

PETER BRANDL

TOMAR

DECISIONES

DIFÍCILES

ES FÁCIL

SI SABES CÓMO



Gracias por adquirir este EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

iRegístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

Índice

Portada

SINOPSIS

PRÓLOGO: 208 SEGUNDOS

PRIMERA PARTE. ¿POR QUÉ NO HEMOS TOMADO AÚN UNA DECISIÓN?

1. LA FUERZA DE GRAVEDAD: NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL
2. CINTURÓN DE SEGURIDAD: LO QUE NOS SUJETA
3. LA PRESIÓN DE LOS NEUMÁTICOS: CUANDO LAS COSAS SE COMPLICAN
4. VUELO SIN MOTOR: NO HAY PEROS QUE VALGAN

SEGUNDA PARTE: ATERRIZAJE DIFÍCIL

5. REMACHES: POR QUÉ LO QUE PARECE SIN IMPORTANCIA ES MUY IMPORTANTE
6. COPILOTO: QUIEN REALMENTE DECIDE
7. TUMBAS: DONDE HABITA LA VIDA
8. FUERZA: LO QUE NOS AYUDA A AVANZAR
9. DÍA DE COBRO: LO QUE NO PUEDES DARTE A TI MISMO
10. SINCERAMENTE: ¿Y SI SALIERA BIEN?
11. RÍO HUDSON: PERIODO DE INCERTIDUMBRE

EPÍLOGO: CON LOS PIES EN LA TIERRA

Créditos

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

Para comprar un coche una persona invierte de media 20 horas en mirar y comparar. Pero las decisiones realmente importantes en la vida las posponemos hasta mañana, pasado mañana y finalmente hasta el día del juicio por la tarde. Seguimos durante años en un trabajo que odiamos, evitamos intencionadamente los conflictos y somos capaces de mantener una relación de pareja que hace años está muerta sin remedio. Las personas que evitan tomar decisiones pierden el control sobre sus vidas. En lugar de realizar sus propias elecciones se dejan llevar por las circunstancias o por otras personas. En el mejor de los casos, terminan en el lugar equivocado; en el peor, en un desastre. Solo aquellos que aceptan la responsabilidad de sus propias vidas pueden determinar con éxito su propio destino.

PRÓLOGO

208 segundos

¿Qué dura 208 segundos?

- Recorrer 11,49 kilómetros en una autopista a 199,55 km/hora.
- La prueba de 4x100 metros relevos europeos en los campeonatos mundiales de natación de Roma 2009.
- Una cesárea de emergencia.
- El tiempo que se tarda en ir andando desde la estación de metro Bundestag al Bundestag de Berlín.
- El discurso final de Charlie Chaplin en la película de 1940 *El gran dictador*.
- La apnea de la buceadora Loïc Leferme, que batió su propio récord en 2004 al sumergirse a una profundidad de 171 metros sin equipo de respiración.
- La canción de AC/DC «You Shook Me All Night Long».

208 segundos después de que una bandada de gansos canadienses impactara en las dos turbinas de un Airbus A320-214 que acababa de despegar del aeropuerto de La Guardia de la Ciudad de Nueva York, el aparato acuatizó en el río Hudson. Un avión en el río frente a los edificios de Manhattan, a poco más de kilómetro y medio de Times Square en línea recta.

¿Qué fue lo más importante de estos 208 segundos? Que se tomó una decisión.

PRIMERA PARTE

¿Por qué no hemos tomado aún una decisión?

1

LA FUERZA DE GRAVEDAD: NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL

Este es un verano de decisiones. Y después vendrán el otoño y el invierno de las decisiones. Ha llegado el momento de tomar decisiones.

Angela Merkel, 2005.

Tres galones en la manga. Había trabajado durante años para conseguirlos, me esforcé al máximo, superé obstáculos e hice sacrificios. Sabía exactamente lo que quería. Ya de niño asociaba ser piloto con ser libre. Pilotar un avión en la dirección que quisiera, dejando atrás una estela visible de vapor en el cielo. Tener el control en mis manos, con centenares de pasajeros confiando en mí. Ese era mi deseo, e hice todo lo que pude para que se convirtiera en realidad. Lo logré. Había concluido la formación de piloto. Había llegado.

Son las 23:34. Estoy acostado en la cama de mi habitación de hotel mientras rememoro la última semana. Mis primeros vuelos como piloto de aerolínea. Dos viajes de ida y vuelta a Hamburgo y un vuelo a Viena ayer. Una escala de cinco horas y luego vuelta otra vez. Mañana Austria, de nuevo. Este soy yo, lanzándome al ancho mundo. Me reclino contra la almohada y miro el impoluto uniforme que cuelga en la pared de enfrente. Los galones relucen con la luz de la luna. Pienso en la tripulación; un equipo fantástico. Pienso en la aeronave, un Dash-8 con sus cincuenta asientos. Un gran avión. Sólido. Sin inconvenientes.

En rigor, todo va bien. Y sin embargo, estoy inquieto y no puedo dormir. Vuelvo a encender la luz para asegurarme de que he puesto bien la alarma del despertador. 04:10. La tripulación tiene previsto reunirse a las 05:20 y salimos para Viena a las 06:20. El icono del despertador está activado. Todo en orden.

¿Todo en orden? No, no está todo en orden.

¡Tranquilízate! ¡No te vengas abajo!

De repente siento una tremenda opresión en el pecho. Me parece inconcebible volar conforme a esa lista de turnos durante las próximas décadas. Hacer lo mismo día tras día

para que la gente de negocios y los turistas puedan llegar a todos los rincones del planeta. No puede ser. ¡Realmente no quiero eso! Y no llevo ni tres meses haciéndolo. La realidad se me impuso, dejándome pasmado. Me siento en el borde de la cama y me leo la cartilla a mí mismo: «¡Tranquilízate! ¡No te vengas abajo! ¿Estás cuestionando tu proyecto de vida? Sabías perfectamente dónde te estabas metiendo. Has hecho muchos sacrificios. Cinco años de estudios a media jornada, unos 100.000 euros invertidos en formación, sin disfrutar de unas vacaciones, y ahora de buenas a primeras dices: “No. Esto no es lo mío”. De ninguna manera. Si lo dejas ahora, todo habrá sido en vano. Tirar la toalla sería pura insensatez».

En un atolladero

La sensación de que has apostado por un caballo perdedor puede ir invadiéndote poco a poco. Lo que empieza siendo una aprensión apenas perceptible se convierte en una inquietante angustia que no da tregua. Finalmente, ese extraño sentimiento se transforma en un nudo en el estómago que se resiste a desaparecer y que te acompaña todo el tiempo, día tras día, hora tras hora.

O, sencillamente, te arrolla, como una locomotora.

Da igual que sean mil pinchazos de aguja o el golpe de un martillo; en ambos casos llega un momento en que se hace evidente. Ahí está. Tienes que tomar una decisión. Hace falta un cambio de rumbo. Se trata de distanciarte de las cosas que han salido mal en el pasado y dirigirte hacia lo que es mejor para ti.

Parece fácil, ¿verdad? Pero es una de las cosas más difíciles de afrontar del mundo. Por si sirve de consuelo, a las empresas, los políticos y la sociedad no les va mejor. Esos dirigentes empresariales, juntas directivas, comisiones y comités de expertos con acceso a un arsenal de instrumentos y personas cuyo único derecho a existir se basa en que tomen decisiones. ¿Y cuál ha sido el resultado? No voy a mencionar siquiera las inversiones en infraestructuras innecesarias, la crisis educativa, el desempleo de larga duración ni la oportunidad perdida de introducirse en la industria del coche híbrido. Estas situaciones hablan por sí solas.

Casi todo el mundo llega a un punto en la vida en el que tiene que hacer borrón y cuenta nueva. Y no hay duda de que nos tocará hacerlo más de una vez. Pero, en lugar de tomar esas decisiones y aceptar las consecuencias, la gente prefiere distraerse con asuntos secundarios e invocar mil justificaciones para defender que seguir haciendo lo que ha hecho toda la vida es mejor que cambiar.

¿Qué es lo primero que haces cuando te das cuenta de que no vas por el camino adecuado? Te preguntas: «¿Por qué a mí? ¿Por qué tiene que pasarme esto a mí?» Maldices tu suerte y todo lo que te llevó a esa situación. «Todo fue por mi novia... Si mis padres hubieran... Si mi marido no hubiera... ¿Por qué nadie...?». Pero culpar a otros es una señal de debilidad. Eres *tú* quien está en la situación que requiere que tomes una decisión. Y *tú* eres la única persona que tiene que tomar esa decisión.

Sin embargo, cualquiera que tenga que enfrentarse a una decisión radical prefiere hacerse el loco a tomar esa decisión. «Es una decisión muy difícil», te dices a ti mismo. «Tengo que pensarlo, consultarlo con la almohada...». Lo que empieza como una noche, se convierte en dos, y luego en tres, hasta que finalmente incluso te olvidas de que tenías la intención de cambiar algo.

¡Eso es una completa locura! Nadie puede afirmar en serio que la filosofía de «yo no tomo decisiones, afronto las cosas como vienen» conduce a una vida plena de verdad.

Incluso cuando me vi en esa situación, sentado en la habitación del hotel, lo tuve más claro que el agua: Había cometido un error. Y no se debía al cansancio y/o a una falta temporal de motivación. Lo comprendí de repente y fue como si los hermanos Klitschko me arrearan sendos puñetazos en la mandíbula: en los últimos años no había hecho otra cosa que perseguir obstinadamente mis objetivos. ¡Zas! Izquierdazo de Vitali. Y ni siquiera me había dado cuenta de que había perdido el rumbo. ¡Toma! Derechazo de Wladimir. La dureza del entrenamiento de piloto había tapado todo lo demás. Había dado todo lo que tenía para construirme mi propio túnel de San Gotardo a través de los Alpes, y cuando salí a la luz del día, miré a mi alrededor y me di cuenta de que estaba exactamente donde siempre había querido estar. Solo que ya no quería estar allí.

Mejor pasar años pagando mi deuda que haciendo algo equivocado

Lo único que tenía que hacer era tomar la decisión correcta. Reestructurar mi vida. Allí mismo, sentado al borde de la cama del hotel, sin perder ni un minuto más en un proyecto que ya no tenía nada que ver con mi objetivo en la vida. Sin pensar en el dinero que había gastado. Mejor pasar años pagando mi deuda que haciendo algo equivocado. La vida, sencillamente, es demasiado corta como para cargar con eso. Eso era lo que me decía la intuición. Mi cabeza pensaba de otra manera. Me gritaba: «¿Te has vuelto loco? ¡No puedes hacer eso! Sigue adelante». Me sentía paralizado.

¿Qué me impedía reaccionar? Aunque algunos podamos hacer caso omiso de ese sentimiento, hay algo profundamente arraigado en todos nosotros: El cambio nos asusta. Tenemos miedo de dejar el camino que hemos elegido, aunque sea pedregoso o erróneo.

En la autopista en zapatillas

Un pensionista belga cogió el coche para ir a comprar pan. Se equivocó de camino y terminó en la autopista. En lugar de parar para orientarse, él siguió adelante. Solo cuando se quedó sin gasolina, terminó su viaje. Estaba en Alemania, en la A3 cerca de Waldaschaff, a 400 kilómetros de su ciudad. La policía dio cuenta de ello cuando el

hombre dejó el coche en el carril de emergencia y siguió a pie. En zapatillas de estar en casa.

En los periódicos aparecen noticias de este tipo constantemente. Ciertamente que es algo que sobre todo les sucede a confusos ciudadanos de edad avanzada, cuyos familiares, angustiados, tienen que ir a recogerlos. Creo que cuando eres mayor, lo que antaño disimulaste con una delgadísima capa de racionalización se vuelve del todo claro: tienes que seguir por el sendero del que partiste en primer lugar. Sin mirar ni a izquierda ni a derecha. Para no correr el peligro de tener que reconocer que vas en una dirección equivocada. Y puedes hacerte la ilusión de que todo es genial. Aunque ese sendero te aleje de tu propósito inicial. Lo principal es que todo siga igual.

Puede que tenga sentido adoptar un planteamiento disciplinado para lograr tus objetivos, no darse por vencido a la primera señal de dificultades. Plantar a tu pareja de años porque se ha olvidado de tu cumpleaños o porque ha dejado que se quemaran las patatas sería exagerado. O dejar un nuevo empleo por una pequeña disputa con el jefe. A veces la perseverancia disciplinada es el camino a seguir. Y a veces es el momento de que tú y tus antiguas metas y estrategias vayáis por caminos separados.

Sin duda existe un rígido modo de comportamiento muy arraigado en la cultura occidental orientado a la consecución de fines. Con un claro objetivo en mente nos proponemos alcanzar grandes logros. Luego nos deshacemos de cualquier estorbo y nos abrimos camino hacia nuestra meta. Y eso nos hace excepcionales. Dicha actitud dificulta el que seamos flexibles para adaptarnos a cambios de situación. Sin una meta tenemos la sensación de caminar de rodillas. Por eso preferimos aferrarnos a nuestra meta en lugar de rasguñarnos las espinillas.

Preferimos morirnos de hambre a tomar una decisión

Desde hace tiempo el mundo empresarial conoce los problemas que surgen cuando directivos de otras culturas se encuentran con empleados locales y viceversa. Los jefes de personal internacionales saben que los occidentales no son especialmente tolerantes con la ambigüedad. Ambigüedad en el sentido de vaguedad. Y si la mayoría de las personas occidentalizadas sienten aversión por la ambigüedad, ello significa que encuentran difícil adaptarse a situaciones complejas y fluidas. Cuando un montón de heno se convierte en dos y nosotros somos el burro que está en el medio, preferimos morirnos de hambre a tomar una decisión. Los chinos y los coreanos suelen ser mucho más flexibles en lo que a eso se refiere.

Esa es la razón por la que algunas personas del mundo occidental rehúyen los nuevos comienzos, aunque el camino por el que han optado resulte ser impracticable o infructuoso. De hecho, abrigan la ilusión de que el camino que han elegido es el correcto, en lugar de pararse un momento a comprobar el rumbo y quizá incluso dar la vuelta.

Esta conducta casi autodestructiva no solo tiene efectos desastrosos a nivel personal, sino también a nivel social, donde esta forma particular de nostalgia lleva directamente al

desastre. Y hay muchas personas en puestos de liderazgo que tienen ese mismo tipo de mentalidad.

Cierra los ojos y ábrete paso

Turno de noche. Los ingenieros se encuentran ante el panel de control. Hay programado un test de sistemas con el fin de comprobar la funcionalidad del complejo. ¿Pueden Las turbinas de la central eléctrica seguir generando suficiente electricidad para el sistema de refrigeración de emergencia, incluso en el caso de un apagón total? Un error de funcionamiento causa una subida drástica de tensión. Los ingenieros debaten sobre si sería mejor que se suspendiera la actividad o no. Sin embargo, el ingeniero jefe insiste en seguir adelante y ordena: «Uno o dos minutos más y habremos terminado. En marcha, señores». Es 26 de abril de 1986, y estamos en Chernóbil. Bueno, ¿qué puedo decir? Al fin y al cabo, formaban parte de un sistema totalitario que hizo lo imposible para educar a sus ciudadanos de manera que cumplieran servilmente el plan quinquenal. Costara lo que costase. O eso cabría pensar. Sin embargo, ello entrañaba un riesgo. Seguir tradiciones obstinadamente también había anunciado la ruina tan solo un par de líneas de longitud hacia el oeste. Kodak es un ejemplo.

Kodak era omnipresente en la industria del cine y la fotografía, casi un sinónimo de papel fotográfico, películas fotográficas para cámaras y cámaras súper 8. Hacia 1900 la compañía lanzó la primera cámara hecha para el público. Y desde entonces, los competidores quedaron rezagados. La posición permanente de Kodak como líder mundial del mercado parecía ser una apuesta segura.

En 1976 Steve Sasson puso una caja de cuatro kilos encima de la mesa de su jefe. Dentro estaba la que iba a ser la primera cámara digital del mundo. Hacía fotos en blanco y negro y tenía 0.1 megapíxeles. Invención de Kodak. Pero algo pasó en el trayecto de la idea desde el genial empleado de I+D hasta el director ejecutivo de la empresa. Se diría que los artilugios modernos no tenían cabida en Kodak. El negocio de las películas y el papel fotográfico estaba en pleno auge. La idea de una cámara digital sonaba a canibalización. El temor era que nadie seguiría comprando las películas que habían hecho de Kodak una empresa tan próspera. Así que continuaron con la tecnología analógica, exactamente como lo habían hecho a lo largo del último siglo. Y dejaron el desarrollo de la fotografía digital a sus competidores. Para cuando la dirección cayó en la cuenta de su error, la oportunidad se había perdido irremediablemente. Kodak eliminó 47 000 puestos de trabajo en 2003, y en enero de 2012 se acogió al capítulo 11 de la ley de quiebras estadounidense.

Vale, o sea que no queremos parar y darnos la vuelta. No queremos desviarnos del camino que una vez emprendimos. No cuando ha costado tanto esfuerzo y está salpicado de piedras irregulares. Y no cuando ha sido relativamente fácil caminar por él, aunque sepamos que no siempre será así. Pero ¿por qué demonios no? ¿Qué hay de malo en

atreverse a comenzar de nuevo si la meta hacia donde nos dirigimos parece ser inalcanzable o inútil?

El dolor de la separación

Cualquiera que esté en proceso de tomar una decisión crucial pensará siempre en el pasado. «No puedo dejar a mi novio, hemos pasado por tantas cosas juntos...», así que prefiero quedarme con él aunque a veces me saque de quicio. Pero esos afectuosos recuerdos no son lo único que nubla el panorama de la realidad actual. El hecho de que hayas invertido en algo es razón suficiente. Y tirar una inversión por la ventana no le resulta fácil a nadie.

Tirar una inversión por la ventana no le resulta fácil a nadie

¿Dejar a la pareja con la que has estado durante 13 años supone que todos esos años han sido en vano?
¿O renunciar a tu empleo y cambiar de caballo a mitad de carrera? ¿Todo ese trabajo para llegar a subdirector fue inútil?
¿O vender la casa y mudarte? Nunca recuperarás lo que invertiste en las mejoras y la decoración.

En tu fuero interno sabes la verdad. No quieres seguir con esa pareja, trabajar en ese empleo ni vivir en esa casa. Te conoces muy bien. Y a pesar de eso tienes miedo de dar el paso. Hay un común denominador que hace que sea difícil tomar todas estas decisiones: el miedo de sufrir pérdidas. «He invertido mucho. No puedo renunciar a todo sin más».

Somos como esas empresas a las que les cuesta renunciar a partes de su negocio porque en el pasado fueron vacas lecheras, muy rentables, o porque metieron mucho dinero en ellas.

Menuda tontería. Es como el inversor que posee acciones en una empresa de telefonía móvil y se queda mirando mientras otras compañías de *smartphone* ganan cuota de mercado y el valor de sus acciones cae en picado. Incluso cuando la acción vale una décima parte de lo que valía antes, el titular trata de salvar todo lo que puede. Aunque en la sección de economía del periódico se informe sobre la quiebra, nuestro hombre se aferra a su inversión y confía en un milagro. Piensa: «He invertido mucho dinero en esto, no pasa nada por esperar un poco más». Incluso hay algunos «expertos» que compran más acciones a la baja, cuando el valor de mercado toca fondo. Y cuando finalmente llegue el gran día y toda la espera y perseverancia se ve recompensada, entonces esa persona estará bien situada. Solo es tonto el inversor que espera en vano.

Realmente nadie tolera a un inversor que espera a que las vacas vuelvan a casa. Nadie echa la soga tras el caldero. ¿O sí? Cuanto mayor sea la inversión, más difícil se hace afrontar la verdad y tirar de la anilla. La cuestión primordial es: ¿qué falló y cuánto se

había invertido ya? La respuesta te deja paralizado de la impresión. Casi nadie es inmune a montar un caballo muerto. Y naturalmente no se trata solo de las consecuencias financieras, porque de hecho puedes sobreponerte a ellas. No es más que dinero. Lo peor no es haber despilfarrado el dinero, sino darte cuenta de que has desperdiciado la vida. De que no sabes cómo dejar un estilo de vida, un empleo o una pareja que no son los adecuados. De que prefieres no hacer nada a ponerte manos a la obra. Y de que no estás dispuesto a dar algo por perdido. ¡Evitar las pérdidas a cualquier precio es un error garrafal! La importancia de una decisión no tiene nada que ver con cuánto has invertido en una opción equivocada. En otras palabras: no importa lo diligente que fueras en el pasado, en cuanto eres consciente de que te has equivocado de inversión, es evidente que la única decisión acertada es parar. Y luego empezar a caminar en otra dirección.

