para fracasar; si penalizásemos a nuestros empleados por sus errores, no podríamos esperar tanto de ellos. Incluso los errores que nos salen caros o los que se convierten en un fiasco notorio son, en nuestra más sincera opinión, oportunidades para aprender. Siempre existe la posibilidad de rectificar un error o subsanarlo.

Sin embargo... Sin embargo, los empleados de Valve necesitan que los tranquilicen, los animen y los camelen para que redoblen sus esfuerzos y lleven a cabo un trabajo memorable. Estos cien años de lavado de cerebro industrial y estos cien años de presión cultural hacen que a los empleados nuevos les cueste fiarse de estas promesas y que a los empleados veteranos les cueste comprender lo valientes que la empresa quiere que sean.

En las organizaciones sin ánimo de lucro, las campañas políticas y las empresas de vanguardia, este desencuentro sucede todos los días. Alguien se da cuenta de lo importante que son el arte y la aceptación de riesgos, pero los empleados que han asimilado el engaño de Ícaro luchan obstinadamente para conservar el sistema tal y como era.

No soy tan iluso como para creer que un breve libro cambiará radicalmente tus inclinaciones. No obstante, espero influir en ti lo suficiente para que te plantees algunas preguntas difíciles, como por qué no consigues todo lo que desees (y por qué no eres tan feliz como te gustaría).

La economía de la conexión ha revolucionado el significado de ir a trabajar. Te ha proporcionado las herramientas necesarias para que te elijas a ti mismo. Y no es una trampa. Es una oportunidad.

Por qué tantos emprendedores sufren dislexia y TDAH

Julie Logan, de la Cass Business School, descubrió que los emprendedores tienen tres veces más probabilidades que el resto de la gente de sufrir dislexia. Y muchos emprendedores reconocen que gracias a su TDAH (Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad) tienen una ventaja para prosperar en los negocios.

Me imagino que no será porque sus diferencias mentales potencian su rendimiento. No creo que exista un código secreto que sólo puedan leer los disléxicos. No, creo que es porque su tendencia a los valores atípicos les dejó claro desde muy pronto que era menos probable que alguien los eligiera a ellos. O que fueran de los primeros de la clase, que entraran en una universidad de prestigio o que los contratara P & G. Precisamente porque no encajaban, no tuvieron otro remedio que elegirse a sí mismos.

Y en cuanto tomaron esta decisión, se convirtió en una costumbre.

No pierdas el tiempo

La puerta al arte y a las conexiones está abierta, pero no sabemos durante cuánto tiempo.

Cualquier día al otro lado de la puerta es mejor que un día a este lado. El tiempo que pasamos a la expectativa, en espera de la oportunidad perfecta, es tiempo perdido y, peor todavía, es una puerta que se cierra, y que probablemente no volverá a abrirse en mucho tiempo.

Como dijo Adrienne Rich: «La puerta en sí misma no promete nada. No es más que una puerta». No obstante, detrás de ella se encuentran las conexiones y las posibilidades que se derivan de contar con personas que quieren oír lo que tienes que decir, que desean que hagas lo que tú decidas hacer.

La única certeza que existe sobre esta puerta es que la frustración que sientes ante la agonía de la economía industrial no dejará de aumentar, y que la conexión y el arte ofrecen un camino que, como mínimo, es más interesante.

A qué me refiero al hablar de «conexión»

Encubierta por la promoción a bombo y platillo de los vídeos de Youtube, el «Me gusta», las solicitudes de amistad y las dietas para conseguir un vientre plano, se encuentra la verdad de internet: nos ofrece algo de lo que jamás nos cansamos.

Cuando en una calle hay dos o tres pizzerías, no resulta nada fácil vender más pizzas. El hambre no es escalable (por suerte). Pero ¿y las conexiones? Somos unos insaciables consumidores de conexiones.

Nuestra necesidad básica de ser comprendidos, respetados y añorados cuando no estamos no es fácil de satisfacer. Por eso, cuando se presenta ante nosotros una conexión sincera, solemos aceptarla.

Hemos definido fácilmente los estándares de calidad de los aparatos mecánicos, las tolerancias de las piezas producidas mecánicamente, la forma de medir la distorsión de un amplificador o la eficiencia de cierto tipo de filtro de agua. Pero no disponemos de ninguna manera fiable de medir una conexión o incluso de hablar sobre ella. Dado que la conexión es un elemento básico del arte, se merece que dediquemos algo de tiempo a explorar este concepto esencial pero difícil de aprehender.

«Una conexión comienza con dignidad.»

Estamos rodeados de sirvientes. Azafatas, camareros, aparcacoches, barrenderos, la persona tras el mostrador de Correos... Todos ellos se ponen a nuestro servicio a cambio de un sueldo.

Y el mundo se mueve tan rápido, y estamos tan consentidos, y los billetes de avión son tan caros, y estamos tan atareados, y hemos tenido un día tan malo... que es fácil ignorarlos. Es fácil tratar a la gente como si fuera invisible, siempre y cuando consigamos lo que deseamos.

Si hay mucha cola, o si los precios son abusivos, o si el conserje no sabe dónde alojarnos porque el hotel está abarrotado, es fácil tener una rabieta y alejarse de la interacción y, lo que es peor, alejarse de la persona que ha intentado ofrecernos sus servicios.

La alternativa que se nos brinda es mantener una interacción que cree una conexión, en lugar de destruirla. ¿Dónde está el contacto visual? ¿Dónde está la dignidad que nace de dejar hablar a otra persona?

Cuando humanizamos a quienes se encuentran al otro lado del mostrador, del teléfono o de internet, les otorgamos algo muy valioso: la condición de persona. Cuando tratamos a la gente que nos rodea con dignidad, creamos una plataforma completamente diferente para las palabras que pronunciamos y los planes que hacemos.

Es imposible conectar con un aparato o con un autómatas. Pero merece la pena

conectar con una persona, con alguien a quien conferimos la dignidad que le corresponde.

La industrialización se autodestruye cuando rechaza la dignidad

Los cien años que hemos confiado en el sistema industrial han cambiado nuestra cultura. Pero ahora que las recompensas financieras de dicho sistema se tambalean, muchas personas se están dando cuenta de que ha sido un trato amargo.

Cuando extendemos un cheque para la caridad en lugar de mirar a los ojos a los menesterosos, paliamos sus necesidades físicas, pero defraudamos su humanidad. Cuando les exigimos a nuestros subordinados que se enfrenten en una carrera hacia la reducción de mínimos con un país dispuesto a trabajar más rápida y robotizadamente, les estamos arrebatando algo a las personas con las que trabajamos. Y cuando nos encogemos de hombros e invocamos a Ayn Rand o a la mano invisible del mercado, estamos renunciando a nuestra humanidad a cambio de acumular más cosas en el garaje o de reformar la casa.

Si la meta de la partida que jugamos fuese simplemente fabricar el máximo de cosas por un mínimo de dinero, nada de esto sería un problema. Pero el artista entiende que estamos jugando a otro juego, a uno que gira en torno a las conexiones. El lugar seguro no es la sinecura que nos permite recibir un jugoso salario del industrialista. Este concepto se está debilitando rápidamente. El nuevo lugar seguro nos pide que miremos a los ojos a los demás y que los veamos, que los veamos de verdad.

Las conexiones son consecuencia del arte

¿Cuántas conexiones has establecido? Esta es una manera de evaluar si tu trabajo ha marcado una diferencia.

Cuando expresas un comentario arriesgado en una reunión, ¿cuántas personas son capaces de aprovecharlo, de reaccionar ante él o de trabajar con él?

Cuando concibes un vídeo, o una aplicación, o una idea y estos se divulgan de una persona a otra, están tendiendo un puente que nos conecta.

Cuando numerosas personas acuden a tu puesto de productos agrícolas porque les encanta cómo os comprometéis tú y tu equipo, estáis llevando el entusiasmo y la camaradería a un lugar donde no solía haberlos.

Lo aburrido y lo seguro rara vez generan conexiones. Las conexiones surgen cuando la humanidad se hace valer. Si no se establece una conexión, si no se entabla un vínculo, entonces no se ha creado arte.

La retorcida ironía del razonamiento

La gente compra libros de empresa (como este) porque busca un mapa. Presta atención en la escuela porque busca seguridad: la seguridad de unas buenas notas, un buen trabajo, una buena trayectoria profesional. Hemos transformado la escuela de un espacio para la búsqueda a unas instalaciones optimizadas para cumplir los estándares. Esto es algo que nos ha enseñado la era industrial: que hay respuestas y que las necesitas para tener éxito. Memoriza las respuestas suficientes y ya estás preparado.

La economía de la conexión te anima a darle la vuelta a todo esto, a no querer ni necesitar ni buscar un mapa. Tu instinto de aspirar a una sinecura (que antes era una zona de seguridad pero ahora no es más que una zona de confort) demuestra que te han lavado el cerebro.

Dicho lavado de cerebro es sutil, pues no cambia la necesidad básica de seguridad que experimentamos los humanos. De hecho, la utiliza para convencernos de que el lugar seguro (la zona de confort) se encuentra allí donde hacemos lo que sabemos y lo que nos ordenan.

Cada vez que te sientas atraído por la sumisión y la obediencia, piensa en lo que es realmente: una reminiscencia del adiestramiento que has recibido, y no una aproximación sensata o racional a la oportunidad que se encuentra ante ti.

Entre tus manos tienes un libro que, en vez de darte un mapa (algo que se supone deben hacer los libros de empresa), se niega a hacerlo.

Lo más racional es el trabajo irracional del arte.

Busca preguntas, no respuestas.

La economía no está estropeada; es diferente

Los insumos y los resultados de la economía de la conexión son muy diferentes, y nuestras formas tradicionales de medir el valor y la productividad nos están fallando. Y lo que es peor: los buenos empleos que eran la columna vertebral de nuestra cultura (los trabajos de oficina estables, en los que el respeto y el salario elevado iban acompañados de acreditaciones y obediencia) están desapareciendo rápidamente, dejando atrás una estela de angustia.

Pregúntale a un médico qué le ha sucedido a su consulta en los últimos diez años, o échale un vistazo a la fábrica vacía de tu barrio, que se ha trasladado a un lugar con la mano de obra más barata...

¿De verdad podemos producir objetos más deslumbrantes para satisfacer a una población cada vez mayor? ¿Podemos procurarles más placer a las personas que ya tienen infinidad de cosas dándoles más cosas?

La economía en la que vivimos hoy en día es muy diferente a aquella en la que crecieron nuestros padres. Tenemos un exceso de alternativas, de calidad y de entretenimientos entre los que elegir. Tenemos grandes almacenes, grandes unidades de almacenamiento y grandes deudas.

Pero seguimos sintiéndonos solos.

Y seguimos aburriéndonos.

La economía de la conexión funciona porque se centra en las personas aburridas y solitarias. Funciona porque acoge al individuo, no a la masa; a los diferentes, no a los normales.

La economía de la conexión gira en torno a un eje, que son las personas imprescindibles —el artista sin el que no podemos vivir, la persona que decide realizar un trabajo que importe—, porque sin estos, ¿por qué íbamos a conectarnos?

Luchar contra el atontamiento

No cabe duda de que podemos utilizar la productividad de nuestra economía para intentar aislarnos del dolor de la incertidumbre. Podemos exigirles a nuestros políticos un trabajo estable en las fábricas, y podemos reivindicar a voz en grito un salario justo a cambio de nuestro esfuerzo embrutecedor. Podemos luchar para volver a recibir dinero a cambio de nuestro atontamiento.

La mejor faceta del ser humano no busca el atontamiento. Y hoy en día, en este mismo instante, nuestra economía nos recompensa por ser artistas, que ya no estén hipnotizados, que ya no sean una pieza en el engranaje, que ya no se aíslen de los demás o de sí mismos.

Tenemos la oportunidad de volver atrás si queremos. Podemos intentar mantener a flote las empresas fracasadas, legislar y fosilizar nuestro avance propugnando el concepto de «un salario a cambio de una jornada».

O podemos tomar un camino diferente, uno en el que nos exponamos por voluntad propia a la aparente inseguridad y riesgo del trabajo emocional, en el que generemos avances en lugar de reducir sistemáticamente el precio de lo banal.

«Ser tú mismo en un mundo que
constantemente intenta convertirte en otra
cosa es el mayor de todos los logros.»

Ralph Waldo Emerson

El gusanillo

Hemos evolucionado y ansiamos la seguridad. Buscamos la seguridad. Queremos un lugar donde escondernos, un futuro en el que confiar, algo con lo que podamos contar.

Sin embargo...

Sin embargo, vuelve a picarnos el gusanillo. El gusanillo de provocar, arriesgarnos o alzarnos. El gusanillo de probar, tantear y destacar.

Para algunos, el gusanillo no es más que un sordo zumbido, algo que los molesta en un día que normalmente habría sido anodino. Para otros, el gusanillo se vuelve tan imperioso que los pilla desprevenidos, se apodera de su jornada y pone sus almas en peligro.

El gusanillo siempre ha estado ahí, por supuesto. Lleva generaciones provocando a Copérnico, Biko, King y Gandhi. Es responsable de nuestros inventos, nuestros descubrimientos y nuestros fracasos colosales. El gusanillo nos llevó a la guerra y a la electricidad, a Ionesco y a Zander.

La mayoría de las veces, y para la mayoría de nosotros, está en un segundo plano. Desde un punto de vista cultural, nos han enseñado a no rascarnos si el gusanillo nos pica; en vez de eso, debemos ser sensatos, centrarnos y prepararnos para un futuro en el que no podemos confiar. Coge todo lo que puedas, protégelo y mantén la cabeza gacha.

No obstante, en los últimos tiempos nuestra economía se ha alineado con el instinto humano de ver qué pasa. Haz una lista de las personas a las que buscamos, que reciben un buen sueldo, que alcanzan sus metas, que nos llaman la atención y que crean cosas. Son artistas que nunca saben si algo funcionará, que hacen algo y ven qué pasa.

Ver qué funciona. A pesar de la incertidumbre, vale la pena.

¿Quién nos enseñará a ser valientes?

No hay mucha polémica en torno a enseñar a leer, o a escribir, o a sumar. Se supone que deberíamos contar con sistemas en vigor para asentar unas normas culturales, una buena conducta y un ligero conocimiento de los hechos de actualidad.

Pero ¿quién se preocupa por crear una nueva generación de valientes artistas? Valientes porque dan pasos de gigante, valientes porque fracasan —la buena disposición para fracasar una y otra vez es el precio de crear arte y, para algunos, es una de las razones para crearlo—.

¿Acaso evitamos este trabajo vital porque es difícil de enseñar o, lo que es más probable, porque los industrialistas que dirigen el sistema prefieren que seamos dóciles?

Un lavado de cerebro desde la infancia

La idea de que una organización puede enseñar absolutamente de todo es bastante reciente.

Tradicionalmente, la sociedad suponía que los artistas, los cantantes, los artesanos, los escritores, los científicos y los alquimistas descubrían su vocación, encontraban a un mentor y *después* aprendían el oficio. Era absurdo pensar que podías coger a alguien de la calle, enseñarle ciencias o canto e insistir lo suficiente como para conseguir despertar su entusiasmo.

Ahora que hemos diseñado una solución industrial para enseñar a gran escala, nos hemos autoconvencido de que lo único que puede enseñarse es la forma de obtener resultados mejores en las pruebas de aptitud escolar.

Pero no deberíamos creérnoslo.

Podemos enseñarle a la gente a comprometerse, a superar los miedos, a negociar con transparencia, a iniciar y a trazar su rumbo.

Podemos enseñarle a aspirar a aprender durante toda su vida, a expresarse y a innovar.

Pero también es fundamental que nos demos cuenta de que podemos *desenseñar* la valentía, la creatividad y la iniciativa. Y de que eso es precisamente lo que hemos estado haciendo.

Las escuelas se han convertido en un sistema industrializado a gran escala con numerosos subproductos, como la destrucción de muchas de las actitudes y las emociones en torno a las cuales nos gustaría erigir nuestra cultura.

Para atiborrar eficazmente a cada nueva generación de niños con el máximo posible de datos verificables, los empujamos a convertirse en zombis sumisos y competitivos.

¿Qué es el arte?

El arte conceptual es una idea reciente, de hace unos cincuenta años. Evidentemente, en el fondo, todas las obras de teatro, poemas y organizaciones no son más que arte conceptual. Lo más importante es el concepto, no sólo la técnica.

El arte conceptual, sin embargo, va mucho más allá de pinceles, cinceles o lo que antes considerábamos talento. Ahora que el futuro de la economía es un proyecto artístico, la pintura se ha convertido en algo secundario. Al separar la técnica del arte, comprendemos mejor lo que el arte significa para nosotros y, al mismo tiempo, dejamos claro que incluso aquellas personas que carecen de habilidades de motricidad fina pueden ser artistas.

Cuando Beckett publicó la obra conceptual *Esperando a Godot*, desconcertó a muchas personas. Una obra en la que no pasa gran cosa, interpretada en un escenario que parecía improvisado. ¿Es esto teatro?

Sol LeWitt integra sus obras en las paredes de las galerías de todo el mundo, pero probablemente no las pinta él. En su lugar, Sol inventó reglas, algoritmos e instrucciones, y confió la ejecución de sus obras directamente sobre la pared a un pintor anónimo. Cuando contemplamos las pinturas de Sol LeWitt no admiramos su destreza en el manejo del pincel, sino que comprendemos su arte.

John Cage armó revuelo con su pieza muda *4'33"*, que provocó desconcierto y desdén, pero también en este caso pocos se atreverían a afirmar que Cage no es un artista.

El arte, por lo que parece, es lo que crea un artista.

Y un artista es alguien que hace algo por primera vez, algo humano, algo que influye en los demás. Como explicó Lewis Hyde en *The gift*, es la conexión del alma y los sueños lo que convierte en arte la obra de una persona. Recibes el regalo de Picasso cada vez que contemplas una de sus pinturas —esta idea, esta emoción, es tuya; aquí la tienes, cógela.

No es arte si no transforma el mundo (o, por lo menos, una pequeña fracción de este) de alguna manera. No es arte si no es generoso. Y, sobre todo, no es arte si no hay riesgo.

No me refiero a un riesgo de ruina financiera (aunque podría ser un factor integrante). No, se trata del riesgo de rechazo. De desconcierto. De inacción.

El arte requiere que el artista se preocupe lo suficiente como para hacer algo aunque sepa que podría no funcionar.

Hoy en día, cuando nos encontramos ante la mayor revolución de nuestros tiempos, todos somos artistas. O, por lo menos, todos tenemos la oportunidad de serlo. Lo único que nos lo impide somos nosotros mismos.

«¿No estás harto de fingir que no puedes
marcar la diferencia?»

Los elementos del arte

El arte es personal.

El arte es experimental.

El arte pretende conectar.

Personal porque debe reflejar al artista. Algo que el artista cree o quiere decir, hacer o cambiar.

Experimental porque es original. La segunda vez es como mucho una representación.

Y *pretende conectar* porque el arte que no se comparte es invulnerable, egoísta y, a la larga, inútil. Si tu trabajo no puede fracasar porque jamás pensaste compartirlo, te diré con todo respeto que quizá te hayas divertido creando algo bonito, pero no es arte. Igual que no puede haber cara sin cruz, es imposible disfrutar del fulgor del éxito artístico sin exponerse al aterrador riesgo de fracasar en una conexión.

El arte está ahora integrado en el mundo productivo

Un gueto que teníamos reservado para los artistas era la idea de que creaban artículos de lujo, distracciones y objetos que no tenían nada que ver con la productividad o la utilidad.

Creo que es una idea práctica pero equivocada, incluso cincuenta años atrás.

Thomas Edison era un monopolista (y un artista). La ciega devoción de Henry Ford por su concepto de piezas intercambiables y producción en serie tuvo tanto de proyecto artístico como de oportunidad para ganar dinero. Madame Curie consagró su vida al arte de la auténtica ciencia. Y es imposible escuchar los discursos de Martin Luther King Jr. sin percatarse del auténtico arte (y la pasión) que le transmitió a su clan.

Los inversores en capital riesgo nunca eligen a fundadores de empresas que simplemente quieren cambiar de trabajo. Buscan al consejero delegado comprometido con el aspecto humano, que ha decidido emprender este viaje porque es la mejor (y la única) manera de expresarse, liderar y conectar. Y sí, se trata de un proyecto artístico, y él es un artista. (La franquicia de sándwiches Subway de tu barrio, en cambio, es aburrida a propósito.)

Aunque son los solistas y los fundadores los que se llevan la fama, encontramos los mismos comportamientos, aunque más escasos (y más buscados), en las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro. Piensa en la enfermera que transforma la sala del hospital en el que trabaja o en el mecánico que con su esfuerzo especial se gana la lealtad de los clientes. No, no lo consiguen todas las organizaciones. Muchas siguen empeñándose en medir las cosas equivocadas.

En uno de mis libros anteriores, califiqué de «eje» a la persona imprescindible sin la que no podemos vivir. Esta es la piedra angular de un proyecto, la que asume las responsabilidades, la que echaríamos en falta si no estuviera.

No cabe duda de que un artista es un «eje», pero me gustaría añadir otra dimensión: el hecho de invertir un esfuerzo emocional, trabajar sin un mapa y avanzar en la oscuridad nos obliga a enfrentarnos al miedo y a vivir con el dolor de la vulnerabilidad. El artista negocia una tregua con estas emociones y, en vez de luchar contra ellas, baila con ellas.

El «eje», esto es, la persona imprescindible, se conecta como resultado de la naturaleza indispensable de su contribución. El artista, por otro lado, se conecta porque en eso consiste el arte. El artista entra en contacto con una parte de lo que significa ser verdaderamente humano, y lo hace una y otra vez.

«La invitación a crear arte tiene un valor incalculable. Ignorarla es una invitación a la desesperación.»

El dolor del esfuerzo emocional

Prácticamente nadie refutaría la idea de que el fatigoso trabajo con un pico, una pala o un bisturí se merece una recompensa. Es extenuante, arriesgado y difícil.

El esfuerzo emocional es el que se demanda hoy en día. No estoy hablando del extenuante trabajo de ganarnos la vida bajo el sol, sino del aterrador trabajo de enfrentarnos a nuestras sombras. ¿Por qué exponernos a él si duele tanto?

Si tu meta es causar impacto y ser valorado por tus aportaciones, debes aprovechar la oportunidad de realizar estas laboriosas tareas que son tan fáciles de evitar. Si bien es lógico buscar atajos para aumentar la productividad, el esfuerzo emocional que debemos realizar no tiene atajos. Si bien es parte de la naturaleza humana exigir una garantía de que el esfuerzo se verá recompensado, el esfuerzo emocional que debemos realizar no ofrece garantías. Precisamente por eso es un esfuerzo.

Acudes al trabajo para llevar a cabo tu cometido, que consiste en enfrentarte a las cosas que te asustan.

El júbilo del esfuerzo emocional

Nos han convencido para evitar (y temer) el miedo del arte.

Aceptamos la agotadora banalidad de la monotonía, de la sumisión, de quedarnos sentados en nuestro cubículo o de tragarnos el orgullo en una reunión. A esto lo llamamos trabajar, y nos han dicho que nos aguantemos, porque es nuestro empleo.

Sin embargo, cuando hace su aparición el miedo del arte, nos dejamos llevar por el pánico y huimos.

Pero ¿qué sucede cuando aceptamos este miedo? ¿Qué sucede cuando nos damos cuenta de que el esfuerzo emocional es tan humano (o más, tal vez) como el esfuerzo físico, que aceptamos como una de las condiciones del trato?

Es emocionante llevar a cabo este trabajo radicalmente diferente, por agotador que sea. Es una oportunidad de hacer lo que sólo pueden hacer los humanos, y de proceder cada vez de manera diferente.

Eso es lo que se supone que debes ser: un artista que lleva a cabo el trabajo increíblemente difícil de conectar.

La trampa de las erratas

Deja que te demuestre lo omnipresente que es la mentalidad industrial.

Si te enseño un folleto político, o una entrada de blog, o un nuevo *producto* sorprendente con un texto que contiene una errata, ¿cuál es tu primera reacción?

Si lo único que dices es «Te has comido una erre», has abandonado tu humanidad a favor de convertirte en un corrector ortográfico.

La conformidad con las normas por encima de la inspiración.

Claro que sí, acabemos con todas las erratas. Pero, primero, marquemos la diferencia.

«La corrección es buena, pero es mejor ser interesante.»

La línea invisible en la arena

Evidentemente, no está en la arena, sino en nuestra cabeza. A un lado de la línea está escrito: «Soy un artista, no me importa el dolor, me comprometo con la estrategia, voy a armar jaleo». Al otro lado pone: «Escóndeme».

Creo que esta línea es una herramienta esencial, ya que nos proporciona una base y el impulso necesario para descubrir adónde ir a continuación (y nos ayuda a llegar hasta allí). Si tiendes a esconderte, la creación de arte te parecerá siempre un objetivo difícil de alcanzar, un desvío temporal. No obstante, en cuanto cruzas la línea y decides vivir esta vida, la única forma de enfrentarte al arte es creando más arte.

¿La idea de la línea te hace sentir incómodo? Espero que sí. Este es el primer paso para cruzarla.

No puedo hacerlo

Mi amiga Joss tiene un currículum estelar. Ha ocupado puestos de marketing de alto nivel en algunas empresas bastante conocidas. Y ahora, como muchos otros, está buscando un trabajo nuevo, uno que le permita utilizar sus habilidades para marcar la diferencia. Y ahora, como muchos otros, se siente frustrada por lo difícil que le está siendo encontrar algo como el último empleo que tuvo.

Juntos nos devanamos los sesos unas cuantas horas y le planteé algunas propuestas que la ayudasen a darle un empuje a su búsqueda, así como a ganarse la confianza y el respeto de las personas del sector que podrían estar interesadas en contratarla. Entonces ella me dijo: «Eso está fuera de mi zona de confort».

La línea invisible, justo delante de nosotros dos. Había dicho algo tan cierto, tan pertinente, que solté un grito ahogado.

Le expliqué que ya había explorado todo lo que estaba *dentro* de su zona de confort, y que en un mercado competitivo tendría que ampliar las fronteras de su interacción con el mercado. Ella no pedía que la economía cambiase, pero así fue.

Es con lo que luchamos todos los días. La intersección del confort, el peligro y la seguridad. Los malabarismos entre la vulnerabilidad y la vergüenza. La oportunidad (o el riesgo) de crear arte. La buena disposición de asumir la responsabilidad de preocuparse lo suficiente como para marcar la diferencia y tener un punto de vista.

No es fácil mover la zona de confort cuando la zona de seguridad cambia, pero es mejor que convertirse en una víctima.

Las conexiones provocan un cambio

Cuando interactúas con una persona, esta cambia para siempre.

Pero lo que debes preguntarte es:

¿En qué cambiará?

Y...

¿Cuánto cambiará?

El escritor Michael Schrage quiere que te preguntes: «¿En qué quieres que se conviertan tus clientes?».

De entrada, parece una pregunta ridícula. Tus clientes son tus clientes. Tus compañeros de trabajo son tus compañeros de trabajo.

Pero esto no es cierto. Las conexiones provocan un cambio. A menos que te dediques a vender materias primas, tus interacciones con el mercado cambian el mercado. Zappos convirtió a sus clientes en personas que exigen un servicio de alto nivel. Amazon convirtió a sus clientes en personas que se impacientan cuando una tienda electrónica no funciona tan bien o tan rápido. Henry Ford convirtió a sus clientes peatones en conductores.

Cuando decepcionas a alguien (o superas sus expectativas), esta interacción influirá en todas las interacciones que esa persona tenga el día siguiente y el año siguiente.

Se habla de Apple más que de cualquier otra compañía por una sencilla razón: tiene unas aspiraciones muy ambiciosas para cambiar a sus clientes, y las cumple.

¿En qué se convertirán tus clientes después de interactuar contigo?

Y tú, ¿en qué te convertirás?

El industrialista no piensa mucho en las interacciones o en los cambios. Más bien se centra en satisfacer las necesidades del momento obteniendo un rendimiento máximo. El artista, en cambio, está obsesionado con las conexiones y, por tanto, con los cambios. Tú no eres la misma persona de hace un año. ¿Te has vuelto más cínico? ¿Más habilidoso? ¿En qué te has convertido?

Existen incontables caminos al alcance de cada uno de nosotros, y muchos más para aquellas personas a las que nos gustaría servir. Si respondes con sinceridad a la pregunta de Schrage, tendrás la oportunidad de describir los cambios que te gustaría ver en el mundo. No a la escala industrial de Henry Ford, por supuesto. No; pero incluso si sólo conectas con seis personas, ya las estás cambiando.

¿Cambiarlas cómo? ¿En qué quieres que se conviertan?

A mí me gustaría que tú te convirtieras en un artista. Para que establezcas conexiones que importen. Esa es mi misión.

Las conexiones no toleran el menosprecio

No esperes aplausos. Acéptalos, eso sí, desde luego.

Pero cuando esperas aplausos, cuando realizas tu trabajo por (y para) los aplausos, te estás menospreciando. Cuando tu trabajo depende de algo ajeno a tu control, estás desperdiciando parte de tu arte. Si tu trabajo está impregnado del anhelo y la esperanza de recibir aplausos, ya no es tuyo, pues lo corrompe el hecho de depender en ese momento de la aprobación, lo convierte en un proceso en el que tratas por todos los medios de recibir más ovaciones.

Es un asunto complicado, o sea que te pido un poco de paciencia.

Existe una enorme diferencia entre el frívolo placer de los aplausos instantáneos y el impacto a largo plazo de las verdaderas conexiones. Es fácil salirse con la suya a través de la publicidad y la manipulación y conseguir una rápida sonrisa o la consabida ovación en pie de los teatros de Broadway.

Lo difícil es el trabajo no tan elogiado de penetrar bajo la piel de alguien, cambiar la conversación y ser echado en falta durante una ausencia.

¿Quién decide si tu trabajo es bueno? Cuando estás en tu mejor momento, *tú*. Si el trabajo no cumple su objetivo, si la vasija que has fabricado tiene grietas o si el martillo que has forjado se rompe, debes aprender a hacerlo mejor. La finalidad de tu arte es conectar, igual que la finalidad del martillo es golpear un clavo.

Pero no acusamos al clavo de romper el martillo, ni acusamos al agua de escaparse de la vasija. Si al público no le gusta tu obra lo suficiente como para conectarse, es que hay un desequilibrio. Quizá se trate de la obra inadecuada para el grupo inadecuado. No intentes arreglarlo dándote por satisfecho con una ovación rápida. Arréglalo profundizando más.

«Aquí lo tenéis; está acabado.»

Si está acabado, los aplausos, los agradecimientos y la gratitud son muy diferentes. Son un plus, no un componente de lo que has creado. Si tocas una canción hermosa ante dos personas o ante un millar, sigue siendo la misma canción, y la cantidad de agradecimientos que recibes no forman parte de ella.

Las conexiones que surgen tras apreciar el arte duran mucho más que los aplausos y abren una puerta que te lleva a generar cada vez más conexiones, en lugar de intentar repetir el fugaz estremecimiento de una ovación.

«Todos nos sentimos solos. Conéctate.»

Parte dos
Mitos, propaganda y kamiwaza

«Los mitos y los sueños proceden del mismo
lugar... Un mito es el sueño de una sociedad.»

Joseph Campbell

Sólo un mito

¿De dónde vienen nuestros mitos? ¿Tienen algún significado?

¿Por qué seguimos hablando de Hércules, Thor y Ronald Reagan? ¿Por qué tienen tanta repercusión las historias sobre Zeus, Moisés y Martin Luther King Jr.?

Cuando mencionamos a Mahatma o a Steve Jobs, ¿estamos hablando de las personas o de las ideas que encarnan?

Joseph Campbell (él mismo una figura mitológica) lo explicó de maravilla. Los mitos no tratan sobre dioses (reales o imaginarios). *Tratan sobre nosotros*. Hablan de seres humanos que actúan como tales pero ataviados con vestimentas de dioses, de figuras legendarias. Los mitos ponen de relieve lo mejor de nosotros (y, a veces, lo peor). Estas historias no se difunden porque un rey o un déspota hayan insistido en que las escuchemos y las memoricemos. No; los mitos nos atraen, se nos quedan grabados en la mente y nos sentimos identificados con ellos porque tratan sobre nuestra figura favorita: la mejor persona que podemos ser.

Los mitos no son mitos en absoluto. Son espejos, caminos que recorrer y barrotes que romper. La parte olvidada de la historia original de Ícaro era un poderoso talismán, un recordatorio de que no debemos menospreciarnos, de que debemos aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

La casita, el castillo y la catedral

Campbell explica que los mitos antiguos y los cuentos folclóricos proceden de tres lugares. De la casita del campo provienen las historias folclóricas para entretener a los niños, como las de Paul Bunyan y David Curhan. Los mitos eternos nacieron en el castillo (el gobierno, la realeza, la defensa) y la catedral (las religiones organizadas). Estos mitos estaban diseñados para elevar el espíritu, para fomentar el patriotismo, la obediencia y, por supuesto, el heroísmo.

Los mitos antiguos versan sobre las fuentes de poder del pasado. Son un canto a reyes y generales, a sacerdotes y jefes de clanes.

Los mitos de nuestros padres, sin embargo, proceden de un lugar muy diferente. En su caso, fue la amenaza de la destrucción formulada por el Kremlin, la deslumbrante promesa de la universidad y el legendario poder de la empresa lo que dio lugar a las historias que nos contaron. Estas nuevas fuentes de poder (y riesgos) produjeron un conjunto de mitos modernos que en nada se parecían a los anteriores. Hablaban de historias con consecuencias industriales muy diferentes: mitos sobre encajar, obedecer y no ser demasiado engreído.

Y nuestros padres (y nosotros) se sintieron identificados con estos mitos porque les hacían creer que ante ellos se abría un camino. Se sintieron identificados porque la sociedad reflejaba los mitos modernos al mismo tiempo que los imponía. Nos tragamos por completo los mitos sobre el empresario, el colegial, el deportista y la feliz ama de casa. En ellos vimos los sueños que la sociedad tenía para nosotros, y los hicimos nuestros.

En realidad, eran nuestra fe. Creímos la promesa y aceptamos la oferta del industrialista. «Haremos esto si nos das eso.» Por eso la activista Betty Friedan y el humorista George Carlin constituían tamaña amenaza: tenían agallas para desafiar la fe moderna del régimen industrial.

En una generación, los mitos homéricos de valentía y arrojo se vieron suplantados por mitos prosaicos y poco valientes, como la serie televisiva *Leave it to Beaver* y el retrógrado personaje Archie Bunker. Claro que seguía habiendo superhéroes en los tebeos que escondíamos debajo de la cama, pero estos héroes jamás nos representarían a nosotros; eran el pasatiempo ocioso de unos niños que todavía no se habían dado cuenta de que en el ejército no había cabida para el Capitán América y que, sí, así es, Spiderman no encontraba trabajo. Nuestros padres nos compraban ropa interior de Batman y camisetas de Superman, pero nos lo dejaron muy claro: puedes jugar a ser un héroe, pero no lo eres, y cuando crezcas te convertirás en un obediente miembro de la sociedad.

Los mitos pueden ser sutiles e insidiosos. Los integramos en nuestra cultura y los repetimos hasta que no sólo nos parecen auténticos, sino que se vuelven auténticos.

Estos mitos modernos crecieron al mismo tiempo que el poder de la economía industrial, y existen para servir a los propósitos de quienes dominan nuestra economía y nuestros sistemas.

El orgullo desmedido es el enemigo de esta clase dominante, pues significa que tienes una voz para desafiar a la autoridad y las agallas para alzararte y expresarte. Por eso, no es de extrañar que la única parte de la historia de Ícaro que nos han contado sea la advertencia contra el orgullo.

No obstante, lo que necesitamos ahora es precisamente el orgullo desmedido del arte.

La propaganda no es un mito

La propaganda en su apogeo se parece a un mito. Los carteles soviéticos que animan a trabajar incansablemente, las películas nazis que loan la unidad nacional. Los vídeos de formación empresarial que intentan no llamar la atención sobre la importancia de cumplir las normas pero insisten en ella en nombre de la diversidad. Las historias modernas sobre las empresas están cada vez más integradas en nuestra vida, y los creadores de estas historias quieren que pienses que son iguales que los mitos, esto es, historias grandilocuentes sobre nuestro yo verdadero.

Pues es justo lo contrario. No son mitos en absoluto. *La propaganda es una serie de historias sobre la persona que la clase dirigente quiere que seas.* La persona en la que quieren insistentemente que te conviertas. La propaganda de la era industrial ha producido generaciones que creen que la obediencia constante a los poderosos forma parte de nuestro ser. Una definición de propaganda: beneficia al emisor, no al receptor.

La propaganda nos insta a convertirnos en alguien que no somos. Y funciona si su creador dispone de las recompensas o del poder para imponerla.

Los mitos nos animan a parecernos más a los dioses y a sacar lo mejor de nosotros. La propaganda, en cambio, celebra a los poderosos y nos exhorta a acatar de buena voluntad sus deseos.

La banalidad de nuestra propaganda

En 1757, en nombre de la Compañía Británica de las Indias Orientales, un pequeño ejército de Gran Bretaña se apoderó de parte de la India e instauró un títere en el gobierno. Durante los casi doscientos años siguientes, la India estuvo sometida a un control cada vez más estrecho que dependía de intereses comerciales y coloniales.

¿Cómo se logra algo así? ¿Cómo se subyuga un país entero, uno de los más grandes de la Tierra, con tan sólo un pequeño ejército? En varias ocasiones, los británicos llegaron a estar en el campo en inferioridad de condiciones en una proporción de un millón a uno.

La respuesta es creando un conjunto de historias y expectativas que cambiaron la cultura. La cultura india fue manipulada insertando una nueva clase dominante por encima de una estratificación con una tradición de miles de años. Los británicos dominaron la India porque les vendieron propaganda a los indios, no porque tuvieran mejores armas de fuego.

La propaganda se convirtió en expectativas e historias semejantes a mitos. La sumisión ciega y la plácida aceptación del control se vendieron como virtudes, y de forma sistemática. Si tu sueño de éxito coincide con lo que los jefes supremos necesitan de ti, la estabilidad está garantizada.

Esto va mucho más allá de la India y del poder imperial. La cultura popular, tal y como la comprendemos, lleva existiendo desde el colonialismo. Está integrada por los aspectos económicos que nos han traído hasta aquí. A raíz de ello, nuestras piedras de toque están basadas en el mercantilismo, el imperialismo y el capitalismo. Las cosas que nos han hecho lo suficientemente ricos como para tener una cultura popular también han determinado nuestra forma de ver el mundo.

Nuestra cultura basada en las fábricas ha trabajado a toda máquina para vendernos esta propaganda:

No crees problemas.

Sigue al líder.

Encaja, aunque te duela.

«Trabajo en equipo» quiere decir seguir las órdenes del jefe.

Echa raíces.

Enséñales a tus hijos a obedecer.

La amapola que destaca acaba cortada; el clavo que sobresale acaba martilleado.

Ten confianza en que el sistema cuide de ti.

No vuelles demasiado cerca del sol.

Esta propaganda penetra bajo la piel, se introduce poco a poco dentro de ti y te cambia.

¿Qué te parece la siguiente cita de Caterina Fake, fundadora de Flickr?

¿Qué es más agradable que la benevolente atención que nos presta la gente, qué es más complaciente que su compasiva empatía? ¿Qué es más inspirador que hablarles a unos oídos exaltados por el entusiasmo, qué es más cautivador que ejercer nuestro poder de fascinación? ¿Qué es más emocionante que una sala llena de ojos expectantes, qué es más sobrecogedor que un aplauso que nos arrolla? Y, por último, ¿qué puede igualar el hechizo que provoca la atención embelesada que recibimos de aquellos que nos deleitan? *La atención que nos prestan los demás es la más irresistible de todas las drogas.* Recibirla eclipsa cualquier tipo de ingresos. Por esta razón, la gloria supera al poder y la prominencia le hace sombra a la riqueza. (La cursiva es mía para enfatizar.)

¿Puedes imaginarte a un jefe, un profesor o un gobernador colonialista vendiéndole entusiasmado esta idea a un subordinado? ¿Qué pasa con las amapolas que destacan? ¿Qué pasa con el temor al fracaso, el temor a las críticas y el engaño de Ícaro —esto es, no recordarnos que no volemos demasiado bajo—? Caterina Fake está soltando una herejía tras otra.

Los logros individuales y la locura del arte hacen caso omiso de lo que busca nuestra cultura empresarial. Tanto si el arte aspira a la gloria o a la satisfacción innata que genera, supone una amenaza para aquellos que preferirían vendernos en su lugar el temor al orgullo desmedido.

Nos han convencido, y de qué manera, para que nos sintamos atraídos por la banalidad del trabajo en una fábrica, y no sólo durante nuestra jornada laboral. Podemos celebrar de vez en cuando los valores atípicos, los dioses mitológicos de nuestra cultura, pero debemos tener bien claro que *ellos no son nosotros*. Puedes ser fan de Prince, Leonard Bernstein o Lady Gaga, pero con la condición de que asimiles que no tienes la más mínima oportunidad de ser uno de ellos. Son dioses míticos y tú, un simple consumidor.

«No tienes ni idea de lo que estás haciendo.
Si la tuvieras, serías un experto, no un artista.»

Un cubito de miedo y una mochila llena de soledad

El miedo ha cambiado. Ha dejado de ser el temor de un animal salvaje por la supervivencia, el temor a la oscuridad y a los depredadores, para convertirse en el miedo a la desobediencia, a la autoridad y a destacar, inventado por los industrialistas.

El industrialista nos propone un intercambio. Podemos darle nuestra soledad a cambio del abrazo de la masa, nuestros miedos innatos a cambio de un sueldo fijo. Podemos darle nuestro anhelo de algo maravilloso a cambio de la seguridad de saber que nos cuidará. La única exigencia que nos impone es que abandonemos nuestra humanidad.

Si lo piensas bien, difícilmente es un negocio justo. En mi opinión, más vale escoger el arte, con todo lo que conlleva.

Atrapados

La escalera hacia el éxito no es una escalera. Es una serie de peldaños con vacíos intercalados por el camino.

Los afortunados que comienzan con recursos y con un mentor que los apoye empiezan a subir la escalera y, con un poco de coraje, pueden llegar bastante alto en la jerarquía industrial.

Pero entonces llegan a un punto en el que ya no basta con seguir las instrucciones, sino que, en vez de eso, son ellos quienes deben darlas. Se encuentran ante un vacío que sólo pueden salvar creando normas, no limitándose a seguirlas. E igual que la mayoría de las personas adoctrinadas por el sistema industrial, se quedarán paralizados, atrapados entre el lugar donde se encuentran y aquel donde les gustaría estar.

Las personas populares llevan una máscara

El anhelo de ser popular no es inherente a la naturaleza humana. Lo que todos nosotros anhelamos es una reafirmación positiva, y nuestra cultura reafirma los comportamientos que nosotros creemos que nos harán populares.

No cabe duda de que es divertido, seguro y tranquilizador ser un chico popular. Por supuesto que al principio, por lo menos en nuestra cultura, el subidón de placer y seguridad que provoca la reacción positiva de la popularidad es embriagador.

Pero compadezcamos al chaval guapetón que se vuelve popular, o al payaso de la clase que descubre que un chiste grosero funciona, o al actor mediocre que tiene éxito a menudo y desde muy joven en las obras de la escuela. La reacción que genera la popularidad en un sistema obsesionado por esta se convierte en una adicción.

Pronto la belleza se desvanece, los chistes se vuelven manidos y otros actores o músicos más trabajadores suben al escenario. ¿Y ahora qué? ¿Cómo sigue siendo popular la persona que antes lo era?

Comienza un ciclo. En lugar de esmerarse, se deja llevar por el ciclo del placer a corto plazo. En lugar de defender las cosas en las que cree, piensa en lo que el público quiere oír en ese momento.

Y este ciclo nos prepara de maravilla para una vida como engranaje empresarial, como herramienta del sistema industrial. Cuando Willy Loman habló sobre la experiencia de gustar a los demás, estaba aceptando la propaganda de la máscara. «El hombre que causa buena impresión en el mundo de los negocios, el hombre que despierta interés hacia sí mismo, es el que progresa. Si gustas, jamás te faltará de nada.»

No obstante, para gustar, debes dar tu «yo» verdadero y vulnerable a cambio de la obsesión a corto plazo de gustar a las masas.

Lo que Loman aprendió, y lo que muchos de nosotros estamos aprendiendo, es que en realidad el sistema estará encantado de comerse tu naranja y después arrojar bien lejos las mondas.

Hay que cambiar la meta. No es una ocasión para ser momentáneamente popular entre las masas anónimas, sino para ser echado en falta cuando no estés, para realizar un trabajo que le importe a la tribu que elijas.

El sistema antiguo te hizo popular para que encajaras. El nuevo te ofrece la oportunidad de destacar.

Orgullosos y desobedientes

En muchos mitos se castiga a un dios (Loki, Satanás, Prometeo) por los pecados de orgullo y desobediencia.

Prometeo, el titán amigo de los mortales y que desafiaba a los dioses, se pasó años encadenado a una roca. Había ido demasiado lejos.

Es fácil comprender por qué los poderosos, los que dominan el castillo o la catedral (o incluso la casita de campo), no querían que corriera la voz de estos comportamientos desleales, para disuadirnos de creer que podíamos caminar como los dioses.

El arte, no obstante, requiere orgullo y desobediencia. El orgullo de la creación y la desobediencia de alterar el statu quo.

Condicionamiento operante

B. F. Skinner nos enseñó que los impulsos que son recompensados crean costumbres. Si recibes una recompensa después de hacer algo, lo más probable es que repitas la acción. Cuando sucede a menudo, se convierte en una costumbre.

¿De dónde viene la costumbre de la sumisión?

¿Será que el despertador y el castigo de llegar tarde imponen la costumbre de ir a trabajar todas las mañanas? Tal vez el hábito de ir de compras para divertirse se deba a los diez mil anuncios que vemos todos los días, muchos de los cuales tratan sobre encajar o sobre gastar el dinero que ganamos al encajar. Tal vez el hábito de formar parte del sistema venga de las reuniones atrofiantes y de la presión implacable para estudiar en una universidad famosa y conseguir un trabajo.

Prácticamente todos los momentos de la sociedad industrial son una ocasión para condicionarnos a trabajar en una fábrica, en lugar de desafiar el statu quo y crear un arte que jamás antes se había visto. Todas las recompensas inmediatas van a aquellos que aumentan la productividad al instante.

Si deseas verte creando arte, adopta costumbres nuevas. Abandona el hábito de ignorar los comentarios negativos recibidos por correo electrónico («Uf, todo sigue bien») y sustitúyelo por calcular cuántas fronteras has cruzado en el día.

Seis costumbres para el día a día de los artistas

Siéntate solo; siéntate en silencio.

Aprende algo nuevo que aparentemente no tenga ningún beneficio práctico.

Pídele a las personas que te den su opinión sincera; ignora lo que te diga la masa.

Invierte parte de tu tiempo en animar a otros artistas.

Enseña, con la intención de producir un cambio.

Divulga algo que hayas creado tú mismo.

La oportunidad del productor artístico

¿Un productor artístico? Sí, una persona que organiza, que inventa, que crea proyectos artísticos, que saca algo de la nada utilizando la perspicacia y las conexiones, más que el dinero.

Si fueses propietario de un centro de conferencias, ¿qué harías con él? Claro que *podrías* ser el propietario, por lo menos por un día.

Si pudieses llegarle a tu público, ¿qué le dirías? Claro que puedes llegarle, ahora mucho más fácil y eficazmente que nunca (no más rápido, en cambio, pero dale tiempo).

Si pudieses liderar una tribu (clientes, compañeros de trabajo, otros científicos), ¿qué tribu sería?

La capacidad de crear conexiones, organizar espectáculos y hacer que suceda algo es más fructífera, rápida y barata que nunca.

Tu trabajo no consiste en trabajar. Tu trabajo consiste en decidir qué hacer a continuación.

El productor artístico y el emprendedor

En la economía industrial teníamos un nombre para el inconformista, para la persona que se rebelaba contra el sistema jerárquico del poder. Lo llamábamos «emprendedor». Un espíritu valeroso puede solicitar tiempo y dinero, y a cambio sus inversores esperarán que construya algo más grande que sí mismo, una empresa con potencial para acceder a las filas del poderío industrial.

Edison, Case y Bezos eran emprendedores que asumían incansablemente riesgos empresariales para sacar adelante grandes negocios.

Pero los productores artísticos no tienen por qué seguir únicamente este camino.

Ellos organizan un espectáculo entretejiendo la nada para llegar a un todo.

Los primeros productores artísticos organizaban espectáculos de ópera. Descubrían los talentos, contrataban el teatro, colgaban carteles y vendían entradas. Sin ellos, no había música.

El productor artístico es un explorador. Es la persona que piensa qué se puede hacer a continuación, y después lo hace. Improvisa.

Piensa cómo utilizar las conexiones que posibilita la economía de la conexión para crear valor donde antes no lo había, y cómo convertir un «no» en un «sí».

El socio junior que toma la iniciativa de montar un ciclo de conferencias semanal o el violonchelista que organiza un festival de música anual: estos son productores artísticos sin un plan de empresa ni una junta directiva. Cuando alguien se preocupa lo suficiente como para conectarse, liderar e iniciar, no importa dónde trabaje o qué cargo ocupe, está emprendiendo un proyecto artístico y volando mucho más alto que los demás.

Los productores artísticos de nuestros tiempos no siempre venden entradas, y no siempre trabajan solos. Podrían ser la persona al otro lado de la sala que organizó la reunión fuera de la oficina porque no se había proyectado ninguna, o el desarrollador de negocios que encontró al socio adecuado justo en el momento preciso.

El engranaje espera instrucciones. El emprendedor muchas veces necesita tener una salida a la vista. El productor artístico, sin embargo, toma lo que está disponible y hace magia.

No se trata necesariamente de dinero o de un negocio, y mucho menos de construir un imperio industrial. Puede tratarse, simplemente, de disfrutar creando arte.

No, no todos somos emprendedores, en absoluto. Pero todos somos capaces de convertirnos en artistas, y todos los artistas son productores artísticos.

Las visiones del mundo tienen raíces profundas

Tu manera de ver el mundo no estaba definida el día en que naciste, pero seguro que a estas alturas ya se ha concretado. La cultura en la que crecemos y las recompensas que recibimos por nuestras acciones se combinan para darle a cada persona una serie de preferencias y atajos para procesar la información y tomar decisiones. Nuestra visión del mundo cambia las preguntas que nos hacemos al enfrentarnos a una situación o idea nuevas. Y las preguntas que te haces cambian tu manera de percibir el mundo.

Lo que quiero decir es que hay aquí una diferencia inherente en la visión del mundo. Por un lado están los industrialistas, que ven el mundo o estropeado o arreglado, y por otro los artistas, que lo ven como una serie de proyectos por realizar y conexiones por establecer. Lo importante no es si los proyectos funcionan, sino cómo se llevan a cabo. A los industrialistas les gusta que las cosas sean funcionales, y admiran la competencia, por lo que la idea de estropear las cosas a propósito cuando se busca algo nuevo resulta de lo más amenazadora.

El industrialista pregunta: «¿En qué sentido esto supone una amenaza para mí?», o tal vez: «¿Cómo puedo usar esto para introducir mejoras graduales en mis sistemas?». Sobre todo, pregunta: «¿Es seguro?».

El artista piensa: «¿Cómo puedo romper esto?», o: «¿Dónde está la oportunidad de cambiarlo todo y causar sensación?». Sobre todo, pregunta: «¿Es interesante?».

El escritor Cassidy Dale señala que las personas pueden ser caballeros o jardineros. Los caballeros ven el mundo como un conflicto catastrófico con ganadores y perdedores, con batallas por librar, y con el bien y el mal como principales motores. Los jardineros, en cambio, tienen el instinto de buscar maneras de curar, conectarse y cultivar a las personas con las que se encuentran. Estas preferencias afectan a nuestra manera de comprar comestibles, practicar (o no) una religión y votar.

Arnold Toynbee estudió las visiones del mundo dominantes en docenas de civilizaciones a lo largo de miles de años, y las clasificó en culturas que veían ganadores y perdedores y culturas que se centraban en las reacciones ante los desafíos.

En estas generalizaciones no existen las personas inflexibles —los ejemplos perfectos— que siempre ven el mundo exactamente como él describe. Pero también es cierto que estas visiones del mundo tienen raíces profundas, y cambian nuestra forma de interpretar los sucesos del mundo, las personas que lo habitan e incluso este libro.

Si no miras el mundo a través de los ojos de un artista, nunca te sumarás de verdad a la revolución que está teniendo lugar a tu alrededor. La oportunidad (y el desafío) consiste en abandonar temporalmente la incredulidad, ponerte el hábito (¿la boina?) de artista e imaginar qué sucede cuando ves el mundo de las conexiones como una ocasión, en lugar de como un problema pendiente de resolver.

Algunas preguntas que considerar sobre la visión del mundo

«¿Cómo consigo más?» frente a «¿Cómo doy más?».

«¿Cómo garantizo el éxito?» frente a «¿Cómo me expongo al fracaso?».

«¿Dónde está el mapa?» frente a «¿Dónde están las tierras inexploradas?».

«¿Tengo dinero suficiente?» frente a «¿He creado suficiente arte?».

¿Dónde están los dioses?

El trabajo de antes: empaca el algodón, siega el heno, carga la barcaza. Rellena este formulario, obedece estas instrucciones, realiza este examen.

El trabajo de ahora: empieza algo. Desentránalo. Conéctate. Haz la llamada. Pregunta. Aprende. Repite. Arriésgate. Ábrete. ¿Y ahora qué?

El trabajo de antes es para las máquinas.

El trabajo de ahora es para dioses mitológicos.

Dioses dueños de su destino. Dioses responsables de sus decisiones. Dioses con poder y con la libertad para utilizarlo.

Nosotros.

Helen Keller es un mito

Es cierto que existió y que nos inspiró. Pero en la actualidad, al igual que Miles Davis, Galileo y John Brown, se ha convertido en una figura mítica, una historia inspiradora, más que en una persona real.

Hace dos mil quinientos años, Evémero afirmó que todos los mitos se inspiran en las vidas de los humanos, en reyes y santos varones. Localizó la tumba de Zeus y nos explicó que nos contamos historias para inspirarnos a convertirnos en algo más grande de lo que somos.

La finalidad de los mitos no es hacer que nos sintamos ajenos a los dioses, sino que comprendamos que somos capaces de culminar las mismas hazañas colosales que ellos.

Los mitos son verdades antiguas sobre nuestras capacidades

¡Nuestros dioses son tan humanos!

Las deidades que creamos se parecen muchísimo a nosotros en nuestros mejores momentos. Heracles, el hijo de Zeus, es un hombre idealizado. Parece un firme candidato a la portada de la revista *Men's fitness*, y hace gala del valor de un miembro condecorado de las Fuerzas Especiales. Tanto si llegó a pisar la Tierra como si no, hay un poco de él dentro de nosotros.

Pensemos también en Omoikane, dios japonés de la sabiduría y la sagacidad, una deidad capaz de tomar decisiones que nosotros tomaríamos si tuviéramos tiempo. Cuando todo va bien, también nosotros mostramos parte de este saber, parte de esta habilidad de ver el mundo tal y como es.

Superman, Thor, Moisés, Atenea, George Gershwin, Thomas Edison... Todos ellos representan una parte de lo que significa ser humano; todos ellos están dentro de nosotros. Sabemos que también nosotros podemos ser igual de fuertes, de geniales, de generosos. Podemos perseverar, conectarnos y hacer una aportación, como nuestros dioses. Por eso los hemos inventado, los veneramos y nos sentimos identificados con ellos. Los llevamos dentro de nosotros, todos los días.

A pesar de ello, no tenemos una palabra perfecta para denominar las capacidades divinas. No sabemos cómo hablar de lo que significa actuar de manera mitológica, prescindir de los artificios y dejar que la deidad se exprese por sí misma.

Y el engaño de Ícaro nos empuja a evitar siquiera pensar en ello. Nos ataca en lo más profundo de nuestra psique con una vívida advertencia sobre los peligros del orgullo desmedido.

Demasiado tarde.

Hemos construido un mundo en el que la única alternativa *es* el orgullo desmedido, en el que el futuro pertenece a aquellos que estén dispuestos a actuar como los dioses de nuestros mitos. Mejor sería acuñar una palabra.

Los japoneses lo llaman *kamiwaza*.

El kamiwaza nos obliga a aceptar nuestra humanidad

Si los dioses somos nosotros, ¿entonces nos atrevemos a ser como ellos?

El término japonés *kamiwaza*, como tantas otras palabras maravillosas para las que no tenemos equivalente, es difícil de traducir. La versión más breve sería «divino».

Cuando prescindimos de la desconfianza de nosotros mismos y del artificio, cuando nos decantamos por la iniciativa y el arte, nos quedamos con el *kamiwaza*. La pureza de hacerlo correctamente pero sin inhibición. El corredor que compite con *kamiwaza* corre con pureza, corre bien, corre como lo harían los dioses.

¡Cómo osamos! ¡Cómo nos atrevemos a ignorar a Dédalo, volar cerca del sol y aparentemente renunciar a la humildad en la búsqueda de algo inalcanzable!

¿Cómo podemos *no* atrevernos?

El orgullo desmedido nos vuelve divinos, y ser divino nos hace humanos.

Por favor, no hablemos todavía de humildad

Tenemos humildad de sobra. Hemos generado capas y más capas de propaganda para reforzar la falsa humildad del trabajador que se conforma con menos, del estudiante que no plantea preguntas complejas y del artista que oculta su arte por miedo a ofender a alguien.

Incluso Orwell escribió sobre la vergüenza que le causaba el egoísmo: «Los seres humanos, en su gran mayoría, no son profundamente egoístas. A partir de los treinta, abandonan las ambiciones personales —de hecho, en muchos casos, casi dejan de sentirse personas— y viven exclusivamente para los demás, o simplemente se sienten sofocados por su pesado trabajo. Pero existe una minoría de personas dotadas y obstinadas que están decididas a vivir su propia vida». No creo que Orwell fuera egoísta. Creo que tenía algo que decir, y me alegro de que lo haya dicho.

Sí, hay que aprender una lección del orgullo desmedido de Ícaro, de su impaciente deseo de volar alto sin comprender las implicaciones de sus acciones. Pero no, no tenemos una escasez de humildad, no tenemos demasiados ciudadanos compartiendo activamente sus ideas más generosas y brillantes, no tenemos demasiados líderes bondadosos que se desvivan para fortalecer la dignidad de sus seguidores.

Nos consume la humildad de pedir indicaciones, seguir al líder y no arriesgarnos. Hemos adoptado la humildad de no tomar la iniciativa y de diseñar una vida en la que nadie nos puede culpar absolutamente de nada.

Mientras no suframos una escasez de humildad, el problema real será este: seguimos volando demasiado bajo. Tememos tanto demostrar nuestro orgullo desmedido, nos asusta tanto la vergüenza de que nos digan que hemos volado demasiado alto, nos paraliza de tal modo el pánico a no encajar, que nos creemos la propaganda y no hacemos todo lo que podemos.

El arte exige un compromiso con el kamiwaza

No todas las recompensas de crear arte están presentes durante su creación. Esto se debe a que el arte no es tal hasta que te conecta con alguien, hasta que entra en contacto con otra persona e influye en ella. Coges tu arte y lo mueves de aquí para allá con nada más que coraje, fe y pasión, y sólo al final descubres si puede considerarse «bueno».

Existe una diferencia abismal entre el arte y el marketing directo, entre el arte y realizar tu trabajo, entre el arte y prácticamente cualquier otra cosa en la vida. En todos los demás aspectos de nuestra vida, hemos llegado a este acuerdo: «Si haces esto, conseguirás eso». En el mundo del arte, el acuerdo es este: «Otras personas han hecho algo parecido a lo que a ti te gustaría hacer y, a veces, aunque no siempre, les ha funcionado. Tendrás que hacerlo tú también para descubrir si te funciona».

El orgullo desmedido que conlleva tomar esta decisión es extraordinario. «Podría funcionar», nos decimos. O incluso, en el caso de los especialmente comprometidos, «Podría no funcionar». Nos han enseñado que sólo un dios mitológico tiene derecho a abordar el mundo con ese tipo de confianza —la confianza en que, pase lo que pase, el viaje en sí mismo vale la pena.

Por desgracia para quienes consideren acercarse tímidamente al mundo del arte, las probabilidades de éxito manifiesto empiezan siendo reducidas y van creciendo poco a poco. Por eso, no podemos simplemente comprometernos con un acto de *kamiwaza*, con un riesgo audaz y emocional, y dejarlo ahí. Debemos comprometernos con una vida llena de ellos. Es un proceso, no un suceso. No creas un poco de arte y después retomas el trabajo. Tu trabajo es tu arte (y viceversa).

Evidentemente, el arte no se crea sólo pensando en las recompensas externas, aunque a veces son éstas las que nos permiten seguir creándolo.

Cuando una obra de arte fracase, no te cuestiones tu compromiso con el arte, sino tu forma de ver, tu forma de crear, lo bueno (entre comillas) que es tu arte... El artista que llevas dentro no malgastará el tiempo cuestionándose su compromiso con el arte.

Cuando tu arte fracase, *crea un arte mejor*.

Tres caminos hacia un arte mejor

Vuela más cerca del Sol.

Desnúdate y muéstrate vulnerable ante aquellos a quienes les das tu arte,

y...

Procura establecer una conexión.

«La pregunta no es si eres capaz de realizar un trabajo divino. (Porque sí lo eres.)

La pregunta es: “¿Estás dispuesto a hacerlo?”.»

Confundir el escenario (o el medio) con nuestro arte

Un pincel o una espátula no son tu arte. Tampoco lo son un edificio en especial o un lenguaje de programación.

No te comprometes con un escenario, un medio o una técnica. Te comprometes con un camino y con un impacto. Broadway es un escenario. El gozo a través del movimiento es un arte. Cuando el escenario no secunda tu arte, puedes cambiarlo sin alterar tu compromiso con este viaje.

La camarera que es una artista no trabaja por las propinas. Lleva a cabo su trabajo, imprimiéndole entusiasmo y estableciendo conexiones, porque es su pasión. Si su clientela no reacciona en ese restaurante en concreto, no tiene nada de humillante que represente su espectáculo en otro diferente. O que cambie de escenario y se vaya a un club nocturno o a una aula.

Disfrutar del viaje

Una de las incoherencias de nuestro lenguaje es la confusión que existe entre disfrutar de unas vacaciones —el abotargamiento ebrio, sonámbulo y relajante de tomar el sol en la playa— y disfrutar de tu arte —el trabajo en ocasiones aterrador, extenuante y arriesgado de marcar la diferencia.

Nadie se pregunta por qué los músicos de éxito siguen yendo de gira o por qué los escritores de éxito siguen escribiendo cuando ya no necesitan ganarse la vida. No nos extraña porque entendemos y envidiamos el júbilo que se siente al hacer lo que te gusta, la satisfacción que produce crear arte en vez de seguir instrucciones.

Sin embargo, el júbilo del arte es especialmente dulce porque conlleva un riesgo de rechazo, de fracaso y de conexiones fallidas. Es precisamente el espectáculo de equilibrismo del «podría no funcionar» lo que hace que valga la pena crear un arte original. (Y esta es una de las razones por las que podría haberte incomodado oír a Van Morrison interpretando «Moondance» en directo: su idea era crear polémica, no hacer de gramola.)

Tal vez sea agradable renunciar a tu iniciativa y a tu corazón a cambio de un trabajo en el que te digan exactamente lo que debes hacer. Parece una apuesta segura, pero en realidad significa que has aceptado un hastío mediocre y punzante a cambio de renunciar a la emoción de desafiar a los dioses. A muchos de nosotros, la propaganda industrial nos engañó lo suficiente como para aceptar la promesa de este tipo de sonambulismo.

Los artistas que conoces, sin embargo, no aceptan nada de esto. Prefieren tomar otro camino y buscar deliberadamente oportunidades para conectarse, para tener éxito y para fracasar. Prefieren estar despiertos.

Puedes fingir que disfrutas del sucedáneo industrial de la buena vida, pero si experimentas tu humanidad sin el *cruft* con el que te adoctrinaron, podrías descubrir un viaje completamente diferente.

Cuando dudamos en comprometernos, sabotamos el arte

El 1 de enero de 2012 me desgarré el tendón de la corva. Más de seis meses después, todavía no puedo correr, y ni siquiera camino con *kamiwaza*. No es que me duela o que tenga los movimientos limitados (por suerte, no sufro ninguno de estos dos problemas). No, lo que pasa es que no puedo saltar. Y no puedo hacerlo porque mi cerebro duda. No durante mucho tiempo, pero lo suficiente como para desconcertar a todo mi cuerpo.

Esta confianza, la audacia de movernos hacia adelante sin atarnos a lo que sucederá al aterrizar, es la señal que emitimos al mundo y a nosotros mismos cuando estamos listos para hacer algo ingenioso. El hecho de desvincularnos de lo que podría suceder — tal vez al jefe no le guste, tal vez el mercado lo rechace, tal vez mis amigos pensarán que es una tontería— es una parte fundamental del compromiso.

Creamos el arte y *después* conocemos las reacciones, pero primero debe existir el arte. Si estamos enamorados de las reacciones e intentamos manipular los aplausos que recibimos, dejaremos de crear el arte del que somos capaces.

Cuando un crítico te empuja a crear un arte mejor, un arte dentro de tus posibilidades, entonces su reacción merece ser apreciada. Pero si un crítico te empuja a encajar, o a rebajar el nivel intelectual de tus creaciones, debes tomarte sus críticas con precaución.

Las ataduras matan el arte

Es fácil sentirse atado a los posibles resultados. Queremos que el bizcocho salga de una manera determinada, o que el público aplauda en un momento en concreto, o que todos los usuarios de Yelp digan que les gustan nuestras pizzas.

Cuando nos atamos a estos resultados positivos, empezamos a imaginarnos qué sucederá si no se hacen realidad. Así pues, alteramos nuestro trabajo para aumentar las probabilidades de que se materialicen. Y si esto no sucede (y las cosas a las que nos atamos no siempre se concretan), empezamos a cuestionarnos nuestro arte y lo alteramos todavía más.

Entonces ya no estamos creando arte. Somos una marioneta controlada por los que están en el poder.

«Lo que hace falta es comprender el miedo,
en lugar de rehuirlo, controlarlo, reprimirlo
o mostrar cualquier otro tipo de resistencia;
esto significa observarlo, entenderlo y entrar
en contacto directo con él. Debemos aprender
a conocer mejor el miedo, no a escapar de él.»

Jiddu Krishnamurti

El arte y el amor

No te amo por lo que haces. Te amo a ti. Estoy comprometido contigo. Ahora que ha quedado claro, ¿qué piensas hacer?

El amor es un compromiso con una persona, no con su comportamiento.

Este compromiso con un viaje tan agitado les resulta estresante a las personas que se criaron en una economía industrial, en la que parece que todo se vende, en la que las calificaciones y los comentarios y las ventas y los aumentos y la seguridad de un puesto de trabajo y los seguidores de Twitter están motivados por el quid pro quo de «haz esto para obtener eso». Pero si te van a amar de todos modos, tu comportamiento no tiene por qué estar motivado por tus ansias de obtener un resultado específico; puede estar impulsado por algo más profundo.

Este panorama es aterrador, ya que significa que no puedes calcular los resultados mientras planeas y ejecutas tu arte, y te obliga a comprometerte con tus acciones, ajenas a cualquier atadura con lo que podría suceder a continuación.

El arte es un compromiso con un proceso, con una dirección y con la generosidad, no con un resultado.

Cuando creamos arte sin ataduras, nos acercamos al *kamiwaza*.

Los críticos siempre se equivocan respecto a todo el mundo...

... Pero tienen derecho a una opinión.

El peor tipo de crítico es el que se apoya en una muleta consagrada, que rara vez funciona: «No me ha gustado; por lo tanto, a nadie le gustará».

El crítico dice: «Ha sido una obra horrorosa», pero en realidad quiere decir: «No me ha gustado, pero a ti podría gustarte». El crítico dice: «Este libro no se venderá», cuando quiere decir: «Las personas que comparten mis gustos no comprarán este libro».

Al generalizar los comentarios negativos, el crítico se libra de la presión. De este modo, le echa la culpa al artista en vez de responsabilizarse de su opinión.

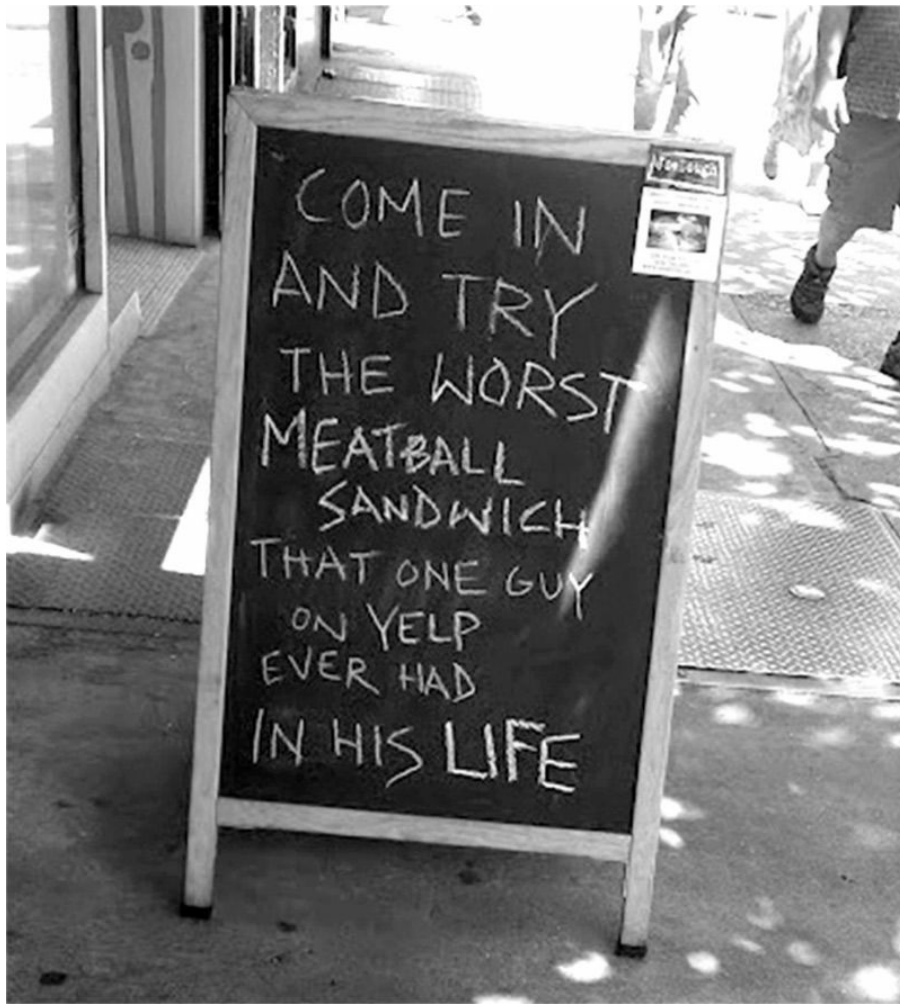
Las personas que otorgan una estrella en Amazon son la pesadilla de un escritor y un pozo negro que debe evitarse. ¡Por supuesto que se equivocan, hay que corregirlas! Me abruma el deseo de explicarles lo que no han entendido en mis libros, de sacarlas de su error. No me importan las equivocaciones de sus gustos (los gustos no pueden equivocarse), ¡son las equivocaciones de su juicio las que me hacen echar chispas! Durante años me obsesionaron estas peroratas anónimas; precisamente las negativas son casi siempre anónimas, incluso en *Publishers Weekly*.

O, lo que es peor, el artista empieza a creer que las críticas son ciertas y que su trabajo es pésimo para todos. Entonces el arte sufre, porque se activa el cerebro reptiliano, la resistencia se pone en alerta roja y el compromiso empieza a tambalearse. Poco a poco, cada paso conlleva una pequeña vacilación y el artista se siente cada vez más atado a los resultados. El *kamiwaza* se esfuma.

El arte es demasiado importante como para consentir estas críticas. Aléjate. Deja que se equivoquen. Son críticos. Los críticos siempre se equivocan.

«No buscamos el método correcto, buscamos el método incorrecto.»

Keith Richards



Reacción de la sandwichería Joe Dough a las críticas, fotografía anónima publicada en el *Huffington Post*.

Saltar es un instinto humano natural

Tuve la suerte de crecer (al menos una parte de mí) en el campamento de verano Arowhon, en el norte de Ontario. Pasé muchas vacaciones en lo más profundo de los bosques septentrionales de Canadá enfrentándome a lo que significaba hacer lo que querías hacer. Era un cometido lleno de implicaciones, porque te obligaba a comprometerte y después a ejecutar, sin poder culpar a nadie si tu decisión te ponía en un aprieto.

Había allí un lago donde lo más destacado era el trampolín de siete metros y medio de alto. Pensándolo bien, puede que sólo midiera seis y medio, pero a pesar de ello, llegaba altísimo. A la altura de Ícaro.

Pintado de blanco, construido en madera —entonces casi podrida— y compuesto por veintiún peldaños resbaladizos, el trampolín era como un faro para todos los chicos. Era peligroso. Impresionante, en el mejor sentido de la palabra.