Hemos identificado ya dos cosas que hacen que nos sea difícil tomar decisiones de gran alcance: aferrarse obstinadamente a planes y metas anteriores, y el miedo de perder nuestra inversión. ¿Alguna cosa más?

Cuando las ataduras empiezan a hablar

Un turista que regresa de un viaje al sur de Francia ha conducido 800 kilómetros desde que salió por la mañana. Solo le quedan otros 40 para llegar a casa. Está agotado. Incluso ha cabeceado una o dos veces, despertándose sobresaltado. Sabe perfectamente que sería mejor tomarse un descanso, pero sigue conduciendo. «Solo me queda media hora más. Sería una tontería parar a descansar ahora».

Los que sufren de «llegaditis» son propensos a la visión túnel; eso quiere decir que cualquier pensamiento sensato queda relegado a un segundo plano. Llegar a toda costa también tiene algo que ver con la antedicha determinación de lograr nuestro objetivo. Significa que el hecho de llevar un tiempo en la carretera me impulsa aún más. Y una cosa más a tener en cuenta: la meta se vuelve magnética por sí misma: «Ya he llegado hasta aquí, ¡así que voy a hacer esta última parte también!». Cuanto más cerca estamos de la meta, más fuerte es la atracción. Estar tan cerca de la meta y darse la vuelta, o tomarse un descanso, requiere un esfuerzo hercúleo. Sorprendentemente muchos profesionales y expertos caen con frecuencia en esa trampa y pagan cara su obstinación, a veces incluso con la vida. Buceadores que no emergen a tiempo; escaladores que han perdido demasiado tiempo y energía en la ascensión tienen accidentes durante el descenso; pilotos que, pese a los avisos de la torre de control, no se desvían a otro aeropuerto y, tratan de aterrizar contra viento y marea y llevan el avión y a sus pasajeros a la catástrofe.

En julio de 2008, 585 corredores iniciaron la carrera extrema por la montaña Zugspitze. 16 kilómetros de larga, 2 en vertical. Llovía y las temperaturas eran cualquier cosa menos veraniegas, y hacía un viento cortante. La lluvia no tardó en convertirse en precipitaciones de nieve. De repente el sendero se cubrió de 10 centímetros de nieve. ¡En julio! Algunos corredores se retiraron. Otros persistieron, en *shorts*, camisetas sin mangas

y sin gorro. Nada les pararía. Como consecuencia, seis corredores fueron llevados al Hospital de Garmisch-Partenkirchen con hipotermia severa. Otros dos murieron de agotamiento y congelación a poca distancia de la cumbre.

Esta actitud es lo que nos paraliza

«Por supuesto, los atletas tienen la firme voluntad de terminar la carrera», dijo a la prensa de Frankfurt en una entrevista Markus de Marees, especialista en fisiología a gran altitud de la Universidad de Educación Física de Colonia. Y esa es precisamente la actitud: si empiezo algo es para terminarlo. Esta actitud es lo que nos paraliza y anula la capacidad para tomar las decisiones necesarias que nos llevarían a dar los pasos apropiados en esa situación:

«No, no investigaré esta interesante fisura, sino que emergeré con las reservas que quedan en la bombona de oxígeno».

«Renuncio a alcanzar la cumbre y me dirigiré al valle antes de que se haga de noche».

«Seguir en esta empresa con estas condiciones no tiene sentido; voy a mirar en otra parte».

Tomar la decisión correcta tiene mucho que ver con el aguante. Y no me refiero a resistir los últimos kilómetros ni a apretar los dientes para ascender los últimos metros. Me refiero a encontrar la manera de actuar en la situación actual. Tomarte un descanso de 30 minutos, aun cuando las ganas de llegar a casa sean irresistibles. Darte la vuelta cuando estás a 80 metros de la cumbre y regresar al valle sano y salvo.

No solo tienes que hacer frente al hecho de abandonar tus planes y olvidarte de tus propias expectativas. No, también tienes que ser capaz de defraudar las expectativas de los demás.

La decisión del comandante

El espléndido cielo azul es tan brillante que casi me duelen los ojos. Los cúmulos tienen un aspecto esponjado y suave como una almohada de plumas que se hubiera sacudido. Un tiempo soberbio para el vuelo con mis amigos que teníamos planeado desde hacía tiempo. Los cuatro volamos en el Cessna a una altitud de 800 metros. Nos rodea un inmenso paisaje de nubes. Vamos desde Mainz a Friedrichshafen. El tiempo estimado de vuelo es de una hora y media. Mis amigos están entusiasmados.

Sin embargo, sé que esta clase de tiempo meteorológico también tiene sus peligros. Los cúmulos implican corrientes térmicas, y eso significa que hay muchos planeadores en el aire. Sobre todo en ese momento, ya que es fin de semana. Esos aviones ligeros son difíciles de divisar en las alturas. Son muy pequeños y blancos. Y cuando los ves, podría ser demasiado tarde para reaccionar cuando vuelas a 250 kilómetros por hora. Hay

muchos accidentes y no quiero correr ese riesgo. Decido no volar entre las nubes, sino por encima de ellas.

Cuando estamos a 3000 metros, oigo unos alaridos procedentes del asiento que hay detrás de mí. Gesa, una vieja amiga de los años de estudiante, hace gesto de gemir. Tiene un repentino dolor de muelas. Se retuerce en el asiento. Su novio, Markus, se inclina hacia ella y trata de tranquilizarla. «Estupendo, solo me faltaba esto», es lo que se me viene a la cabeza. Una inflamación leve puede no notarse en tierra. Pero a esta altura la presión es tan baja —y un pequeño aparato de pasajeros como el nuestro no tiene cabinas presurizadas— que se siente un dolor punzante en la muela.

Mis pasajeros lo saben, y me dicen: «Peter, vuela más bajo. ¡Ya!». Tienen razón. En cuanto volviésemos a la altitud anterior, la muela dejaría de doler. Me paso la lengua por los dientes. Lo siento por Gesa, pero nos quedaremos arriba. No hay planeadores por encima de las nubes; el peligro por debajo de las nubes es demasiado grande. Esto desencadena una verdadera sublevación en los asientos traseros. «Vamos, Peter, no puedes hacernos esto. ¿No ves lo que está pasando aquí detrás?». Markus y Richard tratan de razonar conmigo. Gesa está pasando un pequeño calvario. Faltan 55 minutos para que lleguemos a Friedrichshafen. Gesa tendrá que aguantarse. Y yo también, si vamos al caso.

Son estas formas de resistencia las que en última instancia dificultan las decisiones

Aguantar a unos amigos que tratan de influir en tu decisión. Soporatar que cuestionen tu decisión. Soportar que intenten oponerse a ti. Soportar que traten de impedir que te atengas a tu propósito. Son estas formas de resistencia las que en última instancia dificultan las decisiones. Y no es solo decir «no» lo que es difícil, sino también darte cuenta de que quienes eran tus aliados se han vuelto contra ti. Se enfadan contigo. Incluso te gritan. Eso duele. Y no solo porque resulta desagradable pelearse, eso es solo un problema superficial. La verdadera razón por la que rehuimos tomar la decisión no es porque sea ingrato o riñamos. La verdadera razón es que de repente nos sentimos excluidos de un grupo del que pensábamos que formábamos parte de manera permanente.

Los padres que se sienten orgullosos de que el hijo estudie medicina. El jefe que no entiende por qué alguien rechazaría un ascenso y prefiere cambiarse de departamento. La esposa que piensa que todo el mundo es la mar de feliz en su vivienda unifamiliar con jardín. Todos *te* hablan sin cesar, te manipulan y tratan de impedir que lleves a cabo tus planes. ¿Y tú? Tú no quieres pasarte la vida peleando. No quieres decepcionar a los demás. Pero si quieres decidir qué hacer con *tu* vida, entonces vas a tener que ser firme con tus amigos íntimos, tu familia o tu jefe. Eso puede resultar difícil. Pero ¿quién dijo que la vida fuera fácil, eh?

El miedo de tener que tirarlo todo por la ventana, el peso de reconocer que necesitas una nueva meta, la preocupación de defraudarte a ti mismo y a los demás, todas esas cosas dificultan la toma de decisiones. Y dificultan que salgas de esa rutina sofocante y vayas en otra dirección. Pero el problema más difícil aún está por llegar; la razón, más que ninguna otra, que te impide encarar las decisiones que tienes que adoptar con el fin de tomar las riendas de tu vida, en lugar de dejar que siga su propio curso. El argumento definitivo, por así decirlo...

No hay vuelta atrás

Los que toman decisiones, asumen riesgos. El riesgo de equivocarse. Creer que nunca cometes errores en la vida es una idea pueril. Los que toman decisiones también pueden perder. Como la empresa Dornier, fabricante de aviones.

Las instalaciones de producción Dornier crecieron con la fabricación de sus aviones. Y a pesar del excelente rendimiento de la empresa (estoy pensando en los legendarios hidroaviones de las décadas de 1920 y 1930, y los innovadores avances en la tecnología de las comunicaciones vía satélite de los años sesenta) y los casi cien años de experiencia, no pudieron evitar las disputas entre los herederos Dornier que debilitaron la compañía. Se esperaba que con el desarrollo de nuevos bimotores regionales se aliviaran esas tensiones. Parecía una buena idea, ya que el auge de los aviones tomó nuevo impulso justo antes del cambio de milenio. A Londres a tomar café, de compras a Milán..., todo parecía posible. Y Dornier se volcó con el Do 728, su proyecto de bimotor estándar de corto alcance.

Pero los costes de fabricación se dispararon y la financiación se tornó más precaria. El fin llegó cuando Lufthansa retiró su opción a comprar sesenta aparatos tras el atentado del 11 de septiembre de 2001. Al final, los bancos congelaron el crédito justo antes del vuelo inaugural. Dornier quebró. Lo único que quedó fueron tres prototipos cuyo desarrollo había costado centenares de millones de euros. Uno se vendió al Centro Alemán de Tecnología Aeroespacial por 19 000 € y en la actualidad se utiliza para pruebas de cabinas acústicas. Con otro se proyectó convertirlo en un café, pero resultó ser demasiado caro. Y un tercero, sin las puertas y sin el estabilizador horizontal, fue a parar a las manos de un jubilado por 6000 €.

Toda decisión es la correcta cuando la tomas

A posteriori comprendemos mejor, claro. Lo que habría sido más inteligente y lo que podría haberse hecho de manera diferente o mejor. Con todo, sencillamente no hay decisiones «correctas». O, por decirlo de otra manera, toda decisión es la correcta cuando la tomas. Nadie elegiría conscientemente la segunda mejor opción. Cuando tomas

esa decisión, es la «mejor» basada en la información disponible en ese momento. De lo que no puedes estar seguro es de que siga siéndolo al día siguiente. Las condiciones cambian, también las situaciones, y puede que mientras tanto salgan a la luz nuevas informaciones. Y de repente, la decisión que tú creías que era la mejor el día anterior, ahora parece completamente absurda. ¡Una metedura de pata!

Desgraciadamente, así son las cosas. Los que deciden, arriesgan. Se arriesgan a equivocarse. Una vida sin equivocaciones no es más que una creencia pueril. Por mucho que sopeses los pros y los contras. Por muy sustentada que esté una decisión, quien toma decisiones puede perder. Y no hay nada que pueda hacerse. Como siempre hay que considerar los posibles riesgos que entrañan todas las decisiones, parece lógico preguntarse si no tendrá más sentido evitar el riesgo de tomar decisiones equivocadas manteniendo todas las puertas abiertas. Al menos, si nos quedamos quietos, no cometeremos errores. Eso es lo que yo pensaba también. Me costó comprender las consecuencias que se derivan de ser incapaz de tomar una decisión. Lo que significa creer que no pasa nada por ir arreglándonoslas un poco más sin tener que decidir algo.

Lo increíble es otra cosa

Desde luego yo estaba muy verde a los dieciocho años. Pero tenía la suficiente confianza en mí mismo como para dejar el colegio y hacer un impulsivo viaje a Roma para ver a mi prima Anne. Lo primero que me llamó la atención fueron sus vistosos pendientes, cadenas y pulseras. Nunca había visto nada igual. Entonces Anne dijo de pasada: «Oh, no es más que bisutería de moda, muy barata...». Y era verdad. Las cuentas de colores podían conseguirse por una bicoca. Hasta yo podía permitirme comprarlas. Me hice con una buena provisión, y de vuelta en Alemania intenté sacar algo de dinero con ellas. No tenía nada mejor que hacer dado que había dejado los estudios.

La clientela perfecta se me presentó durante un festival al aire libre en Wurzburg. Vendí todo lo que tenía en un abrir y cerrar de ojos. Las ganancias no fueron malas, así que seguí haciéndolo. Dos meses después, volví a Roma para proveerme de material. En realidad, era un trabajo adicional estupendo. Pero nada más. Nunca puse en ese negocio todo mi empeño. Solo era un extra. Tenía solo algunos medios, ni siquiera un puesto en toda regla, solo una mesa plegable. Y el resultado era proporcional a mi esfuerzo; me mantenía a flote, pero solo porque el agua cubría poco.

Si me hubiera tomado la cosa en serio, organizado mejor, si hubiera invertido más energía, probablemente habría ganado un buen dinero. La demanda estaba ahí, pero la decisión de centrarme de lleno en la bisutería no. Y allí estaba yo, con barro hasta las rodillas y mis cadenas y anillos en una tienda improvisada en un concierto al aire libre, barrido por la lluvia. Pensé: «¡Mierda!». Después de eso, lo dejé todo. El proyecto se fue al garete por mi falta de entusiasmo.

Así que ¿los que no toman decisiones no cometen errores? Lo siento, pero eso no es pensar bien las cosas. Esa persona que se encuentra en un cruce de caminos, queriendo

mantener todas las opciones abiertas, A, B, C y D, no dará un paso adelante en la vida.

¿Los que no toman decisiones no cometen errores?

Pero ¿qué hace que tomar decisiones sea tan difícil? Bueno, quien toma una decisión no solo decide *a favor* de algo, también lo hace *en contra* de algo. Con cada una de las decisiones que tomas estás desechando otras cien posibilidades. Después de todo, la palabra decisión tiene algo que ver con cortar, con separar. Separar lo bueno de lo malo, lo correcto de lo erróneo. Y esa es precisamente la cuestión: ¿Quién te dice qué es lo correcto? ¡Nadie! ¿Quién te dice qué es lo erróneo? ¡Nadie! No hay una medida objetiva; tú decides qué es lo bueno y qué lo malo. Y sí, tú eres el que tiene que vivir con esa decisión. Cuando decides matricularte en ingeniería mecánica en Aachen, significa que no estudiarás ingeniería electrónica en Braunschweig ni ingeniería civil en Berlín.

Has limitado tus posibilidades. Sí, así es cómo funciona. No existe el seguro de cancelación de viaje en la vida. Si no tomas decisiones, abandonas tu vida a la casualidad. Y esa es la mayor decisión de todas: ¿Quieres dar forma a tu vida y ser el capitán de tu barco? O en lugar de ponerte en el puente de mando, te pegarás al casco del barco cual lapa, esperando a ver hacia dónde navega el mando sin nadie al timón? Un capitán no puede eludir sus obligaciones: tienes que tomar decisiones y vivir con las consecuencias.

¡No permitas que la idea de no tener alternativas se convierta en el coco! No es cierto que cuando eliges A y dejas B vayas a estar eternamente encadenado a A. Pero lo que sí es cierto es que lo más probable es que no puedas volver atrás en el tiempo y optar por B un año después. Pero no temas, el siguiente cruce de caminos está un poco más adelante. Ahí es donde puedes seguir con A o plantearte X o Y. ¡Las alternativas nunca se agotan!

Claro que puedes intentar arreglártelas sin tomar ninguna decisión. Entonces te pido que firmes lo siguiente:

«Declaro que de ahora en adelante otras personas pueden tomar decisiones sobre mi vida. Acepto las consecuencias de no ser yo quien las tome, y renuncio a interponer cualquier recurso».

2

CINTURÓN DE SEGURIDAD: LO QUE NOS SUJETA

No nos atrevemos a hacer cosas no porque sean difíciles en sí, sino que son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas.

Lucio Anneo Seneca

Noviembre de 2012. Los auxiliares de vuelo empujan los carros por los estrechos pasillos de un Boeing 767-300 que realiza el vuelo La Habana–Milán.

«Café o té? ¿O prefiere un refresco?».

«Una Coca-Cola, por favor».

El auxiliar de vuelo sirve la bebida y se inclina a entregar el vaso de plástico al pasajero del asiento de ventanilla. De repente, unas turbulencias en aire claro hacen que el aparato se eleve cual mandíbula golpeada por un gancho invisible. A los pocos segundos el avión desciende a la fuerza. Mil pies en cuestión de segundos. Eso son trescientos metros. Cualquier cosa que no esté bien sujeta, como equipajes que no están guardados como es debido, teléfonos móviles, libros, todo vuela por la cabina. Los carros vuelan por los pasillos y chocan contra los asientos. Poco puede hacerse por aquellos que no tengan puestos los cinturones de seguridad. Saldrán despedidos de sus asientos si no consiguen agarrarse con firmeza. Unos segundos después, todo ha terminado. El avión vuelve a estar bajo control. La cabina parece un campo de batalla. Los médicos que hay a bordo ayudan a 45 pasajeros heridos. Los auxiliares de vuelo recogen.

Modo cinturón de seguridad

Solo entre 1981 y 1996 hubo 252 incidentes registrados en aviones de pasajeros y de mercancías debidos a fuertes turbulencias. Un total de 863 pasajeros resultaron heridos, 63 de ellos de gravedad. Dos de muerte. Es difícil acceder a estadísticas más recientes. Las compañías aéreas prefieren no hablar de los peligros ocultos. Vale, ¿quién querría asustar a los clientes?

Sin embargo, el problema continúa: ninguna señal de formación de nubes que advierta a los pilotos de que más adelante puede haber turbulencias. Solo cielos azules, despejados. Y entonces, de la manera más inesperada, el aparato se vuelve loco. Las

probabilidades de encontrarse con fuertes turbulencias en aire claro son bajas, pero ocurre. Esa es la razón de que las compañías aéreas animen a los pasajeros a que mantengan los cinturones abrochados incluso después de que la señal de «abróchense los cinturones» se haya apagado. Se trata de mirar por la seguridad. Y es una cuestión de responsabilidad.

Y, como a esos pasajeros del avión, también puede sucederte a ti en tu vida cotidiana si no tienes abrochado el cinturón de seguridad cuando tiene que estarlo. Y por muy cómodo que te hayas colocado en el asiento de ventanilla, los grandes y pequeños golpes del destino pueden arrancarte de él.

¿Qué te impide, exactamente, tomar la decisión correcta en el momento apropiado?

Sin embargo, debes saber que hay situaciones en que ¡es mejor no ponérselo! Sé que, de primeras, esta idea no va a gustarte. Me explicaré. La cuestión que se plantea en este capítulo es: ¿qué te impide, exactamente, tomar la decisión correcta en el momento apropiado? Si quieres encontrar la respuesta a esta pregunta, primero deberías plantearte por qué te pones el cinturón de seguridad en el coche. Y por qué es probable que no te desabroches el cinturón de seguridad durante un vuelo ahora que sabes lo que son las turbulencias en aire claro.

El cinturón de seguridad hace que te sientas seguro, y puede salvarte la vida. Una vez abrochado, reduces el riesgo de resultar herido en una situación peligrosa. Y esto no solo es válido para aviones, coches y montañas rusas. Una vez que has contratado un seguro de vida y destinado un dinero a planes de salud y pensiones, tiene el mismo efecto en tu vida que un cinturón de seguridad: estás asegurándote el futuro.

Pero hay muchas cosas que no controlas. En cualquier momento algo inesperado puede desviarte del camino. ¿Quién cuidará de ti si una enfermedad repentina te deja fuera de servicio durante seis meses? ¿Cómo vas a seguir pagando el alquiler? Conviene estar preparado por si las cosas se ponen feas, por eso has contratado un seguro de invalidez. Así al menos no tienes que preocuparte por el dinero. Un cinturón ayuda a que las incertidumbres de la vida den menos miedo, y tú ganas el máximo control sobre tu vida.