El trato era sencillo: si subías, tenías que saltar. Era demasiado complicado (física y emocionalmente) volver atrás.

Un día tras otro, los nuevos iniciados en el culto del gran salto escalaban valientemente la torre. Llegaban a la cumbre y se paraban. Se quedaban paralizados en el sitio, incapaces de moverse. A veces durante horas. Una vez, un chico se quedó allí catorce horas.

Esta es la gran pregunta: ¿qué sucedía en el intervalo que mediaba entre que un chico empezaba a subir por la escalera y su sistema interno fallaba en la cumbre del trampolín? ¿Acaso aparecía información nueva? Cuando el chico se encontraba abajo, se sentía emocionado y nervioso. Arriba, paralizado.

Tal vez algo cambiaba. Arriba, el saltador novato veía algo que no había visto desde el embarcadero. No había cambiado nada visible, evidentemente. Lo que cambiaba era el razonamiento en la cabeza del saltador.

Cuando te encontrabas en el embarcadero, una parte del cerebro insistía en subir. «Será divertido / valiente / heroico / atrevido / genial», decía el lóbulo frontal, sediento de aventuras. La otra parte, la que se preocupa por cosas como caer en plancha y morir, no estaba lo suficientemente despierta para impedirle al saltador subir la escalera. «Después —dice el cerebro reptiliano—. Después ya me preocuparé.»

Sin embargo, en lo alto de la torre, el diálogo cambia radicalmente. La muerte, según parece, es inminente. Ahora la otra parte del cerebro, la que suele ser más convincente, habla e insiste en poner fin a esta tontería (más bien, lo exige). Está muy alto. Es peligroso. Es una locura.

Aunque parezca mentira, después de ese primer salto, los saltadores desflorados hacen siempre lo mismo.

Salen del agua, corren hacia la escalera, vuelven a subir y lo hacen de nuevo. Zona

de seguridad ajustada, zona de confort alineada. Por ahora. Y la gran oportunidad que se ofrece es convertirlo en una costumbre.

La verdad sobre las montañas rusas

Todo el mundo sabe que probablemente no se morirá en una montaña rusa. Es mucho más peligroso ir en coche al parque de atracciones que subirse a estas instalaciones.

Sin embargo... Sin embargo, aunque sabemos que es segura, una buena montaña rusa nos da pánico desde su primer montículo aterrador hasta que, para nuestro alivio, llegamos al final. Esto se debe a que está *diseñada* para eso. Los giros, las curvas, el ruido y la velocidad están pensados para esquivar a nuestro cerebro racional e ir directamente al núcleo amigdalino, nuestro tronco encefálico prehistórico, la parte de nuestro cerebro que está predispuesta a evitar el peligro.

Hemos forjado una cultura llena de montañas rusas virtuales.

El paripé de seguridad del aeropuerto es una montaña rusa cultural, con los agentes utilizando sus uniformes y su atosigamiento para (si tienen suerte) asustar a algunos viajeros y tranquilizar a los demás. El baile de graduación es un tipo muy diferente de montaña rusa, diseñada para obtener una reacción diferente, pues la perspectiva de perderse el acontecimiento le causa tanta vergüenza al chico que no es especialmente popular que acabará yendo de todos modos, porque es más seguro que no ir.

O piensa en una entrevista laboral, una situación estresante que sería más eficaz si no estuviera vinculada al estrés (no te va a comer ningún león, y tu reflejo de atacar o salir corriendo no te será especialmente útil). Pero es precisamente esta la razón por la que algunos entrevistadores muy desencaminados crean estrés: opinan que así demuestras cómo te comportarás en el trabajo.

La montaña rusa cultural más grande de todas es la que te lleva a mantener la cabeza gacha y obedecer, la que frena tu arte. Es la amenaza sobreentendida (que nos recuerdan desde primaria) de que si das un paso en falso pueden despedirte, marginarte, expulsarte y exiliarte de la comunidad. Esto no es cierto, pero tu cerebro reptiliano no lo sabe, igual que no sabe que en una montaña rusa del parque de atracciones de Six Flags no te matarás.

Nada de esto es racional. Pero todo es eficaz, ya que afecta a nuestro miedo y a nuestra vergüenza.

La tolerancia y la fábrica

Una granja rentable no puede permitirse un cambio radical en el estado del tiempo, pues está optimizada para producir dinero a partir de insumos controlados. Un gran hotel rentable no puede reconvertirse fácilmente en un hospital o en un centro cívico, pues está diseñado para destacar en una sola función.

Estos sectores son purasangres, Ferraris capaces de ir rápido únicamente si todo va bien.

Cuando el mundo cambia, los industrialistas se estresan. Esto se debe a que el sistema industrial está optimizado, perfeccionado y llevado al límite para que se le dé bien maximizar los beneficios. Igual que un perro de competición jamás lograría sobrevivir en la jungla, el industrialismo está mimado y es vulnerable.

Los artistas no pueden permitirse ser frágiles. El trabajo es una serie de proyectos y problemas que resolver, no un entorno impoluto y predecible donde insumos refinados generan resultados cada vez más refinados.

Sí, el mundo está lleno de hipopótamos, de máquinas industriales gigantes que dominan el paisaje. Los artistas no son más que pajaritos que se comen las migas que quedan. Sin embargo, lo que cuenta es que, cuando los tiempos cambian, la tolerancia, la velocidad y la capacidad de adaptación del artista fácilmente durarán más que el industrialista torpe y vulnerable.

«Quiero que descubran que son artistas; todo el mundo lleva dentro un artista, un creador y un refinador de la sensibilidad sin saberlo.»

Yves Klein

El mito del talento

Cuando hablas contigo mismo, ¿quién te escucha?

Hemos intentado marginar el concepto de cerebro múltiple. Ridiculizamos cruelmente a los esquizofrénicos y nos reímos de la idea del desdoblamiento de la personalidad. Pero ¿no nos pasa a todos?

Una parte de nosotros quiere subir las escaleras, saltar, volar, causar impacto. La otra, la más primitiva, quiere ir sobre seguro, pasar inadvertida y evitar el fracaso.

Nuestra economía ha trabajado a toda máquina para enfatizar y recompensar el cerebro reptiliano. Hemos basado nuestra sociedad en la idea de que el artista es una rareza y el heroísmo, la excepción que confirma la regla.

Lo peor de todo es que hemos inventado el concepto de «talento específico». Según este, algunas personas nacen con aptitudes divinas para una tarea en concreto, como el talento de pintar, hablar, escribir, liderar, inventar o tranquilizar. El resto de nosotros, cuenta la leyenda, somos zánganos, o abejas obreras sin derecho a los beneficios reservados a unos pocos.

Y nosotros hacemos el juego. No es muy difícil que un padre inconstante, un profesor de educación infantil cansado o un *coach* o un jefe con visión a corto plazo nos convenzan de que en realidad no hay mucho que esperar. Unas pocas palabras suelen ser suficientes para hacernos abandonar el arte que llevamos dentro.

Si es tan evidente que unos tienen talento y otros no, ¿por qué es tan difícil elegir a los ganadores y por qué siempre nos sorprendemos por el último triunfo inesperado?

Miedo de hablar en público

Claro que nos da miedo. Todas las señales evolutivas del peligro están presentes. Tenemos que ponernos en pie delante de un público, al que podríamos enfurecer o provocar. Tenemos que hablar, quizá para decir alguna tontería o para contradecir al líder.

Podríamos acabar desterrados de la ciudad, abandonados a nuestra suerte entre los animales salvajes.

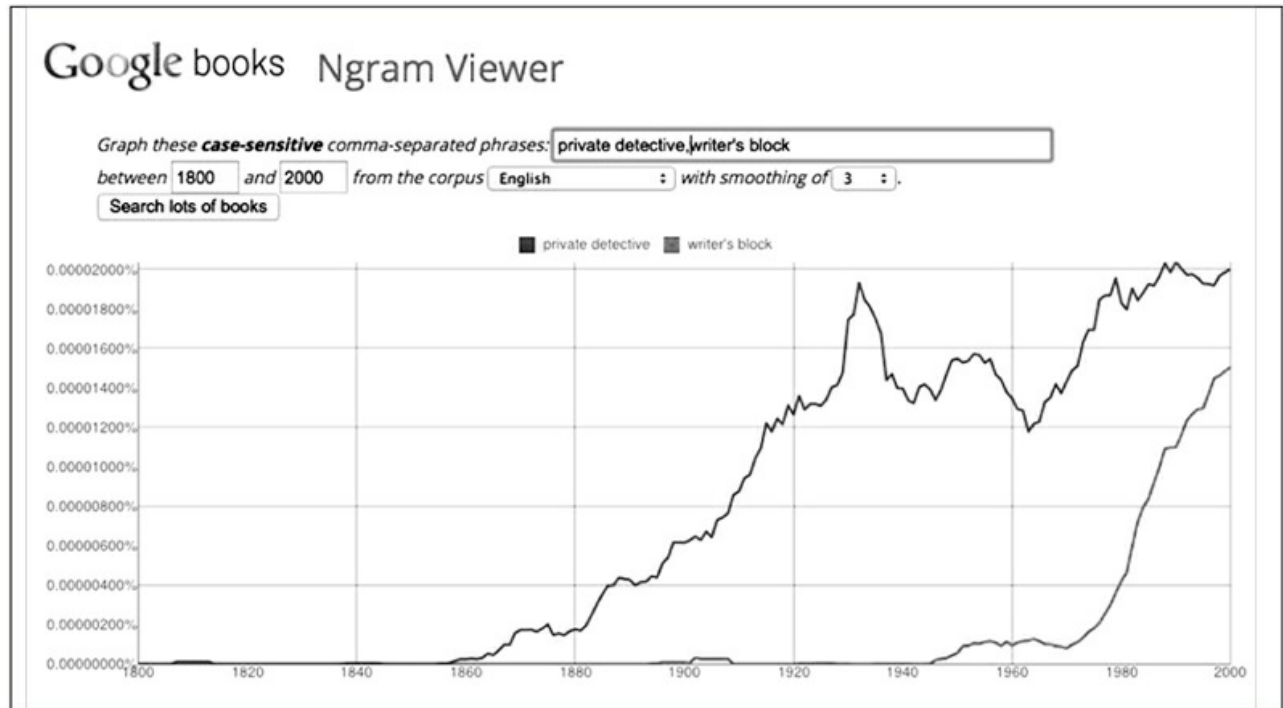
Lógicamente, el cerebro reptiliano está alerta. Lógicamente, preferimos evitar este riesgo imprudente.

Los riesgos imprudentes son para los dioses. Ese es el tema de los mitos. No las vidas banales y corrientes. No; nuestros libros, conversaciones y sueños tratan sobre sus valientes hazañas y sus riesgos imprudentes.

Los dioses somos nosotros. Y sí, los dioses están locos.

La invención del bloqueo del escritor

El término «bloqueo del escritor» fue acuñado por Edmund Bergler hace menos de un siglo. He aquí cómo esta enfermedad se ha convertido en una epidemia:



A este ritmo, en unos pocos años habrá más escritores bloqueados que detectives.

Joan Acocella afirma que el bloqueo se generalizó en la literatura cuando esta empezó a adquirir importancia. Cien años antes, no era extraño que escritores como Trollope o Dickens escribiesen cuarenta libros o más a lo largo de su carrera, mientras mantenían su trabajo habitual. Te sentabas a la mesa, te ponías a escribir y ya estaba.

No obstante, a partir de 1950, cuando la literatura se convirtió en algo divino, cuando crear la gran novela norteamericana tenía mucho *kamiwaza* asociado, comenzaron las borracheras y, con ellas, el bloqueo. Era más fácil hablar sobre cómo crear arte que crearlo de verdad.

Y ahí es donde nos encontramos hoy en día, si bien *todo* lo importante que se espera de nosotros está también lleno de peligro, pues ignora el camino fácil de la obediencia y la culpa. Todo lo que merece la pena es como la literatura, porque todo es arte.

Desnudos, vulnerables y divinos

En todo mito hay tensión. Ningún dios es omnipotente, ninguna acción es segura, nadie existe en un universo sin obstáculos o riesgos.

Los dioses, cuando actúan, asumen un riesgo. Se comprometen con el universo, con ellos mismos, con los mortales, y así podría suceder algo. Aunque también podría no funcionar.

Es esta vulnerabilidad lo que lo hace tan interesante. Y, por supuesto, es la vulnerabilidad lo que hace humano a cada dios.

La reciente TED Talk de la escritora Susan Cain trata sobre el meollo de la cuestión. Cain, autora de un libro sobre el poder de ser introvertido, paradójicamente hizo que la sala casi se viniera abajo con los aplausos cuando superó su timidez ante un millón de personas. Nos sentimos identificados con su historia no porque haya descubierto una nueva verdad, sino porque, como un dios, se ha abierto a nosotros, se ha puesto en pie y ha hablado.

Pero ¿ha sido valiente? ¡Desde luego que sí! Valiente en su vulnerabilidad. Valiente en el coraje que reunió para expresarse tranquilamente, superar su temor y hablar en un susurro, aunque le pareciera un grito. Ser valiente no siempre significa ser belicoso o dramático. Puede significar simplemente estar conectado.

Sentimos el deseo de conectarnos con los artistas que crean arte. Ellos son nosotros en nuestro mejor momento. Ellos son los nuevos dioses de nuestros mitos.

Crear tensión

Esto es lo que hace un buen orador en público. Es el trabajo del fotógrafo, el *coach* o el profesor que marcan la diferencia.

La tensión centra nuestra atención. La tensión nos acerca todavía más en nuestro deseo de descubrir cómo aliviarla.

Hace falta valor y confianza en uno mismo para crear tensión intencionadamente.

Un obrero no crea tensión. Un cocinero o una persona que sigue las instrucciones de un libro «para Dummies» no desea otra cosa que cumplir con las especificaciones y evitar la posible tensión.

Pero el artista confía lo suficiente en su trabajo y en el público como para disfrutar llevando la tensión al rojo vivo antes de aliviarla.

Podría no funcionar

Este es un mantra de los artistas. Y, por supuesto, de aquí provienen la vulnerabilidad y la fascinación. Si estás seguro de que va a funcionar, ¿dónde está la tensión? «Podría funcionar» es el hermano gemelo de «Podría no funcionar».

Kamiwaza no significa omnipotente y perfecto. Si los dioses fueran perfectos, los mitos que contamos no tendrían sentido. Precisamente los contamos porque los dioses no son perfectos; sólo son valientes.

El industrialista (tu jefe, tal vez) exige que todo esté comprobado, libre de riesgos y que sea eficiente. El artista no busca nada de esto. El valor del arte reside en tu deseo de enfrentarte al riesgo y de aceptar el vacío de un posible fracaso.

Los cambios son poderosos, pero siempre van acompañados de la posibilidad de fracaso. No debes limitarte a tolerar el «Podría no funcionar»; debes buscarlo.

O salimos a flote o nos hundimos

Los dioses de nuestros mitos suelen enfrentarse a terribles consecuencias. Los exilian de su reino o los abandonan a su suerte para que los pájaros se los coman por toda la eternidad.

Nuestra cultura industrial no funciona así. Existen dos alternativas, «o salir a flote o hundirse», pero hundirse no es tan habitual como te imaginas. Bastantes personas flotan, muchas incluso se resisten a meterse en la piscina, pero pocas se hunden.

La quiebra de una empresa destruye puestos de trabajo y trastorna muchas vidas, es cierto. Pero nadie acaba quemado en la hoguera; el sufrimiento no dura tanto como nuestros miedos quieren hacernos creer.

Lo más esperanzador es que, cuando un proyecto artístico fracasa, desaparece. No se impone ningún castigo; no nos cosen una «A» en la ropa; nuestra carrera profesional no está truncada para siempre.

De hecho, en la economía de la conexión, es la persona que no salta a la palestra la que recibe un castigo. En la economía de la conexión, los temerosos están desconectados. Son ellos los castigados; no se hunden, pero se quedan aislados.

Hemos exagerado enormemente el riesgo de hundirnos, sin celebrar el valor de salir a flote.

En el fondo, es mucho más fácil hacer realidad el concepto de *kamiwaza* que pensar en él.

No cabe duda de que, en cuanto más personas empiecen a crear arte, habrá más hundimientos. Pero también habrá muchos más intentos de salir a flote, más conexiones y más arte.

No existen los mapas, pero sí las alternativas

El arte no tiene ningún mapa, manual de uso o método probado.

En cuanto algo de esto existe, el arte se convierte en una actividad de pintar por números que no merece la pena.

La vida sin un mapa puede hacer que un niño de la era industrial se sienta incómodo. Es una vida sin garantías, en la que los riesgos son desmesurados y se resta importancia a la banalidad de la vida sin arte.

Cuando tienen que elegir entre morir dentro de este mundo en proceso de mecanización o enfrentarse al miedo con el que nos han adoctrinado, muchos eligen el camino de la desesperación silenciosa.

Este es tu privilegio, desde luego, pero entiendo que es una elección. Eliges entre convertirte en un «eje» (la persona sin la que no podemos vivir) o en un engranaje (la que hace lo que se le ordena). Eliges entre crear arte (y forjar tu camino, según tus condiciones, y ser dueño de lo que sucede) o simplemente llevar a cabo tu trabajo (con lo que delegas todo el poder y todas las responsabilidades en otra persona).

Lo bueno es que esta elección es tuya, y de nadie más.

«Bienvenida, ¡oh, vida! Buscaré por
millonésima vez la realidad de la experiencia
y forjaré en la fragua de mi espíritu la
conciencia todavía sin crear de mi raza.»

Stephen Dedalus, protagonista de *Retrato
del artista adolescente*, de James Joyce

Parte tres

Coraje, arte y el trabajo que vale la pena

Coraje de verdad

Si un plato de espinacas tiene arenilla, es incomible, evidentemente. Pero mucho peor es la arenilla en una cadena de montaje, esa arenilla que se cuela en las tenazas mecánicas reguladas con precisión milimétrica, o que acaba en el fondo de una caja, o que estropea el brillante acabado de un piano Steinway.

Estamos dispuestos a hacer todo lo posible para eliminar esta arenilla, igual que para eliminar el coraje. El ejército invierte miles de millones de dólares en erradicar el coraje, en encontrar a los soldados que no obedecerán y librarse de ellos. Lo más primordial del adiestramiento básico consiste en eliminar el coraje, en limar las asperezas que interfieren en la coherencia del grupo. El ejército quiere que el grupo, no el soldado, tenga coraje.

Todos los sistemas industriales detestan el coraje, esa arenilla inconmensurable que desbarata los trabajos y hace que los resultados sean impredecibles. La fluidez digital es la antítesis del coraje. Los procesos probados son el antónimo del coraje.

El coraje es nuestro futuro.

Nuestro mejor y más brillante futuro. Quizá, la única esperanza que nos queda.

El coraje es la sacudida inesperada, la decisión que no puede cambiarse, la insistencia en una visión, o la ética de un creador. El coraje obstaculiza los compromisos a corto plazo del industrialista.

La arenilla de tus espinacas es precisamente el coraje que buscamos en un líder o en un héroe. Una persona con coraje destruye la oposición, se enfrenta a las críticas y hace lo que es mejor para su arte.

Y, sobre todo, estropea la máquina.

El coraje reivindica nuestro poder

Dudamos en exponer nuestro yo verdadero, en expresarnos y en realizar el trabajo del que somos capaces porque nos asusta no tener el poder necesario para hacerlo.

Y a pesar de ello, algunas personas logran encontrar este poder.

Los profesores titulares de universidad viven temiendo al rector, o al editor del periódico, o las críticas de los estudiantes —menos aquellos que no los temen, que se ponen en pie, hablan y causan impacto.

Los obreros de la cadena de montaje viven temiendo al supervisor y al jefe sindical —menos aquellos que no los temen, que señalan las deficiencias, los problemas de seguridad y, lo que es más importante, a los trabajadores ignorados que intentan marcar la diferencia.

Los creadores viven temiendo al crítico, ese entendido de lengua afilada que puede destruirlos a golpe de teclado. Menos aquellos que no lo temen. Aquellos que no lo hacen están deseando recibir su bofetada crítica a corto plazo y seguir adelante para cambiar nuestra cultura.

El coraje es la actitud de la persona que se da cuenta de que tiene el poder de preocuparse y que está dispuesta a hacer algo con él.

Suprimir sin piedad el control, la motivación y la aprobación externos

La era industrial —la economía de los bienes y los servicios producidos en masa, el mundo donde la eficiencia en la entrega supera al arte— valora el control, aprovecha la motivación de los demás y utiliza la aprobación como una arma para obligar a cumplir las normas. Pero para crear arte, debes suprimir estos tres factores externos:

El *control*, porque el control externo es la fábrica. El control significa que haces lo que te mandan, como una pieza de la máquina, como un engranaje fiable. El control detesta la arenilla —el coraje— porque obstaculiza la sincronización fluida.

La *motivación*, porque si confías en la motivación externa para sacar lo mejor de ti mismo, habrás cedido la responsabilidad y la autoridad a otro. Te juzgarán según lo bien que te motiva tu jefe, no según la persona que eres.

Y la *aprobación*, porque la masa siempre se equivoca. La masa quiere pan y circo; quiere leones y gladiadores; quiere *The Beverly Hillbillies* y a Justin Bieber. Tú vales mucho más que la masa. Busca tu propia aprobación.

Los elementos del coraje

La psicóloga Angela Duckworth y otros autores han definido una serie de elementos que, combinados, confieren a una persona el evasivo atributo del coraje. He aquí los elementos clave que lo integran.

PERSEVERANCIA: muchas personas confunden la perseverancia con el coraje. El coraje incluye la perseverancia, pero nace antes de que surja la necesidad de perseverar, ya que este conlleva unos objetivos y una pasión por dichos objetivos. Algunas personas perseveran simplemente porque así se lo ordenan. Las personas con coraje perseveran porque creen que no les queda otra opción, no si quieren ser ellas mismas.

FORTALEZA: el marinero capaz de sobrevivir a una larga travesía, el soldado que no decae a pesar de las noches en vela y el peligro indescriptible, el programador que se atiborra de Red Bull para cumplir el plazo... Todos ellos tienen fortaleza, pero ¿obtienen algo de estas experiencias? Una persona con coraje, con determinación para marcar la diferencia, resiste como los demás, pero procesa lo que le sucede para convertirlo en algo que le permita causar un mayor impacto la próxima vez. Si las palizas que te pegas te agotan, podrías considerarlas el enemigo, algo ajeno al trabajo en sí mismo. La persona con coraje, en cambio, comprende que estas palizas son parte del trabajo, que son lo que hacen el trabajo tan interesante y lo convierten en un desafío, en algo que merece la pena. Si no hubiera que pegarse palizas, no necesitarías coraje.

RESISTENCIA: el proceso dinámico de superar la adversidad, y de hacerlo una y otra vez, implica perseverancia y fortaleza. Visto que el mercado sigue levantando obstáculos e infligiendo reveses, el hecho de mostrar coraje ante el problema (como proceso, no como algo independiente) convierte los obstáculos en un proceso de aprendizaje, no en una molestia pasajera que hay que solucionar.

La resistencia requiere flexibilidad, esto es, la voluntad de cambiar una cosa para compensar otra que está rota o defectuosa.

La urgencia incesante de quitarse algo de encima cuanto antes es reemplazada por la práctica diaria de realizar el trabajo. Este cambio de actitud transforma el trabajo y al trabajador.

AMBICIÓN: el deseo de conseguir logros, poder o superioridad no tiene nada que ver con el coraje, aunque las personas comprometidas con un objetivo y con una manera de ser suelen distinguirse por estos méritos.

Visto desde fuera, parece como si existiera una causalidad entre el coraje y el éxito, pero, a pesar de que están relacionados, no están necesariamente conectados.

El coraje existe tanto si lleva a un éxito externo medible como si no. El coraje es su propia recompensa.

COMPROMISO: cincuenta años atrás, el sociólogo David McClelland diferenció, por un lado, la frecuente «necesidad de éxito» y, por otro, el coraje. Las personas con

coraje se marcan conscientemente objetivos a largo plazo difíciles de alcanzar, y no se apartan de estas arduas metas, tanto si las reacciones que generan llegan a su conocimiento como si no.

En nuestra economía y en nuestra cultura hay mucha más información sobre las reacciones que provocamos que en cualquier otro momento de la historia humana. Ya no recibimos informes anuales; nuestro trabajo es examinado cada vez que consultamos nuestros correos, nuestros canales web y nuestras interfaces de control. Si has sacrificado tus aspiraciones a largo plazo en aras de las reacciones instantáneas, tal vez disfrutes de algún logro a corto plazo, pero has dejado de lado tu coraje.

FLUJO: algo extraordinario sucede cada vez que nos dejamos arrastrar por nuestra pasión, más allá de la razón, metidos hasta el fondo en algo que nos importa.

Michael Lewis, escritor con un gran éxito de ventas, descubrió el trabajo de su vida, la literatura popular, cuando cursaba su último año en Princeton, mientras escribía una memoria sobre un tema ahora irrelevante. No importaba el contenido, sino la manera en que se sumergía en él. Mientras escribía, el cerebro reptiliano se tranquilizaba, la resistencia desaparecía y el tiempo se ralentizaba. Se sentía absorto, sin miedo, libre de trabas y vivo de verdad.

La tarea en la que te enfrascas no es tan importante como el hecho de estar enfrascado.

Enderezados

En un taller de bicicletas, un buen mecánico se pasará unos minutos enderezando las ruedas.

Cuando están enderezadas, no se bambolean. La eficiencia aumenta. La rueda es redonda, totalmente redonda, y gira sin la fricción y el gasto de energía que genera al estar un poco torcida.

La economía industrial nos ha obligado a enderezarnos. Ha empujado a nuestros padres a asegurarse de que seríamos personas enderezadas, y antes de ellos a sus padres. La economía estaba ansiosa de encontrar trabajadores obedientes, que encajasen su cabeza redonda en el agujero redondo, sus manos cuadradas en los agujeros cuadrados.

¿Y por qué no? De otra manera, la máquina se estropearía.

Debemos dejar de preocuparnos por si la máquina se estropea.

¿Qué sentido tiene conectarse en un mundo bañado en margarina, sin coraje, sin sorpresas, sin distinciones? Si limamos los bordes rugosos y aclaramos los puntos oscuros de modo que no haya nadie diferente, nadie que se preocupe, nadie que hable... ¡apaga y vámonos!

La economía de la conexión exige coraje; exige que las cosas no estén enderezadas; exige el arte de la imperfección porque lo perfecto es aburrido, insignificante, y porque algo sin defectos suele ser sinónimo de sin interés.

No necesitamos más cosas, necesitamos más humanidad.

La mentira del talento

No es una mentira porque no exista el talento; es una mentira porque muchas organizaciones *fingen* que sólo buscan talento.

«Buscamos talento —dicen—, siempre y cuando sea auténtico, productivo y predecible. Buscamos talento si significa más producción por dólar, más esfuerzo por día, más de aquello por lo que pagamos. Si encuentras este tipo de talento, no dudes en mandárnoslo».

El talento enderezado, por supuesto, no puede cambiarlo todo; no puede crear un movimiento o cambiar un paradigma. El talento enderezado no es talento en absoluto, porque no se bambolea. No podemos aspirar a encontrar un compañero de trabajo, un jefe o un empleado que sean únicos y después pedirles que no tengan coraje, que no hagan nada para ralentizar la cadena de montaje. O una cosa u otra: si la organización busca eficiencia, debe aceptar el statu quo y evitar el coraje a toda costa; en cambio, la organización que busca crecer y generar valor no tiene otro remedio que contratar a «ejes», esas personas sin las que no podemos vivir, que representan algo. Personas con coraje.

¿Es demasiado tarde?

Tal vez esta sea la única pregunta que debemos hacernos ahora. ¿Es demasiado tarde para encontrar coraje, para invocar tus talentos (los que no están enderezados, los inesperados, los que asustan a la gente)?

Vayamos un poco más despacio y hagamos primero una pregunta más difícil.

¿Qué parte de tu «yo» ejerce el autocontrol?

Cuando le das vueltas a un nuevo proyecto, a un nuevo trabajo o a la posibilidad de comerte un sándwich de *pastrami*, ¿qué está sucediendo exactamente? ¿Quién, exactamente, le está dando vueltas?

Una parte de ti (la que ha comprado este libro, o al menos la que ha decidido leerlo) es plenamente consciente de tu potencial. Esta parte de tu cerebro busca respeto, valora los logros y sabe —sabe de verdad— que eres capaz de mucho más de lo que has hecho hasta ahora.

La otra parte de tu cerebro está asustada. El núcleo amigdalino ha evolucionado a lo largo de millones de años para mejorar su capacidad de convertirme en un charco de gelatina temblorosa. Los industrialistas en el poder han potenciado esta parte de tu cerebro y se han aprovechado de ella. La escuela nos ha lavado el cerebro, la propaganda nos ha adoctrinado y los medios de comunicación populares nos han hipnotizado para que creamos que la sumisión no sólo es segura, sino justa y necesaria.

Nunca es tarde para inclinar la balanza de las dos partes de tu cerebro. Nunca es tarde para redefinir el autocontrol, para cambiar las costumbres arraigadas y para llevar a cabo el trabajo del que eres capaz.

Nuestra cultura y la economía de la conexión han hecho que sea más fácil que nunca (aunque todavía increíblemente difícil) emprender el camino de los dioses. No se trata de un precipicio ni de un abismo; es un camino que se recorre paso a paso, una inclinación gradual, un método para, poco a poco, partir del lugar en donde te encuentras y llegar al lugar en el que te mereces estar. Bailando.

Sí, debes saltar al vacío. Pero siempre puedes comenzar con un pequeño vacío e ir abriéndote paso poco a poco.

El problema de echarle la culpa al sistema

... Es que ya sabemos que el sistema no funciona.

Si le echas la culpa de llegar tarde a la conferencia a la compañía aérea, porque arruinó tu plan de vuelo, no nos das pena, porque esto pasa siempre.

Si le echas la culpa de tus mediocres resultados trimestrales al declive del poder de la publicidad en televisión, no te la pasamos, porque todos somos testigos de su agonía.

Y si le echas la culpa de tus nulas perspectivas laborales a la escasa demanda de empleados trabajadores y competentes pero sustituibles, no nos estás diciendo nada que no sepamos.

Es relajante echarle la culpa al sistema, porque te ofrece una vía de escape. Pero dado que el sistema no funciona, nos preguntamos por qué de entrada confiabas en él.

Parte cuatro

Vergüenza, vulnerabilidad y desnudez

La kryptonita hace real a Superman

Lógicamente, debemos evitar la kryptonita. Sea cual sea su variedad específica, la kryptonita puede matarte. Puede traspasar tu coraza y dejarte totalmente indefenso.

Los gráficos empresariales están llenos de recuadros independientes conectados mediante finas líneas, que representan que cada uno de nosotros es un engranaje intercambiable en un vasto sistema de comportamientos predecibles. Al mundo industrializado, empresarial y organizado le gusta así. Piezas intercambiables, personas intercambiables. ¡Quédate dentro del cercado!

En este mundo de recuadros, la mejor estrategia para alcanzar el éxito es quedarnos quietos, poner lo mejor de nuestra parte y esperar a que nuestro recuadro ascienda en el gráfico. Defiende el recuadro, defiende el sistema y, sobre todo, asegúrate de llevar tu coraza puesta.

Parece una estrategia adecuada. ¿Por qué exponerte a las críticas, la derrota y la humillación si puedes protegerte?

Pero sólo parece adecuada porque llevan ciento cincuenta años adoctrinándonos.

En realidad, no lo es.

Sin la kryptonita, Superman ya no importa, porque no tiene debilidades y se vuelve invulnerable y aburrido.

Evitar las verdades molestas

Las personas en el poder y las organizaciones que funcionan a gran escala rara vez intentan descubrir las verdades que afectan a su statu quo.

El statu quo es maravilloso. Proporciona una sinecura, un lugar seguro en el que evitar las vicisitudes del mundo real. Las personas encargadas de mantener el statu quo son competentes y disfrutan siéndolo, y las verdades molestas podrían estropearlo todo.

Su problema es que da igual que *busquen* o no estas verdades; pase lo que pase, las verdades acabarán encontrándolos a ellos. La economía, la cultura y el mercado sacarán a la luz estas verdades y después trabajarán para destruir el statu quo. Tarde o temprano, la realidad ganará.

Los artistas nunca dejan de buscar las verdades molestas tras la fachada. Cuando llegue la realidad, no les sorprenderá, porque la veían venir. En ocasiones, incluso la animaron a venir.

«Si no duda de ti bastante gente,
no estás marcando la diferencia.»

El arte conlleva vulnerabilidad, y su precio puede ser la vergüenza

La era industrial nos ha traído la zona de seguridad de la sumisión, la tranquilidad de hacer lo que nos ordenan y de conseguir lo que nos habían prometido.

No es de extrañar que la combinación de un buen salario (debido a la productividad que ha creado la era industrial) y el temor arraigado al riesgo (debido a millones de años sobreviviendo en bosques y junglas) haya llevado a un alineamiento mágico de la zona de seguridad y la zona de confort. ¡Fíjate en este nuevo trabajo generador de riqueza! ¡No nos ha vuelto locos, y *además* nos han pagado!

Sin embargo, a medida que la era industrial se desvanece, se está creando una nueva zona de seguridad, y es para los artistas. Los cambios nunca son fáciles, pero este resulta especialmente difícil, ya que conlleva alejarse de algo que está muy arraigado en nosotros: el deseo de encajar.

Y lo que es peor, el precio del arte es la vulnerabilidad. El hecho de asumir responsabilidades, alzarse y destacar nos convierte en blancos fáciles. Para mucha gente, esta vulnerabilidad también despierta sentimientos de vergüenza, como si un nervio de la muela del juicio quedara al descubierto, algo que debe evitarse a toda costa.

El día en que me olvidé el traje

Al final de la escalera me esperan seiscientas personas y en una hora yo, el ponente invitado, subiré al escenario. Pero al vestirme por la mañana me di cuenta de que me había olvidado la chaqueta del traje.

Tengo una buena excusa: hacía treinta y ocho grados centígrados cuando salí de casa. ¿Quién se pone un traje con un tiempo como este? Pero aun así...

Por lo general, no me pongo nervioso antes de dar una charla. Ya he impartido más de mil, y con el paso del tiempo el miedo desaparece. Pero hoy no me encuentro cómodo.

El traje es una especie de coraza para mí, como las diapositivas, el mando a distancia y el borde del escenario. Me protege de la proximidad física. El traje me identifica como el ponente, como el otro, como el tipo que está separado de ti, aunque sólo sea por medio centímetro de tela.

¿Les he faltado al respeto a los asistentes por no ir mejor vestido que ellos? ¿Me da vergüenza presentarme ante ellos para compartir mi visión sobre lo que pueden hacer en un futuro? ¿Qué derecho tengo yo de decirles nada a estos entendidos de su oficio llenos de talento?

En mi trabajo siempre debo conectar con el público, y esta conexión va acompañada de vulnerabilidad. «Aquí estoy», tengo que decir. Esto es lo que *yo* pienso, no lo que ha dicho otra persona ni lo que ha descubierto un estudio.

Y hacerlo semidesnudo, como ahora, a punto de quedar en evidencia, agudiza todavía más mi vulnerabilidad. No porque sienta la necesidad de plantarme ahí y decir: «Hola a todos. Me siento estúpido; no llevo puesta mi chaqueta». No, la vulnerabilidad no es eso. El problema es lo que me ronda por la cabeza, no lo que le cuento al público. Lo que pasa es que quiero presentarme ante el público y ser el dueño de mis propias palabras.

Esta es una de las razones por las que merece la pena hacerlo. Si fuera un superhéroe invulnerable, no tendría ningún sentido ni para mí ni para el público.

«No me arregles; quíereme por estar roto»

La posibilidad de pasar vergüenza fácilmente puede paralizarnos. Cuando un amigo comparte con nosotros una letanía de problemas y nos explica por qué está en un apuro (el pleito, las dificultades para reunir dinero, la lesión que se hizo practicando yoga, la conflictiva relación con su padre), lo más probable es que no nos esté pidiendo una solución, sino empatía y comprensión.

Pero ¿por qué no intenta resolver sus problemas? Quizá a estas alturas se han convertido en sus muletas, sus compañeros, sus mejores amigos.

¿Por qué no utiliza todas las herramientas que están a su disposición para dar los pasos de gigante que le permitan avanzar?

Porque avanzar es arriesgado, y podría no funcionar, y podría ser peor que lo presente. Desde luego, todo esto es cierto, pero el hecho de avanzar también puede abrir la puerta a parecer un insensato, a ser culpable de orgullo desmedido y, sobre todo, a exponerse a la vergüenza de intentarlo y fracasar.

Otra vez nos han engañado, nos han lavado el cerebro para que creamos que la perfección es más importante que el esfuerzo y nos han convencido de que debemos conformarnos con lo que se nos ofrece.