Las previsiones también se hacen a nivel estatal. Tiene sentido que haya extintores en las paredes de todos los pasillos de edificios públicos. Las medidas estatales de seguridad son aún más amplias. Por ejemplo, en Alemania hay alrededor de un centenar de búnkeres de almacenamiento estratégicamente distribuidos por todo el país con toneladas de trigo, leche en polvo y otros alimentos no perecederos. Todos los años cuesta 15 millones de euros almacenar y reemplazar estos alimentos de manera que los ciudadanos tengan suficiente para vivir en casos de emergencia. Hasta ahora, solo se ha recurrido a estas reservas en tres ocasiones: en 1986, tras el desastre de Chernóbil, se suministraron

1000 toneladas de leche en polvo; y durante las grandes inundaciones de 1997 y 2002 también se distribuyó comida. ¿El coste de veinte céntimos por persona al año merece la pena? Sí, sin lugar a dudas. ¡Merece la pena! Tranquiliza saber que hay una solución en caso de una emergencia.

A mí me fascina en particular un plan de prevención de riesgos del pasado. Durante la Guerra Fría, el gobierno alemán temía que los países del bloque oriental introdujeran dinero falso por Alemania Occidental para desestabilizar la economía de la noche a la mañana y causar el caos. Después de todo, parece que Lenin dijo: «La mejor manera de destruir un sistema es devaluar su moneda». Al Banco Central Alemán se le ocurrió un ardid especial para responder a ese riesgo. En 1963, en Alemania Occidental, había aproximadamente 25 000 millones de marcos alemanes en circulación, y sin más preámbulos se produjo la misma cantidad de «dinero de repuesto». Los nuevos billetes eran similares a los originales, pero el dorso era muy diferente. Si los enemigos del este hubieran intentado desestabilizar Alemania Occidental con dinero falso, los marcos de repuesto almacenados se habrían introducido inmediatamente. Fue a finales de la década de 1980 cuando ese dinero de repuesto fue triturándose y quemándose poco a poco. El bloque oriental se disolvió y la serie de papel moneda que se introdujo a principios de los noventa era tan infalsificable que los otros billetes habían perdido su finalidad.

Las ideas que se le ocurren a la gente con el propósito de eliminar riesgos en los ámbitos personal, económico y social me parecen fascinantes. Sacarse pronto las muelas podría ser una forma de anticiparse a los riesgos, y funciona un poco como lo haría un pequeño cinturón de seguridad.

También tenemos un cinturón de seguridad mental que nos impide precipitarnos en la toma de decisiones.

Sin orden ni concierto

El 28 de junio de 2012 se aprobó en el Bundestag, el Parlamento alemán, una nueva ley de registro de residentes. La ley anterior especificaba que los ciudadanos debían dar su consentimiento antes de que las oficinas del registro civil y los ayuntamientos locales proporcionaran datos a terceras partes. En la nueva ley que se adoptó se afirmaba que los ciudadanos debían registrar una notificación de objeción si no querían que sus datos personales se pasasen a terceros. De repente los ciudadanos tenían la obligación de asegurarse de que el Estado tenía conocimiento de su objeción. Los ayuntamientos con escasez de fondos habrían podido vender los datos personales de sus habitantes a vendedores directos, lo que habría supuesto más propaganda por correo. Claro que había lobistas que tenían mucho interés en que se aprobara esta ley. Pero por qué no intervinieron los defensores de la intimidad de los partidos políticos? Es sencillo. La cámara del Bundestag estaba prácticamente vacía y el debate duró 57 segundos, y los que estaban presentes querían ver el partido del campeonato europeo de fútbol entre Alemania e Italia. Deprisa, aprobemos esta ley. Sencillamente, eso no puede salir bien.

Poco después el Bundesrat (la Cámara Alta del parlamento alemán) anuló la tontería. El Bundestag había fracasado, y la chapucera actuación casi fastidia una importante decisión. Menos mal que el Bundesrat alemán se tomó su papel más en serio y actuó de cinturón de seguridad extra.

Es sensato y razonable no tomar decisiones precipitadas. Ninguna persona razonable cambiaría a su hijo de colegio por una calificación injusta en Biología. O reservaría unas vacaciones sobre la marcha sin saber si podrá tomarse esos días libres. Así que es mejor consultarlo con la almohada, reunir información y pensar en las consecuencias antes de tomar la decisión. Las fuerzas armadas alemanas tienen una reglamentación inteligente; las quejas de cualquier tipo solo pueden presentarse al día siguiente. Muchas cosas se solucionan solas de la noche a la mañana, y la oficina de quejas tiene menos asuntos con los que lidiar. Dar un paseo al aire libre después de una discusión acalorada tiene el mismo efecto, antes que obrar impulsivamente y dejar de cooperar con un socio.

Lo opuesto a una cuidadosa prevención es la espontaneidad. Puede ser estupenda y agotadora al mismo tiempo. He estado metido en proyectos en los que ojalá no me hubiera implicado nunca. Mi cinturón de seguridad interior no me frenó cuando en una ocasión compré participaciones en un proyecto inmobiliario. «Saldrá bien», pensé en su momento. Resultó que había sido muy ingenuo y que iba a tener que pasarme muchas noches sin dormir hasta que me di cuenta de que había tenido suerte. El asunto podría haber terminado de manera muy diferente. Entonces me juré que nunca más me permitiría lanzarme a una aventura de manera tan espontánea.

El cinturón mental te impide que asumas riesgos precipitados

No te estrellarás con un cinturón de seguridad mental puesto. Solo un verdadero cinturón de seguridad impide que salgas por el parabrisas de cabeza; el cinturón mental te impide que asumas riesgos precipitados y que hagas movimientos temerarios. Hay una razón por la que los expertos definen el cinturón de seguridad como un «sistema de contención». Así es cómo te proteges de los altibajos y las incertidumbres de la vida. Para mantener el control, necesitas ese cinturón de seguridad interior. Podría decirse que cuanto más, mejor.

Pero yo me pregunto: ¿es *realmente* así? ¿O hay un punto en que es demasiado?

Bien sujeto en el asiento del avión

Cuando te subes al coche, lo primero que haces es ponerte el cinturón de seguridad. El proceso es tan automático que se ha convertido en una acción subconsciente. La mano derecha por encima del hombro izquierdo y clic, cinturón puesto. Las empresas

automovilísticas emplean mucho tiempo y esfuerzo para que no notes el cinturón de seguridad mientras conduces. Te echas hacia delante para cambiar la emisora de radio, te vuelves para dirigirte a tus hijos detrás de ti, o, cuando el semáforo está en rojo, abres la guantera para buscar un chicle. Un buen cinturón de seguridad no restringe los movimientos. Bueno, eso es aplicable a cualquier cosa que se supone que puedes hacer mientras conduces. No podrás agacharte y meter la mano debajo del asiento del pasajero para buscar un bolígrafo cuando hay retenciones de tráfico intermitentes. Estás tan acostumbrado al cinturón de seguridad que ya ni lo notas. Automáticamente pospones la búsqueda del bolígrafo hasta que llegues a casa.

Ni siquiera notas que has renunciado a un poco de libertad. Y ahí está el problema con los cinturones de seguridad: en algún momento te olvidas de que están ahí. Ya no te das cuenta de que estás en modo seguridad. Y lo peor es que no te das cuenta de que el cinturón está impidiendo algunos de tus movimientos, recortándote la libertad. De repente el cinturón ya no es tu ángel de la guardia, sino tu carcelero.

¿Soy un amargado del cinturón de seguridad? ¿Alguien que detesta los cinturones de seguridad? No, rotundamente no. Sé muy bien lo importante que es estar con el cinturón abrochado en el momento oportuno. En una ocasión conduje un Cessna hacia el lado de sotavento de una montaña, y de repente no había fuerza propulsora. El avión caía en picado como si fuera un saco de patatas. Me había descuidado y llevaba el cinturón de seguridad aflojado, y me golpeé la cabeza con tanta fuerza que vi las estrellas. Un poco más de fuerza y habría perdido el conocimiento. Y eso habría sido el final. Lo repito: no tengo nada contra los cinturones de seguridad. Pero sí tengo algo en contra del uso automático e indiscriminado de ellos. Y, sobre todo, de pasarse la vida con uno puesto. Sería un poco como estar sentado en el garaje con el cinturón de seguridad puesto para sacar la radio del coche. Es evidente que no me refiero a los cinturones de seguridad en los vehículos cuando hago un llamamiento a una forma más consciente de vérnoslas con todas los tipos de sistemas de contención. Estoy pensando en todas esas situaciones en las que te refrenas innecesariamente e inhibes la espontaneidad cuando la necesitas, y en las que prefieres hacerte el sueco en lugar de vivir.

En realidad, no te pones solo un cinturón de seguridad. La hipoteca de la casa que compraste para tener algo cuando seas mayor —clic—, el seguro de vida que se lleva una buena parte de tus ingresos —clic—, el viaje alrededor del mundo que no hiciste por tu loro —clic—. Al final uno parece una momia envuelto en cinturones de seguridad, sin poder moverse. Ahora bien, todos sabemos que hay poca vida en una momia. Si quieres desarrollarte en el verdadero sentido de la palabra, siempre tienes que ser consciente de cuándo es el momento adecuado de abrocharse el cinturón de seguridad y de cuándo estás restringiendo tu movilidad.

Un salto a lo desconocido

Todos conocemos a esos críos que se plantan en lo alto del trampolín durante horas mirando el agua fijamente. Ni bajan, ni saltan. Su increíble acto de perseverancia proviene del hecho de que han suprimido completamente la necesidad de tomar una decisión. Se quedan allí arriba, muertos de frío, mientras sus amigos se lo pasan bomba en la piscina.

Sabes perfectamente que hay que tomar una decisión, hace tiempo que habría que haber enfriado los ánimos, aclarado una duda. Pero no lo haces. Es mejor esperar un poco más. Mejor reunir primero más información. Pero cuando estás en lo alto de ese trampolín, no sirve de mucho preguntar a los otros niños si está fría el agua. Podríamos decir que es una «estrategia de elusión creativa».

Y esa es la tragedia de nuestra cultura de la seguridad sin límites. No quieres decidir, así que mejor esperar un poco más. Y entonces procrastinar se convierte en escurrir el bulto. Posponer algo se convierte en esperar que las vacas vuelvan solas a casa.

Cuando no tomas la decisión, pierdes el control del asunto

Toda decisión es como un salto. No hay control durante ese salto. Y por temor a perder el control, pues no saltas. Y cuando ni siquiera te atreves a moverte, la cosa se pone seria. El temor a perder el control te impide tomar una decisión. Y lo terrible de ello es que cuando no tomas la decisión, pierdes el control del asunto. Entonces la compulsión a controlarte te tiene en sus garras. Así que ¿por qué demonios no tomas la decisión? Lo único que tienes que hacer es decir sí o no, detenerte o ponerte en marcha. Por cierto, lo mismo es aplicable a la concesión de licencias urbanísticas o no, a abrir nuevas instalaciones para guarderías o no, a hacer reformas universitarias o no. En lugar de eso, oímos: «Aún tenemos que hacer una evaluación» o «Debemos organizar un comité».

¿Qué es esta fuerza desastrosa que, como un cinturón de seguridad invisible, nos frena de tomar decisiones que deberíamos haber tomado hace tiempo, y que a su vez nos impide actuar? ¿Qué clase de cinturón de seguridad se convierte en grilletes sin que nos demos cuenta? Solo cuando sabes cómo funciona serás capaz de coger el candado y quitarte las cadenas. Y eso ocurrirá solo cuando tú lo consideres oportuno.

Burlado

Ositos monísimos, cachorros para comérselos y ratones descarados; los niños de cuatro años están entusiasmados. Todo aquel que participe en una serie de test de la Universidad de Yale puede llevarse uno de estos juguetes de peluche a casa. Primero eligen tres de un montón que se les muestra. El proceso para decidirse se toma muy en

serio: ¿el gato con el pelo suave y sedoso? No, tiene mirada de tonto. El oso marrón es mejor. Miradas evaluadoras, sopesar y decidir. Luego se colocan las tres opciones delante de los niños, que clavan sus ojos codiciosos en la mesa. El oso gruñón, el pez que encaja perfectamente bajo el brazo o el perro con orejas colgantes extra largas. Ahora, se le pide al niño que devuelva uno de los tres.

Eso lleva un rato. ¡Es tan difícil elegir! Tras mucho dudar, deja el pez. Ahora es entre el oso y el perro. El de las largas orejas caídas se gana al niño y el oso vuelve al montón mientras el perro espera a ser estrechado contra el pecho del niño. Todo marcha a las mil maravillas; se ha tomado una decisión. Ahora los psicólogos Louisa C. Egan, Laurie R. Santos y Paul Bloom vuelven a poner al pez encima de la mesa y le dicen al niño que elija entre el pez (3er lugar) y el perro (1er lugar). Y aunque al principio al niño le costó mucho dejar al pez, vuelve a rechazarlo. ¡Ha elegido al perro y no hay más que hablar!

Este estudio llevado a cabo en Yale en 2007 suscitó el interés internacional. Demostró que incluso los niños de cuatro años tienen la tendencia a engañarse a sí mismos metida en lo más profundo. Se mantienen firmes en la decisión tomada aunque la alternativa les haga dudar. ¿Autoengaño? ¿Por qué?

Muy sencillo. Esta estratagema les permite aferrarse a lo que pensaron que era la mejor elección en el primer momento. En el ejemplo es comprensible, porque había razones por las que se eligió al perro y no al pez. Sin embargo, como ninguno de los treinta niños cambió de opinión, debe de haber un factor muy poderoso en ello. Una vez tomada una decisión, esta no vuelve a cuestionarse.

Me quedaré donde estoy

Una vez, en un seminario, pregunté a una persona qué coche conducía. Respondió: «Un Audi S8. Me siento más seguro cuando puedo adelantar a otros coches». ¿Necesita un coche con 520 caballos de potencia para sentirse seguro? ¿Qué está ocurriendo aquí exactamente?

Los científicos hablan del principio de coherencia. La vida va a las mil maravillas, nada de cabos sueltos, y todo encaja perfectamente. Todas las piezas del puzzle están en su sitio. El cerebro utiliza un truco para conseguir ese estado, se lo conoce como elaboración secundaria. Las justificaciones posteriores hacen plausibles las decisiones tomadas previamente. Funciona de maravilla, aunque las razones a veces son bastante peregrinas. Lo mismo puede decirse de comprar zapatos caros: «Duran más». Pero es discutible que esa sea una razón válida para unos tacones de 300 euros de Milán. Y seguro que esa no fue la razón decisiva para comprarlos.

La elaboración secundaria es un programa que parece tener sentido al principio. Te dice: «Puedes confiar en ti mismo». Nos sentimos seguros cuando no surgen dudas y las alternativas se han eliminado. En realidad, es muy agradable que las elecciones que se han hecho sigan siendo las mejores. De esa manera los sentimientos negativos como la duda ni siquiera son relevantes: «¿Debería haber elegido el pez? ¿Realmente es el perro

el mejor de los tres?». Decir «Ahora que lo tengo, el perro es el más bonito de todos» es más fácil de aceptar.

El mecanismo no solo se aplica al dilema de ese niño de cuatro años y su juguete de peluche, sino también más adelante en la vida, cuando decides qué coche conducirás. En la mayoría de los casos la gente dice, una vez que pruebas un Volkswagen, ya no quieres otra cosa. O un Mercedes. O un Audi. Depende. Lo importante es que cuando has decidido ir en una dirección, te has formado una opinión y has hecho una elección, en retrospectiva se convierte en la única opción. El resto de las posibilidades son tonterías. Una vez que eliges el salón de peluquería «Cut Cat», seguirás haciéndolo. Lo mismo puede aplicarse a la religión y la ética: una vez célibe, célibe para siempre. Cambiar algo que ha «funcionado» durante mucho tiempo requiere una buena dosis de energía. Incluso aunque hayan cambiado las condiciones y una ruta alternativa tuviera importantes ventajas.

Hay una razón por la que esta forma de pensar funciona tan bien. Si todo lo que *no has* elegido es inferior, entonces lo que *has* elegido es lo mejor. Luego no hay alternativas a lo que ya haces y a quién eres. En otras palabras, no hay razón para cambiar nada, así que no hay razón para tomar decisiones. Todo puede seguir como está. Esa es una forma muy conservadora de razonamiento y conducta. Lo que conocemos y lo que sabemos tiene poder sobre nosotros. Desdibuja la realidad. No hay sitio para nada nuevo. Es un poco como si alguien no pudiera apartar la vista del espejo retrovisor de su coche. ¿Cómo demonios va a ir a ninguna parte?

Conformarse con algo sin ninguna alternativa produce una profecía cumplida. Dices que el salami de la tienda *gourmet* XY es el mejor, luego así es. Porque no compras otro para compararlo con él. Podríamos darle varios nombres a esta forma de comportamiento: enmascaramiento, complacencia, convencerse a uno mismo negando la realidad, y autoengaño. La idea de que las personas se engañan a sí mismas no es nueva. Hace dos mil cuatrocientos años, el estadista griego Demóstenes dijo: «No hay nada más fácil que el autoengaño, pues el hombre cree lo que quiere creer, aunque con frecuencia la realidad sea diferente».

Cuando las rutinas y los prejuicios determinan tus acciones, solo consigues lo que conoces y nada nuevo

El precio de no tener nunca que admitir que te equivocaste, o de que erraste el tiro, es alto. Mientras no veas lo que te está pasando y no intentes conscientemente contrarrestar este mecanismo arcaico, estás desperdiciando la posibilidad de vivir una vida libre y autónoma. Cuando las rutinas y los prejuicios determinan tus acciones, solo consigues lo que conoces y nada nuevo. Convencerte a ti mismo de que todo marcha sobre ruedas es el cinturón de seguridad que te impide moverte libremente. Einstein sabía lo difícil que podía ser evitar este comportamiento. Él dijo: «Es más fácil desintegrar un átomo que un

prejuicio». Inteligente como era, sin duda no solo se refería a los prejuicios de los demás, sino especialmente a los suyos.

«No tengo que empezar a hacer algo diferente, todo está bien como está». Solo esta actitud causa suficientes problemas a la hora de tomar la decisión acertada en el momento preciso. Sí, para empezar impide que tomes una decisión racional de manera efectiva. Pero hay otro poderoso mecanismo que contribuye a ese efecto.

Con la potencia de succión de un agujero negro

El segundo cinturón de seguridad que te inmoviliza mentalmente es el «efecto halo» del que se ha hablado tanto en los últimos años. Está en la misma línea del ejemplo del juguete de peluche, pero es aún más efectivo. Ya no se trata de solo de no cuestionarse la propia decisión, sino de cómo surgió esa decisión, para empezar.

Tradicionalmente un halo representa una luz radiante alrededor o encima de la cabeza de una divinidad. El estadounidense Edward Thorndike acuñó el término «efecto halo» cuando, durante la Primera Guerra Mundial, examinó cómo los oficiales superiores evaluaban a sus soldados. Aunque entre los criterios de evaluación iban desde el físico y los modales hasta el carácter y la inteligencia, pasando por la puntería y la musicalidad, los resultados en cada área no diferían, como sería previsible, sino que eran monolíticos. Al parecer que no había soldados que fueran buenos tiradores pero tuvieran caracteres cuestionables, ni soldados inteligentes que fueran descuidados o llevaran los zapatos sucios. Según las evaluaciones, los soldados o eran intachables, muy inteligentes, grandes tiradores y buenos músicos, o eran unos completos desastres. Thorndike estudió el asunto detenidamente y descubrió que había unos rasgos que destacaban y que cegaban a los oficiales y les ofuscaban con respecto a otras habilidades. Si el soldado mostraba un porte militar imaculado, entonces todas las demás características positivas se le atribuían inmediatamente. A un soldado con una presencia pobre y falta de tono muscular ni siquiera se le creía capaz de limpiarse los zapatos.

El efecto halo sugiere que nuestra opinión supuestamente racional se ve influida por muchas interferencias. No vemos las cosas como son en realidad, sino que solo las percibimos en un contexto. Factores que no son significativos para valorar una cosa o una situación de repente anulan nuestro proceso mental y nos llevan a conclusiones que son cualquier cosa menos racionales. Los científicos también lo llaman percepción selectiva o sesgo cognitivo.

¿Qué pasa realmente cuando el efecto halo nos engaña? En cada situación hay un argumento o un factor que tiene para ti una relevancia especial. Por ejemplo, tú crees que la panadería de tres manzanas más abajo hace los cruasanes más esponjosos de la ciudad. En esa panadería, como en muchas otras, venden más cosas; ahí puedes comprar café o no, el dependiente es agradable o no, etcétera. Para ti lo que importa son los cruasanes. La panadería A los hace estupendos, por lo que piensas que la panadería A es buena. Así que no vas a ir la panadería B donde los cruasanes son como ladrillos.

Hasta aquí todo es comprensible desde un punto racional. El efecto halo hace que ahora pienses que los bollos y el pan de la panadería A son buenísimos también. Fiel al lema: «La panadería que hace buenos cruasanes hace buen pan». Eso es muy práctico, porque sería una tontería tener que ir a dos panaderías los domingos por la mañana. A la panadería A a por los cruasanes, y a la panadería B —a casi 6 kilómetros de distancia— porque los panecillos son los más crujientes. Es mucho más fácil si piensas que la panadería A es mejor que las otras panaderías. Eso ahorra mucha energía, tanto en gasolina como en razonamiento.

El efecto halo es un peso muerto y no da lugar a decisiones racionales

El hecho es que el efecto halo es un peso muerto y no da lugar a decisiones racionales. Sencillamente no somos capaces de evaluar las cosas por separado; solo las vemos a la luz de las circunstancias y del entorno. Si te gustó la película *Rambo*, es más probable que también veas las secuelas dos, tres y cuatro, aunque el enérgico personaje defensivo de la primera parte se convierta en una máquina de matar que tiene poco que ver con el personaje original. No debemos olvidar que el efecto halo no solo tiene que ver con nuestros sentimientos personales de confort. Dónde compremos los bollos no es de interés mundial. El efecto halo va mucho más lejos. Pero también en los ámbitos político y económico se preguntan: ¿Cómo era antes? ¿Qué hacían nuestros predecesores? ¿Qué piensan los demás? Cuando la empresa inmobiliaria de Jürgen Schneider quebró en 1994, se hizo muy evidente que los bancos habían sido víctimas del efecto halo. Una y otra vez a Schneider se le concedían nuevos créditos porque la fachada de su red de empresas era tan refinada que a nadie se le ocurrió verificar los datos siquiera. Aunque era obvio que las cosas eran un poco extrañas, los bancos —a pesar de no estar plenamente convencidos— hicieron la vista gorda y continuaron dándole dinero.

Las empresas más prósperas se benefician del efecto halo. Los iPhone de Apple han sido un éxito comercial y son icónicos, a pesar de que la mayoría de las reseñas de las pruebas han concluido que las características y funciones de otros teléfonos inteligentes son mucho mejores. En la revisión de pruebas publicada en la revista alemana *Computer-Bild* el iPhone aparecía en sexto lugar. Claramente superado por HTC, Galaxy y Samsung. Y sin embargo el iPhone mola, y poca gente ha oído hablar de HTC.

Una vez más, hablando en plata: cegados por el efecto halo, tomamos decisiones irracionales. Y lo que elegimos en el pasado se sigue considerando bueno aunque en realidad sea una sandez. Nos hemos desconectado del modo racional. Ese es el «efecto del peluche». El resultado es que estás satisfecho aunque sea con la segunda o tercera mejor opción. Estás a muchos kilómetros de llevar una vida ideal. ¿Cómo es posible que dejes que suceda? ¿No te das cuenta de que estás errando el tiro? ¡Claro que te das

cuenta! Te duele la espalda y tienes úlcera de estómago, te sientes intranquilo, y si pudieras saldrías corriendo. Pero no haces ningún cambio en tu vida.

Para todo lo que hacemos tenemos una buena razón: le vemos sus ventajas, aunque sean irracionales, una sandez o de tercera clase. De otro modo, no lo haríamos. Nadie atraviesa un fuego si no ve el beneficio o el sentido de hacerlo. Debe de haber una importante ventaja para pagar el enorme precio de cosechar una vida echada a perder. ¿Qué es lo que hace que renunciemos a tanto?

Sabes lo que tienes

El vuelo Hapag-Lloyd 3378 salió de Chania (Grecia) y se dirigía a Hanover (Alemania). Tras el despegue, surgió un problema. No era posible retraer el tren de aterrizaje. Era preocupante, pero en realidad no era muy importante para los pilotos del A310-300, porque volar sin el tren de aterrizaje retraído no es tan dramático. La mayoría de los aviones pequeños, desde los antiguos biplanos hasta los Beechcraft de 17 plazas, vuelan con el tren de aterrizaje a la vista. Volar así simplemente requiere mucho más combustible porque la resistencia al aire es considerablemente mayor. Para un Airbus 310 el consumo de combustible se duplica en tales casos.

Los pilotos tenían varias opciones. Volver a Chania, o a Atenas o a otro aeropuerto cercano para reparar la avería u organizar un cambio de avión. Eso podría haber llevado horas, quizá incluso un día entero. Desagradable para los pasajeros y caro para la compañía aérea. Los pilotos decidieron dirigirse a Múnich, donde Hapag-Lloyd tiene sus instalaciones de mantenimiento.

Al principio las cosas parecían ir bien: la luz verde en el Sistema de Gestión de Vuelo indicaba que todo era normal e iba *okey*. El SGV, el corazón del sistema de navegación y control de vuelo, localizado en mitad de la consola, tiene el aspecto de una calculadora grande. Todos los datos relevantes del vuelo están incluidos ahí y procesados para los pilotos. Por supuesto, el SGV también recibía información del indicador de nivel de combustible y calculaba la distancia basándose en una fórmula predefinida. Sin embargo, el procesador no calculaba un ritmo de consumo más alto debido al tren de aterrizaje sin recoger, y por lo tanto mostraba una autonomía mucho más alta de lo que era en realidad. El hecho de que la distancia indicada basada en los cálculos constantemente actualizados fuese cada vez menor pasó inadvertido a los pilotos. Se sentían seguros porque el SGV no pitaba.

De pronto algo empezó a pitar por encima de los Balcanes: el sensor conectado a los tanques de combustible señalaba que se había tocado el nivel de reserva de emergencia de 1600 litros. El avión aún podría haber aterrizado sin peligro en Zagreb, a solo 75 kilómetros, pero los pilotos querían continuar. Ahora el destino era Viena. 220 kilómetros. Y solo 1600 litros de keroseno. Era previsible que eso no funcionara. Una situación no muy peligrosa de repente se había convertido en una alerta roja. Veintidós kilómetros antes de la pista de aterrizaje, los motores se pararon, se había agotado el

combustible. Ahora el avión tenía que planear. Consiguieron llegar a Viena, bueno, casi. El aparato tocó suelo a seiscientos metros de la pista. 26 de los 142 pasajeros resultaron heridos, afortunadamente ninguno de gravedad. Y el avión quedó para el desguace.

Y esa es la locura de esta historia; ¡era solo un vuelo de rutina! Los pilotos no se quedaron dormidos; estaban preocupados, atentos y en tensión. Sabían que el tren de aterrizaje no estaba retraído del todo. Sabían que el combustible iba a ser un problema. Sabían que la situación era complicada. Tenían los contadores y los indicadores de flujo de combustible delante de ellos todo el tiempo. Esos contadores mostraban la lectura real. Lo único que tendrían que haber hecho habría sido mirarlos y hacer cálculos.

Un estudiante de segundo de la ESO habría sabido calcular que no era posible llegar a Múnich. Pero los pilotos se basaron solo en el SGV. Porque siempre les hacía todo el trabajo. La costumbre puede más que la realidad. Incluso en esta situación excepcional, solo tuvieron en cuenta el procedimiento habitual. Porque era a lo que estaban acostumbrados. Eso era lo fácil. Lo conveniente.

Y esa es la cuestión. La conveniencia. No dedicas mucho tiempo a pensar qué quieres comer. Vas a por lo que comes siempre. No te pones a dudar si lo que tienes es lo ideal o si es lo adecuado para ti. Coges tu pedazo de tarta de queso y ni siquiera te paras a pensar si el pastel de manzana está mucho más rico.

Conveniente suena a reconfortante, cómodo. Por eso yo prefiero llamarlo indolencia

Todos los mecanismos de evitación y posposición que he mencionado se concentran en un resultado: la conveniencia. Conveniente suena a reconfortante, cómodo. Por eso yo prefiero llamarlo indolencia.

El avión de Hapag-Lloyd acabó destrozado por la indolencia de los pilotos. La indolencia también es responsable de que lleves veinte años en el mismo empleo sin atreverte a hacer uso de tu experiencia para convertirte en empresario o iniciar tu propio negocio. La indolencia fue la causa de que los grandes almacenes Kmart se ciñeran al mismo modelo de negocio durante décadas. Kmart fue un enorme éxito y los accionistas hicieron grandes fortunas. Y entonces las cosas empezaron a ir mal. Los esfuerzos por intentar ajustar el modelo y salir del bache llegaron demasiado tarde y hubo que despedir a 34 000 empleados.

La indolencia te deja en la misma senda conocida y habitual. Como a las empresas. Y a sociedades enteras. Nada de cambios. Nada de decisiones. El punto de vista y la actitud se mantienen firmes. Todo lo que cuadra con tu opinión se acepta. Y cualquier información contradictoria se suprime. Cuando la costumbre se vuelve más importante que la realidad, el resultado solo puede ser una distorsión de la realidad. Una percepción distorsionada.

No *quieres* ver ciertas cosas. A posteriori te preguntas: ¿Cómo pude haber estado tan ciego? Incluso esa es la mejor opción. Porque entonces algo te habría sacado de tu anquilosamiento. Entonces te ves obligado a tomar una decisión, y haces los cambios necesarios. Es mucho peor cuando vives con la creencia de que todo es perfecto y está en perfecto orden hasta el día en que te mueras. Pero lo único que has hecho es desperdiciar tu vida y dejar que tu potencial enmoheciera.

Y eso es lo que tenemos que ver con claridad: no existe la seguridad absoluta, ni el control absoluto. Podemos minimizar las fuentes de conflicto, pero nunca eliminamos el riesgo completamente. Quienes guardan las joyas en una caja de seguridad por miedo de que se las roben nunca se las pondrán. Sal de debajo de la manta y atrévete a dar un salto hacia lo desconocido. No tengas miedo de *tomar* decisiones, asústate de *no tomarlas*.

¿Es esa la vida que deseas?

Una decisión sin riesgo no es una decisión. Una decisión requiere valor. Cambiar tu vida a mejor requiere que asumas riesgos. Si sale mal, ¿qué importa? Entonces intentas otra cosa. No esperes a que desaparezcan los riesgos ni a que se clarifiquen las incertidumbres. Si supieras lo que va a suceder con antelación entonces la vida sería como escuchar un casete de Mary Poppins continuamente. Un casete que has oído mil veces de pequeño. Que podrías recitar de memoria. Te sentías seguro porque sabías lo que venía a continuación. Pero ¿es esa la vida que deseas? Con el cinturón de seguridad puesto, no pasará gran cosa.

Precisamente.

* * *

En octubre de 2012 el austriaco Felix Baumgartner ascendió hasta una altura de 39 kilómetros en una pequeña cápsula sujeta a un globo. Y luego se lanzó en caída libre. Rompió la barrera del sonido a una velocidad de 1342 kilómetros a la hora antes de abrir el paracaídas. Le llevó, a él y a su equipo, cinco años prepararse para un salto de cuatro minutos y minimizar todos los posibles riesgos y fuentes de problemas potenciales. Al final, el riesgo restante era tan bajo que Baumgartner se atrevió a saltar y pasó a la historia por ello.

Tuvo que soltarse el cinturón de seguridad que le sujetaba dentro de la cápsula para que fuera posible.

3

LA PRESIÓN DE LOS NEUMÁTICOS: CUANDO LAS COSAS SE COMPLICAN

La vida puede ser muy dura. A veces es injusta, pero siempre tienes elección. Puedes poner empeño en mejorar tu vida o puedes empeorarla.

Cita de la película *Side by Side* (El impacto del cine digital).

En la carretera a primera hora de la tarde. Está oscuro como boca de lobo y empieza a nevar. Los grandes copos caen más deprisa y son más densos por momentos. Y al cabo de un rato el conductor, vamos a llamarle Ralf, se desplaza entre espesas ráfagas de nieve. Terminada la hora punta del tráfico, no hay muchos coches en la carretera a medida que el asfalto pasa de negro a blanco, compactándose la nieve rápidamente en la calzada. Permanecer en el carril se hace agotador. Es imposible ponerse a 160.

Ralf quiere adelantar a un camión. Este va a 80 por el carril de la derecha, salpicando grandes terrones de nieve y barro a ambos lados. Cuando Ralf cambia al carril de la izquierda, moviéndose en diagonal detrás del camión, de repente nota que se desliza durante unos segundos. ¡Cuidado! Se le pone un nudo en el estómago y nota un sudor frío en las manos. Instintivamente levanta el pie del acelerador y consigue controlar el coche. Ha faltado poco para que chocara. Pero ya no se arriesga a adelantar al camión. Quién sabe si no habrá más hielo embarrado escondido bajo la nieve. Pero tampoco hay posibilidad de que reduzca la velocidad; hay una larga hilera de coches detrás de él. Baja un poco la velocidad porque quiere volver al carril detrás del camión. ¡Que se arriesgue otro! Pero el conductor que va detrás de él no reacciona. Se obstina en mantener la velocidad, y la distancia que hay entre ambos coches es peligrosamente pequeña.

No hay forma de ir ni para delante ni para atrás

Ahí va el pobre Ralf. No tiene agallas para adelantar ni para ir más despacio, por miedo a que el coche que va detrás de él choque contra el suyo. El camión sigue arrojando montones de nieve contra su parabrisas, tanta que los limpiaparabrisas —a toda velocidad— ya no pueden apartarla. ¿Visibilidad? Prácticamente nula. Ralf inclina

los hombros agarrotados hacia el volante. Se aferra al volante, presa del pánico, con los nudillos blancos de miedo. No hay forma de ir ni para delante ni para atrás. ¡Vaya!

¿Por qué demonios el camionero no aminorará la velocidad durante unos segundos para que él pueda pasar sin necesidad de ir más deprisa? ¡Tiene que haberse dado cuenta de la complicada situación en la que Ralf estaba metido! Y el tipo de detrás —el muy idiota— debería abrir los ojos. Conducir pegado a otro coche es de lo más peligroso. Lo único que tiene que hacer es dejar que Ralf vuelva al otro carril, y luego podrá adelantar y jugarse el pellejo todo lo que quiera. Ralf está desesperado, y todo por la incompetencia del conductor que tiene detrás.

Estancado a 80 kilómetros por hora

Ya sabemos que la indolencia hace que la gente «siga con lo que ya conoce» en lugar de atreverse a avanzar. El lubricante para este mecanismo: uno se adapta de maravilla a la situación en curso. Pero, ¿funciona eso también cuando alguien se encuentra atrapado entre nieve fangosa y lleva otro coche pegado a él? ¿Cómo vas a atenuar una situación tan peligrosa? El modelo explicativo de «todo debería seguir como está porque eso es lo fácil» no puede aplicarse en este caso. Tiene que haber otra explicación, ¿verdad?

No, no tiene por qué. Como Ralf también es indeciso, inconscientemente se está facilitando las cosas a sí mismo. Alguien que se encuentra atrapado en un punto muerto tiene muchas razones para no avanzar. Hay montones de explicaciones, pero es sorprendente que esos intentos de interpretar la situación siempre se centran en lo que los demás están haciendo mal. Si mis padres me hubieran apoyado más entonces, habría hecho algo más con mi vida. O el profesor de matemáticas que me hizo repetir un año de instituto, con lo que el sueño de ir a la universidad se desvaneció porque ese año hubo más restricciones de admisión.

Lo raro es que alguien diga: «Ojalá hubiera llegado un poco antes», y lo a menudo que se oye: «Si el imbécil del conductor del autobús hubiera esperado un poquitín más, entonces habría podido cogerlo». Nosotros nunca tenemos la culpa de las situaciones desagradables o tontas. ¡Siempre la tiene otro! ¿Qué es una persona que sufre los errores que cometen otros y termina en una situación desagradable? Una víctima. Las víctimas siempre responsabilizan a otros de sus desgracias. Eso soluciona fácilmente el asunto de la culpa.

La mentalidad de víctima resulta muy práctica, incluso cuando la nieve está cayendo con ganas. Te libera de la obligación de ser responsable de tu propia vida. Dwight D. Eisenhower, el decimocuarto presidente de Estados Unidos, dijo en una ocasión: «La búsqueda de un chivo expiatorio es la más fácil de todas las expediciones de caza».

¿Qué hará, pues, alguien como Ralf? Es evidente que está metido en una situación de lo más desagradable. Pero no debe esperar a que ocurra un milagro, a que el conductor del camión frene (seamos sinceros, quien viaja por autovías a menudo sabe que los camioneros nunca reducen la velocidad voluntariamente), o que el hombre que está

detrás deje de pisarle los talones y se comporte como un caballero dejándole el espacio necesario. Más le vale confiar en que un cambio repentino de tiempo derrita la nieve y el hielo... No, Ralf tiene que implicarse y asumir responsabilidades. Tocar el claxon, pisar el freno para que la luz se encienda de improviso, ¿quién sabe? Él *va* en el asiento del conductor. Tiene que ocurrírsele algo.

Pero en lugar de asumir el control de tu vida y tomar la iniciativa, es más fácil pasar por alto las razones que te convirtieron en víctima y centrarte en los errores que han cometido otros. Es como una tetera en la que el pasado se cuece a fuego lento. Y cuando fuera hace un tiempo inhóspito, la víctima toma un buen trago del té sobreazucarado de la justificación.

Mentalidad de víctima

Está el caso de una mujer, llamémosla Irmgard. Cuando la conocí, ella tenía unos cincuenta años y estaba en el hospital recuperándose de un infarto. Poco antes de sufrir el ataque cardíaco, le habían dicho que no iban a renovarle el contrato de ayudante de panadería. Y cuando aún estaba en el hospital, se enteró de que iban a reformar la casa en la que vivía. Eso significaba que aumentaría el alquiler, claro, y, tras perder el empleo, tendría que vivir de las prestaciones sociales y del subsidio de vivienda. No podría pagar más dinero para el alquiler. Demasiados contratiempos a la vez, ¿verdad?

¿Qué pasa si quejarse se convierte en un fin en sí mismo?

¿No es comprensible que se queje de su situación? ¿Acaso no es una víctima de las circunstancias que le han jugado una mala pasada? Pero ¿qué pasa si quejarse se convierte en un fin en sí mismo?

Irmgard está amargada por el hecho de que pronto se quedará sin casa. Y porque no hay otras que ella pueda permitirse. Pero es extraño que una rápida búsqueda en Google dé como resultado que en su ciudad hay 1200 apartamentos vacantes que sí puede permitirse. ¿Ha mirado? ¿O solo lo ha hecho en lugares donde estaba segura de que no encontraría nada?

En algún momento tal conducta cobra vida propia. Y de pronto la víctima, que ha sufrido esos terribles reveses del destino, se convierte en una perdedora permanente. Este no es el único ejemplo de este tipo de comportamiento. Se da constantemente en compañías e industrias, e incluso en los Gobiernos y países.

¿No soy lo bastante respetuoso con el sufrimiento de las verdaderas víctimas? Sí, claro que lo soy. Una sola persona que sufra a causa del terrorismo, los accidentes de tráfico o de un tarado de delincuente ya son demasiadas. Les acompaño en el sentimiento. Pero

solo los idiotas y los idealistas dicen que la vida es justa, o siquiera equitativa. Siempre hay algún riesgo. El riesgo de haber nacido en una familia equivocada, de haber emprendido un camino equivocado y el riesgo de estar en el lugar equivocado en el momento equivocado. Todos tenemos alternativas. Darse cuenta de esto es sumamente importante. Quien sin ninguna culpa por su parte resulta gravemente herido o incluso con alguna discapacidad física o psíquica puede pasarse el resto de su vida quejándose de lo injusta que es la vida. O puede aprovechar al máximo lo que le queda. Puedes ser una víctima durante seis semanas, mientras te recuperas de las heridas, o durante sesenta años. ¡Depende de ti!

Richard Oetker era hijo de una familia acaudalada. En Alemania los Oetker eran muy conocidos por sus empresas comerciales y navieras. Pero en 1976, cuando era estudiante, Richard fue secuestrado y encerrado en un cajón de madera de apenas metro y medio de largo, donde solo podía tumbarse de lado con las piernas encogidas. Tras cuarenta y siete horas en aquel cajón y múltiples descargas eléctricas de 220 voltios, Oetker estaba más muerto que vivo. Su secuestrador había activado accidentalmente un dispositivo casero diseñado para evitar que Oetker escapara. Durante casi veinte años Richard tuvo que someterse a numerosas operaciones y aún hoy padece una discapacidad grave. Un suplicio sin igual. Sin embargo, Richard Oetker dijo al *Frankfurter Allgemeine Zeitung* en una entrevista en marzo de 2011: «Hoy soy un hombre feliz». Y «El secuestro me dio mucha fuerza». Y si se le atribuye haber dicho: «En resumidas cuentas: es una historia de triunfo», ¿Richard Oetker lo desmentiría?