El arte es vulnerabilidad sin posibilidad de vergüenza

El *kamiwaza* obliga a eliminar el artificio, las defensas y la afectación de nuestro trabajo y a reducirlo todo a su esencia pura, de manera que desaparezcan las excusas y los escondrijos.

Y esto nos vuelve extraordinariamente vulnerables.

Cuando lo damos todo y, además, lo hacemos de modo que no podamos echarle la culpa a nadie, entonces por supuesto que el resultado nos pertenece.

Ningún engranaje del sistema industrial decide hacer esto. El sistema nos ofrece una protección, un seguro, una excusa. Si somos dueños de la idea, si somos responsables del proyecto... corremos el riesgo de que nos hagan avergonzarnos por nuestra arrogancia.

Los industrialistas han magnificado la vergüenza del orgullo desmedido para mantenernos a raya.

La forma más fácil de asegurarse de que los niños harán los deberes es avergonzar en público al estudiante que no los ha hecho. Cuando las personas en el poder quieren asegurarse de que las masas comprarán lo que venden, avergüenzan a quienes supuestamente no pueden permitirse comprar aquello que hace falta para encajar. La manera más sencilla de garantizar la sumisión entre los empleados consiste en señalar los valores atípicos y avergonzarlos por su temeridad, su desobediencia o sus aires de superioridad.

El ciclo de la vergüenza empieza muy pronto y jamás acaba. Utilizan la vergüenza para que las conversaciones y los comportamientos se queden dentro del armario y para acallar a quienes no tienen un poder claro y reconocido. Las acusaciones del tipo «¿Cómo te atreves?», «¿Quién te crees que eres?» y «¡Qué presuntuoso!» van directas al corazón.

Cuando una persona con poder dice «¿Por qué has hecho esto?», nos han adiestrado para responder «Porque me han dicho que lo hiciera». Aparentemente es una respuesta segura, una defensa contra la responsabilidad. «Estaba haciendo mi trabajo» debería protegernos de la vergüenza.

El miedo a la vergüenza es un instrumento muy útil para modificar el comportamiento, y los poderosos llevan años utilizándolo. Quieren cambiarnos haciéndonos pasar vergüenza, y nos han enseñado a hacerle caso, a creérsela y a aguantar.

No es fácil exponerse a tanta vergüenza potencial, por lo que sólo nos queda la alternativa de negarnos a aceptarla y simplemente mostrarles respeto a las conexiones que hemos establecido. Está bien reconocer que hay personas que quieren hacernos pasar vergüenza, pero eso no quiere decir que debemos aceptarlo. No trabajamos pensando en los aplausos, y sería una estupidez leer los comentarios anónimos en Amazon o en Twitter procedentes del fondo de la sala. Cuando tu restaurante recibe una

crítica nefasta en Yelp o cuando un desconocido grita algo desde el otro lado del escaparate, este intento de hacer que te calles y te sometas no va contigo, a menos que así lo desees.

No, la persona con *kamiwaza* le responde a la otra «Así soy yo». Y, de este modo, abre la puerta a una conexión humana válida con quien sea lo suficientemente generoso como para recibir nuestro trabajo tal y como deseamos que sea.

Pero si permitimos que la vergüenza forme parte de nuestra vulnerabilidad, dejamos que destruya nuestro trabajo. La vergüenza es un agujero negro fatídico, un tabú, una alambrada que ninguno de nosotros quiere tocar. Si sientes que tu vulnerabilidad te acerca a estas tinieblas, darás marcha atrás y te pondrás la coraza.

Es imposible crear arte cuando hay tanto en juego. No puedes decir: «Si funciona, genial; pero si fracasa, me sentiré avergonzado».

No, la única manera de que tengas éxito en tu vulnerabilidad consiste en separar, por un lado, los resultados de tu arte y, por otro, tu instinto de sentir vergüenza. Y esto puede hacerse, ya que es cierto que alguien puede intentar hacerte sentir vergüenza, pero debes aceptarla para que resulte eficaz. Nadie puede conseguir que te avergüences si no participas.

¿Desvergonzado?

Qué acusación tan apabullante. Llamar desvergonzado a alguien es colgarle el sambenito de paria, de negarse a jugar según las reglas de nuestra cultura. El desvergonzado que se hace autobombo, el caradura desvergonzado, el estafador desvergonzado y cobarde...

Sin embargo, hay otra manera de ser desvergonzado.

Es la de aquella persona con tanto que dar que aspira al mismo tiempo a mostrarse vulnerable ante el público y a eludir el sombrío sentimiento de vergüenza.

Cuando te encuentras en el escenario, en una reunión o frente al ordenador y realizas tu trabajo sin vergüenza, estás actuando con la confianza de un dios. No porque la gente no vaya a hacerte sentir vergüenza, sino porque te niegas a aceptarla.

En palabras de Edmund Bergler, «el placer megalómano de la creación [...] genera un tipo de euforia que no puede compararse con el que experimentan otros mortales». Euforia, porque combinamos el riesgo de vulnerabilidad con la capacidad inmortal de ser desvergonzados.

La vergüenza lleva mucho tiempo siendo un instrumento de los poderosos

Las tribus intentan que las personas con un comportamiento o un aspecto diferentes sientan vergüenza.

Las escuelas utilizan la vergüenza para lograr someter a aquellos que podrían decir lo que piensan.

Es fácil magnificar la vergüenza, y está muy arraigada en nosotros. Incluso un cachorro sabe adoptar una expresión avergonzada. Cuando los poderosos utilizan la vergüenza para acosar a los débiles hasta someterlos, nos están robando. Nos amenazan con revelar nuestros secretos (no eres lo bastante bueno, no trabajas lo suficiente, no eres de buena familia, una vez cometiste un error) y con utilizar la verdad para exiliarnos de nuestro grupo.

Utilizan esta vergüenza, que está profundamente arraigada en nosotros, como amenaza. Y cuando los poderosos la utilizan, nos roban parte de nuestra humanidad.

Aceptar la vergüenza (o no)

El inconveniente de ver, hacer y comunicar es la vergüenza que a veces te ofrecen a cambio.

Una de las reacciones de la comunidad ante un acto de valentía consiste en intentar que el valiente en cuestión se sienta avergonzado. En lugar de recompensarte por preocuparte lo suficiente como para intentarlo, se esfuerzan en silenciarte haciéndote sentir vergüenza.

La vergüenza es una asesina de espíritus, un enemigo para quienes pueden mostrar coraje. Es el sentimiento que te infunden cuando te llaman para responder por lo que has hecho o lo que has dicho.

La manera más sencilla de evitar la vergüenza (algo que todos y cada uno de los humanos quiere hacer) es pasar inadvertido. Si no dices lo que piensas y no actúas, probablemente no te elegirán para hacerte pasar vergüenza. *Pero pasar inadvertido es ahora una fórmula para acabar fuera de la zona de seguridad.* La economía industrial te ha convencido de que no llamar la atención equivale a evitar la vergüenza, y de que la obediencia lleva a la estabilidad. Aunque puedes eludir la vergüenza ocultándote, no encontrarás la felicidad y, mucho menos, la estabilidad de esta manera.

Lo importante es que la vergüenza es una elección. Vale la pena que te repitas que nadie puede obligarte a sentir vergüenza, a menos que lo aceptes.

Por eso, el artista combina el coraje con una voluntad inquebrantable de negarse a aceptar la vergüenza. Culpa, por supuesto. Vergüenza, jamás.

¿Por qué íbamos a sentir vergüenza al poner nuestras mejores intenciones en crear un arte para las personas que nos importan?

¿Ha funcionado?

Estuve a punto de permitir que las críticas y los comentarios destruyesen mi trabajo.

Me preocupaba tanto obtener reacciones unánimes y llegarle a todo el mundo que me sentía paralizado.

Hace unos años, pronuncié una conferencia ante doce mil personas. Esta charla, basada en material completamente nuevo, era muy sincera e importante para mí, y me pasé casi un año preparándola. Al final, el público me ovacionó en pie y las personas que me importaban me transmitieron comentarios muy positivos.

De camino al aeropuerto, me conecté a Twitter para ver qué opinaba la gente. No era de extrañar que, con doce mil personas en la sala, hubiese un montón de tuits. Más de mil de ellos se publicaron pocos minutos después de que me bajase del escenario. Y uno, sólo uno, era negativo.

¿Adivinas en qué estuve pensando todo el tiempo de vuelta a casa?

Escribir es un trabajo solitario, y después de publicar un libro, muchos escritores buscan que los validen. Consultamos las listas de los más vendidos de Amazon, las opiniones de *Publishers Weekly* y las críticas que recibimos en Amazon. Leemos los comentarios a las entradas de nuestros blogs y comprobamos si alguien ha dicho algo sobre nuestro trabajo en Twitter.

No se debe a ninguna motivación económica, pues no existe ninguna conexión financiera entre estas reacciones y el cheque que podríamos recibir (o no) dentro de un año. No; tiene que ver con el ego, el cerebro reptiliano y la reafirmación que nos ayuda a hacerlo de nuevo.

Lo primero que me llamó atención de las críticas de *Publishers Weekly* (que se publican en un lugar bastante destacado en todas las páginas de Amazon, y que por lo visto leen todos los libreros para saber qué llevar a sus tiendas) es que eran anónimas. Lo segundo es que, por lo general, despreciaban mis mejores trabajos y no tenían ningún reparo en poner en cuestión su valor. Después comprendí que se equivocaban, pues si su objetivo era decirles a los libreros lo que de verdad se vendería bien, no estaban acertando con mis libros o con las obras de otros autores populares.

Luego me di cuenta de lo que estaba haciendo con los comentarios y las críticas que leía. De los treinta que leía, veintinueve eran positivos (a veces extraordinariamente positivos) y uno un puñetazo fulminante, un varapalo brutal para mí mismo y el trabajo que intentaba llevar a cabo. Y durante unos días, lo único en lo que me dejaba pensar mi cerebro reptiliano era en el comentario negativo. Llegado a ese punto, ya no podía escribir; me limitaba a seguir buscando una reafirmación. Un ciclo terrible, qué duda cabe, pues en mi busca de reafirmación me encontraba cara a cara con más rechazo.

Me dedicaba a magnificar lo negativo en detrimento de lo positivo, lo que no me servía para ninguna función útil ni mejoraba mi trabajo como escritor, sino que lo

destruía. El cerebro reptiliano, tan sensible a las personas que se ríen a nuestras espaldas, se ponía en guardia ante este tipo de críticas y sería capaz de cualquier cosa con tal de impedirme escribir de nuevo.

Desde entonces, no he buscado ni leído ninguna crítica o tuit. No es cobardía; es el acto de una persona que quiere seguir escribiendo y está decidida a hacerlo para el público que ha elegido.

«Evita a los no creyentes.»

¿Por quién debería preocuparse el artista?

La consigna del artista sensato: *evita a los no creyentes*.

Primero debes elegirte a ti mismo, y luego seleccionar a tu público.

Después de crear tu arte, sea cual sea —un servicio, una idea, una interacción, una interpretación, una reunión—, has acabado. Lo que haga el público con él se escapa de tu control.

Si centras tu angustia y tus sentimientos en personas que no entienden tu arte, habrás destruido una parte de tu alma y no habrás hecho nada para mejorarlo. Tu arte, si lo has llevado a cabo como es debido, de entrada no estaba destinado a ellas. Y lo que es peor, la próxima vez que crees arte, esos no creyentes serán los que tengas más presentes.

Cuando Patrick McGoochan renunció a su reputación de actor al estilo James Bond a cambio de producir y protagonizar *El prisionero*, estaba dando un paso de gigante. Su intención era hacerse con el control creativo de una nueva serie. Así pues, inventó un programa televisivo que prácticamente nadie «captó».

A él, en cambio, no le importó, porque no era *para* todo el mundo. Era para unos pocos. Cuarenta años después, a diferencia de lo que le sucedió a la competencia, su serie todavía se comenta, se ve y logra enganchar a la gente.

El tipo de arte que yo describo no busca agradar a las masas. A estas, por definición, no les gusta lo nuevo; les gusta lo que piensan los demás. Los primeros fans de Harry Potter se sintieron cautivados por el desafío que constituía el arte de J. K. Rowling. Los siguientes cientos de millones de lectores se adhirieron a un fenómeno cultural de masas, no a un libro de una escritora prácticamente desconocida. El libro no cambiaba, pero sí su papel como obra de arte audaz.

Eso no significa que nadie vaya a juzgarte. Una sinfonía sin interpretar no es una sinfonía; son notas sobre un papel. El arte no es tal hasta que llega a un público. *Tu objetivo como artista consiste en crear un arte que emocione al público que has elegido*.

Si tus esfuerzos no logran emocionar a la audiencia de tu elección, debes descubrir qué ha funcionado y qué no, y poner en práctica lo aprendido cuando realices tu próximo esfuerzo. Interactúa con el público si esto te ayuda a mejorar la próxima vez, pero no si te produce un bloqueo que destruya tu arte futuro.

Sólo un artista que se anula a sí mismo lee las críticas en Amazon y los comentarios en Twitter sobre su trabajo. Así no aprenderá nada, y únicamente aumentará la certeza que tiene su cerebro reptiliano sobre su inutilidad.

Decide a quién está dirigido tu arte, mejora tu conexión con ese público e ignora todo lo demás.

«Los artistas abren paso, no van detrás de nadie.»

Todas las cosas de las que no puedes hablar

Haz una lista. Haz una lista de las cosas de las que no puedes hablar en el trabajo, con tu pareja o con otras personas que te importen.

Lo que incluyas en ella (y lo que te daba reparo incluso escribir) deja en evidencia los aspectos que a ti o a una organización os avergüenzan. Estos puntos calientes son los aspectos en los que preferirías ser invulnerable. Son un terreno en el que te blindas, en el que no quieres que entre nadie.

Pero al blindarte imposibilitas las conexiones, y la vergüenza se encona. La sombra de la vergüenza mata el arte.

Cuando hablas sobre estas cosas, cuando te adueñas de ellas, la vergüenza empieza a perder su poder, y la vulnerabilidad vuelve a estar a tu alcance.

Una conexión de verdad

Durante una cena con nuestros amigos íntimos, no hablamos de en qué establecimiento limpian mejor los todoterrenos, y menos aún de cómo pensamos progresar en el trabajo. Hablamos de nuestras esperanzas, nuestros sueños y nuestros miedos. Bajamos la guardia, dejamos de lado la coraza y nos abrimos. Nos volvemos vulnerables y confiados, y estamos dispuestos a decir (y a oír) la verdad.

Cuando las personas que te quieren hablen de una vida plena, nos acordaremos de tu capacidad para salirte de lo preestablecido, de las personas en las que has influido y del jaleo que has montado. Y, sobre todo, tendremos presente que corriste un riesgo para conectar con nosotros.

Si tu público intenta hacer que te avergüences de tu arte

Entonces ya no es tu público, y no se merece tu vulnerabilidad. La vida de un artista requiere una interacción con el público, por lo que debemos elegir uno que respete nuestra labor. No porque así vaya a ser más fácil, sino porque sólo al intercambiar regalos y dignidad podemos llevar a cabo un trabajo mejor.

«No es lo bastante bueno.

No soy lo bastante bueno.

Es todo lo que puedo hacer.

Es real y es generoso.

Vamos a intentarlo.

Podría funcionar.»

Remar en bote ajeno

No hay nada malo en los jefes, en las organizaciones, en ponerte del lado de aquellos que comparten tus objetivos y trabajar juntos para alcanzarlos.

Pero uno de los vestigios de la era industrial es el imperativo cultural de asimilar lo que es importante para nuestros supervisores. Si otras personas se encargan de decidir los criterios por los que te registrarás, es que has renunciado a algo muy valioso.

Y todos tenemos supervisores. Tenemos bancos, gestores o jefes. Tenemos públicos, críticos o suegras. En el momento en que renunciamos a nuestra brújula interna a cambio de satisfacer la necesidad cultural de seguir al líder, dejamos que otro sea nuestro jefe.

Dinero, estatus, poder para manipular... ¿Es esto lo que de verdad quieres, o más bien suple otra cosa? En la escuela, enseñamos a los niños a sacar buenas notas, a ser sumisos y a cumplir los estándares de sus profesores y sus padres. Pero ¿y si eso no forma parte de *tus* prioridades?

Ahora que la economía se está reorientando, que el mercado se está derrumbando y que las reglas están cambiando, hemos comenzado a despertarnos y a darnos cuenta de que no ansiamos lo que el sistema espera que queramos.

Los músicos y el bote

David Byrne ya no forma parte de los Talking Heads. Le ha dado la espalda al prestigio de las estrellas de rock, a los estadios abarrotados, a la capacidad de colarse en las listas de éxitos de la música pop. Esos no eran sus sueños, y decidió dejar de vivir la vida de otra persona.

Byrne no dejó de crear arte. Al contrario. Volvió a crear *su* arte, el que él había elegido, no el espectáculo que el mercado le reclamaba insistentemente. Ha escrito libros sobre viajar en bicicleta, así como ensayos sobre la arquitectura de Atlanta, y ha producido una exitosa serie de discos de música brasileña. No es un arte famoso, pero sí importante.

También Peter Gabriel, que grababa un superventas tras otro, se encontraba en la cumbre de la música rock. Pero para él, el trabajo de producir himnos pop como churros había dejado de ser un riesgo, un lugar humano. Por eso lo dejó. Comenzó a trabajar con Amnistía Internacional y, después, fundó una innovadora organización a favor de los derechos humanos llamada WITNESS.

La meta de estos hombres no consistía en enriquecer a sus casas discográficas o en agradar a unos admiradores que apenas los conocían, sino en seguir explorando las periferias de sus pasiones y dedicarse a un trabajo que jamás habían llevado a cabo.

La permeabilidad de la sociedad postindustrial, el impulso que debemos transmitirle a las personas con objetivos similares y, sobre todo, el valor que genera el arte real se combinan para ofrecernos la libertad de decidir nuestro propio camino y aprovechar al máximo nuestro valor, sea cual sea la dirección tomada.

Si te dedicas profesionalmente a establecer y consolidar conexiones, no dispones de una única manera de realizar tu trabajo.

Piensa en esto: ¿coinciden tus metas con las de los programas informáticos para seleccionar mercados de valores y para potenciar beneficios? ¿Defines tu trabajo en función de cuánto dinero has ganado o de cuántos artículos has comprado? Los programas de telerrealidad nos ofrecen un sueño de fama a cambio de nuestra dignidad. Los *fashion victims* del instituto quieren juzgarte por tu atuendo, mientras que a los escépticos les interesa si estudiaste en una universidad de prestigio.

Alto.

No les corresponde a ellos decidir cómo es tu arte.

Cuatro errores comunes que te permiten esconderte

«Ocupado» es sinónimo de «valiente».

Un mentor te cambiará la vida.

El siguiente paso es esperar a que te elijan.

Hay un secreto, y pronto lo descubrirás.

Deja de fingir que no eres especial

«Escucha los NO DEBES, chico,
escucha los NO LO HAGAS.
Escucha los NO DEBERÍAS,
los IMPOSIBLES, los NO LO HARÁS.
Escucha los NUNCA HAS
y después escúchame bien a mí.
Todo puede suceder, chico,
TODO puede ser. »

Shel Silverstein

¿De dónde viene la línea que demarca lo especial, y por qué acabaste en el lado equivocado?

Por supuesto que eres especial. Eres capaz de hacer algo que nadie había hecho jamás, capaz de ver algo que nadie había visto jamás. ¿Cómo podrías no serlo?

Pero ¿acaso todos podemos ser especiales? Los cínicos dicen que si todo el mundo es especial, entonces nadie lo es.

No, esta etiqueta no describe con precisión quién eres (o quién no eres). La etiqueta «especial» describe lo que haces, no a ti. Todos somos especiales a nuestro modo en el momento en que elegimos serlo.

Y entonces aparece la resistencia

El cerebro reptiliano, esa voz rápida pero estúpida que se acciona con un cortocircuito y da mucha guerra, es el responsable del miedo, las reacciones rápidas, la ira y parte de nuestra libido. En resumen, todo lo que te gustaría que funcionase bien si estuviera en juego tu supervivencia y la de la especie en un entorno peligroso.

Con el paso del tiempo, hemos progresado tanto que la mayoría de nosotros ya no vive en lugares peligrosos. Pero el núcleo amigdalino sigue estando ahí, y entra en funcionamiento en las escasas ocasiones en que lo necesitamos, como cuando nos atacan en un callejón o cuando vamos a ligar a un bar de solteros. Por desgracia, también se activa cuando estamos a punto de crear arte con valor.

El brillante escritor Steve Pressfield ha acuñado un nombre para su activación. Le llama «la resistencia».

La resistencia es ese ruido confuso y rabioso que se produce dentro de nuestra cabeza cada vez que entra en juego la creatividad. Es el bloqueo del escritor, la procrastinación y, lo que es más insidioso, el instinto sutil de hacer un poquito menos, de limar los bordes, de encajar, de llevarse bien, de volverse mediocre.

La voz de la resistencia tiene un millón de años. Sabe que el arte es peligroso, porque te vuelve vulnerable, porque despierta críticas, porque no es para todo el mundo.

En el lejano pasado antediluviano, las críticas eran extremadamente peligrosas. El valor atípico destacaba... y no siempre de manera positiva.

No obstante, hoy en día, como ya hemos visto, el arte es nuestra mejor (y a veces única) alternativa para el éxito. El arte va acompañado de un sentimiento naturalmente restrictivo, y la resistencia intenta atajarlo.

Cuando te quejas de que sientes la resistencia, no siento lástima por ti. Al contrario, me emociono. Me emociono porque la resistencia no es como un esguince o cualquier otro mal que intentamos evitar cuando hacemos ejercicio. La resistencia es la sombra del arte. Sin arte, no hay resistencia.

Yves Klein sorprendió a las vanguardias artísticas con la fotografía retocada en la que aparecía él en una callejuela de París.



He observado esta fotografía un millar de veces, e incluso he intentado conseguir los derechos para utilizarla en la portada de este libro. Fíjate hacia dónde está mirando Klein. No es un hombre decidido a autolesionarse, sino una persona que se siente a gusto con el vacío, impaciente por ver qué descubre. No lo ha engañado ninguna propaganda sobre Ícaro. Hay un lugar al que quiere ir, y si para ello debe enfrentarse al vacío, está dispuesto a hacerlo.

Lógicamente, sientes la resistencia. Eso es bueno, pues indica que estás a punto de hacer algo que de verdad importa. No cabe duda de que la sientes.

La verdadera cuestión es: «¿Qué piensas hacer con la resistencia?».

No existe una guerra del arte

El libro imprescindible de Pressfield sobre la resistencia es *The war of art* («La guerra del arte»). Y su título es algo en lo que él y yo discrepamos.

No se puede luchar a muerte contra la resistencia de manera provechosa. Es imposible que haya una guerra contra la resistencia, ya que no puede ganarse, y es una tontería iniciar una lucha abocada al fracaso.

Cuando me di cuenta de que los sudores fríos, la taquicardia, el estancamiento traidor, la inseguridad y el miedo integraban el proceso de crear arte, conseguí relajarme al realizar mi trabajo. Ya no se trata siquiera de un alto el fuego. Es una asociación, no una guerra.

Cuando aparece la resistencia, sé que estoy ganando. No en mi lucha contra ella, sino en mi lucha por crear arte.

¡Genial, aquí está!

La resistencia es un síntoma de que vas por buen camino. *La resistencia no es algo que deba evitarse, sino que debe buscarse.*

Esta es la frase más importante de todo el libro.

El artista busca el sentimiento de resistencia y procura potenciarlo al máximo.

En cambio, el engranaje, el obrero y el estudiante sumiso procuran eliminarlo.

Se trata de una elección.

Cambia de opinión, pero ahora mismo, no después. Cuando te decidas a ver mejor, a crear mejor y, en especial, a intentar convertir tu tabla rasa en algo aterrador, empezarás a vivir la vida del artista. Y el compañero inseparable del artista es el poderoso cerebro reptiliano.

Si desaparece, debes cambiar tu trabajo para hacerlo regresar.

«La resistencia te presiona para que te niegues a creer que existe.»

El hecho de considerar con escepticismo la influencia que el cerebro reptiliano tiene en tu arte es un efecto secundario normal provocado por la capacidad del núcleo amigdalino para protegerse. Si tu lóbulo frontal no es consciente de que te están saboteando, es menos probable que acometa el duro trabajo de exponerte al riesgo.

Cambia de opinión

Los artistas fracasan, y el fracaso en ocasiones te obliga a reconsiderar el que creías que sería el mejor camino. Esta es una de las razones por las que se abomina del fracaso: porque nos obliga a cambiar de opinión.

El verdadero problema de trabajar con un consultor, un terapeuta o un *coach* no es que no sepamos qué hacer; es que no queremos cambiar de opinión.

Se trata de una habilidad, de un atributo de las personas felices y de éxito. Si necesitas la ayuda de un profesional, me parece fantástico, pero debes tener muy claro que el objetivo no es encontrar un camino mejor, sino encontrar la valentía necesaria para cambiar de opinión.

Divertida, fácil y fiable

Estos parecen los atributos positivos de una trayectoria profesional. Los industrialistas que te vendieron la propaganda de Ícaro, y de encajar para conseguir un «buen» trabajo, fomentan estos tres atributos.

El arte no ofrece ninguno de ellos.

Aunque hay momentos divertidos, la parte más importante en la jornada de un artista es cuando se enfrenta cara a cara con la resistencia. El arte genuino no es fácil de crear; es lo más difícil del mundo, por eso escasea tanto. Cuando llegamos al momento difícil, al que más importa, es mucho más divertido y mucho menos agotador echarse atrás y dar el día por finalizado.

¿Y fiable? Volar cerca del Sol conlleva enormes riesgos, que pueden surgir en cualquier momento.

¿A qué se parece un «sí»?

Mi colega Steve Dennis ha trabajado como responsable de innovación y estrategia en dos empresas incluidas en la lista *Fortune 500*. Como él mismo escribió:

La mayoría de las veces, cuando nuestro equipo solicitó el apoyo del consejero delegado o de la junta para dar un paso adelante, la respuesta fue «no». En ocasiones, entendíamos por qué nos lo negaban, y nos íbamos con una respuesta clara y un mapa que nos permitía avanzar. Otras veces, la respuesta se reducía a «No es el momento adecuado» o «Reconocemos una idea buena en cuanto la vemos».

El mero hecho de ocupar un puesto de liderazgo sénior no quiere decir necesariamente que resulte más sencillo abrirse paso entre el miedo. Sinceramente, es mucho más fácil decir que no a una operación nueva que arriesgarse a equivocarse o a parecer estúpido.

Como líderes, tenemos mucho más que ofrecer que limitarnos a adoptar la posición menos arriesgada, a dejar que gane nuestro cerebro reptiliano. Si vamos a responder «no», debemos saber a qué se parece un «sí». Y debemos ser capaces de comunicárselo a quienes lideramos.

Y cuando regresen a nosotros, después de hacerles frente a nuestras preocupaciones y de resolver nuestras dudas, les debemos ese «sí».

Hace falta valor para pronunciarlo, pero tu deber con tu equipo te obliga a ser claro y consecuente en lo que respecta a las acciones que se merecen un «sí». Tu trabajo consiste en utilizar tu coraje, no en ocultarlo.

Nadie sabe nada

Esto es lo que dijo William Goldman sobre la industria cinematográfica, pero también es aplicable a tu negocio.

Los libros infantiles son un buen ejemplo. Todo padre se cree capaz de escribir como mínimo un libro infantil; no puede ser tan difícil. Lo único que hay que hacer es ceñirse a la plantilla y esperar a que un editor se fije en ti.

Pero sí que es difícil. Y esto se debe a que todos los libros infantiles de éxito son innovadores. El libro que funciona rompe las normas del que se publicó antes; cada uno de ellos es una sorpresa para el lector que se acerca a él por primera vez.

Debes conocer el sentido común que impera dentro y fuera. No obedecer las normas, sino romperlas.

Define tu público

«El mero hecho de que hayas creado algo artístico no significa que nos importe.»

Este es uno de los numerosos desengaños del arte. Te esfuerzas, te sacrificas y te expones, y aun así oyes: «A alguien le importa, tal vez, pero no a nosotros».

El rechazo dice algo del crítico, pero no de ti. Quizá significa que has elegido el público equivocado. Y sí, quizá, si has agotado todos los públicos posibles, significa que debes crear un arte mejor.

Ahora me he puesto a caminar en la cuerda floja, y lo sé. Estoy sugiriendo que tu público no son las masas, sino un segmento singular de la población. Pero, al mismo tiempo, el simple hecho de que consideres que eres brillante, o que te has sacrificado, o que le has plantado cara al cerebro reptiliano no garantiza que hayas creado algo bueno. Rara vez tu esfuerzo está correlacionado con el interés que despiertas entre el público.

En efecto, el ojo de la aguja es pequeño. La solución al misterio consiste en encontrar una idea, un producto o una interacción que le llegue a la persona adecuada, de la forma adecuada, y en el momento adecuado.

La economía de la conexión permite el acceso de un modo innovador a muchas más personas de una forma que jamás había estado disponible. Tú defines el escenario, tú decides a quién está dirigida la interacción (hasta cierto punto) y tú eliges las consecuencias que buscas.

Todas estas alternativas te dan ventaja, pero también suben el listón. «¿Es esto todo lo que puedes hacer?»

Se trata de una pregunta desmoralizante, pero dadas las herramientas de las que dispones, es justo que te la hagan.

El engaño convence en masa

Cómo no, te han enseñado que lo único que importa son las masas, que los críticos son inteligentes y que no tienes derecho (ninguno en absoluto) a hacer algo que se salga de la norma. La propia naturaleza de la expresión, «salirse de la norma», está cargada de juicio de valor.

Siempre es mejor recibir más aplausos. Es mejor salir en televisión, es mejor aparecer en los canales nacionales, es mejor ser famoso. Si insistes en empezar algo, es mejor que esté bien financiado, y todavía mejor que te lo financie alguien que nosotros conozcamos. Es mejor tener un trabajo acreditado, un currículum estelar y la aprobación de todas las personas importantes. Y son importantes porque las masas veneran su poder, su riqueza y su autoridad.

Este sistema, por supuesto, es un invento de las personas en el poder. Existe para que conserven su poder, no para animarte a crear el arte del que eres capaz.

Jugar con la gente

«Yo era adicto a jugar con las opiniones que la gente tiene de mí. Cuando alguien dice: “Ese tipo no me gusta”, soy partidario de pararme a hablar con él, para asegurarme de que no me malinterpreta, y en ocasiones lo consigo. Pero esto sólo tiene sentido si puedes multiplicarlo por un millón. En cuanto lo solucionaba, volvía a apostar fuerte. El caso es que no me daba cuenta de que lo mejor que puedes hacer es darle la espalda a todo esto. He descubierto algo que ojalá hubiera sabido hace mucho tiempo, y es que *debo permitir que la gente no me respete.*»

John Mayer, Rolling Stone, 2012

El público que elijas podría ser todo el mundo, el infinito, la masa de la humanidad. Pero no puedes gustarles a todos. Puedes optar por agradar a los lectores de *Us*, *Rolling Stone*, *Time*, *The National Enquirer* y *Playboy*. Puedes divulgar tu espectáculo por todo internet, si así lo deseas.

Pero un público lo bastante grande te destruirá. Algunas de las personas que lo integran lo quieren más alto, más bajo, más ancho, más estrecho, más barato, más caro, más rápido o más lento. La única opción que te queda si quieres continuar es ignorar a quienes no entienden la broma. Una parte de tu duro trabajo consiste en evitar a los no creyentes y en centrarte en el público que tú has elegido. Los responsables del marketing en masa y los industrialistas necesitan a todo el mundo. Pero tú no. Tú sólo necesitas captar el interés de unos pocos.

La adicción peligrosa consiste en seguir ampliando el público hasta encontrarnos con personas que odian nuestro trabajo.

Entonces, por acto reflejo, escucharemos a estas personas que nos odian y excluirémos a los que de entrada deseábamos servir.

La ansiedad de los resultados

Es ridículo y contraproducente que te preocupes mientras tu jefe lee tu informe, o mientras el público accede a la sala para escuchar tu concierto. Tu trabajo ya está terminado.

Coge lo que necesites y deja todo lo demás. Basta con que te asegures de saber exactamente qué te hace falta.

La reacción que tengan no es tuya; les pertenece a ellos. Pero el arte sí que es tuyo.

Parte cinco

Para crear arte, piensa como un artista. Para conectar, sé humano

«Crea una buena obra de arte»

«Crea una buena obra de arte» es la receta de Neil Gaiman para superar todos los animales. Si el mercado laboral no te sonríe, si tu jefe no te respeta, si el mundo no te entiende... crea una buena obra de arte.

Si no funciona, crea una obra de arte mejor.

Si no sabes cómo crear una obra de arte mejor, aprende.

Si las personas que te rodean sabotean tu arte, ignóralas.

Si tu jefe obstaculiza tu arte, crea un arte diferente. Si vuelve a hacerlo, asume la responsabilidad para crear otro distinto. Sigue haciéndolo hasta que tu arte mejore o hasta que te despidan, lo que suceda primero.

Y después, crea más arte.

Al principio, tus obras serán tímidas. Tal vez no se basen en una clara conciencia del mundo, pues el cerebro reptiliano te nublará la vista para protegerse.

Pero día tras día, proyecto tras proyecto, puedes acostumbrarte a divulgar tus creaciones. Divulga obras pequeñas. Después divulga obras medianas. Finalmente divulga obras estremecedoras, que nos empujen a cambiar de ropa interior y a cambiar el mundo.

Los tres pilares del arte

El escritor James Elkins refiere los tres componentes necesarios para que una persona se convierta en un artista: ver, hacer y tabla rasa.

En primer lugar, los estudiantes deben aprender a ver. Tienen que ver el mundo tal como es, sin etiquetas, sin saber el nombre de lo que ven.

En segundo lugar, hay que enseñarles a hacer. A utilizar las manos, la voz o el cuerpo para captar lo que ven y volver a reflejarlo en el mundo.

Y en tercer lugar, y lo que es más difícil, el artista empieza con una pizarra en blanco. El arte debe crearse por primera vez, no repetirse, y esa primera pincelada o esas primeras palabras son el origen de nuestro miedo. ¿Cómo podríamos no ser vulnerables cuando la obra es nuestra, no de otra persona?

Steve Martin siguió estos tres pasos. *Vio*, durante las décadas que pasó en la tienda de magia de Disneyland, en los escenarios del parque de atracciones Knott's Berry Farm y viajando de un club nocturno a otro, que los integrantes del público interactuaban con los demás espectadores, con el escenario y con él.

Hizo. Escribía diarios obsesivamente. Probaba, valoraba y repetía. Lo normal eran tres espectáculos por noche, cientos de espectáculos anuales, un año tras otro.

Pero, ante todo, se mantenía siempre fiel a su pizarra en blanco. El hecho de robar era tan extraño para él que en su autobiografía identifica todas y cada una de las ocasiones en las que tomó prestada una frase de un mentor, y siempre después de pedir permiso. El resto de la actuación, el resto de su obra, era obstinadamente original. La rutina de Martin ahora parece obvia, casi trivial, pero cuando la creó, era valiente y nueva.

«¡No pienses! El pensamiento es el enemigo de la creatividad. Genera inseguridad, y todo lo inseguro es un desastre. No puedes intentar hacer cosas. Simplemente debes hacerlas.»

Ray Bradbury

En primer lugar, aprende a ver

Nuestras ideas preconcebidas y nuestros miedos conspiran para impedirnos ver el mundo tal cual es.

Los budistas lo llaman *prajna*, esto es, aceptar la realidad a medida que sucede, en lugar de interpretarla como parte de una narración continua. Duke Stump insiste en que «apacigüemos nuestra inteligencia». El truco no consiste en concebir una interpretación de los hechos que nos permita conservar nuestra visión del mundo, sino en aceptar lo que sucede sin detenernos a interpretarlo según nuestras inclinaciones.

Fred Wilson es uno de nuestros inversores en capital riesgo más exitoso, precisamente gracias a su habilidad para ver. Vio que Delicious, Twitter y docenas de empresas tenían potencial comercial. Clive Davis fue el genio que descubrió o promocionó a Whitney Houston, Patti Smith, The Outlaws, Dionne Warwick, Aretha Franklin, Carly Simon, The Grateful Dead, The Kinks y Lou Reed. No siempre grababa los álbumes o vendía los discos. Pero veía (y oía) el potencial de los músicos que lo rodeaban.

La capacidad de ver el mercado, la tecnología y el talento como son, en lugar de como quieres que sean (o como te parece que son), es una de las habilidades secretas de un creador de éxito.

Alan Webber y Bill Taylor se encontraban entre las docenas de editores llenos de talento que trabajaban en la *Harvard Business Review*, pero fueron los únicos lo suficientemente centrados para ver la revolución empresarial que describieron en *Fast Company*, una de las revistas más importantes (y rentables) jamás publicadas.