No. Incluso el hecho de que sea miembro del consejo de *Weißer Ring* —una organización que ayuda a las víctimas de la delincuencia— demuestra que no estamos ante un caso de negación. Es un caso de valentía, y de la inconmensurable determinación de no permitir que le destruyan la vida, y de que se le vea como creador y no como víctima. E incluso mientras Richard Oetker estuvo confinado en aquel cajón atroz, se preguntaba: «¿Qué hago ahora?».

Mirar hacia atrás con ira no te ayudará a seguir adelante

¡Qué diferencia respecto a aquellos que se sienten cómodos en su victimismo autoimpuesto! Estos no se centran en las posibles soluciones ni miran hacia delante, sino solo hacia el pasado. En los peores casos, solo en la venganza. Conozco a personas que piensan que nunca tuvieron oportunidades porque sus padres les hicieron la vida difícil, y nunca les apoyaron ni les tomaron en cuenta. Podría ser que esos padres no fueran buenos padres. No es tan raro. Pero pasarse la vida recordándose constantemente es patético. ¡La infancia se termina cuando cumples los veinte como muy tarde! Entonces debes sacar el mejor partido a lo que tienes. Mirar hacia atrás con ira no te ayudará a seguir adelante; simplemente disimula tus carencias.

Una cuerda trenzada con los hilos del pasado ata a las víctimas al presente.

Los duros y los débiles

¿Se considera todo el mundo una víctima? ¡Eso sería demasiado fácil! Cierto. Aunque mi estimación sea que alrededor del 95 % de las personas se comporten —al menos en algunas ocasiones— como víctimas, hay un pequeño grupo que hace exactamente lo contrario: son los casos duros. Estos hacen como que nada les parece importante. Llamo *Chauvi* a esta clase de personas. «¿Y bien? No importa que me arrojen aguanieve a la cabeza, puedo pasarme así días. Y si el tipo de detrás es un chuparruedas, es su problema, no el mío». Parece guay, ¿verdad? Pero eso no sirve para resolver un caso arduo. Y desde luego no ayuda a salir de situaciones difíciles.

¿Y qué pasa con los padres cuya única hija abre un hotel en Sri Lanka? Andan deprimidos por la separación como un perro al que se deja solo en casa, y se consuelan el uno al otro diciendo: «Así son las cosas. Lo principal es que sea feliz. E iremos a verla en Navidad». ¿Por qué no se plantean la posibilidad de mudarse al Sudeste Asiático? Tiene sus pros y sus contras. No a todos los hijos que se valen por sí mismos les hace gracia que sus padres se muden a la vuelta de la esquina. Y tal vez el clima húmedo y caluroso no les sienta bien a los jubilados. Pero trasladarse incluso podría ser la solución a muchos problemas, a lo mejor tampoco tienen amigos íntimos en Alemania, de todas formas, y siempre han soñado con lugares remotos. Mientras no piensen que la vida puede ser muy diferente a pasarse el día sentado en un piso de tres habitaciones sintiéndose solos, nada se podrá hacer.

¿Qué sucede con los duros? Su actitud de «aprieta los dientes y ponte a ello» les fosilizará y les conducirá al agotamiento. Y no son felices. Creen que lo tienen todo bajo control y eso les destroza. Al igual que las víctimas, no se enfrentan a las decisiones que tienen por delante.

Da igual que sean duros o débiles, a ambos tipos les gusta la conveniencia. El uno se siente mucho mejor en un infierno conocido que en un cielo desconocido. El otro finge que los carbones calientes no lo están tanto y dice: «¡Qué bueno y fresco hace aquí!». Ambos niegan incluso que sus infiernos existen. Ambos se mantienen en sus trece para que todo siga igual. Uno se queja y espera un golpe de suerte o a una persona amistosa que le rescate. El otro finge que no importa. Ambos están estancados. Y ambos carecen de lo que hace falta para superar el poder de la indecisión. Y entonces el miedo levanta su fea cabeza.

Pies fríos

Estás en un buen restaurante, deseando que llegue tu cuarto de cordero. Pides un vino decente para acompañarlo. El ruido ambiental es atemperado. Así hasta que el niño de

siete años de la mesa de al lado saca su Gameboy. Mientras los padres del niño hablan muy excitados, el niño juega como si le fuera la vida en ello. No es un juego de acción. Se trata de uno de preguntas y respuestas para niños de primaria que todos los que están en el comedor alcanzan a oír. Cada vez que acierta, una molesta voz de ordenador dice: «¡La respuesta es correcta! ¡Muy bien! La siguiente pregunta...». Los padres no dedican ni una mirada al superdotado niño. Pero los demás sí lo hacen. Las personas de las mesas vecinas lanzan miradas asesinas. Susurran. «Alguien debería decir algo...». «¿Por qué no se acerca nadie a decirles...». Solo uno de los comensales tendría que levantarse, ir a la mesa de la familia y pedir educadamente al niño que baje el volumen del juego. Pero nadie lo hace. Todo el mundo lo pasa mal y siente que se les está privando del placer de una estupenda experiencia gastronómica. Y sin embargo nadie se decide a levantarse. Pero ¿por qué?

Al principio, es miedo al enfrentamiento. Quién puede predecir que los padres no empezarán a echar pestes y a despotricar: «¡Cómo se atreve. ¿Por qué no se mete en sus asuntos?!». Etcétera. Y podría ser que los demás comensales cambiaran de bando: «Es evidente que no le gustan los niños». Para evitar el fuego cruzado, la gente prefiere permanecer sentada y sufrir. ¡Que se ocupe otro!

Y al final nadie lo hace

Hay una variación extrema de este comportamiento que se conoce como el efecto espectador. Se refiere a casos en los que es probable que los individuos no ayuden cuando hay accidentes, o no defiendan a la víctima en actos de violencia. Cuantos más espectadores hay, mayor es el efecto. Si te cruzas con un niño que está llorando solo en un parque, tienes que ser muy insensible para seguir andando y fingir que no has visto nada. Pero si un niño perdido llora llamando a su madre en una zona de peatones, es probable que la gente pase de largo. Hay muchas otras personas que pueden ocuparse del niño. Y al final nadie lo hace.

Se trata de un patrón de conducta muy arraigado. No nos exponemos. A pocas personas les gusta quedar expuestos. Aunque lleven los pantalones en casa, o sean famosos por ser los animadores en las bodas de los amigos, se lo piensan dos veces antes de dar un paso en terreno desconocido y destacar entre la multitud.

La gente que se deja ver lo hace para hacerse cargo. Hay que tomar una decisión: ¿Llamo a los servicios de emergencia para que socorran a los niños que se han quedado en un témpano de hielo en medio del lago, o intento nadar en las gélidas aguas para ayudarles yo mismo? Hay buenas y no tan buenas razones para ambas acciones. Pero tienes que decidir. Y eso podría suponer equivocarse en la decisión. «¿Por qué no te lanzaste y ayudaste a los niños tú mismo? Probablemente cualquier otra ayuda llegaría demasiado tarde». O: «¿Por qué no esperaste a que llegaran los servicios de emergencia? Fue una irresponsabilidad por tu parte lanzarte al hielo».

Eso fue lo que ocurrió en el Lago Olympia del Estadio Olímpico de Múnich. En

diciembre de 1989, tres chicos de entre cinco y ocho años se cayeron al agua al romperse el hielo y se debatían entre la vida y la muerte a solo 40 metros de tierra firme. Por supuesto, el personal de seguridad, a 500 metros de distancia, estaba informado, pero nadie de las veinte personas que estaban allí se metió en el agua, que llegaba a las rodillas, a ayudar. Todos los expertos coincidieron: Si hubiera habido solo unos pocos espectadores, las probabilidades de que hubieran rescatado a los niños se habrían multiplicado. En aquella situación, todo el mundo pensó: «Que se meta otro».

Antes que asumir la responsabilidad de tomar una decisión equivocada, la gente prefiere permanecer en silencio. Se mantiene alejada, como paralizada por la impresión. Ahora imaginarás cómo se arrastra una vida sin decisiones. Pero no se trata solo de que tengas que aguantar que te arrojen nieve a la cara o el interminable jaleo de una Gameboy. Las consecuencias de una vida sin decisiones van mucho más allá.

El nerviosismo del lanzador de penaltis

Estoy sentado junto a Robert en la cabina de mando. Para él supone volver a la rutina de siempre, y para mí es pura relajación. Practicamos diferentes maniobras. Volar despacio y hacer giros pronunciados... Al cabo de un rato, volvemos sin prisas al aeródromo. Pero aún hay una cosa que quiero probar.

«Vale, terminemos con una entrada en pérdida».

Robert me mira, con una sonrisa nerviosa: «Sí, hombre».

Me doy cuenta de que cree que bromeo.

«No, en serio. ¡Levanta el morro con fuerza!».

Robert cree que he perdido el juicio. En el mundo de la aviación, la entrada en pérdida es una de las maniobras más temidas. Un avión solo puede volar si la corriente de aire pasa por encima de las alas a cierta velocidad. Como la sección transversal del ala es asimétrica, el aire que va por encima del ala debe viajar más lejos que el aire que va por debajo del ala. Ello resulta en una succión que de repente eleva el aparato con mano de hierro. Pero si la corriente de aire se detiene, como las alas están hacia arriba y en horizontal al viento, el elegante avión se convierte en pesado saco de patatas. Solo tienes que ser como Ícaro y volar abruptamente hacia el sol y terminarás estrellándote contra el suelo.

Puedo entender que a Robert no le hiciera mucha gracia, pero tampoco esperaba que pusiera objeciones ni que se negara con tanta vehemencia y rotundidad.

«¡Tú estás chalado! ¿Te has propuesto que nos matemos?».

Robert no es un aprendiz de piloto. Tiene tropecientos horas de vuelo a sus espaldas. Sin embargo, este experimentado piloto no está por la labor. Aunque una entrada en pérdida hecha a propósito es cualquier cosa menos una operación kamikaze. En cuanto parece que estás perdiendo el control, tienes que mantener la calma y forzar el morro del avión hacia abajo. Luego el aparato gana velocidad, vuelve a haber una corriente de aire y tú puedes seguir conduciendo. En el fondo no es nada del otro mundo, y sí un poco

como practicar el derrape en un desierto aparcamiento de supermercado un domingo por la mañana. Simplemente tienes que tener suficiente altitud, para no terminar en el suelo antes de que el aparato vuelva a operar de manera normal.

Entonces, habría sido el momento perfecto para intentarlo

Lo dejamos ahí. Si alguien tiene miedo, entonces estas maniobras son peligrosas. Una pena. Me habría gustado volver a experimentar ese cosquilleo de montaña rusa tan especial. Y Robert se perdió una oportunidad excepcional para prepararse para tal situación durante una maniobra controlada. *Entonces*, habría sido el momento perfecto para intentarlo. Habría tenido a su lado a alguien que lo había hecho centenares de veces y que sabía cómo hacerlo. Yo. Robert no se habría expuesto a ningún riesgo importante. Las probabilidades de que tenga que vérselas con una entrada en pérdida de manera inesperada son mucho, mucho mayores.

Si esperas demasiado a tomar una decisión, entonces ya no eres tú quien elige el momento. Y podrías encontrarte con que otro decida por ti. O que los acontecimientos se te impongan. Hay que reconocer que eso sería mejor que posponer la decisión indefinidamente, dando vueltas en la cabeza a otras opciones, o sin ver siquiera que hace falta cambiar algo. Pero yo no contaría con ello. Con cada hora que esperas, que pospones las decisión, que escurres el bulto, pierdes poco a poco la ventaja especial que tenías, una ventaja que empezó de tu lado y que te permitía decidir cuándo emprender algo nuevo. Elegir el momento es puro poder: *tú* decides cuándo estás preparado para el cambio. *Tú* decides cuándo sucede.

Llevas años pensando en si cambias de trabajo o no, haciendo que tu trabajo actual parezca mejor de lo que es. Ciertamente, el trabajo no tiene ningún sentido y el salario es insuficiente, pero ¡los colegas y el jefe son tan majos...! Ese pequeño autoengaño tiene el efecto de una dosis diaria de Valium, de manera que a veces te pasas meses sin pensar en los problemas. Pero el descontento siempre vuelve: «¡Este no es el sitio adecuado para mí! ¡Podría desarrollar todas mis capacidades en otro lugar!». Y entonces te arrancan de la hibernación; la empresa para la que trabajas quiebra de la noche a la mañana. Y ahí estás, en la misma situación que podrías haber afrontado tres años atrás, buscando algo nuevo. Pero ahora no estás preparado y la manera tan imprevista en que han sucedido las cosas te deja descolocado. Ahora estás con el agua al cuello, buscando otro empleo, sin la protección de tu antiguo empleo y en la calle. Podrías haberte facilitado mucho las cosas. Pero al posponer la decisión, has perdido muchas de tus ventajas. Ahora no tienes más remedio que empezar de nuevo.

**«¡Pero nuestro sistema era el mejor!». Sí. Puede ser.
Pero claramente eso no fue suficiente**

¿Ejemplos del mundo empresarial? ¿De compañías que esperaron demasiado a tomar decisiones? Bueno, eso es difícil, porque las empresas que se permitieron ese error desaparecen como una gota de agua en el mar. Quiebran. Se caen del mapa. Son compradas. Olvidadas. Se me ocurre Grundig. Una empresa orgullosa y segura de sí misma. «Todo lo que lleva el sello de Grundig tiene calidad Grundig». Una buena máxima acuñada por el fundador de la compañía, Max Grundig, en los años de la posguerra. Sin embargo, durante la década de 1970 llegaron al mercado artículos más baratos procedentes de Extremo Oriente. Grundig mantuvo sus principios: «La calidad importa» era el lema. A finales de los años setenta se desató una guerra de formatos en el mercado de los equipos de vídeo. Grundig —pionero en ese sector— inventó el VCR y el Video 2000 junto con Philips. Pero los japoneses ganaron la batalla con el sistema VHS. El sistema de vídeo que Grundig había inventado desapareció del mercado. Y la gente de Grundig con él. «¡Pero nuestro sistema era el mejor!». Sí. Puede ser. Pero claramente eso no fue suficiente.

Se habían aferrado a viejos valores con demasiada fuerza y durante demasiado tiempo, y no pudieron adaptarse al mercado internacional. La compañía sufrió un revés detrás de otro. ¿La calidad está por encima del precio? No, fue justo al revés. Pero subcontratar en un país con mano de obra barata seguía siendo implantable para Grundig. Un miembro de la plantilla le sugirió al patriarca Max Grundig que abrieran una sucursal en Hong Kong. Él respondió: «¿Y qué se nos ha perdido en Hong Kong? Somos una empresa alemana».

La empresa había perdido la oportunidad de actuar y de abrir nuevos caminos en el momento adecuado. En 2003 Grundig se declaró en quiebra. Lo único que quedó de la compañía, que en el pasado llegó a contar con 40.000 empleados, fue la sociedad mercantil Grundig Intermedia GmbH, con alrededor de un centenar de empleados.

Eso es exactamente lo que ocurre cuando pospones tomar decisiones, o cedes las riendas: si no tomas decisiones a su debido tiempo, alguien lo hará por ti. No eres ni el dueño del momento, cuando te echan de la hamaca, ni —y esto es mucho más grave— el dueño del resultado. ¿Quién dice que las decisiones que otros toman por ti son las correctas? ¿O que lo que resulta de ello es positivo para ti?

¿No estás seguro de si siempre serás feliz con tu pareja? Titubeas, ni lo tomas ni lo dejas, lo pones en segundo plano, y de repente no hay relación. Y entonces es cuando de pronto te das cuenta de que esa persona era la adecuada. La adecuada para ti. ¡Demasiado tarde!

Los que eluden las decisiones aterrizarán en terreno blando y ahí se hundirán.

4

VUELO SIN MOTOR: NO HAY PEROS QUE VALGAN

Si lo echa todo a perder, luego no me venga con excusas. Mírese en el espejo y luego venga a verme.

Charles Beacham (jefe de Lee Iacocca al comienzo de su carrera en Ford).

Berlín. Yo quería ir a Berlín. De la sombría Burzburgo a la próspera Berlín. Hacía poco que había caído el muro y se estaba promocionando la ciudad a bombo y platillo. Reinaba una atmósfera de fiebre del oro. Cualquier persona con inquietudes que quisiera parte del pastel iba a Berlín. Y yo quería formar parte de ello.

Allí estaba yo otra vez, de pie en el tren. Cuatro horas de Wurzburgo a Berlín, sin reserva de asiento. Llevaba semanas intentando encontrar alojamiento en Berlín. Una habitación para compartir en un apartamento o un estudio. Berlín era aún bastante asequible. Todas las semanas salía por Wurzburgo la noche del viernes, me levantaba tarde el sábado por la mañana y me marchaba a mediodía. En coche con algún compañero o en tren. Me quedaba con un amigo en Berlín y el domingo por la mañana —bueno, a eso de las 11 o las 12— ojeaba los anuncios de alquileres. El *Berliner Morgenspost*, después el *Zitty*, el *Tip* y comoquiera que se llamaran los demás periódicos. Con un café en una mano, iba marcando concienzudamente los que me parecían interesantes. Pero llamara a quien llamase, alguien se había dado más prisa. «Ya está alquilado», decían, o simplemente colgaban sin decir palabra.

De vuelta en Wurzburgo el domingo por la tarde. De nuevo con mis colegas, que eran comprensivos con mis quejas. «Es la quinta vez que voy a Berlín. Y no hay manera».

Luces de la gran ciudad

¡Pero otras personas lo conseguían! ¿Por qué habían encontrado un lugar donde vivir y yo no? Muy sencillo: no era por el mercado de alquiler, era culpa mía. No encontraba un lugar porque no lo intentaba. Llegaba siempre demasiado tarde, y echaba un vistazo cuando me apetecía. No estaba haciendo cola en el kiosco de la estación a las 5 de la mañana esperando los periódicos recién salidos de la imprenta, como todos los demás. Yo estaba a 500 km al suroeste, aún en la cama. Todos los demás encontraron una habitación porque debían hacerlo. No tenían elección. En cambio, yo tenía sitio en los

alojamientos para estudiantes de la universidad de Wurzburg. Podía volver en cuanto quisiera.

Es evidente que nunca me tomé realmente en serio lo de mudarme de manera permanente a Berlín. Por supuesto que quería ir a Berlín. Pero también tenía miedo de dejar mi cómodo y asentado microcosmos. Conocía a todo el mundo en Wurzburg y ellos me conocían a mí. En Berlín habría sido un don nadie. Habría tenido que empezar desde el principio. Por otro lado, me veía a mí mismo como un tío guay, mudándome a un ático de 200 metros cuadrados en Kreuzberg con solo una bolsa de lona al hombro. Y a partir de ahí conquistaría la ciudad; no, ¿qué digo? ¡El mundo!

¿Cómo cerraría esa fractura en la propia imagen? ¿Qué explicación convincente justificaría mi fracaso ante los demás y, más importante, ante mí mismo? Nada más fácil. Dije a todos lo que querían oír y a los que *no* querían oír: «Me he gastado otros 100 marcos alemanes en un billete de tren a Berlín. ¡Todo para nada!». Un fino intento de ponerme a mí mismo en el papel de víctima. «Fijaos hasta dónde llego por un sueño, y nadie en el mundo me lo reconoce». ¡Menuda chorrada! ¿Realmente creía que rascarme el bolsillo para comprar un billete de tren a Berlín me daría el derecho a alquilar un apartamento? Sin embargo, me salí con la mía.

La frase típica, la cantinela de víctima era: «El mercado inmobiliario en Berlín está muy complicado. No se encuentra nada por ningún sitio». Luego, con un encogimiento de hombros y expresión de tristeza completaba el efecto que buscaba. Mis amistades reaccionaban en consecuencia: «Es una desgracia que no haya nada asequible para gente como nosotros en Berlín. En fin, no hay nada que podamos hacer al respecto».

¡Las excusas son estupendas!

Propietarios que no tenían ni idea, tiburones inmobiliarios codiciosos, políticos incompetentes o el siempre socorrido cliché: «esos cerdos de arriba». Todas las desafortunadas circunstancias que evitaban que yo alcanzara mi oh-tan-deseada meta. Con ese trasfondo no tenía que cambiar mi vida, y lo que es más, mis amigos me veían como un intrépido, aunque solo fuera un aspirante a trotamundos. ¡Las excusas son estupendas!

La receta para el éxito que se esconde detrás de las excusas: todo el mundo gana. Yo no tengo que reconocer que soy demasiado vago o tonto para hacerlo. Y los demás prefieren oír las excusas a la verdad. ¿Por qué? *Mundus vult decipi*, «El mundo quiere que se le engañe, así que engañémosle». Sebastian Franck dijo eso. Fue profesor de la Universidad de Basilea hace unos 500 años. Así que no es algo nuevo. Quizá es algo como hoy te rasco yo la espalda y algún día me la rascarás tú a mí. O, en otras palabras, ahora yo creo tus excusas, y algún día tú crearás las mías. Por tanto me debes una de «No se puede hacer nada al respecto».

Con un pacto así nos ponemos de acuerdo en una versión de la verdad que tiene poco que ver con la realidad. Las excusas son como aceptar dinero falso como medio de pago.

Cómodo. Pero una estupidez si quieres ser feliz.

Atrapados en la tierra

Hay algo que es aún mejor que las excusas: los dogmas. ¿Cuál es la diferencia? Si alguien llega tarde a una cita y dice: «No encontraba un taxi», eso es una excusa. El problema es que tiene que ocurrírsele una primero. Es aún más fácil si una excusa se utiliza con tanta frecuencia que la excepción se ha convertido en la norma. «Nunca hay suficientes taxis en esta ciudad cuando se necesita uno». Ahí es cuando una excusa se hace dogmática. Con un artículo de fe como ese en los labios, no tendrás que dar una explicación verbal de tu inútil búsqueda de un taxi. Lo único que tienes que decir es: «ya sabes, los taxis...». Y es cosa hecha.

«No tuve otra opción».
«Nunca tuve la oportunidad».
«Tenemos estos problemas por culpa de todos los extranjeros».
«Hay que ser tolerantes».
«No podemos permitir que se salgan con la suya».
«La avidez de la langosta lo arrasa todo».
«Es imposible conseguir un empleo en este mercado».
«No se puede competir en precios con los chinos».
«Las matemáticas no se me dan bien».
«Siempre tengo jefes idiotas».
«Es difícil que un hombre consiga lo que quiere».
«Es difícil que una mujer consiga lo que quiere».
«Una vez que pasas de los cuarenta, ya no tienes ninguna oportunidad».
«Nadie te toma en serio si no tienes un título universitario».
«No soy buen orador».
«No sé cantar».
«Eso es imposible».

Podrías seguir con esta interminable lista de creencias. Da igual que sea en el ámbito personal o en el social. Siempre hay alguien que tiene la culpa y siempre hay una excusa, y siempre puedes decir: «¡No fui yo! ¡No puedo hacer nada!».

Los dogmas son excusas universalmente válidas

En otras palabras: los dogmas son excusas universalmente válidas que han quedado fosilizados entre algunos de nosotros. Son mecanismos individuales que nos ayudan a aclarar nuestro mundo. No tener que admitir: «Me cegó la codicia y quería un diez por ciento más de intereses y por eso me llevé el dinero a Islandia», sino quejarse: «Los bancos me aconsejaron mal». Esta perspectiva facilita las cosas al principio.

Muchas de estas creencias vienen de lejos. Se han ido fosilizando en nuestra mente a lo largo de las generaciones hasta convertirse en dogmas irrevocables. «Búscate un trabajo en condiciones y todo te irá bien», o «Los niños insolentes se quedan sin nada». Y se me pone la carne de gallina cuando pienso en esa antigua canción de la Alemania

Oriental: «*Die Partei, die Partei, die hat immer Recht!*» (¡El Partido siempre tiene la razón!). Pero ¿son excusas? Sí. Son la excusa perfecta para no tener que pensar. Ni en cómo resultará tu carrera ni en si un niño que protesta podría de hecho tener razón. Como los dogmas son siempre «correctos», la alternativa es mucho más difícil: ocúpate de ese hijo rebelde y tómale en serio en lugar de criticarle sin más.

Todas las culturas tienen su propio conjunto de creencias, y su valor y su validez son discutibles. Nuestro dicho de «A quien madruga, Dios le ayuda» es tan decisivo culturalmente como lo que los padres Inuit les dicen a sus hijos: «Nunca salgas del iglú sin tus botas para la nieve». Los pocos caníbales que quedan en Papúa Nueva Guinea pueden creer firmemente que los misioneros holandeses son mejores para sus matanzas rituales que los miembros de su propia tribu condenados por brujería. Es cuestión de opiniones. Y si todas las tribus nómadas de la Región del Sahel consideran un derecho propio poseer grandes rebaños de ganado —aunque eso suponga que territorios semidesérticos se conviertan en desiertos completos—, pues eso es lo que creen. No es necesariamente nuestra opinión. Con mucha valentía y una amplia y sorprendente confianza en nosotros mismos, intentamos decirles a otras culturas lo ridículas que en nuestra opinión son algunas de sus creencias.

¿Quién dice que nuestros dogmas son mejores? Sería muy arrogante afirmar que nuestra cultura tiene el don de la sabiduría, ¿verdad? Entonces, ¿tiramos nuestros dogmas por la borda? ¿«Sé puntual» y «El silencio es oro» son cosas del pasado? O en los negocios: «La oferta y la demanda determinan el precio». Y los sindicatos: «Sea como fuere, es necesario un aumento salarial del cinco por ciento».

No, porque es un hecho que muchas creencias condensan las experiencias de generaciones pasadas. Como sabiduría, son un tesoro de sentido común, adaptado a una sociedad en concreto. ¿Qué tiene de malo: «Quien guarda, halla»? No imagino una situación en la que este dicho pierda su validez universal. Es cuestión de cómo se aplique...

Las creencias pueden ayudarnos a dominar nuestra vida cotidiana

Mis creencias las siento como una limitación que mi herencia cultural me ha impuesto. Pero esa especie de corsé no solo te limita, también puede favorecerte. Esa es la idea que se esconde detrás de ese recurso. Las creencias pueden ayudarnos a dominar nuestra vida cotidiana. Nos exigen de tener que tomar muchas decisiones. Por ejemplo, si todos estamos de acuerdo en que la puntualidad es una virtud, no tengo que dedicar mucho tiempo a pensar en cuándo salir si he quedado con un amigo a las tres de la tarde. ¿A las tres y media? Entonces se enfadará con toda la razón. ¿Antes de las dos? No, porque tendré que esperarle una hora. Con la creencia de que «debemos ser puntuales» en mente, me organizo de manera que ninguno de los dos perdamos tiempo. Quizá pienses:

«Ni que decir tiene que uno debería intentar ser puntual, ¡no es algo que haya que pensar demasiado!».

Exactamente.

Para nosotros «la puntualidad es una virtud». Y quien no llega a la hora debe una explicación a la otra persona. Puede que otras culturas vean las cosas de manera diferente. Los directivos que buscan establecer negocios en África podrían decir alguna que otra cosa a ese respecto. ¿Eso nos hace mejores que los africanos? Por supuesto que no. Solo diferentes.

¿Entonces? ¿Nos ponen nuestras creencias una chaqueta de fuerza que nos impide llevar una vida autónoma? ¿Restringen el impulso de convertirnos en seres autosuficientes responsables de nuestra propia vida? ¿O son el adhesivo que nos mantiene unidos para que no tengamos que reinventar todo, incluidas las opiniones, de manera que nos abramos camino en la vida sin una sobredosis de debates y principios?

Ambas cosas.

Levantarse al rayar el alba

Cuando la sociedad cree que «Al que madruga, Dios le ayuda» o «Acostarse temprano y levantarse temprano hacen al hombre sano, rico y sabio», cree también que quien siga en la cama a las diez de la mañana es un vago y un inútil. Algunas personas creen que es cierto, otras se limitan a alzar los ojos al cielo.

En mi caso, levantarme pronto por la mañana y estar despierto y en marcha me resulta muy difícil. Y sé que a otras personas les pasa lo mismo. Pero en mi profesión *tengo que* ser competente a las ocho de la mañana. O sencillamente tengo que estar en el primer vuelo que sale de Friedrichshafen para Frankfurt a las 07.05. Eso supone que tengo que poner el despertador a las 04.45. ¡Las cinco menos cuarto de la mañana! Créanme, es muy duro. Nunca fue mi intención tener que levantarme tan temprano.

Pero el mundo empresarial no va a cambiar para adaptarse a mí. Lo acepto. He pensado en ello y he llegado a la conclusión de que, en este caso, es bueno seguir la corriente y decir sí y amén a esta creencia. Claro que podría probar a no estar disponible antes de las diez. Pero creo que los contras pesarían más que los pros. Así que pongo el despertador, y se acabó.

No soy tan flexible con otras creencias. Hubo un tiempo en el que poseer una casa formó parte de mi vida. Esos tiempos se han acabado. Tener una casa estuvo bien. Y ahora lo está alquilar un apartamento con terraza en la azotea. Cuando alguien va y suelta —con absoluta convicción—: *Schaffe schaffe, Häusle baue* («hay que trabajar mucho para tener una buena casa»), me enfurezco. En esencia, implica que sin una casa eres menos hombre. He visto a muchos amigos y conocidos arruinarse por culpa de esa creencia. Pidieron créditos que no podían permitirse, y se niegan a abandonar sus casas reformadas por todo el esfuerzo que les ha supuesto. Y sin embargo, podrían estar

viviendo en mejores condiciones en otra parte, pero, en cambio, están pagando unas casas vacías en mitad de la nada, porque sus esposas se marcharon hace mucho tiempo.

Construir o comprar una casa es la típica cosa que está bien para unos y para otros no tanto. Y que algo esté bien hoy, no significa que tenga que seguir estándolo mañana. En absoluto, si se ha examinado esa creencia cuidadosamente. Sigamos con el ejemplo de la casa: «Compra una casa y tendrás algo tangible». Una hipoteca de 400 000 euros, con un interés del cuatro por ciento, supone que en definitiva estarás pagando 16 000 euros de intereses. Eso son solo los intereses. ¿Qué pasa con la amortización? Súmalo. ¿Y la comisión de mantenimiento? Súmalo. ¿El seguro? Súmalo. Podrías alquilar una casa estupenda por ese dinero. Y de repente el dogma empieza a tambalearse. A menos que no quieras ahorrar tu dinero, y sí tener tus propias cuatro paredes para las que tú eliges el color de la pintura, el diseño de la casa y el volumen al que quieres poner el estéreo.

Así que si buscas vivir la vida a tu manera, no hay más remedio que tomar decisiones. ¿Me parece que esta creencia es buena para mí en estos momentos? ¿Sí o no? Y entonces actúas en consecuencia, pero no según el dogma aceptado por todos, sino por lo *que tú haces con dicho dogma*. Las creencias son herramientas, no falsos ídolos. No deberías decir siempre que sí a las creencias. Pero tampoco deberías decir siempre que no.

Noches bávaras

Estamos sentados junto a la ventana del apartamento que compartimos en Wurzburg, contemplando el despejado cielo nocturno. Algunos de nuestros compañeros de estudios ya se han marchado. Solo queda en la cocina el núcleo duro a medida que la fiesta va desinflándose.

«Oye, ¿qué hay al otro lado de la carretera?», pregunta Fred. Se oye música proveniente de un impersonal edificio de tejado plano. Las ventanas están iluminadas, y cuando se abre la puerta, sale un flujo de vapor caliente y húmedo al aire fresco de la noche.

«Es el AKW», respondo. «El *Autonome Kulturwerkstatt Würzburg*, el centro de cultura independiente local».

«¡Vaya! He oído hablar de ellos. Siempre están de fiesta y organizan eventos antisistema. Conciertos, recitales y cosas así. Destacan mucho aquí en Wurzburg. Todo lo demás es muy aburrido y estrecho de miras». Fred toma impulso y habla de lo muy provinciana y convencional que es Wurzburg. Y de lo mucho que mola que una institución como el AKW les dé una patada en el culo a los paletos burgueses de la ciudad.

«Cierto, siempre están haciendo algo», añado yo. «Y cuando los veteranos oponentes a la ampliación del aeropuerto de Frankfurt quieren unirse a los manifestantes antinucleares y a los miembros de la organización juvenil del Partido Socialdemócrata

Alemán, ahí es adonde van. Pero una cosa es segura, esas personas de ahí son más pequeñoburguesas que todos los coadjutores y concejales juntos».

«¡Venga ya! ¿No lo dirás en serio?». Fred señala a una pareja que sale del edificio. Parecen cualquier cosa menos burgueses. La época de las parcas y las chapas de «Nucleares, no gracias» había pasado y esos tipos hacían lo que podían para expresar su tipo individual de inconformismo. Uno de ellos llevaba una gorra a lo Che Guevara sobre su pelo largo y desaliñado, y nos fijamos en el jersey corto amarillo y naranja tejido a mano y las sandalias de cuero del otro.

¿Burgueses o no? Fred y yo discutimos un poco más, hasta que resulta una tontería. «Vale, mira, voy a acercarme allí ahora mismo y verás». Me levanto, voy al perchero, me pongo la única americana de traje que tengo, y tomo prestada la corbata de Bernhard, el empleado de banco, para ponérmela también. A continuación bajo las escaleras. Mis amigos observan desde la ventana para ver qué ocurre a continuación.

Antes incluso de tener la oportunidad de entrar en el AKW, se me planta delante una especie de portero. No se trata del típico vigilante corpulento y robusto, sino que es enjuto y con una rala cola de caballo trenzada.

«¿Adónde crees que vas?», pregunta en un tono nada amistoso, mirándome de arriba abajo. «Tú no entras aquí con esa cosa alrededor del cuello».

«Me gustaría echar un vistazo. Creo que lo que hacéis aquí es interesante», contesto mientras lanzo una discreta mirada a la ventana de enfrente donde mis amigos siguen la acción.

El tipo me empuja hacia fuera.

«Los tipos como tú no pintan nada aquí», dice. «Piérdete».

«Pues yo tenía la impresión de que se permitía la entrada a todo el mundo. ¿Este lugar es tuyo o qué? Está financiado por el Ayuntamiento, ¿no es así? ¿Qué te hace pensar que puedes prohibirme la entrada?»

«Escucha, gilipollas. ¡Vete a tomar viento! No queremos a tipos trajeados como tú», amenaza el autoproclamado guardia de seguridad de la virtuosa banda antinuclear. Y por él, ya está todo dicho. Por mí, también. Ya tengo lo que venía a buscar. Me doy la vuelta, miro hacia arriba y hago el gesto de os-lo-dije a mis amigos.

Hoy sigo pensando que los revolucionarios de salón son un asco. Al igual que los pelotas y los aduladores, necesitan sus creencias irrefutables. La diferencia está en que su dogma se basa únicamente en el implacable rechazo de las creencias tradicionales. ¿Qué diferencia hay entre «solo con corbata» y «no se permiten corbatas»? Pensar que estás por encima del dogma convencional y abogar por lo contrario resulta sencillamente patético. Si alguien decide que se siente mejor vistiendo un jersey, una camisa abierta, un cuello cisne, un chaleco de cuero o lo que sea, cualquier cosa excepto un traje de chaqueta, entonces está bien. Como mejor me siento yo cuando doy una conferencia es con un traje, y no con ropa playera. Si alguien prefiere hacerlo descalzo, no hay problema. Todo el mundo tiene que tomar su propia decisión. Pero nadie debería pensar que su opción es mejor que la de los demás.

Las personas que se oponen con furia a los dogmas de los demás a menudo sostienen los más rígidos

Es un asunto delicado. Las personas que se oponen con furia a los dogmas de los demás a menudo sostienen los más rígidos, y son las más inflexibles respecto a su postura. Lavar el coche en casa delante del garaje los sábados es algo que no va conmigo. Pero puede que a otras personas les resulte una actividad de lo más relajante. Puede que incluso sea mejor que el yoga y que una semana de meditación en un monasterio todo junto. ¿Por qué sacar brillo a tu coche va a ser menos relajante que buscar piedrecitas en un jardín zen? Creo que son estrechos de miras quienes consideran que las personas que lavan el coche los sábados son estrechas de miras, y se consideran superiores a ellas. Son los mismos que tienen miedo a que les pillen lavando el coche, por lo que lo hacen los jueves por la mañana temprano cuando aún es casi de noche. Limpian corriendo el capó con un guante de limpieza y se deshacen de las migas con un aspirador recargable. ¿O acaso crees que a los que no lavan el coche los sábados no se les ensucia?

Creo que los «verdaderos punks» son la subcultura que han estilizado perfectamente esos extravagantes comportamientos. Me refiero a los de verdad. No a los que visten vaqueros de 500 dólares (con agujeros prefabricados incluidos hechos por mujeres chinas a las que pagan salarios de miseria), con complicados peinados de 300 dólares, en los que cada dólar adicional gastado hace que el peinado parezca menos un peinado y más como si hubieran metido un dedo en una toma de corriente. Hablo de los punks que merodean por las estaciones de trenes mendigando unos dólares, y que insultan a cualquiera que pase sin echar mano a la cartera. «Eh, ¿te crees mejor que yo o qué?». Su actitud hostil les hace ir uniformados: *piercings*, tachuelas y cuero con gelatina o laca robada en el pelo. Todos parecen iguales. Y todos compran la ropa en www.punk.de.

Eh, eso ha sido una prueba. ¿Te has dado cuenta? «Lo único que hacen los punks es merodear y robar». Otra creencia. No mía, solo me he servido de ella un momento. Mi opinión está clara: los punks se definen a sí mismos como diferentes a todos los demás, y desgraciadamente terminan siendo muy parecidos mientras se esfuerzan en ser diferentes.

¿Y tú qué opinas?

Un montón de frenos de mano

Tómate la libertad de hacer lo que quieras con las creencias. Reconoce que son útiles para organizarse la vida, y al hacerlo se ahorra energía. Sabes que no tienen que aplicarse a todo el mundo, ni a todas las situaciones, ni para siempre. Cuando te das cuenta de que no son un manual del usuario de validez infinita, sino que hay que examinarlas cuidadosa y constantemente, sabes que todo va bien.

Pero también hay ovejas negras entre las creencias. Tienes que deshacerte de ellas. No te estructuran la vida, solo te complican el futuro. Esas son las que están trasnochadas. Y más aún, son las que se te ocurren a ti mismo, y que no son más que excusas mecánicas para sentarte y no hacer nada. Son las que te hacen creer que puedes posponer las decisiones.

«No puedo hacerlo».
«Nunca he tenido la oportunidad».
«Tuve una infancia difícil».
«Nunca se me han dado bien los números».
«¿Deportes? Imposible. Tengo la rodilla hecha polvo».
«Soy de huesos grandes, eso es todo».
«No se me da bien iniciar conversaciones».
«Seguro que ya tiene novio».
«Lo hago por los niños».
«A menudo tengo hipoglucemia».
«La construimos, así que vivimos en ella».
«Es demasiado tarde para empezar a aprender a tocar el piano».

Las peores creencias son las que con frecuencia se expresan con «Ojalá...».

«Ojalá hubiera terminado secundaria».
«Ojalá tuviera más dinero».
«Ojalá tuviera más tiempo».
«Ojalá pudiera hacer lo que quiero».

Con estas últimas terminas anestesiándote. Puedes darte en la cabeza con un martillo y dejarte K.O., o ahogarte en un mar de justificaciones: las dos cosas tienen el mismo efecto. Estas creencias te tientan a quedarte sentado y no hacer nada. Son la excusa perfecta para eludir toda decisión y dejar todo como está. En cuanto empiezas a utilizar estas creencias como excusa para tus acciones —o la falta de ellas—, entonces algo saldrá muy mal. Buscar excusas significa también dejar de lado la responsabilidad. Al final todo se reduce a: «No fui yo» y «No pude hacer nada». Punto muerto, pues.

Curiosamente, hay una tendencia en nuestra sociedad a buscar excusas no solo para nosotros mismos, sino también para todo y para todos.

En abril de 2010, diez piratas somalíes atacaron el carguero de bandera alemana *Taipan*. Como los trece hombres que formaban la tripulación rápidamente consiguieron encerrarse en un cuarto de seguridad y controlar el barco desde ahí, los piratas no pudieron hacerse con el control ni tomar a los marineros como rehenes para exigir un rescate multimillonario. Fueron detenidos por una unidad de las Fuerzas Especiales y extraditados a Alemania poco después. El ataque al tráfico marítimo y el intento de secuestro podría haberles supuesto a los piratas 15 años de cárcel. Sin embargo, el tribunal municipal de Hamburgo dictó una sentencia inusitadamente leve: de seis a siete años de cárcel para los adultos, y dos años en un centro de detención para los menores.