Esto se consigue con la práctica. El tipo de práctica, no obstante, debe ser el correcto. Haz predicciones basándote en lo que ves. Anótalas. «Alguien va a diseñar una aplicación para compartir fotografías.» «La oferta pública inicial de Yelp va a tener mucho éxito.» «Este nuevo empleado va a rebasar todos sus objetivos de ventas en dos meses.»

Algunos de nosotros, después de leer tan sólo dos ejemplares de *Fast Company*, vimos de repente la economía y el futuro con mucha más claridad. Y Allan y Bill lo vieron antes, y nos lo explicaron.

Cuando te equivocas, tu instinto te empuja a echarle la culpa al universo, no a tu visión del mundo. Rara vez estamos dispuestos a renunciar a nuestros esquemas sobre cómo funcionan las cosas o a cuestionar nuestros supuestos. En lugar de eso, clamamos contra el destino o se lo achacamos a interferencias del azar. Sin embargo, todos nuestros juicios erróneos nos ofrecen la oportunidad de revisar y perfeccionar nuestras habilidades para fijarnos en las necesidades subyacentes del mercado, en las fuerzas que intervienen en el éxito y en el fracaso.

Fíjate

Cuando entro en una librería, me fijo en todo. Me fijo en la tipografía. En los precios. En el grosor de los libros y en el material de la cubierta. Me fijo en qué lugar se encuentran los dependientes y en lo inteligentes que son. Me fijo en el tipo que está sentado en el sofá, que no va a comprar nada pero no para de leer. ¿Qué estará leyendo? Escucho disimuladamente conversaciones ajenas, escucho qué libros se venden por recomendación.

Paco Underhill ha convertido la acción de fijarse en un arte. Su compañía, Envirosell, analiza las imágenes mudas —decenas de miles de horas— que las cámaras de seguridad graban en pequeños comercios y se fija en qué compra la gente. A las mujeres, por ejemplo, les molesta que alguien las roce mientras están echando un vistazo en una tienda. Así pues, Paco convenció a un cliente de que debía ampliar los pasillos (¡oh, no, menos existencias!) para evitar cualquier rozamiento de traseros. ¿El resultado? Mayores ingresos a pesar del menor número de artículos en venta.

Woody Guthrie fue el cantante folk más importante del siglo XX. Pero, antes de lograrlo, visitó 45 Estados, aprendió miles de canciones y se sumergió en culturas autóctonas e inmigrantes. Sin esta base, jamás se habría hecho con los instrumentos necesarios para crear su arte.

Lo más difícil del proceso de ver consiste en dejar de lado lo que conscientemente ya sabes. Cuando internet llevaba poco tiempo existiendo, yo ya era un «experto». Había diseñado campañas de éxito en la red que lancé en Prodigy, AOL y CompuServe. Está claro que sabía de lo que hablaba, o al menos eso creía yo.

Un día de 1993, navegando por internet, fui yo el que no vio. No comprendía la web; sólo sabía que era gratuita, lenta y torpe y que carecía de un centro. Seguro que no funcionaría. Todos los trucos publicitarios tontos que veía en internet confirmaban mi escepticismo, y por supuesto ignoré los éxitos que contradecían mi visión del mundo.

Ese año, en vez de fundar un motor de búsqueda, una sala de chat o una página de subastas en línea, escribí un libro sobre las cosas inteligentes que se podían encontrar en internet. Gané ochenta mil dólares. Los fundadores de Yahoo!, en cambio, partiendo de la misma inversión que hice yo, acabaron generando ochenta mil millones de dólares (un millón de veces más de lo que yo gané) con la misma información.

Tanto ellos como yo teníamos acceso a los mismos recursos y a la misma tecnología. La diferencia es que David y Jerry vieron algo que yo me negué a ver, porque era demasiado listo para verlo.

No puedes ver con precisión a menos que abandones tu visión del mundo. Este conjunto de supuestos, inclinaciones y creencias que trasladas a las interacciones que mantienes con el mundo es enormemente útil en la vida diaria, y ahorra muchísimo tiempo. Dado que no debes llegar a una nueva conclusión después de cada interacción,

es más fácil procesar los datos familiares y ser coherente.

Sin embargo, tu visión del mundo, por su propia naturaleza, te impide ver el mundo tal y como es.

Si dedicas tu vida a fijarte, empezarás a adquirir la capacidad de ver lo que otros no perciben.

Lo que decides ver

Tengo en el teléfono móvil un juego que se llama «Shanghai». Consiste en unas fichas parecidas al dominó, cada una de ellas con un símbolo, que hay que emparejar para vaciar el tablero. Cuando empecé a jugar, en el nivel básico, tardaba unos dieciséis minutos.

Poco a poco, al practicar (vale, al perder el tiempo en los vuelos de larga distancia), cada vez me llevaba menos. Empecé a reconocer los símbolos sin necesidad de nombrarlos. Dejé de decir: «Esta es la ficha con las dos emes... ¿Habrá otra? Espera, ahí está la espada roja...». Cada vez me resultaba más fácil tener una visión general del tablero y reconocer los dibujos. No tardé mucho en habituarme a acabarlo en menos de ocho minutos.

Aunque esto no es algo de lo que haya que estar especialmente orgulloso, ilustra que somos capaces de aprender a reconocer dibujos. No hace falta que hayas nacido con este don; es algo que puedes aprender.

Así pues, un experto en automóviles aprende a diferenciar el diseño de los coches que se venden bien y el de los que no. Y un policía aprende a reconocer los síntomas de un comportamiento que puede acarrear problemas.

Hasta que dejan de hacerlo. Llegados a cierto punto, ya no vemos los dibujos y empezamos a buscar atajos. Nos limitamos al perfil, pensando que nuestros atajos son correctos, y le damos un nombre a todo.

Lo hacemos porque el perfil acelera las cosas, pero sobre todo porque es más seguro para nosotros. Si podemos limitarnos a recordar experiencias pasadas, no tenemos que correr el riesgo de experimentar algo nuevo. Y no sólo eso; si procesamos previamente nuestras reacciones en función de hechos catalogados, no tenemos que reconsiderar nuestros planes. «Sé cómo golpear este tipo de lanzamiento» se parece mucho a «No me gusta este tipo de gente». El primero nos ayuda a mejorar nuestra media de bateo, mientras que el segundo destruye toda oportunidad de establecer una conexión útil.

Ver es olvidar el nombre de lo que ves

A las personas con éxito se les da muy bien poner etiquetas. El hecho de etiquetar con precisión a las personas y las situaciones les ayuda a procesarlo todo de forma más rápida y provechosa. Si eres capaz de distinguir un palo de una serpiente, es menos probable que ésta te muerda.

El problema de las etiquetas es que, en cuanto pones una, es imposible ver lo que hay debajo. Entonces, cuando el mundo cambia, nuestras etiquetas dejan de funcionar y dejamos de ver las oportunidades que se presentan.

Los artistas aprenden a ver desde cero. Aprenden a renunciar a las etiquetas y, en su lugar, aportan cosas nuevas.

El arte es el acto de iluminar la oscuridad. Antes de encender el interruptor, no tienes ni idea de lo que vas a ver, y en cuanto lo descubres, la oscuridad desaparece.

Numerosos matices de blanco

He aquí lo que sucede cuando los conocimientos de una área de especialidad se utilizan para mejorar nuestra capacidad de ver:

«Fíjate bien en esa pared y verás que su blancura no se limita a un matiz. La luz entra a raudales por la ventana, por lo que su matiz es más blanco en ese lado y tiende hacia los grises en este otro. Hay azules, y verdes, e incluso violetas. Es un poco más difícil ver las transiciones secundarias, las sombras menos intensas provocadas por las diferentes texturas, debido a la crudeza del contraste entre la pared blanca y el tablón negro.»

Robert Irwin, artista conceptual

La mayoría de nosotros vemos una pared blanca, si es que vemos algo. Un pintor de talento ve un arco iris. Y un escritor de talento encuentra las palabras, paradójicamente, para describir el arco iris.

Nuestros ojos no mienten...

Pero nuestro cerebro sí. Continuamente. Nuestra visión del mundo cambia lo que vemos y cómo interpretamos lo que aprendemos, volviéndonos ciegos. Y estamos ciegos ante nuestra ceguera.

Las personas cambian su opinión sobre la moda, la política o la comida en función de a quién escuchan o del partido que creen que ha originado una idea. El precio de una botella de vino influye directamente en el sabor que percibimos, incluso en el caso de los mejores enólogos. El efecto placebo no sólo afecta a la medicina: *vemos lo que creemos, y no al revés*. En muy contadas ocasiones vemos el mundo tal como es. La mayoría de las veces estamos tan ocupados compartimentando, juzgando e ignorando lo que no podemos soportar que prácticamente no vemos nada. No vemos las oportunidades. No conseguimos ver el dolor. Y, sobre todo, nos negamos a ver el peligro de no hacer nada.

Si no puedes ver, nunca lograrás crear arte con éxito.

Pregúntale a un colega

Si una obra de arte en el mercado consigue cambiar las cosas y no entiendes por qué, pídele a un colega que te lo explique. Si la gente escucha, ve o compra algo que tú no entiendes, investiga por qué. Si una entrada de un blog, una novela o una estrategia no te dicen nada, pregúntale a algún entendido.

Aprende a ver a través de sus ojos.

¿Por qué esta marca vende más que esa otra? ¿Cómo es posible que tengamos esta norma? ¿Qué es lo que no funciona en esta interfaz? ¿Esto no debería ser más barato que aquello?

Si no tienes ningún colega al que preguntarle, búscate uno. Y si tu colega no es tan listo como tú, enséñale hasta que lo sea.

El objetivo no consiste en adoptar unas pautas nuevas o en memorizar unas etiquetas nuevas. La idea es tener tantas pautas y tantas etiquetas, y en ser consciente de la existencia de tantas visiones del mundo, que al final se arremolinen todas y te permitan ser inocente de nuevo.

Ser inocente significa abandonar la visión del mundo que te has ganado con el sudor de tu frente. Significa ver el mundo sin prejuicios y aceptarlo como es, en lugar de como esperas que sea.

En segundo lugar, aprende a hacer

Todo el mundo debería aprender a codificar.

No porque escaseen las personas capaces de crear productos en [insértese el nombre de tu lenguaje de programación favorito], sino porque en cuanto sabes cómo hacer algo, tu manera de ver las cosas cambia. Cuando aprendes a manejar los tipos de imprenta, la tipografía parece diferente. Cuando aprendes a montar un dispositivo electrónico, los ordenadores parecen un poquito menos misteriosos. Cuando aprendes a pronunciar un discurso, ves otras cosas en los discursos de los demás.

El hecho de aprender a hacer cosas te transforma de espectador en participante, de una persona a merced del sistema en una persona que ayuda a dirigirlo.

Esto te infundirá coraje para hacer más, para fracasar más a menudo y para mejorar lo que haces.

Protegemos a nuestros hijos para que no tengan que hacer nada

El usuario no puede reparar las piezas internas.

No colorees por fuera de los bordes.

Entretente con el videojuego, hace demasiado calor para jugar fuera.

Es más barato comprar uno nuevo que arreglar este. De todos modos, no tenemos un soldador.

¿Qué es un soldador?

En la economía industrial alimentada por el espectador, unos pocos hacían y el resto observábamos. En la economía de la conexión, en cambio, invertimos cada vez más tiempo en consumir lo que hacen nuestros semejantes y en hacer cosas para que las consuman nuestros amigos.

Si te da miedo escribir o corregir, montar o desmontar, no eres más que un espectador. Y estás atrapado; atrapado por las instrucciones de aquellos a quienes has decidido seguir. Veinte personas en el campo y ochenta mil en las gradas. Los espectadores son los que han pagado para asistir, pero son los jugadores del campo los que están vivos de verdad.

Tres preguntas inútiles

¿De dónde sacas tus ideas?

¿Qué tipo de programas utilizas para escribir?

¿Qué debo hacer ahora?

Las respuestas no importan. En absoluto. Las herramientas dan igual; el método da igual. No necesitas un gurú; necesitas experiencia, el mejor tipo de experiencia posible, la experiencia del fracaso repetido.

Necesitas el buen gusto de ver tu obra tal cual es, y este gusto lo cultivas no sólo no emulando a quienes crearon arte antes que tú, sino fracasando, descubriendo repetidamente qué funciona y qué no.

Y entonces, te estrellas

John Carter es una película malísima, algo de lo que se da cuenta la mayoría de aficionados al cine estadounidense con tan sólo ver doce segundos. Es tan mala que, por su culpa, el departamento cinematográfico de la Walt Disney Company perdió dinero.

Sin embargo, en Rusia, batió todos los récords de taquilla. Si Rusia hubiera sido el público objetivo, esta película no sería mala en absoluto.

¿Cómo es posible que Andrew Stanton, que dirigió películas tan magníficas como *Buscando a Nemo*, se equivocase tanto en esta ocasión?

No es que no conozca su oficio. No es que no tenga apoyo económico. El problema es que no veía la película como la veían la mayoría de los aficionados al cine estadounidense. Resulta que, en el caso de las películas de acción, Andrew Stanton veía como un ruso, y que en su dedicación y frenesí artísticos, se negó a escuchar a sus compañeros de Disney, que veían lo que él se negaba a ver.

Se trata de una lección muy cara, teniendo en cuenta que viene de una película que costó cerca de doscientos cincuenta millones de dólares, pero es una lección que todos los creadores deben aprender. Vemos, hacemos y después repetimos.

Conocimientos especializados

¿Te hace gracia este chiste?

En un bar, Heisenberg echa un vistazo a su alrededor y dice: «Como somos tres, y como estamos en un bar, esto debe de ser un chiste. Sólo nos falta saber si es gracioso o no».

Gödel se pone a pensar y dice: «Bueno, como estamos en un chiste, no podemos saber si es gracioso. Tendríamos que verlo desde fuera».

Chomsky los mira a los dos y dice: «Claro que es gracioso. Lo que pasa es que lo estás contando mal».

Para poder decir que este chiste es gracioso hace falta como mínimo estar familiarizado con la reputación de los tres hombres del bar. Los conocimientos especializados pueden llenarnos de expectativas, fosilizar nuestra visión del mundo e impedirnos verlo como es. Sin embargo, también pueden llenar las lagunas, así como ayudarnos a entender cómo funciona algo y a saber cómo puede hacerse mejor.

Bob Dylan sabe mucho más de historia de la música norteamericana que cualquier persona que conozcas. Fred Wilson puede describir los detalles de un millar de inversiones en capital riesgo realizadas con éxito. Eileen Fisher puede decirte en quién se inspira una prenda de vestir con sólo echarle un vistazo. Estos conocimientos no son una consecuencia indirecta de realizar un trabajo importante durante una generación, sino que son la base fundamental que lo hace posible. Andrew Stanton tiene unos conocimientos especializados de talla mundial sobre películas de animación. Su caro error fue estar convencido de que su gusto también era correcto en lo que respecta a las películas de acción con imágenes reales.

Lo que quiero que entiendas a través de este ejemplo es que muchos intelectuales saben un montón de cosas sobre Chomsky o Gödel, pero evitan sin cesar el duro trabajo de crear arte. Los conocimientos no bastan. Hacen falta, pero no son suficientes.

Por último, aprende a aceptar la pizarra en blanco

Lo primero que un consultor quiere saber es: «¿Qué presupuesto tienes?».

Lo segundo que pregunta es: «¿Qué crees que deberías hacer?».

Tal vez sea un buen método para venderle algo a una organización que ya sabe lo que quiere. No obstante, no está claro que funcione para iniciar una conversación que lleve a un crecimiento real y significativo.

La pizarra en blanco es imprescindible para el arte original. Si te limitas a hacer un refrito de lo que ya existe, si me ofreces el mismo perrito caliente que me serviste ayer, el mismo folleto publicitario que me enviaste la semana pasada, el mismo motor de búsqueda que utilicé el mes pasado, no sucede nada destacable; no se establece una conexión.

Por supuesto, la forma y los límites no cambian cada vez. Nadie quiere que el bar de la esquina se convierta mañana en una bolera, y en un club de *striptease* el día siguiente. El arte utiliza los límites como palancas para proyectarse a una posición de ventaja.

Sin embargo, cuando produces obras con una previsible falta de originalidad, no creas arte, sino que escurres el bulto, pues optas por algo seguro y cuestionable. Puedes señalar la obra precedente y echarle la culpa a la persona que la creó, porque, después de todo, tú sólo eres el autor de un eco.

Lo difícil es adoptar una postura y convertirla en algo nuevo. Por primera vez.

Los dos cursos que deberían exigírsele a cualquier persona que quiera crear arte

Sólo dos.

Cómo ver...

Y...

Encontrar el coraje para llevar a cabo un trabajo importante

Todo lo demás ya se resolverá por sí mismo.

La frustración de las personas que se sienten bloqueadas e insatisfechas por no desarrollar su potencial tiene que ver con lo primero, con lo segundo o con ambos.

No ven el mundo tal y como es, no ven las oportunidades, no ven cómo pueden ayudar... O lo ven pero se quedan paralizadas por el miedo, incapaces de vencer la resistencia y hacer algo al respecto.

No estoy diciendo que tengas que ver el mundo como *yo* lo veo. La forma en que cada uno de nosotros percibe el mundo es única, y no hay una opción predeterminada, ni una respuesta correcta. Pero si tu narración, tu análisis o tu reacción ante el mundo no te permiten dilucidar una manera de realizar con éxito la obra a la que aspiras, casi seguro que no es culpa del mundo. Si tu visión del mismo sólo te produce frustración, probablemente has definido mal la zona de seguridad, y por más que te muestres intransigente la realidad no cambiará.

El artista de éxito utiliza una herramienta muy práctica: ver «el mundo tal cual es». Si tu trabajo no toca la fibra sensible, si sientes que no haces mella, tal vez has cometido un error de interpretación. Si cambias tu forma de ver y si cambias los supuestos que le transmites al público, vas por buen camino para crear un arte mejor.

Deliberadamente ignorante

Por desgracia, a menudo constato que muchas personas ceden el control esperando ser elegidas, al mismo tiempo que se dejan vencer por la resistencia y se niegan a comprender cómo funciona el sector en el que se mueven. Si carece de conocimientos especializados, si no comprende las realidades y los puntos de vista de todas las personas involucradas, el artista se convierte deliberadamente en un títere indefenso.

No sólo no te van a elegir, sino que es imposible que te elijas a ti mismo si no entiendes cómo funciona el sistema. Es mucho más fácil quejarse de la injusticia de las personas influyentes y de la inmoralidad de los hipócritas que sumergirse en la verdadera dinámica de cómo se crean y se venden las cosas.

El escritor que aún no ha sido publicado, el guionista que no ha firmado un contrato, el demandante de empleo descorazonado. En ocasiones, estas personas olvidan la ley de los grandes números. Otras veces, en cambio, están jugando a un juego que no pueden ganar. No hablan el mismo idioma; no sintonizan con lo que se compra, con lo que está de moda, con las necesidades del público que tiene el poder de elegirlos.

Y si tu arte no genera las conexiones que buscas, debes...

Crear un arte mejor.

Ver con exactitud.

Hacer con más precisión.

Mostrar más coraje para encontrar tu pizarra en blanco.

Y si nada de esto funciona, cambia de ambiente; busca un nuevo escenario en el que actuar.

Pero no cuestiones tu compromiso. No te ates a los resultados. No escuches al crítico que generaliza su opinión.

Crea un arte mejor.

«Puedes arriesgarte a equivocarte o puedes ser aburrido.»

¿Qué significa desvincularse de los resultados?

¿Cómo podemos ser profesionales y, al mismo tiempo, despreocuparnos de lo que sucederá a continuación?

¿Podemos aprender a aceptar los aplausos pero sin llevar a cabo el trabajo precisamente porque los *esperamos*?

Cuando renuncias a ser el dueño de lo que creas a cambio de que un desconocido, un crítico o las masas te juzguen, te has alejado de tu humanidad.

Y lo que es peor, corrompes los resultados que procurabas obtener, porque trabajar anticipándose a ellos en realidad degrada lo que creas.

Puedes realizar tu trabajo mirando en el espejo retrovisor, intentando recrear algo que ya ha cosechado éxito en el mercado. Es lo que se considera un método fácil para obtener la aprobación y evitar las críticas. Después de todo, ¿por qué iba a ser culpa tuya que todo lo que creas ya exista?

Sin embargo, la economía de la conexión no se tomará la molestia de fijarse en lo repetitivo o lo aburrido. No moverá un dedo para relacionarse con lo banal o para discutirlo.

Prácticamente es igual de inútil que te pases el día entero imaginando cómo lograr que tu mejor obra se adapte a lo que las masas querrán en el futuro. El futuro es impredecible, y si esperas que lo desconocido conecte a la perfección con tu idea, probablemente no harás gran cosa. Es demasiado difícil comprometerse cuando se confía plenamente en algo imposible de garantizar. De nuevo, este camino te lleva al irónico resultado de que tu obra no puede ser aquello a lo que aspiras.

El artista pronto descubre que la única voz que merece la pena seguir es la musa. Aprende tu profesión, por supuesto. Destaca en el conocimiento de tu área de especialidad. Identifícate con tus clientes, y preocúpate de verdad por cómo les afectará tu trabajo. Sí, sí y sí. Pero...

Pero haz lo que deseas hacer. No porque esperas los aplausos de los demás o porque dependes de ellos, y no porque estás irremediabilmente atado a los resultados. No, hazlo porque te has comprometido a hacerlo. El compromiso funciona, ya que puedes estar seguro de tus intenciones, tus habilidades y tu compasión por las personas que se topan con lo que has creado.

Sólo cuando creas un arte que no está destinado a todo el mundo tienes la oportunidad de conectar con alguien. Y cuando conectas con alguien, aunque parezca mentira, aumentan las probabilidades de que lo que has creado guste a más personas.

Cuando no es lo bastante bueno

Creo que *Beat this!*, de Ann Hodgman, es el mejor libro de cocina que he leído en mi vida. Y no es fácil de encontrar, porque está agotado. Recetas geniales, entretenimiento garantizado... justo lo que les gusta a los aficionados a los libros de cocina. Y a pesar de todo, no ha vendido un millón de copias ni se ha convertido en el éxito comercial que podría haber sido.

¿Significa que no es lo bastante bueno?

Los artistas deben pensárselo muy bien antes de calificar su trabajo de «fallido», «pésimo» o incluso «genial». ¿Es Justin Bieber un gran músico? Creo que depende de lo que valoremos. No cabe duda de que, si el éxito se mide en función de los éxitos pop, es mucho mejor que Jill Sobule o Dale Henderson.

El peligro reside en utilizar la regla de otra persona para medir tu arte.

Si no obtienes los resultados que buscas, tu definición de «bueno» podría estar equivocada, o tu arte podría no ser tan excepcional como crees. O quizá esta vez no has tenido suerte.

Por eso, aprende a ver mucho mejor.

Crea un arte mucho mejor.

Y hazlo de nuevo.

Tus interacciones se integran en tu arte

Recientemente me sometí a una operación superflua a manos de un médico que, tal vez, era un experto en el manejo del bisturí o del instrumento atroz que utilizase. Lo que está claro es que, una vez finalizada la operación, echó a perder la buena impresión que podría haberme causado.

Por lo visto, después de operarme, me visitó para comprobar los resultados de la intervención. Lamentablemente, decidió hacerlo mientras yo todavía estaba anestesiado, y jamás se tomó la molestia de hacerme un seguimiento por teléfono. Pasaron los días sin que se pusiera en contacto conmigo.

Esto no es tan extraño en cierta generación de cirujanos, pues creen que su trabajo consiste en operar, no en hacer que la gente se sienta mejor.

Una llamada telefónica o un correo electrónico del médico no aliviarán el dolor físico del paciente, pero puede informarle, consolarle o simplemente recordarle que todo va según lo esperado. ¿Cambia en algo la intervención quirúrgica? Por supuesto que no. ¿Cambia en algo el resultado de dicha operación? Sin duda.

Para el industrialista, el producto es el producto, la transacción es la transacción. *Caveat emptor*. Es tuyo; apáñatelas.

Para el artista, para el humano que valora los resultados y las conexiones, el hecho de preocuparse lo suficiente como para llamar es un elemento que integra el arte.

Cuando el recepcionista sólo realiza su trabajo, o cuando el franquiciado sigue el manual, o cuando el profesor cumple el convenio sindical al pie de la letra, renunciamos a la oportunidad de crear arte. No cabe duda de que la habitación de hotel o la clase es el producto por el que aparentemente se ha pagado, pero lo que conecta a las personas y las cambia es el hecho de preocuparse.

Esto explica por qué escasea la gente que se preocupa

El artista se preocupa y por eso se esfuerza al máximo, para crear nuevas interacciones que cambien al destinatario y establezcan una conexión...

Esto significa que al obrero industrial le da miedo preocuparse, porque para hacerlo tendría que alzarse y responsabilizarse de su trabajo. Es imposible que un trabajador comprometido siga las instrucciones (lo que significa que el jefe es el dueño de los resultados) y, al mismo tiempo, se preocupe de verdad (lo que significa que el recepcionista es responsable de lo que suceda a continuación).

«La persona que se preocupa y que actúa
en consecuencia crea una obra de arte.»

Steve Martin no era gracioso

Como ya hemos visto, Martin era original, pero el humorista de comedia en vivo con más éxito de su generación —quizá de todos los tiempos— no era especialmente gracioso. Si olvidas tu conexión cultural con él y lo escuchas como si fuera la primera vez, te darás cuenta de que no era un humorista clásico. Era un no-humorista. Estaba más influido por Sartre y Beckett que por Groucho o (Buddy) Hackett.

Martin puso fin a su carrera en vivo con una serie de espectáculos celebrados en estadios con el aforo completo, ante cuarenta mil personas cada noche. Se dio cuenta de que era el cabecilla de un grupo, no un cuentachistes. El público se traía consigo sus propios chistes. A los espectadores les encantaba aplaudirle, acabar sus frases, e incluso decirlas antes que él.

El caso es que, durante los diez años previos a convertirse en el humorista más popular de Estados Unidos, fue un fracaso comercial. No era raro que en el club nocturno en el que actuaba sólo hubiese tres o cuatro clientes. No conseguía ningún contrato para grabar un disco. Atravesaba todo el país para hacer un espectáculo en Florida y el hecho de que acudiesen cien personas le emocionaba tanto que le daba fuerzas para todo un mes.

La actuación no cambiaba, pero el público sí.

El secreto del trabajo de Martin era la precisión. Se centraba de manera obsesiva en el trabajo. El arte no es sólo atrevido. No siempre implica colores brillantes y movimientos desternillantes. Para Martin, podía significar cómo levantaba la mano en un momento dado o cuándo decidía poner fin a un fragmento.

Se esforzó durante una década en ser un no-humorista, en determinar hasta dónde podía llegar siguiendo una dirección en concreto. Sólo perfeccionando cada fragmento, presentándolo reverentemente ante el público (aunque fueran únicamente tres personas), fue capaz de conseguirlo. Igual que Robert Irwin remataba cuidadosamente la parte posterior de una pintura —el lado que nadie vería jamás—, Martin concentraba sus esfuerzos en los espacios en blanco, los espacios muertos, los momentos intermedios.

Y después esperó pacientemente a que se instaurara un clima propicio para él.

Artista al ciento por ciento, todo el tiempo

Esto es lo más sorprendente de todo: las personas que crean arte son bastante normales el resto del tiempo, si es que normal significa corriente, acomodaticio, sumiso o incluso aburrido. Steve Jobs se ponía todos los días el mismo modelo de jersey, y del mismo color, para no tener que pensar en la ropa (tenía treinta y cinco copias del mismo jersey de cuello vuelto). Andy Warhol escuchaba la misma canción cientos de veces seguidas para volverse insensible al sonido. Los ponentes que participan en las conferencias TED, preocupados por marcar la diferencia en sus respectivos ámbitos, a veces muestran un enfoque bastante soso en lo que respecta a la comida, la política, etc.

El hecho de que la condición de artista de una persona sea sólo una faceta de su vida viene a confirmar que el arte no es algo innato. El arte es un esfuerzo, una oportunidad de dedicar una emoción y una energía descomunales en una dirección específica. Significa que te importa, no que seas un lobo solitario o un necio.

Dado que el arte conlleva riesgo, dolor y esfuerzo, es poco probable que invirtamos en él todo lo que hacemos. Los artistas dedican muchos recursos a su arte, por lo que sería muy inocente por nuestra parte creer que se comportarán como tales en todo momento.

El artista como alguien «de fuera»

Si les pides a escritores de ciencia ficción con éxito que describan su infancia, la mayoría de ellos te contarán la misma historia. En general, sus padres, amigos y profesores no los entendían. No eran los chicos más populares, los delegados de la clase o las reinas de la fiesta de antiguos alumnos. Tal vez contaban con el apoyo de un profesor magnífico o de una tía especial, pero en general se pasaban mucho tiempo solos, dibujando, escribiendo, reconcentrándose o soñando.

Y las mismas historias salen a la luz cuando hablas con programadores, emprendedores, artistas gráficos y otras personas que dan que hablar. Todos ellos, en su juventud, podían haber optado por vivir una vida basada en encajar. Después de sentir el dolor de ser alguien «de fuera», podían haberse convertido en alguien «de dentro».

Pero no lo hicieron. Los que se cuelan en nuestro radar, los que causan impacto, han elegido llevar una vida basada en destacar, no en encajar. Se sienten cómodos realizando un trabajo que importa y preparándose para aceptar el dolor que causa la resistencia, con el fin de divulgar sus obras por todo el mundo.

No se me escapa la ironía del asunto. Nuestra cultura y nuestra economía han considerado recientemente alguien «de dentro» a estos creadores, divulgadores y revolucionarios. Han definido la nueva sociedad, y para formar parte de ella, primero debes estar dispuesto a ser diferente.

La ingeniería y el arte

La ingeniería tiene la respuesta correcta. Consiste en un sólido conjunto de buenas prácticas y pruebas demostrables, que se repiten una y otra vez hasta que se encuentra la respuesta.

El arte no tiene una respuesta correcta. Puede funcionar, por supuesto, y puede fracasar. El arte implica la intención del artista y la acogida del público. E implica un salto impredecible.

Tal vez tengas un problema de ingeniería. En ese caso, solúcionalo.

Pero si te enfrentas a un reto artístico, deja de buscar la respuesta correcta.

Numerosos avances de la ingeniería comienzan como retos artísticos. Los artistas ven lo que nadie ha visto antes o tienen el coraje de partir de una pizarra en blanco. Después de que se haya dado el salto artístico, los ingenieros pueden profundizar, mejorar y comercializar la idea original. Y sí, aunque el nombre de tu puesto sea «ingeniero», «ejecutivo de publicidad» u «operario de imprenta», existe la posibilidad (e incluso la obligación) de que también seas un artista.

Has asistido a todos tus espectáculos

La única persona que asistió a todos los conciertos de Jerry Garcia fue el propio Jerry. La única persona que ha visto todos los informes que has escrito y todas las reuniones a las que has acudido eres tú.

Es muy fácil seleccionar las peores actuaciones de tu vida y compararlas con las mejores de tu competencia. Fácil, pero inútil.

Tu mejor trabajo es un regalo. Por supuesto que puedes mejorarlo, pero en primer lugar es un regalo. Tu generosidad es más importante que tu perfección.

«El artista ve el mundo tal cual es.

El artista cuenta una historia con la que nos sentimos identificados.»

El bloqueo del hablador

Nadie sufre nunca el bloqueo del hablador. Nadie se levanta un día, descubre que no tiene nada que decir y se queda callado durante días o semanas hasta que le llega la inspiración, hasta que el momento es el propicio, hasta que la locura de esta vida se extingue.

¿Por qué, entonces, es endémico el bloqueo del escritor?

La razón por la que no sufrimos el bloqueo del hablador es porque estamos acostumbrados a hablar sin preocuparnos especialmente por si nuestro parloteo inane volverá para perseguirnos. Hablar es gratuito. Y lo que decimos es efímero y puede negarse fácilmente.

Hablamos con mediocridad y, con el tiempo (o a veces), lo hacemos con agudeza. Mejoramos nuestra forma de hablar precisamente porque hablamos. Comprobamos qué funciona y qué no y, si somos perspicaces, repetimos lo que funciona. ¿Cómo podría alguien sufrir el bloqueo del hablador después de practicar tanto?

El bloqueo del escritor no es difícil de curar.

Simplemente escribe. Escribe mal. Sigue escribiendo mal, en público, hasta que puedas escribir mejor.

Todo el mundo debería aprender a escribir en público. Crea un blog. O utiliza Squidoo, Tumblr o una web de microblogging. Utiliza un apodo, si prefieres. Inhabilita los comentarios, por supuesto (no necesitas más críticas; necesitas escribir más).

Hazlo todos los días. Todos y cada uno de los días de la semana. No un diario, no ficción, sino análisis. Escribe con claridad, frescura y honestidad sobre lo que ves en el mundo. O sobre lo que quieres ver. O sobre lo que enseñas (por escrito). Explicanos cómo hacer algo.

Si sabes que tienes que escribir *algo* todos los días, aunque sólo sea un párrafo, mejorarás tu manera de escribir. La resistencia, desde luego, preferiría que no escribieras nada, que no hablaras en público, que lo mantuvieras todo en secreto.

Si únicamente te preocupa evitar los errores, entonces no escribir no es un problema, porque la nada es perfecta y no tiene defectos. Lo seguro es no divulgar nada.

Por suerte, la segunda mejor cosa después de la nada es algo mejor que malo. Así pues, si sabes que mañana tienes que escribir, tu cerebro empezará a trabajar en algo mejor que malo. Entonces inevitablemente redefinirás lo malo y al día siguiente escribirás mejor. Y así una y otra vez.

Escribe como hablas: a menudo.

La verdadera medida de tu trabajo

El industrialista tiene una única medida: «¿Ha producido dinero?».

Organiza las masas. Pide dinero prestado y gástalo. Mejora la productividad. Somete o compra al personal para que se esfuerce más. Presiona para vencer.

¿Ha funcionado? ¿Se ha vendido? ¿Te han elegido? ¿Has recaudado más dinero para tu causa? Si ha funcionado, lo has conseguido y el dolor ha valido la pena.

La importancia que el industrialista presta a lo exterior forma parte del engaño de Ícaro, y corrompe la forma en que nos medimos, en que decidimos si vivimos bien la vida. ¿Tengo más cosas? ¿Es mi barrio / coche / cónyuge / hijo todo lo moderno y popular que puede ser?

El artista no se fija en nada de esto. Un patrocinador, una venta o una ganancia imprevista no son más que una oportunidad para crear más arte.

En la economía de la conexión, la verdadera medida de tu trabajo es si has influido en alguien. La generosidad y el *kamiwaza* que le transmites al proceso forman parte del mismo, y la capacidad de desvincularse de los resultados te permite transmitir todavía más.

«¿Qué has hecho y por qué lo has hecho?» Esta pregunta es mucho más importante que «¿Les ha gustado a los críticos?».

Los industrialistas nos han convencido para emprender un camino gradual hacia el éxito, que nos obliga a fichar y a someternos a obvias medidas externas del progreso, desde categorías hasta sueldos y cargos.

El artista renuncia a estos premios para monos de feria y, a cambio, obtiene la serenidad de un trabajo bien hecho.

El peor jefe del mundo

Podrías ser tú.

Incluso en el caso de que no seas autónomo, tú eres tu jefe. Gestionas tu trayectoria profesional, tu jornada, tus reacciones. Gestionas el modo en que vendes tus servicios, tu educación y la forma en que te hablas a ti mismo.

Pero lo más probable es que lo estés haciendo mal.

Si tuvieras un director que te hablara como lo haces tú contigo mismo, dejarías el trabajo. Si tuvieras un jefe que desperdiciara el tiempo tanto como tú, lo despedirían. Si una organización promocionara a sus empleados tan mal como lo haces tú contigo mismo, pronto se hundiría.

Me sorprende la frecuencia con la que muchas personas eligen fracasar cuando se establecen por su cuenta o cuando consiguen uno de esos escasos trabajos que las animan a establecer las prioridades y a gestionarse a sí mismas. Cuando se enfrentan a la libertad para destacar, flaquean, titubean, se atascan y finalmente abandonan.

Nos sorprende cuando hace su aparición una persona que se dirige a sí misma. Una persona que encuentra la manera de trabajar desde casa y después lo convierte en un viaje de dos años, portátil en mano, para explorar el mundo mientras realiza su trabajo. Nos quedamos con la boca abierta cuando alguien emplea las tardes y los fines de semana en sacarse otra carrera o en lanzar una empresa nueva y útil. Y envidiamos a la persona que, a través del esfuerzo, ha logrado encontrar la felicidad, como si fuera algo raro e inusual.

Antes de tener el peor jefe del mundo, lo más probable es que seas el peor profesor del mundo. No podemos contar con que otros sean nuestros profesores, sobre todo a partir de los diez años. No, el futuro pertenece a las personas que deciden convertirse en grandes jefes (y profesores).

Condiciones de trabajo poco seguras

Si trabajas para el peor jefe del mundo, la única persona a la que puedes echarle la culpa es a ti mismo.

No compadeceríamos a un maratonista que perdiese todas las carreras porque se negase a entrenar o a hacer estiramientos.

Jamás acudiríamos a un médico que no asistiese a cursos de formación continua o que no leyese publicaciones especializadas.

Y, aun así, es fácil pasarse la jornada laboral evitando el trabajo de verdad, esto es, las cosas por las que en realidad nos pagan. Es más fácil echarle la culpa al bloqueo del escritor, a la incapacidad para encontrar el estado de ánimo adecuado o a la necesidad de mantenerse al día en Twitter.

Si tu trabajo consiste en crear arte, entonces debes organizar tu energía y tu tiempo en torno al acto creativo. De nada sirven las excusas; el trabajo (tu trabajo) que conecta es lo único que buscamos.

Contrátate a ti mismo

Si trabajas por tu cuenta, en una empresa pequeña pero de rápido crecimiento o incluso en un lugar con un poco de sentido común, descubrirás que tienes la capacidad de contratar a una versión de ti mismo, de encontrar a alguien que se encargue de la lista de tareas que te corresponden a ti, probablemente mejor de lo que tú lo haces. Separa esa parte de tu trabajo que puedes describir en un manual y contrata a alguien para que la lleve a cabo.

¿Y por qué habrías de hacerlo?

Porque entonces serías el jefe de la persona que acabases de contratar.

Lo sobrecogedor de este proceder es que tendrías que encontrar algo que hacer, pues ya no podrías ocuparte de las que solían ser tus tareas (dado que la persona contratada se ocuparía precisamente de eso). Te verías en el trance no sólo de encontrar algo que hacer, sino de hacerlo tan bien que compensase con creces el haber contratado a alguien para asumir tus antiguas tareas.

Tendrías que crear más arte.

Tendrías que pasarte todo el tiempo no sólo imaginando un futuro más grande y mejor, sino haciéndolo realidad. Si no tuvieses que perder el tiempo reuniéndote y reaccionando a todo lo que surge, nadie obstaculizaría tu capacidad para generar valor, nuevas percepciones y movimiento hacia adelante.

Las personas con más influencia que tú no trabajan más duramente. Han contratado a alguien para que se encargue de ello. No, las personas con más influencia que tú están creando un arte mejor.

Contrata a tu jefe

La alternativa a contratar a alguien para que se encargue de tus tareas es contratar a alguien para quien puedas trabajar. Esto es algo que suelen hacer los emprendedores para obtener dinero de los inversores en capital riesgo. Estos inversores acaban perteneciendo a la junta; son los que exigen resultados trimestrales y purgan las hojas de cálculo y los paquetes de estrategias empresariales, y sólo después dan su permiso.

Los pintores lo hacen cuando firman un contrato con una galería en lugar de vender sus obras directamente al público. Los músicos lo hacen cuando ceden todos sus derechos a una discográfica (a cambio de un dinero en efectivo muy necesitado) en lugar de buscar activamente recursos que les permitan controlarlo todo.

Si tu arte tiene consistencia de creación, esencia de hacer y divulgar, entonces no cabe duda de que es una estrategia genial. Pero tendrás que sacrificar gran parte de tu libertad, sobre todo de la libertad de decidir qué tipo de arte vas a crear.

Convertir tu arte en un empleo

Los instintos culturales no se superan fácilmente. A menudo, las personas que tienen éxito con un gran avance o con la creación de conexiones trabajan duramente para asegurarse de que nunca más tendrán que volver a hacerlo.

Después de convertir un restaurante original en una cadena de cien restaurantes, se aseguran de que la inspiración y la innovación jamás deban repetirse, y de que lo único que tenga que hacer el fundador para progresar sea asistir a reuniones.

Nuestro miedo a repetir algo, combinado con la capacidad del industrialista para producir dinero en efectivo en masa, sin fallo y a voluntad, nos empuja a consentir secuelas, estructuras y sistemas. En lugar de luchar agresivamente por la libertad de tener éxito o de fracasar en lo siguiente que hagamos, optamos por interpretar la misma canción pop todas las noches, utilizar el mismo contrato tipo cada vez y asegurarnos de que la versión 2.0 es muy parecida a la 1.0.

No tienes que renunciar a tu arte para que pase algo. Acepta que el hecho de crear arte es impredecible, agitado y en ocasiones doloroso, pero hazlo de todos modos. Cuanto menos trabajo tengas que hacer, más probable será que reúnas coraje para crear arte.

Convertir tu empleo en arte

Por otra parte, cualquier persona con un empleo tiene el privilegio de convertir las tareas de dicho empleo en arte, del tipo que sea. Si conviertes tu trabajo en una plataforma para el arte, aprovecharás la confianza, la educación y la inteligencia que recibiste y harás un buen uso de ellas.

No, no puedes entrar en el despacho del jefe y pedirle un folio en blanco y un tiempo y una autoridad ilimitados. Lo que sí puedes hacer es asumir la responsabilidad. Puedes fraguar pequeñas conexiones, pequeños experimentos y pequeños fracasos y adueñarte de los resultados. Puedes informar con sinceridad y claridad sobre lo que aprendes y lo que haces, y después repetirlo.

Dedicas muchas horas al día a nimiedades, llevando a cabo tu trabajo. Ocupaciones de oficina, tareas burocráticas, reuniones, pulir, mejorar, reaccionar, responder.

La obligación consiste en reunir tiempo para el gran trabajo, la obra de arte. El gran trabajo que asusta, que supone un riesgo, que bien podría fracasar.

Y lo más probable es que realicemos este trabajo cuando menos se espera, es decir, cuando la mesa es pequeña, los recursos escasean y el tiempo aprieta.

No hay que esperar ningún permiso o rayo de inspiración. El gran trabajo estará a tu disposición en cuanto te decidas a hacerlo.

Sin embargo, no conseguirás llevarlo a cabo a la primera en la mesa grande, sino que lo harás antes en la mesa pequeña, sin recursos y sin autoridad. Y así, si insistes, descubrirás con el paso del tiempo que puedes invertir más tiempo en tu puesto realizando tu trabajo, que es tu arte. Y si en tu empleo actual no te aprecian, en otro lo harán.

Luz azul: eliminemos las fronteras

Una idea equivocada que nos hemos formado sobre el arte es que detesta las fronteras. Para muchas personas, el arte significa actuar sin reglas, con una libertad total y sin consecuencias.

Esto es una tontería. Sin fronteras, no puedes crear arte. El arte vive en el límite de las fronteras.

Los palíndromos, por ejemplo, consisten en escribir una frase que se lea igual del derecho y del revés. Por ejemplo: «No deseo yo ese don».

Si forzaras los palíndromos y al leerse no coincidiesen letra por letra, seguramente cambiarían el statu quo, pero no creo que tuvieran mucho valor. Es demasiado fácil inventar palíndromos que no funcionan.

Sí, ya sé que puedes hacer una película muy buena con veinte millones de dólares, pero sólo tenemos cinco. Sí, ya sé que tu tienda iría mucho mejor si estuviera en Main Street, pero allí no hay sitio; es aquí donde lo hay. Y sí, ya sé que lo harías mucho mejor si tuvieras más tiempo, pero no, no lo tienes.

Elige las reglas que vas a romper y acepta lo demás.

Los artistas no quieren asistir a reuniones

Según Jason Fox, «el arte de comprometerse es saber cuándo no hacerlo». Dicho de otra manera: «Lo mejor es meter en una habitación a todas las personas que quepan. Y después, irse a otro sitio».

La reunión es una congregación temporal de personas que esperan a que alguien asuma la responsabilidad, para que todos puedan volver al trabajo. Si deseas que otra persona admita la culpa y reconozca tus méritos, tendrás que esperar mucho tiempo.

El problema de Juilliard

Para que te hagas una idea de lo tenaces que son los estudiantes de la Juilliard School de Nueva York, sólo quince alumnos asistieron a la charla y recital que en esa escuela ofreció recientemente un violinista de talla mundial; pero absolutamente todas las salas de ensayo estaban reservadas.

Los estudiantes muestran más interés por practicar las notas del pentagrama que por recibir formación de un maestro.

Esto se debe a que lo que les permitió acceder a la escuela fue su capacidad para llevar a cabo el trabajo de interpretar la música escrita. Lo que garantizó su admisión en esta famosa institución fue su habilidad para tocar las notas, combinada con su voluntad para seguir con atención las instrucciones.

El problema es este: lo que les permitió entrar no les servirá para nada cuando se vayan.

En el mundo no escasean los violinistas excelentes. No faltan grandes percusionistas en las orquestas de prestigio. No hay ninguna vacante para estos puestos, y aunque así fuera, la oferta supera con creces la demanda.

No, lo único que permitirá progresar a estos estudiantes de extraordinario talento será el arte original. Tocar de una manera que nadie se espere. Este es un gran salto que culturalmente les han animado a evitar.

Las tres cosas que el productor artístico ha comprendido

1. Si no tienes un talento innato, no pasa nada. Tienes un compromiso innato.
2. Organiza a los talentosos.
3. Conecta a los desconectados.

De «¿Qué puedo conseguir?» a «¿Qué puedo dar?»

La economía industrial es un juego de suma cero. Toda acción productiva genera una recompensa, que les corresponde o a los directivos o a la mano de obra. Existe un conflicto inherente, porque los escasos recursos deben repartirse.

En la economía de la conexión, en cambio, las conexiones generan excedentes. Con tantas alternativas, lo que antes escaseaba, ahora abunda.

El desafío, por tanto, consiste en reorientarse hacia un mundo de abundancia —sobre todo, en descubrir cómo puedes aportar algo a la red, antes que preocuparte por lo que puedes obtener de ella—. Si aportas lo suficiente, ya obtendrás algo sin necesidad de preocuparte.

Por supuesto que el trabajo industrial es necesario

Por supuesto que necesitamos extraer carbón, mover moléculas, imprimir hojas y clasificar documentos.

Pero eso no significa que *tú* tengas que hacerlo. El poder está cambiando rápidamente, y ha pasado de las manos de quienes generan cosas que ya no son escasas a las de quienes inventan un arte que produce una conexión. La economía industrial no desaparecerá, pero las prioridades cada vez estarán más fijadas por las personas que crean conexiones, no cachivaches.

Mejoramos si practicamos

¿Practicamos algo de esto?

- Cumplir los plazos por los pelos
- Echar por tierra con escepticismo ideas nuevas
- Ser generoso
- Crear arte
- Quejarte
- Buscar oportunidades
- Soñar quimeras
- Hacer observaciones útiles

Sobre el buen gusto

Ira Glass entiende cómo te sientes:

Nadie le dice esto a las personas que acaban de empezar, pero ojalá alguien me lo hubiera dicho. Todos los que realizamos un trabajo creativo hemos empezado a hacerlo porque tenemos buen gusto. Pero hay una brecha. Durante los dos primeros años haces cosas, aunque no son muy buenas. Intentan ser buenas, porque tienen potencial, pero no lo son. Pero tu gusto, aquello que te metió en este juego, sigue siendo rompedor. Y, precisamente por tu gusto, tu trabajo te decepciona. Son muchos los que jamás superan esta fase porque abandonan. Pero la mayoría de las personas que conozco que realizan obras interesantes y creativas lo sufrieron durante años. Sabemos que nuestro trabajo no tiene ese algo especial que queremos que tenga... Y tanto si acabas de empezar como si todavía estás en esta fase, debes saber que es normal, y que lo más importante es que trabajes mucho... Sólo realizando una enorme cantidad de obras superarás esa brecha, y así serán tan buenas como tus ambiciones.

Arroz arriesgado

Todos los restaurantes de *sushi* mediocres utilizan arroceras eléctricas. Son seguras, baratas, infalibles y fáciles de utilizar. Y cocinan muy bien el arroz.

Los restaurantes de *sushi* extraordinarios, donde comer te cuesta el doble o el triple que en los normales, jamás utilizan arroceras eléctricas. Cocinan con gas. Y con un temporizador.

El problema es que el gas es irregular y algo impredecible. Es mucho más difícil cocinar bien el arroz en una arrocera de gas. Hace falta tiempo, atención y talento.

Pero sólo con una llama es posible hacer un arroz *excelente*. Es difícil que crees algo que escasea si no te expones a algún riesgo para llegar hasta ahí.

Conviértete en un mecenas

Es curioso que en inglés, para referirnos a un mecenas, no utilicemos la expresión «patrocinador del arte», sino «de las artes», en plural. No hace falta que te guste este proyecto, o este número o esta pieza. Lo que hace un «patrocinador de las artes» es respetar al artista y su dedicación para marcar la diferencia. La opinión que te merece una idea nueva de un empleado en particular no es tan importante como la forma en que reaccionas cuando dicho empleado hace algo que no funciona o que podría no funcionar.

Sólo los industrialistas enamorados del statu quo pueden insistir en que todo funcione cada vez. Para el resto de nosotros, la mejor opción es convertirse en un mecenas y rodearse de personas dispuestas a hacer lo que nunca se había hecho y a asumir la responsabilidad de lo que suceda a continuación.

Cuando el público se encuentra frente al arte

Como señaló Marcel Duchamp, «es el observador el que hace la obra». Duchamp creaba un escenario y dejaba que el espectador interpretase el arte en su cabeza.

Yves Klein, no obstante, afirmó: «Mis pinturas no son más que las cenizas de mi arte». Para él, la creación de la obra era el arte, y el lienzo, la fotografía o el periódico falso eran un mero recuerdo.

Ambos concluyen con la misma verdad: el artista salta, y el espectador experimenta el poder de su salto. Saltar en la oscuridad, ser el árbol silencioso que se derrumba en el bosque sin que nadie pueda oírlo... Eso no basta.

Para que el salto sea importante, otros tienen que experimentarlo. Debe conllevar la posibilidad de rechazo, hastío o fracaso catastrófico. Y debe conllevar el regalo de permitir que el público también experimente una parte de la euforia mítica y humana de saltar.

La experiencia del novato

¿Y si el espectador no entiende el trasfondo? ¿Y si el cliente del restaurante no entiende lo complicada que es la gastronomía molecular? ¿Y si el turista que visita el MoMA desconoce la historia del arte y no se da cuenta del increíble riesgo al que se enfrentó Jackson Pollock?

El profesor de Pollock, Thomas Hart Benton, era un diestro pintor que creaba figuras prácticamente esculturales por su dimensionalidad. Pasar de este realismo ilustrado a pinturas realizadas con la técnica del *dripping*...

Por supuesto, para los novatos, el salto no es evidente. «Cualquiera puede hacerlo», podrían pensar. No comprenden que el arte no es simplemente lo que Pollock ponía sobre el lienzo; en cierto modo, el lienzo no es más que las cenizas de su arte.

Y por esta razón el arte rara vez es para las masas. Estas no aprecian el destello de originalidad y se contentan con comprar la copia o la imitación. Pero no pasa nada, porque las masas importan menos que nunca. Les interesa lo que es popular, y las personas singulares, las que captan el chiste, tienen más influencia que nunca a la hora de hacerles llegar nuevas ideas.

Todos pertenecemos a las masas de vez en cuando. Formamos parte de ellas cuando no apreciamos un matiz, cuando sólo queremos lo que es escasamente bueno, cuando el precio importa más que la calidad. La diversidad de los nichos de mercado, con gustos opuestos y sensibilidades diferentes, significa que las masas son ahora más fáciles de ignorar.

El artista puede elegir su público. Y si eliges un público que entienda tus obras, se abre una puerta que te permite llevar tu trabajo todavía más lejos.

La sencilla razón por la que fracasan los libros y los cursos sobre creatividad, liderazgo y brainstorming

... Es que la gente no *quiere* que funcionen. Nos han lavado el cerebro para que tengamos miedo del arte.

No es difícil aprender a cavar una zanja si crees que hacerlo te servirá de algo.

La gente duda en dirigir, inventar o crear arte porque teme lo que sucederá al hacerlo.

Este libro no contiene instrucciones paso a paso o atajos, ya que es fácil encontrarlos en otro lugar. No obstante, compartiré contigo dos sencillas tácticas que sacarán a relucir tu verdadero miedo y te permitirán enfrentarte a él cara a cara.

Táctica: fichas de problema y solución

En un acto reciente, repartí entre los asistentes unas bonitas fichas escritas a mano. Por un lado ponía PROBLEMA y por el otro SOLUCIÓN.

Les pedí que escribieran su problema real, su querida barricada, aquello que frenaba su avance y les impedía crear su arte. Podían ser los diez mil dólares que necesitaban para acabar de subvencionar el proyecto, o el jefe pesado que nunca decía que sí, o la imposibilidad de conseguir una audición en una discográfica más grande. ¿Cuál era ese problema perfecto que no lograban solucionar?

Entonces les pedí que intercambiaran sus fichas con la persona que tenían sentada al lado y les di cinco minutos para que se esforzaran en escribir una solución en la parte posterior de la tarjeta.

El caso es que en realidad no me importaba que la solución fuera buena o no. Lo que me importaba eran tres cosas:

En primer lugar, ¿cómo te sentías al escribir el problema? El hecho de convertirlo en algo concreto, de ponerlo por escrito y compartirlo, ¿hacía que pareciera más grande o, lo que era más probable, trivializaba ese enorme problema que perfeccionabas, adorabas y llevabas contigo tal vez desde hacía años?

En segundo lugar, ¿cómo te sentías al saber que la persona sentada a tu lado quizá, y sólo quizá, escribiría una solución válida? Porque si lo hacía, entonces tendrías que actuar en consecuencia, ¿no es cierto? El problema desaparecería, el farol se descubriría y tendrías que ponerte manos a la obra y divulgar tu arte. Descubrirías de una vez por todas si el público aceptaría tu proyecto, lo ignoraría o te consideraría un fraude.

Y en tercer lugar, si la persona que estaba a tu lado fracasaba en el intento de solucionar tu problema adecuadamente (lo que era muy probable, ya que sólo disponía de cinco minutos), ¿estabas preparado para reconocer que tu problema era imposible de resolver? Porque un problema insoluble es casi tan bueno como uno resuelto. Un problema insoluble significa que puedes darte por vencido y seguir adelante. Significa que puedes borrar esta excusa de tu arsenal porque el objetivo no es realista. No, nunca podré volverme invisible, ni volar, ni cantar ópera. Pero acepto estos límites, y he vivido toda la vida con ellos. La vida sin una bolsa llena de problemas no resueltos es mucho más ligera, y te permite hacer muchas más cosas.

«El arte es sorprendente. Hasta que el proyecto funciona, el público se maravilla al pensar que el artista simplemente sea un irresponsable.»

Táctica: el grupo focal

No hablo del típico de los sondeos. Me refiero al grupo definido por Napoleon Hill, basándose libremente en la idea clásica del Mastermind. Debes encontrar exactamente a otros tres artistas —que trabajen en especialidades diferentes, que procedan de ambientes diferentes, que persigan metas diferentes— y conectar con ellos en lo relacionado con el proceso de tu arte.

El objetivo de este grupo no consiste en ayudarte a ver mejor o a crear un arte mejor. El objetivo es recordarte tu compromiso y empujarte a crear un arte más original, personal y exitoso.

Cuando sabes que tienes que reunirte cada dos semanas, mirarle a los ojos a un artista respetado y decirle lo que has hecho (o lo que no has hecho), tu juego mejora.

Haz lo que quieras

Estas son las cuatro palabras más aterradoras que ha traído consigo la revolución de la conexión.

Si quieres cantar, canta. Si quieres liderar, lidera. Si quieres tocar, conectar, describir, conmocionar, dar, apoyar, construir, cuestionar... hazlo. Nadie te elegirá. Pero si quieres elegirte a ti mismo, adelante.

El precio es que tú eres el dueño de los resultados.

El Generador de «el Peor de los Casos» (GPC)

El escritor Nicholas Bate afirma que la evolución nos ha dotado de una herramienta muy útil pero ahora prácticamente obsoleta. Nuestro cerebro reptiliano se imagina con rapidez el peor de los casos en todas y cada una de nuestras acciones artísticas.

Si tu GPC está ocupado diciéndote que la tostadora va a provocar un incendio o que el coche va a explotar, entonces lo más probable es que no funcione correctamente. Los objetos cotidianos conllevan poco peligro a lo largo de un día normal. Nos reservamos nuestro GPC imaginario para el arte en nuestra vida, para lo nuevo, para los proyectos que importan. Nos dice que nos arrastremos justo en el momento en que deberíamos saltar.

Para la mayoría de nosotros, el peor de los casos no sólo es poco realista, sino debilitante. Nos imaginamos el peor resultado posible tras pronunciar una conferencia, escribir un informe o lanzar un nuevo producto. Precisamente las cosas que deberían ocupar el centro de nuestro optimismo nos parecen amenazas y riesgos.

Aunque parezca mentira, ninguno de esos desastres sucede jamás. Y aun así, el generador insiste, magnificando los inconvenientes en un intento contraproducente de protegernos. El problema, por supuesto, es que nuestra zona de confort ya no está alineada con la zona de seguridad.

Creemos que somos prudentes, inteligentes y conservadores al evitar volar demasiado cerca del Sol. Pero lo único que hace el generador es empujarnos cada vez más cerca de las olas, de modo que volamos demasiado bajo, nos arriesgamos demasiado poco y desperdiciamos la mejor oportunidad de nuestra vida para llegar a ser importantes.

«Nunca pensé que llegarías a ser gran cosa»

Un reto al que se enfrenta el artista es que su obra va a ser vista por los demás, y que es *suya*.

Como artista, te das cuenta de que esta obra no es un encargo de otra persona ni una repetición del tipo «rellena los huecos» o «pinta por números» de un trabajo de ajeno, sino que es *tuya*.

Tu obra.

Y si no toca la fibra sensible, te tomas el rechazo como algo personal.

Y si toca la fibra sensible, este resultado también te pertenece.

Es mucho más fácil vivir la vida en la sombra, donde nunca debes enfrentarte al síndrome del impostor o al rechazo. Nunca debes encararte con la sensación fraudulenta de que te consideren alguien de talento o con el horror de que descubran que eres una estafa. Es mucho más fácil esconderse.

El éxito puede estar tan plagado de peligros como el fracaso, porque abre más puertas y conlleva más responsabilidades.

La alternativa, no obstante, consiste en ser invisible y olvidar los sueños. Pero ¿cómo podemos siquiera planteárnoslo?

Vista esta opción, no nos queda otra que crear y declararnos dueños de nuestra obra.

Eres un fraude y lo sabes

Este es el principal motivo del miedo del artista a la vergüenza. En el fondo, nos preocupa que descubran que somos ese fraude que nosotros ya sabemos.

No mecanografías ochenta y nueve palabras por minuto, ni mezclas las mismas sustancias químicas que mezclaste ayer. Te atreves a volar cerca del Sol. Haces algo nuevo que nunca nadie se había atrevido a hacer. Dices lo que no se ha dicho, tocas lo que no se ha tocado. Por supuesto que eres un fraude. ¿Qué es lo que te permite hacer todo esto?

Si no destacas, nunca necesitarás dar la cara. Y nadie te censurará por lo que dices, o lo que haces, o lo que crees. De nuevo te encuentras en tu zona de confort, pero como ya hemos visto, allí ya no estás seguro.

Todo el mundo se siente solo y todo el mundo cree ser un fraude. Yo mismo me considero un fraude mientras escribo esto, cuando me lavo los dientes y cada vez que me subo a un escenario.

Forma parte de la condición humana. Lo acepto. ¿Y ahora qué?

«Quejarse es estúpido. Actúa u olvídalos.»

Stefan Sagmeister

La ley de Jante

Hace unos cien años, el escritor escandinavo Aksel Sandemose escribió un libro sobre la cultura de su ciudad natal, Nykøbing Mors, un lugar donde es esencial no salirse de la norma y nadie es anónimo. Describió diez reglas (que bautizó con el nombre de un personaje del libro, Jante) que todavía se siguen y se enseñan en numerosas culturas y escuelas:

- No pienses que eres especial.
- No pienses que eres tan bueno como nosotros.
- No pienses que eres más listo que nosotros.
- No te convenzas de que eres mejor que nosotros.
- No pienses que sabes más que nosotros.
- No pienses que eres más importante que nosotros.
- No pienses que eres bueno en algo.
- No te rías de nosotros.
- No pienses que le importas a alguien.
- No pienses que puedes enseñarnos algo.

Y añadió una regla que saca a relucir la vergüenza y la vulnerabilidad:

- No pienses que no sabemos unas cuantas cosas sobre ti.

Con este adoctrinamiento es como se destruye la esperanza de que el arte se haga realidad. Esto es lo que cree el industrialista, y solía tener razón. Pero ya no.

«La agilidad supera a la táctica»

Joi Ito, director del Media Lab del MIT, tiene un problema con el mito de Hernán Cortés.

Según la historia, Cortés ordenó a sus soldados «quemar las naves». En teoría, si no había vuelta atrás, lucharían más encarnizadamente, ya que sabían que no les quedaba otra alternativa.

Pero siempre hay una alternativa.

En la economía de la conexión, impulsada por las ideas, el precio de los experimentos es menor que nunca; la capacidad de coordinar, alta; y el impacto de tener la razón, enorme.

Por consiguiente, no vamos a recompensar los esfuerzos organizados a gran escala que obligan a quemar las naves. En su lugar, la idea sencilla que seduce la imaginación de unos pocos y después se divulga será la que sin duda predomine.

Quiero que entiendas una distinción clave: es razonable que seas ágil con tu táctica, con tu enfoque, con tu manera de buscar un modo de causar impacto. Pero, por favor, no cuestiones tu estatus de artista.

El arte es la única estrategia disponible, y debemos defender nuestro derecho y nuestra voluntad de crear arte independientemente de quién nos critique y de qué fracaso comercial nos espere.

Sí, cambia tu táctica, y a menudo. La agilidad merece la pena. Pero no, no abandones tu estrategia de crear arte.

La razón por la que ellos (nosotros) te necesitan

Hay un trabajo que tú, y sólo tú, puedes hacer.

Puedes ser el eje esencial del proceso, y necesitamos desesperadamente que des un paso adelante y nos ofrezcas tu obra.

Este es el mejor tipo de arte. El arte que solo tú eres capaz de crear.

Como dijo Franklin D. Roosevelt: «No es una visión de un milenio distante. Es una base firme para un mundo al alcance de nuestro tiempo y de nuestra generación». Este mundo a nuestro alcance se encuentra a la vuelta de la esquina si vencemos la palabrería negativa que mina nuestro arte.

Toma nota

Te dirán que es fácil (pero no lo es).

Te dirán que es divertido (lo es, pero sólo a veces).

Te dirán que debe ser innato en ti (pero no es cierto).

Y te dirán que todavía no te toca (pero se equivocan).

¿Quién tiene una depre?

«Tengo una depre.»

«Tengo una verruga en el pie.»

«Tengo gripe.»

«Tengo un brazo roto.»

¿No te parece interesante que nunca digamos «Soy un brazo roto» o «Soy un cáncer»? Entendemos que son cosas que nos pasan *a* nosotros; no forman parte de nuestra esencia.

Y, a pesar de ello, decimos «Soy un inútil» y «Soy un fracaso». Por supuesto que no eres un inútil por esencia; es algo que te sucede en un momento dado. El fracaso es un acontecimiento, no una persona.

Lo único ciento por ciento verdadero es esto: «Eres un artista».

Tú no eres tu arte

Cuando arrecian las críticas, cuando no aceptan tu proyecto o cuando ignoran tu llamada promocional, es fácil (inevitable, humano, probable) que asumas que te han rechazado.

Después de todo, cuando un proyecto es aceptado, sientes como si te aceptaran a ti (por lo que el rechazo significa justo lo contrario, que te odian porque odian tu trabajo).

Pero esto es un suicidio artístico.

No sirve de nada que camines por la cuerda floja. Vida o muerte, hacer o morir. Tú eres el artista, no el arte. La única manera de que seas vulnerable y te acerques al límite es que te des cuenta de que si tu arte no funciona, mañana tendrás que volver con más arte (y mejor).

El duendecillo travieso

En general, Steve Jobs era famoso por su buen gusto. Se dice que tenía una intuición infalible para distinguir la calidad, encontrar la respuesta correcta y fragmentar cualquier problema para encontrar la mejor solución de todas.

Sin embargo, todo esto es falso.

Tim Cook, el consejero delegado de Apple, afirmó recientemente: «Se entusiasmaba tan rápido con las cosas que te olvidabas de que estaba dando un giro de ciento ochenta grados para adoptar la posición opuesta a la del día anterior».

La magia de Steve Jobs no consistía en tener la razón. Consistía en estar seguro.

Para librarse del dolor, hay que aceptarlo

La vida sin dolor está fuera de tu alcance. Puedes esforzarte en limar asperezas, eliminar los riesgos y asegurarte de gustarles a todas las personas con las que te encuentres. (Espero que verlo por escrito te ayude a comprender lo absurdo de esta misión.)

Pero en el improbable caso de que lo consigas, pronto te acosará la certeza de que no durará mucho y de que es cuestión de tiempo que llegue alguien que lo eche todo a perder. Cuando un intérprete intenta imponer la calma entre el millar de espectadores que ocupan la sala, basta con que una sola persona lo interrumpa para romper el silencio.

La alternativa que te queda es no sólo aceptar sino apreciar el hecho de que tu obra (tu mejor obra) te proporcionará el júbilo de la creación yuxtapuesto con los gritos del cerebro reptiliano.

En cuanto reconozcas que este dolor es una señal y un indicador, ya no tendrás que malgastar tus energías en organizar tu vida para eliminarlo. De hecho, puedes participar en un juego diferente: descubrir cuánto puedes soportar. Es el dolor (y el miedo al dolor) lo que hace que el arte escasee. Si simplemente fuera divertido (¡que puede serlo!), entonces habría demasiado, y dejaría de tener valor.

Ahora ya tienes los cimientos de la libertad verdadera, porque ya no limitas tu pasión y tu arte en busca de la ausencia de miedo. Ahora que el miedo forma parte de tu trabajo, puedes ignorarlo y trabajar como si no temieras nada.

«La libertad no es la capacidad de hacer lo que te venga en gana. Es la voluntad de hacer lo que quieres hacer.»

La ventaja de los límites

En un sistema capitalista, las empresas se organizan en torno a la idea de crear más. Más beneficios, más cuota de mercado, más poder. Y la organización siempre buscará el camino más corto, más rápido y más fiable para conseguirlo.

De este modo, la empresa vierte sustancias químicas en el río porque no va contra la ley. La organización sin ánimo de lucro recauda dinero de los mismos donantes una y otra vez porque es más fácil que encontrar otros nuevos. El comercial bombardea sin descanso una lista de correo porque es más fácil que valorar la atención del público a largo plazo.

Las organizaciones que compiten en una vertiginosa carrera hacia la reducción de mínimos (precios más bajos, calidad más baja, menos arte) en ocasiones se salen con la suya, lo que no beneficia a nadie.

Piensa en el oligopolio de las bebidas carbonatadas. Para las empresas del sector, la forma más fácil de crecer consistía en centrarse en el segmento más pobre del mercado y con escasa instrucción, al que ofrecían bebidas de tamaños cada vez más grandes. Su estrategia se llamó la «Cuota de estómago», ya que no buscaba aumentar solamente la cuota de mercado o los beneficios, sino controlar cada mililitro de líquido que consumían.

Cuando Mike Bloomberg, alcalde de Nueva York, exigió que el tamaño de un refresco azucarado se limitase a un máximo de dieciséis onzas líquidas —45,46 centilitros— (que, según el anuncio de Coca-Cola de cincuenta años atrás, era una ración adecuada para *tres* personas), el sector montó en cólera. Las empresas reaccionaron como si fuera un límite inadmisibile para su derecho, garantizado por el libre mercado, de vender todo lo que pudieran, incluso si perjudicaba al cliente.

Sin embargo, están pasando por alto una verdad fundamental: el hecho de que el límite se les aplique a ellas y a la competencia les obliga a competir con perspicacia, creatividad e innovación, en lugar de luchar para vender el máximo volumen. Dicho límite también aumenta la longevidad de sus clientes, algo que sin duda es bueno.

Todos los artistas deben luchar con los límites impuestos, porque sin ellos, es imposible aprovechar las ventajas y buscar una manera nueva de resolver un problema antiguo. Así pues, la obra tiene que representarse en este tipo de teatro, y el aparato tiene que costar menos de cuarenta y cinco dólares, y la temperatura en la superficie no puede superar los veintiocho grados centígrados.

Sí, los artistas infringen continuamente las normas restrictivas, pero cuando lo hacen, es con criterio selectivo y a propósito.

Mono no aware

Tu arte no perdurará. De hecho, a veces las cosas más bonitas y más importantes son las que vemos desaparecer. Motoori Norinaga, erudito japonés, acuñó el término *mono no aware* para describir la sensación que experimentamos cuando vemos las flores del cerezo marchitarse y morir, cuando interactuamos con algo bonito e importante pero que sabemos que se desvanecerá. Es una especie de nostalgia al revés.

No es tan diferente del concepto fundamental de *memento mori*, término latino que nos recuerda que todos vamos a morir.

Entender la transitoriedad es el hermano gemelo de entender el arte. Como ya hemos visto, todo el arte trae algo nuevo al mundo, pero esta novedad no puede permanecer, ya que entonces no habría espacio para más arte. La novedad desaparece.

La transitoriedad del arte (y la de nosotros, los creadores del arte) no es nada malo, no más que la cruz de una moneda cuando deseas que salga cara. No puedes tener uno sin el otro.

La persona que inventó el barco inventó el naufragio. La creación de arte también conlleva su desaparición, así como el descubrimiento de que el acto de hacer que dure para siempre equivale a destruir lo que hizo que funcionara en primer lugar.

Bailando al límite de lo acabado

Antes, cuando tu turno llegaba a su fin, acababas. Cuando la bandeja de entrada estaba vacía, o los formularios procesados, podías parar.

Ahora, por supuesto, siempre hay un tuit más que redactar, una entrada más que escribir, un movimiento más en Words with Friends que completar. Siempre hay un correo electrónico más que puedes enviar, una lente más que puedes construir, un comentario más al que puedes responder. Si quieres, puedes no acabar nunca.

Y en eso consiste el baile. Ante un mar infinito, es fácil desesperarse cuando se tiene la seguridad de que jamás se volverá a pisar tierra firme, de que jamás se volverá a experimentar la sensación de realización que infunde decir «he acabado». Al mismo tiempo, el hecho de acabar, terminar, finalizar... es como morir un poco. El silencio y la sensación de que, tal vez, eso es todo.

Para el ejecutivo de marketing, el autónomo y el emprendedor, el reto consiste en ajustar el nivel de comodidad, esto es, sentirse a gusto con lo no terminado, con el ciclo de nunca acabar.

Nos han adiestrado para que acabemos los deberes, las verduras del plato y las tareas. Hoy en día, nunca acabamos, pero no pasa nada.

Es un baile, no un yugo.

Bailando al límite de lo ridículo

Todas las obras importantes son ridículas hasta que causan impacto; entonces se convierten en arte.

Sin embargo, si son demasiado ridículas, no hay impacto. Y si no son ridículas, no son importantes.

Lo más difícil de transmitirle el arte a tu tribu, a tu cultura o a tu mercado es comprender dónde se encuentra la línea que separa lo aburrido de lo ridículo. Del mismo modo que un bailarín no lo hace bien en todo momento, tú tardarás algo en triangular, en errar el tiro y en errar otra vez hasta que te des cuenta de dónde se localiza tu ansiado objetivo. El bailarín se equivoca, pero sigue bailando sin descanso hasta que lo hace bien. Lo mismo se puede decir del artista.

Ve, luego haz y después reinventa en una pizarra en blanco. Y repite el proceso hasta que establezcas la conexión que buscabas.

Espectadores

Los dioses no son espectadores. Los consumidores son espectadores. Los aficionados de las gradas son espectadores.

A los ejecutivos de marketing les gustan los espectadores porque adivinar lo que harán es fácil y seguro. Puedes basar tus presupuestos y tus predicciones en los espectadores.

La magia de internet de «publicar el primero y publicar a menudo» es un castigo para el espectador. El autor de un vídeo en YouTube gana mucho más creándolo que tú viéndolo. El emprendedor, el poeta y el escritor sacan provecho de expresarse, y necesitan lectores, oyentes, clientes y espectadores.

No cabe duda de que siempre necesitaremos espectadores. Pero no has de ser tú.

¿Qué piensas?

«Sólo he venido para escuchar.»

«Mi escasa experiencia no me permite formarme una opinión.»

«Estoy tomando notas.»

«¿Va a salir en el examen?»