La razón para el fallo relativamente indulgente concedido a los delincuentes extraditados la explicó en una entrevista Gabriele Heinicke —uno de los 20 abogados que representaban a los diez piratas— en la revista política *Analyse & Kritik*. «Por lo que sabemos, estas personas sencillamente no tuvieron elección. Llevaban una vida miserable y no sabían si llegarían vivos al día siguiente ni cuándo volverían a comer ni si podrían

alimentar a sus hijos. A los piratas se les considera “los más pobres entre los pobres”, y los que participaron en el secuestro lo hicieron por razones de absoluta desesperación o dificultades extremas, y solo intentaban conseguir algo de dinero».

En otras palabras: Dado que la mayor parte de la población somalí carece de agua potable y no tiene acceso a ninguna atención médica, no tiene otra elección que convertirse en delincuentes. ¡No tienen otras perspectivas! No estaban en situación de ayudarse a sí mismos sin matar a otras personas. Lo extraño del pirata al que defendió el señor Heinicke era que hablaba cuatro idiomas, muy buen inglés entre ellos. Fue contratado por la «compañía de secuestros de cargueros» para hacer de intérprete entre los rehenes, la naviera y los piratas. ¿De verdad que no tenía elección?

¿Realmente saben lo que dicen las personas que ponen esas excusas? Unos hombres bien armados en lanchas motoras equipadas con lanzacohetes que apuntan a otras personas y a veces incluso les vuelan la cabeza y exigen enormes rescates. Y lo único que se le ocurre decir a cierta clientela del mundo occidental es: «Pobrecitos, no tenían elección». Es indignante. ¿Qué le estamos diciendo al resto del mundo con esta clase de actitud? Seguid con vuestro lucrativo negocio. Os entendemos.

Siempre hay una excusa para cualquiera o cualquier cosa, por muy descabellada que sea

¿La típica conversación de bar? No, es la amarga realidad. Siempre hay una excusa para cualquiera o cualquier cosa, por muy descabellada que sea. Todos los beneficiados de la ley alemana Hartz 4 (asistencia social) son víctimas de la sociedad. Todo joven de 17 años que tira al suelo a una anciana, que podría ser su propia abuela, para robarle el bolso a plena luz del día «no tuvo la oportunidad de conocer a su padre». Como consecuencia estas personas no aprenden nunca a valerse por sí mismas, y siempre se alimentan de la gran teta del Estado. «Bueno, hay una razón por la que las cosas son como son, y no es culpa suya».

Y eso es lo que hacen las excusas y las creencias: te impiden pensar que las cosas podrían ser muy distintas. Claro que es espantoso que los señores de la guerra siembren el terror en aldeas y ciudades de Somalia. Claro que es terrible que jóvenes con problemas pasen más tiempo en las calles que en casa con sus padres. Pero mientras les sigamos buscando excusas, una disculpa por las injusticias sociales, no cambiará nada. Si las excusas paralizan el presente, el futuro no tiene ninguna posibilidad. El mejor favor que puedes hacerte a ti mismo y a los demás es no permitir las excusas. Saca el tema en cuestión y pregunta: «¿Qué vamos a hacer al respecto?» y «¿Cómo vamos a salir de esta terrible/peligrosa/angustiosa situación?». Solo entonces podremos ponernos en marcha.

Cuando estaba aún en la escuela, tenía fama de llegar tarde. Era casi una cuestión de honor. Y siempre tenía una excusa preparada. «El autobús del colegio se vio atrapado en un atasco», «Tuve que ir a la farmacia a por unas medicinas para mi madre», la lista es

interminable. Era un verdadero acto de creatividad. Por supuesto nunca dije: «Llego tarde porque me he entretenido en tomar un café en un bar». O «No me apetecía venir y preferí fumarme otro cigarrillo en el patio del colegio». Los profesores habían dejado de escucharme. De todos modos, tampoco importaba mucho.

A ese tipo llamado Brandl se le había dejado por imposible, y sus pobres excusas ya no interesaban a nadie. En un momento determinado, llegó un nuevo profesor de inglés. El primer día de clase con él, llegué muy tarde. Por supuesto. Veinte minutos tarde. Quise mascullar: «He resbalado y he tenido que ir al hospital» cuando me senté en mi sitio. Pero aquel profesor no lo consintió. Ni esta vez, ni las siguientes. Me sorprendió ver que puso una nota en el registro de clase sin pensárselo dos veces. Y luego dijo: «Más vale que mañana llegues puntual, o escribiré otra amonestación en el registro».

Adivina quién se convirtió en mi profesor preferido.

Esperando el premio gordo

En aviación tienes una serie de opciones. Primera, puedes elevarte en un planeador y confiar en las corrientes térmicas. Cuando ya estás planeando, una corriente cálida ascendente te eleva unos centenares de pies de manera que puedes estar en el aire unos minutos más. Planeas, casi sin ruido. Aprovechas al máximo lo que las condiciones climatológicas ofrecen. Y solo eso. Porque los pilotos de planeador dependen de las corrientes térmicas. Tú no decides hacia dónde volar ni a qué altura. En cuanto la corriente térmica desaparece, la única dirección que tomas es hacia el suelo. Si solo lo haces por diversión, es algo maravilloso. Aunque los planeadores pudieran, en teoría, pasar mucho tiempo en el aire, este tipo de vuelo no es apropiado para largas distancias.

Puedes elegir también un avión con motor. Puede llevarte adonde quieras volar. Puede cruzar los Alpes o volar entre las islas del Mar del Norte. Depende de ti. Sin embargo, el motor requiere mucha energía. Su alcance es limitado y en algún momento te quedarás sin combustible.

En esta imagen, el piloto de planeador es el que se basa completamente en sus creencias. Al igual que cuando un planeador se mueve entre corrientes, su vida lleva una trayectoria parecida: «Tienes que aprender algo apropiado», «Tienes que casarte y tener dos hijos», y luego «Tienes que hacerte una casa». Eso no es una tarea difícil porque él no tiene que pensar durante mucho tiempo en si hacerlo o no. Simplemente lo hace. Porque todos los demás lo hacen.

El avión con motor sería entonces el que sabe exactamente adónde quiere ir. Alguien que puede decidir si volar unos grados más al noroeste o no, o si ascenderá otros doscientos pies o no. La principal diferencia con el «planeador» es que este tiene motor; no, en realidad, tiene *impulso*. Solo con impulso alcanzarás la altura que desees y llegarás adonde quieras ir, haga el tiempo que haga. Pero hay una pequeña pega. Al igual que el avión motorizado que siempre va a quedarse sin combustible, y tendrá que repostar en tierra, la vida así vivida te consumirá y extenuará, si quieres tomar tú todas las pequeñas

decisiones. También te quedarás sin combustible. ¿Por qué no se puede tener lo mejor de ambas opciones?

En realidad, es bueno poder contar con las creencias para ciertas cosas de la vida. Y eso nos lleva a la tercera posibilidad. Puedes subirte a un planeador motorizado. Puedes dejar el motor apagado para aprovechar al máximo las corrientes ascendentes. Eso ahorra energía para las decisiones verdaderamente importantes. Y cuando no hay más ascenso, utilizas las hélices para llegar hasta la siguiente ladera y pillar la siguiente corriente térmica. En un planeador motorizado dominas el arte de vivir, te beneficias de las creencias en modo de ahorro de energía, sabiendo que siempre puedes decidir encender el motor y volar a lugares donde verás las cosas desde una perspectiva completamente distinta.

Que sea un avión motorizado o un planeador motorizado es una cuestión de gusto personal. Pero lo que no resulta admisible es pasarse la vida de piloto de planeador: falta impulso.

Esa clase de personas bajan la cabeza, y actúan como la Cenicienta, esperando que venga su príncipe a rescatarla. «¡En algún momento alguien verá qué capacidades tengo!». Para ellas, cada historia de mendigo-a-millonario es puro alivio. No ven el enorme esfuerzo que conlleva semejante vida, sino que la ven como una promesa de que algún día un afortunado acto del destino —una oportuna corriente térmica— las llevará a mayores alturas.

Hacerse millonario con YouTube sin levantar un dedo sucede, sí. ¡Pero no cuentes con ello! También podrías jugar a la lotería. Yo lo hago a veces. En una ocasión gané 31 dólares y me pareció increíble. Pero cuando comprobar el número del sorteo se convierte en el acontecimiento clave de la semana, algo no va bien. El impulso de mover algo por ti mismo ha desaparecido. Lo que queda es la vana esperanza de que algo venga a moverte: el hombre que llama a tu puerta para ofrecerte ese sueño de trabajo, un premio de la lotería, una pareja que te lleve por la vida, o un Estado que te mantenga.

Si estás satisfecho con que algo te mueva, y tú ya no tienes la voluntad para moverte por ti mismo, entonces tu vida planea. Y cuando ya ni siquiera te molestas en buscar la siguiente corriente térmica, sino que prefieres esperar a que venga y te encuentre, entonces el planeo se convierte en descenso. Ahora calcula cuándo te darás contra el suelo.

SEGUNDA PARTE
Aterrizaje difícil

5

REMACHES: POR QUÉ LO QUE PARECE SIN IMPORTANCIA ES MUY IMPORTANTE

Nadie puede hacerlo todo.

Theodor Fontane

El Lockheed Tristar de Eastern Air Lines no tenía ni medio año. Sin embargo, se detectó un error técnico cuando se aproximaba a Miami poco antes de medianoche. La luz verde del indicador cuadrado, que indica que el tren delantero está bajado y bloqueado, no se encendía. Tras una segunda tentativa, siguió sin encenderse. Una comprobación de todas las luces de los indicadores mostró que las demás funcionaban, solo fallaba la del tren delantero. Así que estaba estropeado. Sin embargo, ¿estaba desplegado el tren delantero o no? Los pilotos, Robert Loft y John Stockstill, y su ingeniero de vuelo, Donald Repo, no estaban seguros. Y no estaban dispuestos a arriesgarse a un aterrizaje con el tren replegado.

Así pues, suspendieron la aproximación al aeropuerto, pasaron de 1000 pies a 2000, y se mantuvieron en patrón de espera. Loft conectó el piloto automático, para ocuparse del problema. Primero Repo, inclinándose sobre Stockstill, intentó cambiar las dos pequeñas bombillas de emergencia. Luego lo intentó Stockstill, que al ser el copiloto estaba más cerca. Loft puso su granito de arena: «No creo que así vaya a resultar. Tienes que girarlo otros 90 grados a la izquierda». Y la respuesta de Stockstill: «¿Alguno de los dos tiene un pañuelo de papel o algo así? No puedo agarrarlo». Y por si todo eso fuera poco, la bombilla estaba mal enroscada.

Loft maldijo con impaciencia. «¡Al infierno!». Y se volvió hacia Repo: «Baja a mirar si está replegado. Es lo único que importa ahora. ¡Mierda! ¡Pero si no es más que una piececilla de nada!».

El ingeniero de vuelo se escurrió de su asiento detrás de los pilotos, pasó por una estrecha abertura hasta el espacio inferior a la cabina de mando. Quería echar un vistazo a través de la mirilla que había cerca del tren de aterrizaje para ver si estaba replegado o no. Llamó a Stockstill para advertirle de que tuviera cuidado de no romper la bombilla. Se había iniciado un verdadero baile en los escasos metros cuadrados de la cabina de mando en torno a la luz de control. ¡Debió de ser bastante caótico! Uno de los dos pilotos tuvo la mala pata de darse contra los mandos de vuelo con todo aquel trajín, lo que provocó el cambio de piloto automático al modo CWS (Control Wheel Steering).

Este modo sigue permitiendo que el avión vuele con el piloto automático, pero también responde a las órdenes manuales. Y la orden que uno de los pilotos había activado, sin querer, con un codo o el trasero fue: Descender.

Los pilotos no se dieron cuenta. Era de noche. Repo regreso y dijo: «No veo nada. Está muy oscuro».

El ajeteo en torno a la lámpara continuó. De repente Stockstill dijo con perplejidad: «Algo hemos hecho con la altitud».

Loft: «¿Qué?»

Stockstill: «Seguimos a 2000 pies, ¿verdad?».

Las palabras finales de Loft: «Eh, ¿qué está pasando aquí?».

Ciento uno de los 176 pasajeros murieron con él esa noche. El avión, en modo descenso controlado, se estrelló en las profundidades de los Everglades. A diecinueve millas de la pista de aterrizaje.

Más barato por docenas

Estas son las tres reglas de oro de la aviación:

1. ¡Primero pilotar el avión!
2. ¡Primero pilotar el avión!
3. ¡Primero pilotar el avión!

Eso es lo más importante. Todo lo demás es secundario. No importa que un pasajero esté muriendo de un infarto, o que se haya incendiado un motor, o que todos se hayan incendiado. O que se produzca la despresurización de la cabina o que unos terroristas estén disparando indiscriminadamente. Lo primero que tiene que hacer el piloto es pilotar el avión. Si no lo hace, todo lo demás carece de importa.

Parece muy sencillo. Y sin embargo, en el verano de 1972, ese error de los pilotos costó la vida a muchos de los pasajeros del vuelo 401. Aquellos pilotos olvidaron lo más importante: pilotar el avión. Sí, tú también pagarías ese error con *tu* vida. Porque eso es lo que sucede cuando malgastas la existencia en cosas inútiles, cuando pierdes tiempo que no podrás recuperar haciendo cosas que sencillamente podrías no haber hecho, y luego no puedes hacer las cosas realmente importantes.

Es fundamental separar lo importante de lo que no lo es tanto en la vida. Solo podrás tomar las decisiones correctas cuando llegues a distinguir entre ambas cosas. Las pequeñas, una excursión a las montañas el fin de semana o pintar la cocina; las grandes, cuidar de un hijo discapacitado o no.

Las prioridades no solo deben establecerse en el ámbito personal, sino también en el político y social. Pensemos en el ahorro de agua. Todos queremos ahorrar agua porque es un bien valioso sin el que no sobreviviríamos más de dos días. Mientras tanto, muchos nos hemos acostumbrado tanto a ahorrar agua que casi nos duele que se despilfarre. Pero

¿qué ocurre cuando ahorramos demasiada agua? Las alcantarillas no se purgan con la suficiente frecuencia y empiezan a oler mal. Cuando se atrancan, la reparación es cara. Las aguas residuales no corren por las tuberías con suficiente rapidez, sino que gotean, con lo que las tuberías se corroen, y hay que cambiarlas con más frecuencia. Como consecuencia, todo resulta más caro. Incluso los conductos de abastecimiento sufren porque la velocidad a la que se suministra es tan lenta como la de eliminación, permitiendo la retención de metales pesados en el agua. Así pues, ¿qué es más importante? Ahorrar agua en un país que tiene cinco veces la cantidad que necesita? ¿O mantener las tuberías en buenas condiciones con una adecuada tasa de consumo?

¿Cómo descubrir lo que es importante en nuestra vida y lo que no?

Algunas veces es obvio cómo hay que clasificar las prioridades, y otras veces puede resultar más complicado. ¿Cómo descubrir lo que es importante en nuestra vida y lo que no? En primer lugar, puedo asegurarte que no hay ninguna panacea. Lo repetiré: No hay una solución única. No puede haberla.

Despídete de la idea de una «teoría del todo» para calcular la importancia. Algo parecido a: «Toda persona debería construirse una casa, plantar un árbol y tener un hijo». Máximas como estas las hay a montones. Solo tienes que comprar un calendario de unos dólares y podrás leer una máxima todos los días. Muchas veces no son tan erradas. Pero cuando te paras a pensar, te das cuenta de que ese tipo de dichos no significan nada para ti.

Felicidad, satisfacción, salud, una buena relación de pareja, y realización personal. Todas estas cosas super-mega-importantes tienen algo en común: sus definiciones funcionan para todo el mundo. Por eso son tan triviales también. Puedes bordar *Carpe Diem* en cualquier cosa. Probablemente ya hay papel higiénico con ese dicho. Pero «Vive el momento» no es suficiente por sí solo. Entenderás por qué con el ejemplo siguiente.

¿La paz mundial es muy importante para ti? Claro que sí. Es una actitud estupenda. Pero no te resulta útil en la vida diaria. Hay personas que creen que la paz mundial se conseguiría tirando unas cuantas bombas. Otras, pasando veinte años en la zona del Sahel cavando pozos. O haciéndose miembro de un club de «Sé amable con tus vecinos». Y luego están los indecisos, que van encendiendo velas aromáticas por todas partes en su intento de conseguir la paz mundial. Cada uno de estos grupos tiene su manera de hacer las cosas.

¿Y tú? Ni siquiera has salido de debajo de la manta con la misión de lograr la paz mundial. ¿Qué es lo que vas a hacer exactamente? ¿Por cuál te inclinarás tú? ¿Bombas, velas aromáticas, o algo muy diferente? A lo mejor piensas que es más importante concentrarte en tu negocio primero. O centrarte en tu salud. O en tu familia. Eso alejará

un poco el objetivo de la paz mundial. No importa. Creo que al 99,99 % de la gente le pasa lo mismo. No tienes que ser un Dag Hammarskjöld. Ni un Gandhi. Solo tienes que averiguar qué es lo verdaderamente importante para ti. Responder a esta pregunta no es tan sencillo como podría parecer.

Así que cambia de táctica y sigue el credo: «Necesito tener visiones». Y siempre acércate más a un objetivo lejano. Y todo lo que contribuya a alcanzar ese objetivo es importante. Lo demás, no.

Parece prometedor, ¿verdad?

Pero no es así cómo funciona.

Resaca matutina

El discurso de Año Nuevo del presidente alemán nos llega al corazón y nos permite hacer una pausa. «Realmente debería...», y «Cierto, de hecho quería...». También puede servirnos de revulsivo, y proporcionarnos los propósitos de Año Nuevo. «Sí, me comprometeré más con la comunidad y contribuiré al bien común». Los discursos de Año Nuevo son importantes. Llegan al fondo de lo que motiva a una sociedad y fortalecen el sentido de la unidad.

Pero ¿qué pasa el dos de enero? ¿Tiene esa clase de discurso algún impacto? ¿Pueden las visiones cambiar las cosas? Bueno, depende de si son adecuadas para la vida cotidiana.

La mayoría de ellas no lo son.

Casi todas las compañías ofrecen una visión empresarial en su página web. «Las visiones empresariales muestran el camino hacia un futuro prometedor, unen fuerzas y motivan a los empleados», dice Hugo Kerr, catedrático de psicología de la Universidad Técnica de Múnich. Un buen plan, pero que rara vez tiene éxito. En 2011, Kerr examinó las visiones de algunas de las más grandes empresas del DAX que cotizan en la bolsa de Frankfurt. Casi todas fallaron la prueba de la realidad.

¿Qué se supone que deberías pensar cuando oyes la declaración de Deutsche Telekom? «Como líder de mercado en la industria de las telecomunicaciones y la tecnología de la información, buscamos conectar la sociedad para lograr un futuro mejor». Aparte del hecho de que se puede conectar una sociedad, ¡es demasiado abstracta! Y lo que es peor, ¡demasiado incierta! Algo así parece más un revoltijo de ideas que un referente para el futuro.

En la página web de BASF se afirma: «Dirigimos nuestras actuaciones al modelo de desarrollo sostenible aceptable en el futuro: Desarrollo Sostenible». Aparte del hecho de que las personas responsables de ese malabarismo verbal sepan lo que significa la expresión «desarrollo sostenible», no hay mucho más que podamos sacar de ella. ¿Qué se supone que significa esa frase exactamente? Después de leerla varias veces, sigo sin estar seguro. Vamos a ver, quieren un desarrollo que sea aceptable para el futuro. ¿El futuro de quién? ¿Y cómo van a hacerlo? Bueno, ¡mientras sea sostenible!

El gigante de la energía EON recoge una página entera de valores. Van desde: «Somos sinceros y honestos» a «Somos conscientes de nuestra responsabilidad con las generaciones futuras». Quince declaraciones. Y ninguna de ellas diferente de las que podrían escribirse en el vestíbulo de un hospital o en la entrada de una guardería. Da igual que hablemos de la cultura empresarial o de la planificación de la vida personal, quien confíe en visiones intercambiables estará errando el tiro. Esas visiones corrientes y molientes son como zanahorias delante del burro. Al contrario de lo que suele creerse, no funcionan. Creo que el burro dejaría de intentar coger la zanahoria tras dar unos pasos. Hay que ser un burro muy tonto para no pensar: «Vete a jugar con otro». De todos modos, la hierba de la cuneta es mucho más interesante.