¿En serio? ¿Has venido a la reunión, a la clase o al concierto y te niegas a pensar? ¿O a compartir lo que piensas?

Dándole la vuelta a Descartes: «Existes, luego piensa».

Exprésate.

«La resistencia es la manera que tiene la evolución de impedirnos crear arte.»

¿Es libre el artista?

Libre para elegir, libre para cambiar, libre para armar todo el jaleo que quiera, por supuesto que sí.

Pero no está libre del cerebro reptiliano. Ni de la voz de la inseguridad o de las dudas. Jamás.

Si has decidido que no puedes crear arte hasta que acalles la voz de la resistencia, *jamás crearás arte*. El arte es el acto de realizar un trabajo significativo mientras bailas con una voz interior que te grita que pares. Podemos hacernos amigos del cerebro reptiliano, arrullarlo hasta sumirlo en el letargo o simplemente hacerle frente, pero siempre estará ahí.

En cuanto te habitúes a apreciar el cerebro reptiliano (no sólo a tolerarlo, sino a considerarlo tu acompañante en el proceso artístico), serás libre.

Las costumbres de los artistas de éxito

El artista profesional puede preparar los preámbulos, establecer los puntos de referencia y fomentar unas costumbres que le serán de provecho cuando el cerebro reptiliano esté especialmente desatado, cuando la resistencia haga todo lo posible para interrumpir su trabajo.

He aquí unas pocas:

Aprender a vender lo que ha creado.

Dar las gracias por escrito.

Hablar en público.

Fracasar a menudo.

Ver el mundo tal como es.

Hacer predicciones.

Enseñar a los demás.

Escribir a diario.

Conectar a los demás.

Liderar una tribu.

Si te comprometes con este acervo (o con otro que se ajuste a tu visión) y haces que *esto* sea tu trabajo, si haces que *esto* sea el conjunto de tareas del que te responsabilizas, entonces el arte que produces puede cuidar de sí mismo perfectamente.

Por otra parte, si tus costumbres consisten en reacciones y respuestas, si implican procesar lo que surja, asistir a reuniones y obedecer a las instrucciones de los demás, has cedido a la resistencia y has sacrificado tu arte a favor de los caprichos de otros.

«Eso está mal. Eso es brillante. Eso es estúpido. Eso es increíble.

¿Oyes estos comentarios a menudo? No eludas el trabajo que corta la respiración.»

Enganchado a una metáfora

Probablemente ya te llega. O probablemente quieres más.

¿Más de qué? No estoy seguro. Más reacciones, más dinero o más acólitos. Más poder, más libertad o más respeto.

La gran decisión que debes tomar es esta: ¿realmente quieres más de eso, o lo que mides no es más que una metáfora o un sustituto de otra cosa, de algo más real?

Intenta descubrir qué es esa cosa real y no dejes que te distraigan las medidas fáciles que recogen los marcadores de puntuación.

«Crear arte duele.

Pero es mejor que la alternativa.»

El cambio de Poundstone

La humorista Paula Poundstone no siempre ha actuado en salas abarrotadas. Al igual que todos los cómicos cuando empiezan, se encontró muchas veces en el escenario de un club nocturno prácticamente vacío, en plena madrugada.

Cuando describe su reacción ante este público tan reducido (dos o tres espectadores), explica que dejó de odiarlos y pasó a estarles agradecida («¡Eh, es la gente que ha venido a verme!«).

Tu arte existe para conectar. Al principio, las conexiones serán escasas, y es fácil que sientas frustración. ¿Y ya está? ¿Después de tanto trabajo, después de tantos riesgos, sólo unas pocas personas leen, escuchan o se toman la molestia de asistir al espectáculo?

El cambio de Poundstone nos recuerda que los espectadores que se presentan son los buenos, los que debemos apreciar.

«El resto del mundo» no es, ni con mucho, tan importante como las pocas personas que están aquí.

«Deja que sus clientes refrenen su trabajo»

Mi colega y yo estábamos examinando la carpeta de trabajos de una diseñadora, y coincidimos en que sus obras eran buenas, pero no geniales.

Entonces nos dimos cuenta de que estábamos viendo las obras que había publicado. Leímos un poco entre líneas y descubrimos lo que podían ser indicios de genialidad.

La diseñadora había cometido dos errores. En primer lugar, en un torpe intento de lanzar su trabajo, había dejado que clientes que no eran tan buenos como ella rebajaran el nivel intelectual de sus obras. En segundo lugar, apenas exhibía sus trabajos inéditos, justo los que podrían atraer a los clientes que probablemente se merecía.

De esto podemos aprender dos cosas. La primera es que, cada vez que colaboras con alguien que hace que tu trabajo parezca menos de lo que es, has tomado una decisión y tendrás que vivir con las consecuencias. Y la segunda es que hoy en día es muy barato hacerse una carpeta de trabajos variados, pero si ocultas tus mejores obras, lo estás haciendo por tu cuenta y riesgo.

La casilla cinco

Una amiga muy motivada utilizó Google Docs para elaborar un cuestionario con cuatro preguntas. Cada casilla del formulario contenía una pregunta sobre diferentes aspectos de sus puntos fuertes. Envío el formulario a sus amigos y les pidió que lo rellenaran de manera anónima. De este modo, se enteraría de primera mano de en qué destacaba y en qué debía centrarse.

Por desgracia, le faltaba la casilla cinco.

La casilla cinco era una pregunta: «¿Qué me da miedo?».

«¿De qué me escondo? ¿Qué me impide ofrecer mi mejor trabajo?»

Y la respuesta (la de la mayoría de nosotros, la mayoría de las veces) es que nos frena el miedo. El miedo de que nos consideren un fraude.

Un *coach* de talento puede cambiar tu vida. Sin duda, amortizas lo que te cuesta en un abrir y cerrar de ojos. Sin embargo, las personas que los necesitan rara vez los contratan. ¿Por qué? Porque nos obligan a hacernos la pregunta de la casilla cinco. No queremos exponernos al riesgo de que nos consideren orgullosos o arrogantes, porque la vergüenza de que nos perciban como un fraude acecha a la vuelta de la esquina.

Si supieses qué te da miedo, si entendieses dónde se encuentra tu arte y lo mucho que temes sacarlo fuera, ¿tomarías alguna medida? ¿O es demasiado el riesgo?

Bill Murray habla de la improvisación

Tienes que salir ahí fuera para improvisar y tienes que superar el miedo a morir. Tienes que ser capaz de arriesgarte a morir. Y tienes que morir un montón de veces. Tienes que morir todo el tiempo. Sales ahí con una idea que no es más que un susurro. El miedo te agarrota. Es el miedo a morir. Cuando arrancas y las primeras frases no cuajan y la gente piensa: «¿Qué es esto? No me hace gracia y no me interesa», simplemente extiendes los brazos así y te abres, y eso te permite sacar lo que llevas dentro. De otro modo, se quedará atascado dentro de ti.

La lección que debes aprender de este desahogo de Bill es que no vas a morir. En realidad, no. Aunque te lo parezca.

La resistencia generará los sentimientos que hagan falta para persuadirte a evitar morir, u otros similares.

De nada sirve negar estos sentimientos, pero sí apreciarlos.

Cuando no hay una respuesta correcta

... Todo lo que hagas puede ser objeto de crítica.

Aquí tienes un montón de cubos de letras. Construye algo.

Esto es sorprendentemente difícil para algunas personas. El adverbio «sorprendentemente» no es una buena elección, ya que la razón por la que les resulta difícil es evidente: te enseñamos a evitar situaciones como esta.

Cuando te encuentras en esta situación, te vuelves vulnerable. Podrías construir algo fallido, algo tonto, algo trivial. Podrías componer una frase ofensiva o construir una torre banal.

Es mucho más fácil cubrir el expediente, despreciar el ejercicio por infantil y optar por la alternativa segura, fácil y justificable.

«Un problema es una oportunidad para dar lo mejor de ti mismo.»

Duke Ellington

«Y la economía de la conexión no deja de crear problemas.»

La única manera de mejorar nuestra forma de resolver problemas es, precisamente, resolviéndolos. No en privado, no en un entorno seguro, no en un lugar donde puedes debatir sobre los resultados. En público.

La escasez y la búsqueda de lo seguro

Como dijo Grace Yvonne Attard: «Me he dado cuenta de que cada vez que vengo de un lugar donde reina la escasez y la falta de fe, esto es, de un lugar seguro, los resultados de mis decisiones son insignificantes. Optar por liderar, desde el corazón, desde un lugar de entrega y abundancia... es casi siempre mejor».

La escasez es el principal motor de la era industrial. Recursos escasos, máquinas escasas, mano de obra escasa y espacio en las estanterías escaso. La economía de la conexión prospera con la abundancia. Las conexiones crean más conexiones. La confianza crea más confianza. Las ideas crean más ideas.

La referencia de Grace a la fe está conectada intrincadamente con la escasez y la seguridad. Cuando haces algo que ya has hecho antes, sólo necesitas confiar un poco en las leyes de la física. En cambio, cuando saltas al vacío sin un mapa, te expones al fracaso, al terror y, sí, a la genialidad.

El huevo de Colón

Perseguir es muy fácil.

En cuanto ves algo acabado, el cerebro reptiliano se relaja. Sabe que puede hacerse y no le preocupa tanto la idea de morir.

Por eso, perseguimos ideas. Perseguimos a los líderes del mercado. Perseguimos la próxima innovación que se nos presenta en el camino.

E internet nos lo trae todo a casa. Hoy en día, podemos ver al instante lo que (aparentemente) vale la pena perseguir.

Cuenta la leyenda que, cuando Colón regresó de un viaje, sus detractores de la élite lo pusieron en un aprieto cuando afirmaron que si él no lo hubiera hecho, otra persona lo habría conseguido. Esto era algo inevitable, nada de lo que preocuparse. Según un libro escrito en 1565, así es como se enfrentó a sus críticos:

Colón no respondió a estas palabras, sino que pidió que le trajeran un huevo. Lo colocó sobre la mesa y dijo: «Señores, apuesto a que ninguno de vos es capaz de conseguir que este huevo se mantenga de pie sobre un extremo, como haré yo sin ningún tipo de ayuda». Todos lo intentaron sin éxito, y cuando el huevo regresó a Colón, lo golpeó con suavidad contra la mesa para romperlo ligeramente, con lo que el huevo se mantuvo en pie. Todos los presentes se quedaron desconcertados, y comprendieron lo que quería decir: en cuanto se consuma una hazaña, cualquiera sabe cómo llevarla a cabo.

Deja de perseguir. Es fácil, es ineficaz, y tú puedes hacerlo mucho mejor.

«Busca tu propio huevo.»

El equilibrio del artista: crear un arte lo bastante bueno

El cerebro reptiliano es una fiera astuta, y hará todo lo posible por ocultarse.

Empezará negando su existencia, echando por tierra tus argumentos para crear arte. Hará que te entre sueño o te distraerá con otra tarea más urgente. Saboteará tu trabajo para que nadie lo conozca, para que nadie te pida que vuelvas a hacerlo. La resistencia te entorpecerá, te detendrá o te hará sentir abatido si cree que así puede obligarte a esconderte de nuevo.

Una de las tácticas más perniciosas del cerebro reptiliano consiste en hacer que te enamores de un proyecto imposible, de un sueño imposible, de una misión encomiable pero condenada al fracaso.

Después de todo, si tu búsqueda es imposible de culminar, ¿cómo puede alguien culparte de no tener éxito?

Es difícil generar un cambio, y esto obliga al artista a desviarse, a infringir las normas, a persistir en contra del statu quo. A veces te conviertes en un líder y en un agente de cambio, y a veces te conviertes en un criticón molesto.

¿Y esto en qué se diferencia? ¿No es que la historia llama de un modo a los ganadores y de otro a los perdedores? ¿Es Dennis Kucinich un excéntrico y Daniel Ellsberg un héroe clarividente?

Creo que no podemos limitarnos a juzgar a una persona en función de los hechos. Debemos recurrir al *prajna*, a la capacidad de ver el mundo tal y como es. Por supuesto que necesitamos a personas que arremetan contra los molinos, pero la esencia de Don Quijote era que, en cierto sentido, *sabía* que eran molinos. El temerario agente de cambio no espera un milagro; forja alianzas y obtiene un apoyo gradual en su metódico intento de hacer realidad el cambio al que aspira. El artista en misión progresa, convierte a unos pocos y funda una tribu. El criticón, en cambio, está enamorado de su papel de desvalido que no es responsable de gran cosa y, en realidad, se desentiende de los compromisos que serían necesarios para causar verdadero impacto.

Tres maneras de relacionarse con el público

Algunos artistas ignoran a propósito a su público. «Aquí lo tienes; está acabado; para mí no existes.» Hace falta valor para mostrar una actitud del tipo «tómalo o déjalo», pero te permite crear arte sin distracción. Este es el arte de Thomas Pynchon, David Mamet y Trevanian. Para vivir provechosamente con el cerebro reptiliano, el artista decide aislarse.

Algunos artistas comprenden que sólo agradarán a su tribu —las personas que buscan la respuesta que estos creadores pretenden evocar y que comparten su visión del mundo—. Estos artistas consideran que el arte es deficiente hasta que crean algo con lo que su grupo se siente identificado, y se preocupan y se comprometen lo suficiente como para conectar con el público hasta que el arte empieza a funcionar. Bob Dylan, Cindy Sherman y David Sedaris viven en este mundo. Están presentes, pero no les interesa en absoluto halagar al público que no entiende sus obras.

Y algunos (que no llamaré artistas) escuchan ávidamente todas las críticas y se esfuerzan en refrenar su arte para halagar al sector de público más amplio posible. Para estas personas, la cuota de mercado es mucho más importante que el arte. Piensa en ese ajado Elvis que se convirtió en una parodia en Las Vegas, o en esa ajada Judy Garland que tocó fondo en el escenario. Comenzaron como artistas que se proponían cambiar el statu quo por un grupo que se preocupaba, pero acabaron como animadores del mercado de las masas.

El buen fracaso: ¿cómo se vuelve aburrida una organización?

A David Puttnam, mandamás de Hollywood exiliado, se le atribuye esta ley: «Está mejor visto fracasar de una manera convencional que no convencional. Y su corolario: la recompensa de tener éxito de una manera convencional es inferior al riesgo de fracasar de una manera no convencional. En resumen: puedes cagarla impunemente, siempre y cuando la cagues como todo el mundo».

Cuando hablamos sobre el fracaso con personas educadas en la era industrial, constatamos que les cuesta encontrar formas artísticas de enfocarlo. Entienden el fracaso común, el fracaso aceptable, el fracaso fácil, porque es el que ya se ha producido, y creen que es el que se espera de ellos.

Pero el resultado es aburrido.

Este es el fracaso de una pizza de Domino's con un nuevo sabor, o de una nueva variación en un ordenador de Dell, o de una reacción poco entusiasta ante el último Corvette. Son fracasos aburridos porque, de entrada, no se arriesgaba mucho.

Lo excepcional es arriesgarse a sufrir un fracaso completamente nuevo, aquel que se produce cuando se corre un riesgo nuevo. Cuando te expones a un riesgo desconocido, le abres la puerta a una forma de éxito radicalmente nueva.

«No creo en mucho, pero creo en ti.»

El juego es infinito si lo juegas como tal

Cuando se trata de trabajo, nuestro instinto nos empuja a hacer menos. ¿Por qué pedir más?

En cambio, si juegas a un juego, el objetivo consiste en seguir jugando.

El trabajo es un engorro. Más bien, son trabajos forzados. Es cruel, tedioso y está diseñado para agradar a otros y para producir capital, que se utiliza a su vez para generar más trabajo y más capital. Nos permitimos desentendernos del trabajo, para despersonalizarlo, deshumanizarlo y perdonarnos nuestros atajos éticos.

Los juegos, sin embargo, son voluntarios. Aparte de que tienen reglas que ponemos nosotros, los juegos que elegimos reflejan nuestra manera de ser. Cuando jugamos, todos podemos participar, porque es algo personal. No necesariamente la victoria o la derrota, sino el proceso. Nuestra forma de jugar forma parte de la persona en la que creemos que podemos convertirnos.

Cuando vemos el «trabajo» que llevamos a cabo como parte de un juego, con movimientos en vez de fracasos, con resultados en vez de tragedias, es más probable que le transmitamos la actitud adecuada a nuestra ocupación. Pase lo que pase, forma parte del juego, y por esta razón jugamos.

Pero no todos los juegos son iguales.

James Carse escribió sobre el concepto de juegos finitos e infinitos. Un juego finito es aquel en el que hay un ganador y un perdedor. Tiene reglas, sí, pero también un fin. El objetivo de un juego finito, por tanto, es ganar, ser el último en pie.

La era industrial era partidaria de los juegos finitos. La cuota de mercado es uno de ellos. También es un juego finito contratar a un empleado de la competencia: así eres tú el que tiene a la estrella, no tu rival. Todas las temporadas de la Liga Nacional de Fútbol Americano son un juego finito, ya que gana un único equipo y todos los demás se convierten en perdedores.

Por otro lado, se participa en un juego infinito por el honor que supone jugar. *El objetivo de un juego infinito consiste en permitir a los demás participantes jugar mejor.* La meta de tu próximo movimiento es animar a tus compañeros de juego a hacer que sus movimientos sean todavía mejores.

Como ya habrás imaginado, la economía de la conexión prospera con el juego infinito (y viceversa). Dado que las conexiones no son una inversión de suma cero, dado que las ideas que se divulgan benefician todo lo que tocan, no hay una necesidad acuciante de declarar a un ganador (y muchos perdedores).

En el juego finito impera la presión de ser esa persona única, una entre un millón. El problema es que, según estas probabilidades, hay otras siete mil personas en el planeta tan buenas como tú (o incluso mejores). Ganar un juego finito en un mundo conectado es una apuesta de bobos.

No cabe duda de que todo juego finito en el que se arriesga mucho acaba convirtiéndose en un trabajo, que te presionará para tomar esteroides, descuidar los detalles y abandonar la generosidad para centrarte en el fin.

Nuestro mejor arte es agotador. Pero no es agotador porque pretenda generar escasez y ganar un juego finito, sino porque es personal y generoso.

Los juegos infinitos traen consigo la abundancia y la satisfacción de crear un arte que importa.

Juega.

El juego no acaba hasta que llega a su fin

En los albores de la era de internet, asumí lo que parecía un enorme riesgo. Saqué adelante una empresa de marketing en línea (inventamos la publicidad ética por correo electrónico) y la amplié, gracias a subvenciones externas, hasta contar con setenta empleados.

Éramos una empresa grande, realizábamos proyectos interesantes para buenos clientes, pero a duras penas lográbamos recuperar los gastos (en un mes bueno). El dinero que habíamos invertido se estaba acabando, y si no realizábamos alguna venta pronto, una de dos: o nos arrodillábamos para conseguir más dinero, o cerrábamos —con lo que muchas buenas personas perderían su trabajo.

Este fue el momento más arriesgado. Como fundador, inventor y triunfador, sentía una enorme carga sobre mis espaldas. Tenía que vender algo, y ya.

Celebramos en Nueva York una reunión de ventas con una marca famosa. Todo iba como siempre: los ejecutivos de cuentas y de marketing, como no tenían nada mejor que hacer, nos estaban machacando a mi colega y a mí. Criticaban nuestro trabajo, decían lo caros que éramos y comentaban lo hábil que parecía ser la competencia.

En ese momento, comprendí la realidad del juego infinito. Si salvar la empresa significaba tener que hacer eso todos los días, no me interesaba. Si estaba tan desesperado por vender, esas ventas no reflejarían aquello de lo que éramos capaces; simplemente serían lo que el cliente quisiera comprar ese día. Eso no era arte: era una deformación del arte.

Aunque el fracaso de esta empresa sería una tragedia y una lástima, decidí en el momento que era mejor fracasar que llevar a mi equipo por el camino de la mediocridad y el agravio.

Cuando habían transcurrido diez minutos de esta reunión de una hora, cerré el ordenador portátil mirando a las personas con las que bregábamos y dije: «Me parece que no somos la empresa que ustedes buscan. Hacemos lo que hacemos, y nos sentimos orgullosos de nuestra forma de proceder. Si esto no es lo que buscan, lamento haberles hecho perder el tiempo». Entonces me levanté y eché a andar. Mi colega, anonadado, también se puso en pie y se dispuso a seguirme.

Ya te imaginarás lo que sucedió. En el momento en que se hizo evidente que no estábamos desesperados, en el momento en que lideramos en lugar de suplicar, la venta se hizo realidad. Vendimos más en las ocho semanas siguientes que en los dos años anteriores.

El juego es infinito si lo juegas como tal. Puedes seguir creando arte siempre y cuando estés dispuesto a tomar las decisiones que te permitan crearlo.

Los juegos infinitos, el arte y la generosidad

En cuanto comprendes el concepto de juego infinito, la relación que Lewis Hyde establece entre el arte y la generosidad cobra mucho más sentido.

Para que algo sea arte, tiene que haber un regalo. El regalo establece una conexión y un vínculo, y estas uniones se encuentran en el centro de la economía de la conexión. Las conexiones generan más valor, y de este modo el juego continúa.

Una transacción, en la que ambas partes quedan en paz, separa a las personas. Un regalo crea un desequilibrio; refuerza a la tribu; hace avanzar el juego.

La escasez, la cuota de mercado, los monopolios y la potenciación al máximo de los beneficios buscan chuparle la energía al sistema. Los industrialistas quieren que el sistema se tranquilice, que se vuelva organizado, productivo y, sobre todo, rentable. Los artistas quieren *añadirle* energía al sistema, reorganizarlo, hacer avanzar el juego.

Los artistas no dan regalos como alternativa a hacer un favor. No intentan contraer una deuda comercial; no establecen contactos para abrirse camino hasta la cima. Los artistas juegan el juego infinito, y cada regalo con el que contribuyen les permite seguir jugando.

«Como ningún otro.»

Los artistas no paran

No vemos la hora de jugar de nuevo.

El arte es un proceso, no un objeto, y es un proceso que jamás acaba. Los juegos infinitos nos invitan a seguir participando, a lanzar la pelota, a dejársela preparada al que viene detrás. ¿Cómo no vas a querer seguir jugando?

Neofilia

«Lo extraordinario tiene una semivida. Te acostumbras a cada maravilla y milagro nuevos. Te olvidas de que una visita a una buena biblioteca era algo preciado y asombroso. Te olvidas de que no viste un televisor en color hasta los quince años, o un teléfono móvil hasta los cuarenta, o de que en Nueva York el número de asesinatos era cuatro veces más alto cuando llegaste que cuando te fuiste. Y te olvidas de que era guay decir «guay» y llevar vaqueros, y de que la referencia a Dios no siempre formó parte del Juramento de Lealtad a Estados Unidos. Olvidamos.»

Kurt Andersen, True believers

Y olvidamos cada vez más rápido, y más a menudo que antes. Estamos enamorados de lo nuevo, y parece como si nunca fuera a haber suficientes novedades, como si nunca fueran a llegar lo bastante rápido. Hemos construido una sociedad posengaño, en la que nuestro futuro es aquel que crean las personas que cambian el statu quo, no las que lo defienden.

«Galofar»^[1] (y *funktionslust*)

«“Galofar” es esa ornamentación y elaboración aparentemente inútil de una actividad. Es pródigo, excesivo, exagerado, poco económico.

“Galofamos” cuando saltamos en vez de caminar, cuando tomamos el camino pintoresco en vez del eficiente, cuando jugamos a un juego cuyas reglas nos obligan a limitar nuestros poderes, cuando nos interesan los medios en vez de los fines.»

Stephen Nachmanovitch

Mi nueva palabra favorita en alemán es *funktionslust*. Describe la pasión de hacer algo por el mero hecho de hacerlo, no sólo porque quizá funcione. Es el jugador que quiere dejar el banquillo y saltar al campo aunque sea demasiado tarde para ganar, o el chef de hotel que le dedica un esfuerzo especial a la tortilla que pidió un cliente como parte del menú de siete dólares a altas horas de la noche.

No porque sea su trabajo, sino porque puede.

Los artistas juegan. No analizamos la rentabilidad de la inversión ni buscamos atajos. Estamos jugando, no trabajando, y el camino más largo suele ser el mejor para llegar allí adonde vamos, porque a veces no vamos a ningún sitio.

Cuando «galofamos» a propósito, utilizamos el cuerpo para hacerle entender al cerebro que es la hora del *funktionslust*. Nos disponemos a consagrar nuestro espíritu al trabajo; si no, ¿por qué íbamos a hacerlo?

Si juegas en una liga en la que no te permiten cambiar las reglas, es muy posible que la obediencia y el entrenamiento riguroso sean tus mejores opciones. El resto de nosotros somos conscientes de que las reglas no dejan de cambiar y de que incluso podemos disfrutar del proceso de cambiarlas.

Las enseñanzas de la escuela de bellas artes

Casi nunca se discute cómo sujetar el pincel o cómo mezclar las pinturas. La escuela de bellas artes está enfocada hacia el rechazo, la visión y el compromiso. No sólo te enseña el vocabulario que te permite hablar con criterio sobre tu arte, sino que te exige que lo utilices para crear un arte mejor.

Cuando un no-artista lee los «deberes» típicos de los alumnos de bellas artes, le parecen extraños, abstractos y muy poco atractivos, porque son antiindustriales, están plagados de riesgos para la persona y lo más probable es que le disgusten. La zona de seguridad de un artista es diferente de la zona de confort en la que vive la mayoría de la gente, y pueden pasar meses o años hasta que se le deslava el cerebro a un estudiante de arte para que aprecie estas interacciones, en vez de huir de ellas.

El profesor de arte suele mandar rompecabezas visuales y callejones sin salida disfrazados de ejercicios útiles, así como la creación de narraciones profundamente personales. Esto no parece tener mucho que ver con utilizar lápiz y papel, pero tras un examen minucioso resulta evidente que sí lo tiene.

La técnica es lo segundo (o incluso lo sexto). Lo primero es el compromiso y el juego. La capacidad de cuestionar la autoridad y el statu quo. Y la buena disposición para la pizarra en blanco...

Si el resultado no es el único objetivo, no cabe duda de que invertirás más esfuerzo en el proceso y en las intenciones.

«Podrías acabar llorando.

Si no estás preparado para llorar, no estoy
seguro de que estés creando arte.

Y si no estás preparado para bailar de emoción,
es indudable que no estás creando arte.»

¿Cuánto tarda en aparecer el arte?

Una empresa de internet de crecimiento rápido puede tardar siete años en convertirse en un éxito de la noche a la mañana. El movimiento estadounidense por los derechos de los gays tardó una generación en legalizar el matrimonio en un solo Estado. Un profesor podría necesitar catorce clases para empezar a influir en sus estudiantes. Un blog no coge el ritmo hasta que pasa un año o más.

El arte casi nunca funciona todo lo rápidamente que a ti te gustaría, y cuanto más necesites que funcione, más lentamente sucederá.

Limar las asperezas

En nombre de la productividad y de la aceptación del mercado de masas, el industrialista lima las asperezas.

El artista, en cambio, comprende que las asperezas son lo que importan.

«No tengo nada que decir»

Por supuesto que no.

Y Bob Marley no sabía cómo tocar «Get up, stand up» cuando empezó, y Jane Austen no era una escritora especialmente buena en sus comienzos, y Valerie Jarrett no sabía nada de política interior al principio.

El precio de decir lo que se piensa no es el de antes. El precio de levantar la mano, de establecer una conexión o de divulgar una idea por el mundo es cada vez menor. Y precisamente por eso, el riesgo también es pequeño.

«Sabemos que las cosas podrían funcionar mejor, y para eso hace falta cuestionarse lo que es, imaginarse lo que podría ser y, después, intentar hacer algo al respecto.

Independientemente de si trabajas en Wall Street, en una organización sin ánimo de lucro que lucha contra el hambre o en el gobierno local, te insto a que rechaces la complacencia.»

Jacqueline Novogratz, fundadora de Acumen Fund

«No creas arte después de convertirte en un artista.
Te conviertes en artista al crear arte sin cesar.»

Lo que todo artista necesita

Si tienes un familiar, una pareja, un compañero de trabajo o un empleado artista (o si eres un artista y quieres compartir esto con tu equipo), te comentaré a continuación algunos pensamientos tácticos sobre la felicidad y la productividad.

No cuestiones su compromiso con la misión. No sirve de nada que le sugieras amablemente al artista que se busque un trabajo diario para llegar a fin de mes, o rendirse, o sentar la cabeza, o bajar el listón. El artista piensa en esto todos los días, y no necesita que le recuerdes que puede sacrificar su vida y su sueño por un empleo mejor para poder permitirse más lujos y cachivaches industrializados.

Cuando haya finalizado el trabajo, no cuestiones las tácticas, sobre todo si no te pregunta. El momento de devanarse los sesos para encontrar la mejor manera de interactuar con el mercado es mientras se está creando el arte, no cuando ha fracasado.

Por otra parte, es perfectamente adecuado que le preguntes al artista si quiere hablar sobre cómo aumentar las probabilidades de que su público entienda mejor su arte.

Es inútil que intentes tranquilizar al artista. Nunca serás capaz de tranquilizarlo suficientemente como para que supere el abismo constante que conllevan cada decisión, cada proyecto y cada táctica. Un artista necesita que lo confortes asegurándole que ha elegido un camino loable y que le hagas saber que cuenta con tu apoyo. Pero la tranquilidad sobre su trabajo debe nacer en su interior.

La mejor pregunta que puedes hacerle a un artista es: «¿Cómo vas a conseguir que funcione?».

Intenta diferenciar entre las críticas que el arte suscita en una persona (tú) y la difícil comprensión empática que despierta en las demás. Tal vez no te guste a ti, pero no es justo generalizar y decir que no le va a gustar *a nadie*. Si no eres capaz de entender la obra desde el punto de vista del público, quizá sea mejor que no digas nada.

El artista necesita que le demuestres un compromiso inquebrantable con su misión. Este es el precio más alto que tienes que pagar por estar con un artista y apoyarlo, y sí, probablemente puedes invertir aún más tiempo, pasión y dinero para hacerlo.

Parte del apoyo a esta misión consiste en empujar al artista a ser *más* comprometido, no menos; en empujarlo a demostrar más concentración, agudeza y singularidad, no menos. A Eddie Murphy no le hace falta que la gente lo anime a hacer otra película tonta por un montón de dinero; le hace falta apoyo para volver a encarrilar su carrera y hacer una película excelente, y si es necesario sin cobrar.

El artista no necesita que le ofrezcan una escapatoria para evitar crear arte. No necesita que le recuerden la realidad, o los abogados, o las normas, o incluso las leyes de la física. El artista simplemente necesita que lo animen, lo engatusen y lo apoyen para crear un arte mejor.

Todo saldrá bien, porque al final todo sale bien

Una persona me preguntó que qué me aconsejaría a mí mismo a los veintidós años, cuando realizaba un máster en dirección y administración de empresas. Por lo visto, muchas personas se aconsejarían a sí mismas comprar acciones de Google, casarse con la pareja que rechazaron o mudarse a una ciudad en concreto, esto es, cosas que cambiarían el curso de su vida si tuvieran que empezar de nuevo.

Yo no cambiaría nada de nada, ni siquiera las peores catástrofes profesionales, porque cada una de ellas es responsable de lo que hago ahora, y no me puedo imaginar un trabajo mejor. Pero una cosa que sí me gustaría haber sabido entonces es que, pase lo que pase, las cosas al final salen bien, que el dolor forma parte del viaje, y que sin dolor no hay ningún viaje que de verdad merezca la pena.

No todo sale bien porque todo funcione. Como ya sabemos, *no* todo funciona.

No, en absoluto, pero siempre consigues bailar. Ganes o pierdas, consigues jugar. Me diría a mí mismo que no pusiera tanto bagaje emocional en cada proyecto y en cada interacción. El objetivo es seguir jugando, no ganar.

El hecho de que te tranquilicen no es escalable, y no sirve de nada que te digan que todos los proyectos van a funcionar. Lo útil es saber que el viaje es el objetivo, y que la vez que mi portátil se incendió en medio de una reunión de ventas, o la vez que el vicepresidente de AOL me amenazó diciendo que haría que me arrestaran, o las nóminas que casi no pude pagar, o las miradas vacías... forman parte del arte.

Cuando acaba un proyecto, cuando acaba el día, cuando acaba un juego, puedes mirarte en el espejo y decirte que por lo menos conseguiste bailar.

Los subidones no son tan exagerados

Una de las cosas a las que renuncia el artista profesional es a la emoción de los subidones frenéticos. Hace unos veinte años, me volvía loco cuando algo funcionaba, por insignificante que fuera. En el trabajo vivía experiencias salvajes todos los días, como rechazos y golpes casi mortales para la empresa, y me aferraba desesperadamente a cualquier comentario positivo.

Me alegra poder decir que ahora no tanto. Esto significa que los subidones no son tan exagerados. El éxito consiste en el privilegio de trabajar más, no de ganar. Cuando el proyecto que lancé en Kickstarter para subvencionar este libro alcanzó su objetivo en menos de tres horas, no me puse a bailar como un loco para celebrarlo. En lugar de eso, cogí el portátil y me puse a trabajar. Este es el mayor privilegio que me puedo imaginar.

Nunca ha habido un momento mejor

A veces tienes suerte y te encuentras en el lugar adecuado en el momento adecuado. No obstante, si eso sucede y no te das cuenta, podrías desaprovechar la oportunidad.

Creo que es ahí donde nos encontramos ahora. En el lugar adecuado. En el momento adecuado. Y tal vez no te das cuenta.

Es un momento fatal para ser un industrialista, un momento fatal para desear una demanda fiable y predecible. Un momento fatal para esperar obtener unos beneficios pocos razonables fabricando cosas corrientes para personas corrientes. Un momento fatal, en especial, para ser un directivo intermedio bien remunerado que hace lo que le dicen a cambio de un puesto seguro.

Por otra parte, nunca ha habido un mejor momento para tener algo que decir, para adoptar cambios y para ver el mundo con otros ojos. Nunca ha habido un mejor momento para crear conexiones, en vez de cosas. Y, sobre todo, nunca ha habido un mejor momento para crear arte.

¿Quién quiere ser millonario?

La mayoría de las veces, es así como fomentamos el arte. ¿Quién quiere ser famoso? ¿Quién quiere salir en la televisión? ¿Quién quiere que lo ovacionen en pie, que su prestigio aumente en la reunión o que lo promocionen?

Creo que hay una pregunta mejor:

«¿Te preocupas tanto como para fracasar?»

Tu mayor fracaso

Sorprendentemente, lo que acabó en fracaso no es ese gran proyecto que emprendiste con las mejores intenciones.

No, tu mayor fracaso es aquello que soñabas hacer pero que no hiciste porque no reuniste el valor necesario. Esto es algo que los poderosos esperan que pases por alto, porque mina sus intentos de mantenerte a raya.

El peor punto negativo de tu currículum profesional es el camino que no tomaste, el proyecto que no iniciaste, y el arte que no creaste.

No te creas su cinismo

Un consumidor inseguro es un buen consumidor, y un empleado inseguro es también un empleado dócil. El consumidor inseguro es fácilmente influenciable con promesas y aceptará encantado cualquier cosa que le ofrezca seguridad. El empleado inseguro es un muñeco en manos del director que busca dar instrucciones.

Cuando decides que no tienes bastante talento o que no estás listo para expresar tu opinión, cuando te crees el cuento de que no tienes una formación o unos antepasados lo bastante buenos para marcar la diferencia, cedes tu poder a las autoridades.

El cínico que no vota porque no cambiará nada es quien garantiza que nada cambie. El músico que espera a que una discográfica lo llame (al mismo tiempo que odia a las discográficas por su avaricia y su arrogancia) les está entregando todo su poder.

El precio de equivocarse se vuelve diminuto en comparación con el precio de no intentarlo.

Lo he hecho, lo he creado, lo he dicho

Es mucho más fácil fracasar ahora que antes.

Mucho más fácil dar a conocer algo y ver que no funciona.

No te hace falta un edificio, una licenciatura o un presupuesto para publicidad. No necesitas el permiso de nadie.

Qué gran oportunidad. Por favor, no dejes que cien años de lavado de cerebro te hagan desaprovecharla.

«Aprendes a nadar nadando.

Aprendes audacia “audaciando”.»

Mary Daly, citada por Brené Brown

Empieza tu viaje antes de ver cómo acaba

La resistencia quiere que la tranquilices. Quiere un plan que se pueda someter a prueba. Quiere saber que, antes de soportar el dolor, el premio final está garantizado.

«Dame más estudios de casos, más ejemplos, más tranquilidad. ¡Dame pruebas!»

El cerebro reptiliano ha conseguido bloquearte. El mejor arte es el que crean los artistas que no saben si al final va a funcionar. El resto del mundo se ha quedado atascado con la cultura a la que los industrialistas han lavado el cerebro, la cultura del miedo y de la sumisión.

Pero la cultura es una elección. No tienes que aceptar una cultura del miedo o una cultura del fracaso. Ahora mismo, al final del pasillo o más adelante en la calle, hay otro artista, alguien lleno de esperanzas y emoción, alguien que elige una cultura diferente, aunque se mueva en la misma ciudad, el mismo sector y la misma economía que tú.

Otras personas siempre han dominado este arte, siempre han elegido la cultura de la esperanza, pero tú no lo has hecho lo suficiente («demasiado arriesgado», dice el cerebro reptiliano), porque te han refrenado la necesidad de aportar pruebas, la dependencia de la tranquilidad y el miedo a la humillación.

El arte es un proyecto; no es un lugar. Construirás tu casa soñada y acabará reducida a cenizas. Lanzarás un negocio y tendrá éxito, hasta que deje de tenerlo, y entonces seguirás adelante. Te subirás al escenario y hablarás con el corazón en la mano, y algunos espectadores (o tal vez sólo uno) no te entenderán, no te aceptarán, no te apreciarán.

Ahí es donde está el arte.

El arte es un salto al vacío, una oportunidad para sacar a la luz tu genialidad y hacer magia donde antes no la había.

Eres capaz de hacerlo. Ya lo has hecho antes y vas a repetir. El mero hecho de que tal vez no funcione es precisamente la razón por la que deberías —y debes— hacerlo. Qué gran regalo que no haya nada seguro, ninguna garantía, ninguna red.

Es perfectamente posible que al final de tu viaje nadie se ponga en pie para ovacionarte.

No pasa nada.

Por lo menos has vivido.

No desaproveches esta plataforma

Mientras escribo esto, estoy bebiendo un té (preparado con hojas enviadas por una cadena de distribución a más de cinco mil kilómetros de distancia) en una botella (fundida a una temperatura inalcanzable para los humanos no hace mucho) y utilizo un ordenador que habría costado un millón de dólares hace diez años (de no ser porque jamás habrías podido comprar uno por ese precio) conectado a internet a través de wifi (todo esto es un milagro).

Vivimos una época, la primera de la historia, en la que mil millones de personas están conectadas, en que tu trabajo se juzga (más que nunca) en función de lo que haces en vez de en función de quién eres, y en que las referencias, el acceso al capital y el poder puro y duro están eclipsados por una simple pregunta: «¿Me importa lo que haces?».

Hemos forjado este mundo para ti. No para que puedas ver más vídeos en internet, para que te mantengas actualizado en tus canales web o para que te lo pases bomba con tus compañeros del instituto. Lo hemos forjado para que hagas aquello de lo que eres capaz. Sin disculparte y sin excusarte.

Adelante.

«sí dije sí quiero Sí»

Molly Bloom en el *Ulises*
de James Joyce

Apéndice

Historias reales de catorce artistas reales

«Parécete a Jill»

Jill Greenberg me hizo una foto cuando ambos éramos adolescentes. Poco después, se convirtió en una de las fotografías de arte más importantes del mundo.

Vivimos en una sociedad en la que prácticamente todo el mundo tiene una cámara. Y cuando todo el mundo tiene una cámara, todo el mundo saca fotos. En este tipo de mercado, con este tipo de competencia, ¿cómo es posible conseguir nada?

Es fácil de describir, pero difícil de hacer: Jill eligió en todo momento su propio camino. Empezó por adoptar Photoshop, una herramienta que todos rehuían excepto unos pocos fotógrafos, pues creían que todo el trabajo tenía que realizarse antes de tomar la instantánea, no después.

Después buscó temas difíciles. Fotografió candidatos presidenciales con aspecto de zombis, osos enfadados y niños llorando. Y lo hizo sin reservas. Un vistazo rápido a su carpeta de trabajos demuestra que Jill se niega sistemáticamente a contenerse y lleva sus imágenes más allá del límite.

Y lo que es más importante, se nota que las fotos de Jill son suyas. Nadie la contrata para realizar fotografías que parecen sacadas por otra persona, o que parecen sacadas por *cualquier* persona. De hecho, los directores artísticos que deben ceñirse a un presupuesto suelen contratar a fotógrafos a los que piden que «se parezcan a Jill».

La mayoría de personas con una cámara no tienen el valor de tomar las decisiones que tomó Jill, ni de aguantar tanto tiempo como ella, ni de tomar tantas fotografías sin cobrar nada a cambio como ella. Jill ve lo que los demás no vemos, crea arte de una manera especial y tiene el valor de enseñarnos lo que ha hecho.

La chica del pintalabios

Angela Kapp, primera vicepresidenta de proyectos especiales y nuevos medios de comunicación de Estée Lauder, introdujo a este gigante de los productos de belleza en la era digital.

Y lo hizo cuando nadie tenía ni idea de cómo se hacía. No existía ningún manual. No podía inspirarse en L'Oréal o Revlon para copiarlos, porque estaban asustados y completamente perdidos. Angela también estaba perdida (como todos nosotros), pero era valiente.

Así pues, intentó cosas diferentes. Rompió barreras. No se calló y dijo lo que pensaba. No sabía escribir código, pero buscó la manera de encontrar, seducir y alentar a personas que supiesen. Asistió a conferencias y compartió sus conocimientos, y aprendió mucho de las otras personas que estaban allí para compartir. Y entonces repitió el proceso.

Angela sabía que su mejor baza no eran los secretos de lo que había aprendido; era el valor de seguir haciendo cosas. Por eso reveló sus secretos, los invirtió en el juego infinito del aprendizaje y, a cambio, aprendió más.

Diez años después de empezar, dejó Estée Lauder Companies cuando el juego había alcanzado el punto álgido, para iniciar su particular revolución en otros países y con otros clientes. Años después, en Estée Lauder todavía echan de menos a Angela, y las personas a las que formó todavía siguen el camino que ella abrió.

Abandonar la competencia

Charlie Osmond ya es una estrella. La edición británica de *Esquire* lo eligió emprendedor del año, pues ha lanzado varias empresas rentables que dan trabajo a cientos de personas.

Sabe cómo fundar y gestionar asesorías orientadas a los servicios. Asimismo, es consciente de sus puntos débiles, por lo que ha invertido muchísimo tiempo y energía en mejorar, por ejemplo, sus aptitudes para dirigir, a fin de convertirse en un fundador y director empresarial polifacético. Esto es una filosofía industrialista inteligente, y merece la pena.

Pero ya ha tenido suficiente.

Desde 2013, Charlie Osmond está redoblando sus esfuerzos para perseguir su sueño, en vez de mantener su (exitoso) statu quo. Aunque supone un riesgo para su reputación y su impulso, ha lanzado una nueva empresa llamada Triptease, que no será una asesoría y no se centrará en clientes empresariales, pero bien podría redefinir lo que vemos cuando compartimos en internet ideas sobre viajes. O también podría fracasar.

Cuando Charlie habla sobre esta nueva empresa, te das cuenta de que esa combinación de confianza y miedo y esa capacidad del artista de ver lo que hay e imaginarse ya lo que sucederá resultan realmente excepcionales. Pero, sobre todo, también lo son esa buena disposición para decepcionar (si no funciona) y para irse a otro sitio donde lo más probable es que sea momentáneamente incompetente.

El santo patrón de Kickstarter

Amanda Palmer es la estrella de rock de internet. Desde que abandonó Dresden Dolls en 2008, lleva definiendo con tenacidad y determinación la manera en que un músico independiente puede ganarse la vida y dar que hablar.

Su éxito arrollador más reciente fue la campaña sin precedentes que lanzó en Kickstarter a mediados de 2012. Claro que no fue un éxito de la noche a la mañana; fue el resultado de años de cumplir con su deber, crear arte y planificarse. Sí, recaudó más de un millón de dólares en treinta días... sin discográfica, sin departamento de contratación, sin inversores en capital riesgo, sin pagar a los medios de comunicación. Pero tardó años en formar un grupo que la apoyase a lo largo del proceso y que hiciese correr la voz sobre sus audaces planes.

Si le hubieses preguntado entonces a Amanda si la razón de ser de todos esos conciertos gratis, canciones gratis y espectáculos gratis era poder lanzar una campaña con éxito en Kickstarter, estoy seguro de que la segunda palabra de su respuesta medio impublicable —por vulgar— habría sido «no». Y si le preguntases si les dedica tanto tiempo a sus fans dentro y fuera de internet para poder ganarse la vida más adelante, la respuesta sería evidente. Lo hace porque dedicarles su trabajo es un privilegio para ella.

«Despégate de Facebook»

A primera vista, se diría que John Sherigan trabaja en el sector de los residuos. Su compañía procesa millones de kilos de residuos electrónicos todos los meses, los desmonta, los recicla y reduce al mínimo su impacto en los vertederos. Probablemente tu iPad contenga un poco de su aluminio. «Es un negocio sencillo; recibimos aparatos electrónicos y los convertimos en plástico, vidrio y metal.» Para el industrialista, se trata de un proceso centrado en la fábrica. Se imagina cómo llevarlo a cabo por menos, contrata mano de obra barata, impone sus sistemas y lo repite.

En cambio, para John, su negocio forma parte de un ecosistema mayor. El proceso que él y su equipo llevan a cabo no está orientado a vender mercancías. Lo que hacen es pasarse la vida de un lado a otro, estableciendo conexiones humanas con una persona cada vez, cara a cara, para ganarse su confianza. Invierten todo su tiempo en resolver problemas nuevos, compartir grandes ideas, entender lo que es importante.

Cuando llega el momento de recaudar dinero, abrir otra planta o encontrar un socio nuevo, John sabe que no podrá seguir adelante si simplemente presenta una hoja de cálculo con los activos y los pasivos. Existen infinitas alternativas si eres el fabricante de un artículo.

Lo que escasea es la confianza.

¿Es que está loco?

Willie Jackson dejó su trabajo bien pagado y con posibilidad de promoción rápida en una consultoría. Lo hizo justo después de comprarse una casa, y sin un plan en mente.

¿Qué empuja a un veinteañero hipotecado a cometer una locura así?

Pues no, no era una locura. Era la vida.

Willie Jackson comprendió que al final trabajaba para vivir, y decidió que disfrutaría mucho más de sus próximos cien años de vida en la Tierra si se dedicase a vivir para trabajar. Desde ese día, hace aproximadamente un año, se ha mudado a otra ciudad, ha hecho docenas de amistades nuevas, ha establecido una red de colegas de confianza, ha conseguido montones de clientes nuevos, ha sacado adelante muchísimo trabajo con personas en las que creía y ha vivido al límite todo el tiempo.

¿Algo de esto lo ha hecho famoso? Todavía no. Pero eso no es lo que importa. Lo que importa es que se alejó del sistema obvio para forjarse una vida no tan obvia.

El proyecto artístico de 36.000 millones de dólares

Hace poco, Cynthia Carroll se convirtió en la consejera delegada de Anglo American, una compañía minera que genera miles de millones de dólares, responsable de localizar diamantes, platino y otros metales esenciales en minas de todo el mundo. Cynthia es su primer consejero delegado mujer, sin un largo historial en la minería y que no procede de Sudáfrica. Era mucho lo que estaba en juego. Esta compañía con más de cien años de historia da trabajo a casi ciento cincuenta mil personas en todo el mundo.

Dada la naturaleza conservadora de Anglo American, resulta sorprendente que el primer acto de importancia de Cynthia al asumir este puesto fuese volar hasta la tristemente conocida mina de Rustenburg y adentrarse en ese lugar de trabajo «oscuro, caluroso, húmedo y escarpado», a cientos de metros bajo tierra, un lugar en el que cada año mueren de media cuarenta personas en accidentes laborales.

Impactada por la gravedad de lo que había visto, Carroll hizo algo que jamás había hecho ningún consejero delegado de ninguna compañía minera en una situación semejante. *Cerró por voluntad propia la mina.* No como reacción a una protesta (que no la hubo). No como un truco de relaciones públicas (cerrar dos días y luego volver a la normalidad). No, cerró la mina de platino más grande y más rentable del mundo durante nueve semanas simplemente porque no podía tolerar el peligro. Esto provocó tal tumulto que el consejero delegado de la división dimitió.

Carroll fue todavía más lejos. Estableció una productiva relación laboral entre los sindicatos, el gobierno y las compañías mineras, y se embarcó en una batalla de varios años para redefinir los factores que debían evaluarse y la forma en que se realizaba la extracción. Durante el siguiente año, como consecuencia directa del proyecto artístico de una persona, las víctimas mortales de esta mina se redujeron a la mitad, y siguen en descenso.

¿Y por qué conocemos esta historia? Porque Cynthia Carroll nos la contó. Aireó los trapos sucios de Anglo, divulgó las estadísticas, explicó con objetividad sus diferentes alternativas y se expuso a ser criticada, ninguneada y rechazada.

Nada de manuales, nada de pinceles. Se trataba de arte de alto riesgo, de buena disposición para trabajar sin un mapa y forjar nuevas relaciones.

Los salmones no votan

En palabras de Bruce Babbitt, ex secretario de interior de Estados Unidos: «Los secretarios del Gabinete que suscitan demasiada polémica pueden y de hecho llegan a perder su trabajo». Precisamente a esto se expuso cuando sugirió derribar la presa del río Elwha, una obra pública de un siglo de antigüedad que estaba obsoleta y diezmaaba la población de salmones.

No esperando nada más que aplausos, Babbitt celebró una rueda de prensa para anunciar su gran idea. De inmediato lo condenaron senadores, periódicos e incluso su jefe.

Los proyectos artísticos rara vez reciben una aprobación unánime. Si fueran obvios, todo el mundo emprendería uno.

Así pues, se puso manos a la obra. Su equipo se encargó de la previsión de gastos, los cálculos hidrológicos, los estudios sedimentarios y mucho más. Y nada de esto hizo que la gente cambiara de opinión. Estados Unidos tiene más de setenta y cinco mil presas, y ninguna se había derribado de la manera en que Babbitt proponía. Los datos no supondrían ninguna diferencia. Como en todos los lugares donde funciona el arte, era una decisión emocional, no matemática.

Unos años después, el insistente secretario presidió la demolición de una presa mucho más pequeña e incluso más obsoleta en Carolina del Norte. Con menos publicidad y, por tanto, menos oposición, Babbitt consiguió que la derribaran. En menos de un año, la población de peces, que llevaba cuarenta años desaparecida, regresó. Ahora no tenía sólo estadísticas: tenía una prueba viva y coleando, una demostración emocional de que derribar una presa era un esfuerzo que valía la pena.

Esta historia fue el resultado de su trabajo. Una historia que tocó la fibra sensible.

En 2012, la presa de Elwha fue derribada.

La acuicultura patas arriba

Cuando San Persand tenía veintiún años, trabajaba en una piscifactoría ayudando a criar peces. Los peces se encontraban en grandes recipientes con forma de cubo, cuyos lados estaban cubiertos por redes de pescar. Este diseño les permitía izar el cubo fuera del agua y recoger los peces que habían criado.

El problema era que las redes acababan cubiertas de algas, y el agua dulce no podía atravesarlas, por lo que los peces podían ahogarse y morir. Las algas amenazaban con destruir la economía de esta piscifactoría (y de muchas otras).

Persand, que carecía de autoridad, conocimientos de ingeniería y manual de instrucciones, inventó una solución —otro proyecto artístico—. Sugirió que sustituyesen los tanques cuadrados por otros cilíndricos. Todo era igual, excepto que era mucho más fácil darle la vuelta a un tubo. Cada vez que aparecían algas en el fondo del cilindro, le daban la vuelta y exponían las algas del fondo a la luz del sol y al aire de la superficie, con lo que las suprimían sin dañar a los peces.

El arte está donde te lo encuentras.

La estrategia es secundaria

Al igual que muchos emprendedores y asesores, Anne McCrossan conoce el mecanismo que impulsa a los medios de comunicación sociales a cambiar las cosas. Esto no es algo poco frecuente. Pero no es este conocimiento de los aspectos prácticos la razón por la que un cliente contrata a su compañía, Visceral Business, o decide colaborar con su red de contactos.

Ser inteligente es secundario.

No, lo que los atrae es su voluntad de jugárselo todo, de abrirse paso hasta llegar al límite de lo imposible. Ningún análisis de estrategia puede aportar humanidad; sólo puede hacerlo la forma en que el artista insiste en preocuparse. Según Anne: «Podemos desarrollar la cultura empresarial de una manera diferente, de una manera que autorice y anime a las personas a formar parte de ella, reaccionar y marcar la diferencia». Una afirmación así hace que te expulsen de numerosos terrenos de juego, recibe ojos en blanco como respuesta y es difícil de vender. Hasta que consigues venderla. Hasta que encuentras al público adecuado para este tipo de arte.

Las organizaciones y los compañeros de trabajo intuyen cuando una persona se vuelca en algo sin reflexionar seriamente sobre los inconvenientes. Pasar a la acción cuando estás asustado —no puedes mirar hacia abajo, sólo hacia adelante—. Pasar a la acción a veces por el mero hecho de que te gusta hacerlo. Casi se convierte en un proceso alquímico, que transforma una estrategia válida en algo que realmente conecta.

Extender un movimiento fuera de la ciudad

Hugh Weber sabe que no todas las grandes ideas, no todo el arte importante y no todos los movimientos nacen en grandes ciudades. Es el fundador de OTA, un colectivo de creadores con base en Dakota del Sur que se ha convertido nada menos que en el catalizador de una explosión de creatividad y posibilidades en toda la región.

Cuando comenzó, pensaba que tendría que abanderar él solo el movimiento. Sin embargo, lo que descubrió fue esto: «Me he visto obligado a reconocer que no soy el único que está metido en esto y que no puedo hacerlo solo. Las personas que han dado un paso adelante para apoyarme, participar y ayudarme a liderar este proyecto me han dado una lección de humildad y han transformado mi opinión sobre la colectividad». Resulta que el trabajo más duro no es organizar una gira de conciertos o ser brillante. Lo más duro es convencer a los demás para que compartan tu visión, para que adopten la misma actitud positiva que nació en una granja y la pongan en práctica para formar un colectivo creativo y ecléctico. «Creo que la principal diferencia reside en la manera en que se ven las posibilidades. Nuestra región tiene un don especial para resolver problemas. Cuando se produce una inundación, una ventisca o un incendio, todos hacemos piña, trabajamos juntos y sobrevivimos juntos. Pero cuando pensamos en algo más grande, innovador o potencial, es como si cada uno creyera que tiene que conseguirlo él solo en su sótano.»

La economía de la conexión aumenta el número de artífices de cambios. Hay muchas personas en la colectividad, incluso en las ciudades del centro del país que los neoyorquinos miran por encima del hombro, que están esperando a que se les pregunte, deseosas de ejercer su capacidad de ser singulares. La tarea del organizador de un colectivo es sencilla: encontrar no la respuesta correcta, sino el público correcto, el segmento correcto de la comunidad. Conectar, potenciar los valores atípicos positivos y repetir esta acción hasta que se produzca un cambio.

¿Cuánto es suficiente?

Ben Cohen es el décimo jugador de rugby que más puntos ha marcado en la historia del Reino Unido. Cuando tenía treinta y dos años, casi en la cúspide de su carrera, le ofrecieron un lucrativo contrato por tres años y lo rechazó.

Cohen decidió utilizar su fama y sus recursos para trabajar a tiempo completo con la fundación que creó para ponerle fin al acoso en las escuelas y el deporte y a la homofobia.

¿Por qué razón un jugador de un deporte que sólo garantiza unas ganancias económicas limitadas dejaría escapar un contrato de tres años? ¿Por qué razón un hombre heterosexual y casado dedicaría años de su vida a luchar contra la homofobia?

Porque forma parte del duro trabajo del arte. El arte no puede aspirar a aumentar al máximo los beneficios a corto plazo, porque los dictados de dichos beneficios apuntan siempre a un atajo y a un trabajo riguroso para mejorar la productividad. El duro trabajo que realiza Ben Cohen tiene mayor alcance y le permite fijarse no sólo en su cartera, sino en lo que le importa.

Durante una o dos temporadas, los compañeros de equipo de Ben Cohen lo extrañarán. Pero su decisión de llevar a cabo este proyecto artístico le ofrece la oportunidad de dejar un legado y de realizar un trabajo que se echaría en falta si él no estuviera.

¡Qué bonito!

Joey Roth se eligió a sí mismo. Se eligió a sí mismo para traer al mundo su brújula de madera. Y sus deslumbrantes altavoces de cerámica. Y sus macetas con autorriego hechas a mano. Los vende en su sitio web, y no le faltan los clientes. El mundo se abre paso para llegar a su puerta.

No todo el mundo, por supuesto. Sólo una pequeña fracción. La mayoría de las personas no consume té en hojas sueltas, por lo que no les interesa su rompedora tetera de cristal. E incluso quienes lo hacen (en fin, la gran mayoría) no se inmutan ante este tipo de belleza, o desconocen las creaciones de Joey.

Pero no pasa nada, porque todavía queda muchísima gente a la que *sí* le importa y que *sí* lo conoce. Hay muchísima gente que hace correr la voz, que ha comprado uno de sus extraordinarios objetos para regalar o para quedárselo.

En otro universo, una persona cualquiera que visitara una feria de artesanía despreciaría a un artesano como Joey Roth. Lo valoraría en función de las obras a las que está acostumbrada, en lugar de buscar algo nuevo y vibrante. Sin embargo, al elegirse a sí mismo y —sobre todo— al llevar a cabo un trabajo que toca la fibra sensible, les hace llegar su arte todos los días a quienes le importan.

Elegida

Jenny Rosenstrach tenía uno de esos trabajos sofisticados en los medios de comunicación en Nueva York que se ven en las películas. Luego, todo cambió.

Jenny quería ser escritora. Bueno, ya lo era, y muy buena. Pero no la publicaban. Su obra necesitaba un público.

Durante diez años, Jenny llevó regularmente un diario con todas las comidas que preparaba para su marido y, después, cuando llegaron, para sus dos hijas. Igual que a Steve Martin, lo que más le importaba era ser precisa, comprender, descubrir el arte en el viaje que estaba realizando. Ya se había comprometido con algo.

Había llegado el momento de conseguir un contrato para el libro. No obstante, en lugar de pasarse dos años intentándolo y esperando a que la eligieran, Jenny creó un blog (llamado *Dinner: A Love Story*). Nada de conexiones, ni tecnología extravagante, ni inversiones caras; sólo Jenny y sus historias.

Día tras día, semana tras semana, el blog se iba ganando un público. Los lectores conectaban, con Jenny y entre sí. Tenían algo en común, y cuando Jenny hablaba con ellos era como si les pusiera voz a sus sueños.

En la fecha prevista, dos años después, un editor publicó encantado su libro de cocina, que se convirtió en un superventas en Estados Unidos a los tres días de su publicación.

Jenny le había dado a su arte un lugar para crecer al elegirse a sí misma.

«Sabía que me había transformado,
conmovida por la revelación de que los seres
humanos crean arte, de que ser un artista
consiste en ver lo que otros no podían ver.
No tenía ninguna prueba que demostrara que
tenía madera de artista, aunque ansiaba serlo...
Me preguntaba si realmente estaba llamada
a ser una artista. No me importaba el
sufrimiento de la vocación, pero me aterraba
no sentir la llamada.»

Patti Smith, *Éramos unos niños*

Agradecimientos

A Robert Irwin, Joseph Campbell, Lewis Hyde, Patti Smith, Steve Martin, Brené Brown, Ben Zander, James Elkins, Tina Eisenberg, George Lakoff, James Joyce, Robert Pirsig, Jeffrey Fry, Oscar Wilde, Teri Tobias, Neil Gaiman, A. F. Palmer, Elizabeth Gilbert, Lisa DiMona, Ishita Gupta, Lisa Gansky, Susan Cain, Jacqueline Novogratz, Sasha Dichter, Xeni Jardin, Mark Fraunfelder, Cory Doctorow, Steve Dennis, Jonathan Sackner Bernstein, Carla Lisio, James Carse, Nancy Hathaway, Pema Chödrön, Susan Piver, Bernadette Jiwa, Michelle Welsch, Jim Leff.

Y a Adrian Zackheim, Niki Papadopoulos, Will Weisser, Natalie Horbachevsky y Catherine E. Oliver.

Por supuesto, a Helene, Alex y Mo.

Un sincero *muchas gracias* a los lectores de mi blog, por dedicarme su atención y permitirme poner a prueba muchas de estas ideas por primera vez. Incluso podrías encontrarte en este libro una o dos entradas clásicas de mi blog. Puedes leerlo gratis en inglés todos los días si buscas en Google *Seth's blog*.

Si quieres consultar una bibliografía anotada, visita theicaruseception.com.

Notas

[1] El verbo inglés *to galumph* es una invención de Lewis Carroll, que lo utilizó en su poema «The Jabberwocky» en 1872. Está formado a partir de la unión de dos palabras, *gallop* y *triumphant*. Se ha traducido de varias maneras al español, pero quizá la versión de Francisco Torres Oliver, «galofar», es la más fiel al original. En la actualidad, se utiliza en inglés para expresar un movimiento torpe, como el de un elefante. (*N. de la t.*)

El engaño de Ícaro
Seth Godin

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *The Icarus Deception*

© de la imagen de la portada, Ben Wiseman

© Seth Godin, 2012

© de la traducción, Adela Padín, 2013

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2013

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): junio de 2013

ISBN: 978-84-9875-318-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual, S. L.

www.victorigual.com

Índice

Sumario	3
Dedicatoria	12
Introducción. Ahora, todos somos artistas	14
¿Cuánto vas a esperar?	15
Tú no eres tu carrera	16
«¿Alguien tiene alguna sugerencia?»	17
Huevos verdes con jamón	18
Cazar al zorro astuto	19
Parte cero. El arte, la zona de confort y la oportunidad de tu vida	22
¿Por qué crear arte?	23
El engaño de Ícaro	24
La zona de confort (en oposición a la zona de seguridad)	25
El arte es la nueva zona de seguridad	27
Olvidate de Salvador Dalí	28
La táctica no sustituye al arte	29
El arte es aterrador	30
¿No eres un artista?	31
La calidad se da por supuesta	32
La nueva escasez	33
Aquí vienen los folloneros	34
Una no jerarquía de artistas	35
La evolución de las «bellas artes»	36
Bienvenido a la economía de la conexión	37
Nuevo, real e importante	38
El antónimo de coherente...	39
Cambiar el marco del éxito	40
La oportunidad de tu vida	41
Rechazo categóricamente tu cinismo	42
Tu dolor es real	43
Redefinir la valentía	44
Si no lo divulgas, no es arte	45
¿A qué te dedicas?	46

La mayoría de las personas no se creen capaces de tener iniciativa	47
Una breve pregunta antes de continuar...	48
Parte uno. La economía de la conexión nos obliga a crear arte	50
Oportunidades entre la chatarra	51
La sociedad del éxito	52
Más de lo que consiguieron tus padres	53
Problemas del primer mundo (oportunidades del primer mundo)	54
Primero, el capitalismo les permitió a los trabajadores generar valor...	55
Después, la industrialización perfeccionó el modelo capitalista (y destruyó la cultura, sustituyéndola por algo más deslumbrador)	56
No es nada personal; es que no puede ser	58
Una reflexión sobre la «baba rosa»	59
El industrialismo se ha generalizado	60
El mono de feria	61
Imágenes de la era industrial: ¿lo mejor que podemos hacer es conformarnos?	62
Sacrificios a Moloc	65
No para todos	66
Más vale prevenir que curar	67
Más vale curar que prevenir	68
La respuesta correcta	69
Pero ¿es siquiera posible?	70
Esperanza, lotería y sumisión	71
Las bazas que importan	72
No hay negocio como el del mundo del espectáculo	75
Las conexiones requieren un esfuerzo emocional	76
El centro de la economía de la conexión	77
La abundancia de la economía de la conexión	78
La oportunidad de decir «¡Adelante!»	79
Hacer menos frente a hacer más	80
El gatito y el monito	81
Elígete a ti mismo	82
Las cifras de la autoselección	84
Los sueños de otra persona	85
¿Ni una sola vez?	87
No intentes encajar mi pieza redonda en tu agujero cuadrado	88

Por qué tantos emprendedores sufren dislexia y TDAH	89
No pierdas el tiempo	90
A qué me refiero al hablar de «conexión»	91
La industrialización se autodestruye cuando rechaza la dignidad	93
Las conexiones son consecuencia del arte	94
La retorcida ironía del razonamiento	95
La economía no está estropeada; es diferente	96
Luchar contra el atontamiento	97
El gusanillo	98
¿Quién nos enseñará a ser valientes?	99
Un lavado de cerebro desde la infancia	100
¿Qué es el arte?	101
Los elementos del arte	103
El arte está ahora integrado en el mundo productivo	104
El dolor del esfuerzo emocional	106
El júbilo del esfuerzo emocional	107
La trampa de las erratas	108
La línea invisible en la arena	109
No puedo hacerlo	110
Las conexiones provocan un cambio	111
Las conexiones no toleran el menosprecio	112
Parte dos. Mitos, propaganda y kamiwaza	114
Sólo un mito	115
La casita, el castillo y la catedral	116
La propaganda no es un mito	118
La banalidad de nuestra propaganda	119
Un cubito de miedo y una mochila llena de soledad	121
Atrapados	122
Las personas populares llevan una máscara	123
Orgulloso y desobediente	124
Condicionamiento operante	125
Seis costumbres para el día a día de los artistas	126
La oportunidad del productor artístico	127
El productor artístico y el emprendedor	128
Las visiones del mundo tienen raíces profundas	129

Algunas preguntas que considerar sobre la visión del mundo	130
¿Dónde están los dioses?	131
Helen Keller es un mito	132
Los mitos son verdades antiguas sobre nuestras capacidades	133
El kamiwaza nos obliga a aceptar nuestra humanidad	134
Por favor, no hablemos todavía de humildad	135
El arte exige un compromiso con el kamiwaza	136
Tres caminos hacia un arte mejor	137
Confundir el escenario (o el medio) con nuestro arte	138
Disfrutar del viaje	139
Cuando dudamos en comprometernos, sabotamos el arte	140
Las ataduras matan el arte	141
El arte y el amor	142
Los críticos siempre se equivocan respecto a todo el mundo...	143
Saltar es un instinto humano natural	145
La verdad sobre las montañas rusas	147
La tolerancia y la fábrica	148
El mito del talento	149
Miedo de hablar en público	150
La invención del bloqueo del escritor	151
Desnudos, vulnerables y divinos	152
Crear tensión	153
Podría no funcionar	154
O salimos a flote o nos hundimos	155
No existen los mapas, pero sí las alternativas	156
Parte tres. Coraje, arte y el trabajo que vale la pena	158
Coraje de verdad	159
El coraje reivindica nuestro poder	160
Suprimir sin piedad el control, la motivación y la aprobación externos	161
Los elementos del coraje	162
Enderezados	164
La mentira del talento	165
¿Es demasiado tarde?	166
El problema de echarle la culpa al sistema	167
Parte cuatro. Vergüenza, vulnerabilidad y desnudez	169

La kriptonita hace real a Superman	170
Evitar las verdades molestas	171
El arte conlleva vulnerabilidad, y su precio puede ser la vergüenza	172
El día en que me olvidé el traje	173
«No me arregles; quíereme por estar roto»	174
El arte es vulnerabilidad sin posibilidad de vergüenza	175
¿Desvergonzado?	177
La vergüenza lleva mucho tiempo siendo un instrumento de los poderosos	178
Aceptar la vergüenza (o no)	179
¿Ha funcionado?	180
¿Por quién debería preocuparse el artista?	182
Todas las cosas de las que no puedes hablar	184
Una conexión de verdad	185
Si tu público intenta hacer que te avergüences de tu arte	186
Remar en bote ajeno	187
Los músicos y el bote	188
Cuatro errores comunes que te permiten esconderte	189
Deja de fingir que no eres especial	190
Y entonces aparece la resistencia	191
No existe una guerra del arte	194
¡Genial, aquí está!	195
Cambia de opinión	196
Divertida, fácil y fiable	197
¿A qué se parece un «sí»?	198
Nadie sabe nada	199
Define tu público	200
El engaño convence en masa	201
Jugar con la gente	202
La ansiedad de los resultados	203
Parte cinco. Para crear arte, piensa como un artista. Para conectar, sé humano	205
«Crea una buena obra de arte»	206
Los tres pilares del arte	207
En primer lugar, aprende a ver	208
Fíjate	209

Lo que decides ver	211
Ver es olvidar el nombre de lo que ves	212
Numerosos matices de blanco	213
Nuestros ojos no mienten...	214
Pregúntale a un colega	215
En segundo lugar, aprende a hacer	216
Protegemos a nuestros hijos para que no tengan que hacer nada	217
Tres preguntas inútiles	218
Y entonces, te estrellas	219
Conocimientos especializados	220
Por último, aprende a aceptar la pizarra en blanco	221
Los dos cursos que deberían exigírsele a cualquier persona que quiera crear arte	222
Deliberadamente ignorante	223
¿Qué significa desvincularse de los resultados?	224
Cuando no es lo bastante bueno	225
Tus interacciones se integran en tu arte	226
Esto explica por qué escasea la gente que se preocupa	227
Steve Martin no era gracioso	228
Artista al ciento por ciento, todo el tiempo	229
El artista como alguien «de fuera»	230
La ingeniería y el arte	231
Has asistido a todos tus espectáculos	232
El bloqueo del hablador	233
La verdadera medida de tu trabajo	234
El peor jefe del mundo	235
Condiciones de trabajo poco seguras	236
Contrátate a ti mismo	237
Contrata a tu jefe	238
Convertir tu arte en un empleo	239
Convertir tu empleo en arte	240
Luz azul: eliminemos las fronteras	241
Los artistas no quieren asistir a reuniones	242
El problema de Juilliard	243
Las tres cosas que el productor artístico ha comprendido	244
De «¿Qué puedo conseguir?» a «¿Qué puedo dar?»	245

Por supuesto que el trabajo industrial es necesario	246
Mejoramos si practicamos	247
Sobre el buen gusto	248
Arroz arriesgado	249
Conviértete en un mecenas	250
Cuando el público se encuentra frente al arte	251
La experiencia del novato	252
La sencilla razón por la que fracasan los libros y los cursos sobre creatividad, liderazgo y brainstorming	253
Táctica: fichas de problema y solución	254
Táctica: el grupo focal	255
Haz lo que quieras	256
El Generador de «el Peor de los Casos» (GPC)	257
«Nunca pensé que llegarías a ser gran cosa»	258
Eres un fraude y lo sabes	259
La ley de Jante	260
«La agilidad supera a la táctica»	261
La razón por la que ellos (nosotros) te necesitan	262
Toma nota	263
¿Quién tiene una depre?	264
Tú no eres tu arte	265
El duendecillo travieso	266
Para librarse del dolor, hay que aceptarlo	267
La ventaja de los límites	268
Mono no aware	269
Bailando al límite de lo acabado	270
Bailando al límite de lo ridículo	271
Espectadores	272
¿Qué piensas?	273
¿Es libre el artista?	274
Las costumbres de los artistas de éxito	275
Enganchado a una metáfora	276
El cambio de Poundstone	277
«Deja que sus clientes refrenen su trabajo»	278
La casilla cinco	279
Bill Murray habla de la improvisación	280

Cuando no hay una respuesta correcta	281
La escasez y la búsqueda de lo seguro	282
El huevo de Colón	283
El equilibrio del artista: crear un arte lo bastante bueno	284
Tres maneras de relacionarse con el público	285
El buen fracaso: ¿cómo se vuelve aburrida una organización?	286
El juego es infinito si lo juegas como tal	287
El juego no acaba hasta que llega a su fin	289
Los juegos infinitos, el arte y la generosidad	290
Los artistas no paran	291
Neofilia	292
«Galofar»[1] (y funktionslust)	293
Las enseñanzas de la escuela de bellas artes	294
¿Cuánto tarda en aparecer el arte?	295
Limar las asperezas	296
«No tengo nada que decir»	297
Lo que todo artista necesita	298
Todo saldrá bien, porque al final todo sale bien	299
Los subidones no son tan exagerados	300
Nunca ha habido un momento mejor	301
¿Quién quiere ser millonario?	302
Tu mayor fracaso	303
No te creas su cinismo	304
Lo he hecho, lo he creado, lo he dicho	305
Empieza tu viaje antes de ver cómo acaba	306
No desaproveches esta plataforma	307
Apéndice. Historias reales de catorce artistas reales	309
«Parécete a Jill»	310
La chica del pintalabios	311
Abandonar la competencia	312
El santo patrón de Kickstarter	313
«Despégate de Facebook»	314
¿Es que está loco?	315
El proyecto artístico de 36.000 millones de dólares	316
Los salmones no votan	317

La acuicultura patas arriba	318
La estrategia es secundaria	319
Extender un movimiento fuera de la ciudad	320
¿Cuánto es suficiente?	321
¡Qué bonito!	322
Elegida	323
Agradecimientos	325
Notas	327
Créditos	329