Si no eliges una dirección, no puedes hacer progresos

Los burros quieren masticar algo. Ahora mismo. Luego siguen avanzando. Las personas son iguales.

No es mi intención desacreditar las declaraciones de principios. En realidad, es todo lo contrario. Con frecuencia he comprobado en mi vida cuánta verdad hay en la cita de Confucio: «No puedo cambiar la dirección del viento, pero sí ajustar las velas». Si no eliges una dirección, no puedes hacer progresos.

Dicho esto, sería mucho pedir que una visión pudiera decirte lo que tienes que hacer a las ocho de la mañana siguiente. Tal expectativa sería un tremendo error de razonamiento. La influencia de los objetivos a largo plazo sobre lo que haces en el presente está sumamente sobrevalorada. Si no fuera así, habría menos personas obesas.

Supongamos que alguien quiere adelgazar veintidós kilos. La intención es comprensible y encomiable, por supuesto. Pero la cuestión es si ese propósito es tan importante que, en lugar de pasar las agradables tardes de los sábados en casa, se apuntará a un centro deportivo. Y si será capaz de renunciar a la *pizza*, las patatas fritas y la segunda copa de vino o no. Porque mientras no haga todo eso, y la satisfacción de sus deseos a corto plazo sea más importante que la borrosa imagen de un futuro lejano en el que camine ágil y delgado por la vida, no cambiará absolutamente nada. *Nada. Niente.* La báscula indica 105 kilos y así seguirá. Con tendencia al alza.

Es exactamente lo contrario. Lo que sea más importante para ti en este momento determinará quién serás en el futuro. Lo que serás. O lo que tendrás. Y con quién.

Así que no pierdas el tiempo soñando con vistosas imágenes de tu futuro. Es más eficaz averiguar qué es lo importante para ti hoy. H-O-Y. Y eso es lo que harás.

Pero ¿no esconde eso un enorme riesgo? Se parece mucho a una mentalidad corta de miras. «¡Oh, hoy no me apetece levantarme de la cama!». Así que, sencillamente, te quedas en la cama. ¿A eso se refiere el buen Brandl este?

Correcciones sobre la marcha

Dos chicos de unos 14 o 15 años, visten pantalones cortos holgados y caídos, y gorras modernas. Llevan horas practicando en la plaza con el monopatín. De vez en cuando se sientan en el templado asfalto, charlan y ríen. A uno de ellos, Justin, le has visto por allí antes. Te acercas y le preguntas: «Oye, Justin, ¿qué es lo más importante del mundo para ti?» Y Justin responde con una sonrisita: «Qué pregunta más tonta, tío. Salir por ahí con mis amigos».

Ese chico está en tercero o cuarto de secundaria. ¿No tiene que hacer deberes? ¿No tiene que preparar algún examen u otra cosa? Dentro de unos años terminará el Instituto. ¿Y no se le ocurre nada mejor que hacer que pasarse el día entero por ahí? Enhorabuena, señor «Viviré de las ayudas sociales». ¡Magnífico plan!

Podrías pensar eso. Pero no lo harás. Porque Justin tiene razón. Salir con sus amigos es lo más importante de su vida. Luego están su hermano pequeño, el resto de su familia, y bastante después, el colegio.

Y si patinar es lo más importante para él, entonces, por el amor de Dios, eso es exactamente en lo que debe emplear el tiempo. Podrías objetar, diciendo que nadie llega a catedrático de medicina pasándose el día en la calle. ¿Está diciendo Brandl que Justin debería pasarse la vida en los bancos de los parques hasta que tenga 70 años? Por supuesto que no. Porque, sin duda, Justin habrá cambiado de opinión dentro de uno o dos años. Entonces puede que les diga a sus amigos: «Chicos, no puedo salir hoy. Tengo que estudiar para el próximo examen». O tendrá una novia que se habrá convertido en lo más importante para él.

Lo que es más importante para alguien en la vida depende del aquí y del ahora

Lo importante y lo que no lo es: la decisión nunca es absoluta, nunca es una cuestión de principios. Depende más bien de cuándo se haga la pregunta. Lo que es más importante para alguien en la vida depende del aquí y del ahora. Y pasado un tiempo puede que sea otra cosa, y todo vuelva a ser diferente otra vez. A mí me costó mucho aprenderlo.

Allí estaba yo, en la habitación de un hotel. Podría haber estado en Berlín, Stuttgart o Düsseldorf. Da igual, todas se parecen desde dentro. Estoy sentado frente a un escritorio demasiado pequeño, dando los últimos toques a los papeles del seminario que voy a impartir al día siguiente. Repaso la presentación, cambio algunas cosas aquí y allá, y añado algunas cosas nuevas para este cliente en especial. Ni siquiera tengo que pensar en lo que estoy haciendo. En el televisor de pantalla plana suena de fondo el canal de música.

Por entonces tenía un par de socios. Nuestra oficina arreglaba las citas, y yo solo tenía que comprobar la agenda para ver adónde tenía que ir y cuándo. ¡Estupendo! Yo era como una máquina. Entonces me pasaba la vida corriendo de una ciudad a otra. ¿Después del trabajo? Trabajaba. ¿Los fines de semana? Trabajaba. ¿Vacaciones? Trabajaba. Me sentía como un pececillo en un acuario. Nadando siempre el mismo largo de cuarenta centímetros. Había suficiente comida; ganaba mucho dinero. Mis amistades hablaban de mi éxito con envidia. Pero yo no lo veía por ningún lado. ¿Qué éxito? Era como si fuera ciego y sordo.

Hoy sé que en aquella época estaba al borde del agotamiento, de la depresión. Pero si alguien me hubiera preguntado, habría respondido: alucinante, ¿verdad?

Así que ahí estoy, sentado ante ese escritorio, reflexionando por primera vez en condiciones. «¿Exactamente qué saco machacándome la vida entre ciudad y ciudad sin descanso?». Y como el universo puede ser tan cruel a veces, justo en ese momento suena la canción «Großvater» (padrino) del grupo S.T.S en la tele.

Padrino, ¿no podrías venir a tomar un rápida taza de café?
Padrino, tengo tanto que contarte, y que ahora empiezo a comprender.
Padrino, tú fuiste mi primer amigo y eso nunca lo olvidaré, padrino.

Me encontraba fatal.

No eras un superman, pero tampoco lo pretendías.
Quizá por esa razón de alguna manera había un poder...

A la mañana siguiente el mini-bar estaba vacío.

En aquella habitación de hotel me di cuenta de que, así las cosas, no había nada, solo cenizas. Sin embargo hubo un tiempo en que era aquello lo que quería. Asociarme con otros fue una buena idea; podíamos trabajar con más eficiencia. También me gustaba y estaba totalmente comprometido a tomar la delantera por el carril más rápido. Pero en algún punto aquello dejó de funcionar para mí. Había llegado el momento en que no quería seguir sin tiempo para mí mismo. Quería volver a llevar una vida autónoma. Quería organizar mis propias citas. Tiré del freno de emergencia. Unos días después de mi crisis nerviosa en la habitación de hotel, rompí con mis socios.

Si hubiera pensado en lo que era importante para mí en su momento, podría haberme ahorrado mucho sufrimiento. No habría tenido que hacer esos cortes tan duros, sino que podría haber tomado la curva suavemente.

Así que no se trata solo de averiguar qué es lo más importante de tu vida, sino que tienes que estar preguntándotelo una y otra vez. Pregúntate si lo que estás haciendo encaja en tus prioridades actuales.

Crecimiento descontrolado

Para ver las cosas con mayor claridad, debes llevar un diario. Quizá durante una semana, o incluso diez días. Escribe lo que has hecho ese día, con quién pasaste tiempo y cuánto

tiempo estuviste de un lado para otro. Al final de ese periodo tendrás una idea general de en qué has empleado el tiempo. Cuando revises las anotaciones, es probable que tengas momentos de ¡Aja!: «¿Estuve tanto tiempo en el coche?» O «No es que pase mucho tiempo con mi pareja».

¡Pero ese es solo el primer paso! A continuación viene la madre de todas las listas de comprobación. Con la ayuda de cuatro preguntas, podrás identificar si el tiempo que inviertes en actividades distintas y la prioridad que les das son adecuados. Las respuestas a esas preguntas te demostrarán si fundes tu tiempo en cosas que no son muy importantes. Como en una búsqueda asistida por ordenador, filtras todas las actividades que no son importantes. Esas preguntas te ayudarán a dejar de lado lo que no es esencial y a centrarte en lo importante.

Miras la entrada del viernes a las 18.30, por ejemplo, y ves que pasaste una hora cortando el césped.

La primera pregunta: ¿Por qué ahora?

¿Qué habría sucedido si no hubieras cortado el césped esa tarde y lo hubieras pospuesto para la semana siguiente? No hay una única respuesta universal a esta pregunta. Alguien podría decir: «Prefiero morir si no tengo un césped bien cuidado. Tal vez tendría que haberlo regado y abonado al mismo tiempo. Y las esquinas ya no son de 90 grados». Mientras que otra persona quizá diría: «Hmmm, podría haber cortado el césped a la semana siguiente. No creo que en unos días se hubiera convertido en una selva».

Como verás, no hay una respuesta correcta o equivocada a la pregunta «¿Por qué ahora?». Hay una respuesta correcta para cada uno de nosotros.

¿Qué harías si tu mejor amigo estuviera en la UCI tras haber sufrido un accidente, y nadie pudiera contactar con su familia? No dirías: «Me pasaré a verle dentro de unos días». Lo dejarías todo e irías a visitar a tu amigo. Para ver si necesita algo y si le están atendiendo lo mejor posible. Eso es lo más importante en ese momento. Puedes olvidarte de todo lo demás, como la cita con el médico que llevas esperando tres meses, esa reunión tan importante, e incluso tu aniversario de boda.

Si puedes hacer cierta cosa mañana, la próxima semana o incluso el año que viene, entonces la pregunta es: «¿realmente es importante? ¿Justo ahora?».

O no hay alternativa. Entonces es importante.

Pero ¡jojo! Algunas cosas tienen la increíble capacidad de inflarse solas. Como una enorme marioneta, danzan delante de tus narices, cambian tu perspectiva de las cosas y reclaman toda tu atención a gritos. Pero cuando las pinchas con una aguja, solo se oye un ligero «puff» y lo único que queda de esa cosa tan superimportante es un poco de aire caliente.

Recuerdo que en una ocasión recibí un recordatorio de la delegación de Hacienda para que presentara la declaración de impuestos. Cualquiera diría que iba a ganármela si no reaccionaba. Era urgente que sacase los recibos del cajón y me pasara la tarde

ordenándolos para llevárselos después a mi asesor fiscal. Nada que objetar. Pero no era importante. Una declaración de impuestos no me ayudaría a dirigir seminarios buenos y bien remunerados ni a dar conferencias y obtener nuevos contratos después. No me ayudaría a conseguir lo más importante de mi lista de prioridades.

En serio, no se acaba el mundo si no haces la declaración fiscal. Cuando estás empleado, significa aún menos. Lo peor que puede suceder es que pierdas una devolución. Y si eres autónomo, la ira de Dios no destruirá a la humanidad porque vayas un poco retrasado. Una carta de Hacienda no es un rayo. Así que en aquel momento invertí mi tiempo en preparar una conferencia. Eso era más importante para mí. La declaración la presenté unas semanas después. Y a nadie le importó un comino. Hay un viejo dicho: no confundas lo importante con lo urgente. Lo que tienes que hacer es muy sencillo: no sobrevalores el poder de las cosas urgentes. Y no infravalores la relevancia de lo importante.

Otro ejemplo: Notas una opresión en el pecho. Te parece raro y te sientes intranquilo. No es un dolor muscular, de eso estás seguro. Así que vas al médico. Inmediatamente. No piensas «ya iré en otro momento». No, ¡vas ahora mismo! Eso es importante. No caigas en el «en otro momento». Si no lo haces, lo importante pronto se convertirá en urgente. Y acabarán llevándote al hospital con sirenas de emergencia.

La segunda pregunta: ¿Por qué así?

¿Qué ocurriría si lo hicieras de forma ligeramente distinta? Juegas al baloncesto, casi a nivel profesional. Mientras te dedicas a ello, te perjudicas las articulaciones, te pasas los fines de semana en centros deportivos malolientes y para colmo tu equipo y tú con frecuencia os veis atrapados en un atasco de camino a casa. Tú haces todo eso mientras otros padres están ya encendiendo las parrillas. Y aun así, no te imaginas la vida sin esa actividad deportiva. La cuestión es ¿podrías jugar en un equipo de aficionados y hacerlo sin participar en los torneos? Sin duda. Es decisión tuya. La cuestión es ¿todo tiene que ser perfecto? El mundo empresarial empieza a comprenderlo: No, no necesariamente tiene que serlo. Mientras el departamento de Investigación y Desarrollo de una empresa sigue buscando una mejor relación entre el coste y el beneficio, la competencia ha lanzado ya un producto que se vende como rosquillas. A esos perfeccionistas les costará recuperar la ventaja que les lleva la competencia.

La cuestión es ¿todo tiene que ser perfecto?

Las empresas perfeccionistas lo tienen difícil, y corren el peligro de desaparecer completamente del radar en los mercados rápidos. Para los que buscamos la perfección

en nuestra vida privada, no corremos el riesgo de morir por ello inmediatamente. Solo hace la vida mucho más difícil de lo necesario.

No puedes curar a los perfeccionistas. Si es importante ordenar y archivar las facturas de hasta el último cojín por año, entonces que así sea. Pero entonces tienes que hacerlo con convicción y tomarte tiempo para hacerlo. Sin embargo, si por otro lado te das cuenta de que es suficiente meter todos los recibos en una caja de zapatos porque solo tienes que buscar algo cada diez años, entonces puedes ahorrarte la molestia.

La tercera pregunta: ¿Por qué yo?

Esta es la más difícil, porque cuestiona si podrías delegar ciertas cosas o no. Un asesor fiscal puede hacerte la declaración de impuestos y una asistenta puede hacer la limpieza de tu casa. Y realmente no tengo que ser yo el que escriba las actas de la asamblea anual del cuerpo de bomberos voluntarios. Lo mismo puede aplicarse al mundo empresarial, donde la pregunta «¿Tenemos que hacer esto *nosotros?*» se plantea con frecuencia. ¿Esto se puede externalizar? Claro que se puede. Pero también puedes dejarlo estar. Es siempre igual: depende. Hay muchas compañías que lamentan la decisión de invertir dinero en un centro de atención al cliente o una planta de fabricación en el extranjero. Otras habrían desaparecido hace mucho tiempo si no hubieran optado por hacer eso a tiempo.

La pregunta ¿Por qué yo? incluso puede plantearse de manera más radical. ¿Realmente tenemos que sumarnos? Que algunos fabricantes de coches ofrezcan grandes descuentos, no quiere decir que todas las marcas tengan que sumarse automáticamente.

Y la pregunta final: ¿Por qué hacerlo?

«¡Tengo que ir a la reunión de padres!», dices. ¿De verdad? ¿A pesar de que las últimas trece reuniones han puesto a prueba tu paciencia? Se tarda dos horas y media en discutir cosas que podrían haberse resuelto en veinte minutos.

Para enviar a tus hijos a un campamento de verano, ¿tienen que llevar zapatillas? ¿Y linternas? ¡Nada de navajas de bolsillo! Ni siquiera las que tienen una hoja de dos centímetros para cortar la corteza de una rama de un dedo de longitud. Nunca podrás hacer nada sobre los temores de los otros padres que piensan que cualquier otro niño que lleve un cuchillo durante un paseo nocturno se convierte en un monstruo terrorífico. Entonces, ¿por qué demonios te haces eso a ti mismo? ¿Porque quieres demostrar a todo el mundo que tu hijo significa mucho para ti? Entonces, ¿por qué no llevas a tu hijo de acampada? Con machete, hoguera y todo lo demás? ¿O asistes a las reuniones de padres porque no quieres quedar relegado a un segundo plano? ¿Tanto lo necesitas? ¿Porque quieres mostrarle a la profesora que para ti es importante comunicarte con ella? Pues

queda con ella. Aprenderá más cosas sobre tu familia y sobre ti en unos momentos que en centenares de horas de reuniones de padres.

La cuestión es ¿todo tiene que ser perfecto?

No hay sitio en tu vida para «Pero *tengo* que...» Limpiar las ventanas, llegar a ser director de departamento, pasar toda la colección de CD a formato MP3, subir el Everest, ir al mercado navideño con los colegas a beber vino especiado, tener un coche grande y una esposa delgada, vestir tejanos True Religion y ayudar en un comedor de beneficencia. Puedes hacerlo todo, pero no tienes que hacerlo. Menos es más. Como ocurre con el menú de un restaurante. Cuantos más platos hay en el menú, peor es la comida.

Si buscas hacer y ser todo lo que deberías ser, entonces te garantizo que nunca jamás harás y serás todo. No puedes quedarte en la oficina para dar los últimos toques a una presentación y cenar con tu novia al mismo tiempo. No puedes estar en una reunión de la comunidad para discutir qué plantas poner en el parque municipal, y estar en ese mismo parque jugando con tu hija en la zona de los columpios.

Después de responder a estas cuatro preguntas de la lista de control, la verdad sobre las actividades «tengo que» quedará al descubierto. No nos ayudan a avanzar ni a nosotros ni a la gente que nos rodea, ni a la sociedad ni al mundo. Y por eso pueden ser borradas sin reemplazarlas.

¡Reducido al máximo!

Tu menú tampoco debería consistir solo en dieciséis tipos de pasta con treinta y cuatro salsas diferentes para acompañar. Redúcelo a unos pocos platos principales. Nunca se tiran suficientes cosas inútiles por la borda, cuantas más tiras mejores son las cosas con las que te quedas.

Yo, por ejemplo: creo que los paseos de los domingos son muy importantes para mí. A lo mejor piensas «Qué cosa tan anticuada». Bueno, también podría llamarlo *power walking*. Pero ¿por qué debería hacerlo? Lo que en realidad hago es dar un paseo dominguero. Vivo en Lindau, junto al Lago de Constanza, no muy lejos de la ciudad de Begrenz. El monte Pfänder está a espaldas de Begrenz, a 600 metros sobre el lago. Subo, paro para comer algo y vuelvo a bajar. No corro ni uso bastones. Sencillamente camino. Sencillamente, los domingos doy un paseo. Subo para bajar. Reflexiono sobre la semana anterior y recargo las pilas para la que viene. No sé qué haría sin esas cuatro o cinco horas todos los domingos. Probablemente me derrumbaría. Me volvería loco. Sé perfectamente que sin esa periódica libertad, la semana siguiente será unas cuantas sombras de gris más oscura.

Mi respuesta a la pregunta cuatro («¿Por qué hacerlo?») es que si no lo hago, me transformaré en alguien que no quiero ser. Estaría inestable, de mal humor y desconcentrado. ¿Debería pasarme los domingos delante de la televisión viendo Fórmula 1? Algunas veces me gustaría, pero no me merece la pena.

Repaso las respuestas a las otras tres preguntas también. «¿Por qué ahora?» Necesito salir los domingos. Tengo una agenda muy apretada los demás días de la semana. «¿Por qué así?» Muy sencillo: no tengo la posibilidad de ir a un gimnasio, y tampoco me gusta tener que ponerme un traje de neopreno o sacar del sótano una bolsa llena de equipamiento deportivo. No, solo necesito mis pies, salir por la puerta y ponerme en marcha. Y «¿por qué yo?» Es fácil. Esto no puedo delegarlo en nadie. No sirve de nada que pida a alguien que suba la montaña por mí. Así que, confirmo. El paseo de los domingos se queda. Es importante para mí. Saber todo esto ha tenido consecuencias. Por ejemplo, dejé mi trabajo de instructor de vuelo. Me encantaba, era estupendo para mi ego. Durante la semana daba charlas y hacía *coaching*, y los fines de semana enseñaba a pilotar. Pero tenía la posibilidad de emplear mi tiempo libre en las montañas o volando. Dejé ese trabajo porque me di cuenta de que estar solo era más importante para mí que enseñar a la gente a pilotar un avión. No fue una decisión fácil. Solo porque algo sea menos importante no significa que sea fácil pasar sin ello. Pero hacer las dos cosas era imposible. Realmente me dolió. Es difícil separar lo importante de lo que no lo es tanto.

Es difícil arrojar por la borda incluso lo que no es en absoluto importante. Cuando se hace, se puede perjudicar a otras personas. Después de llevar trece años pasando las navidades con la familia política, es difícil tomar la decisión de que no se quiere seguir haciéndolo. Es difícil para tu cónyuge y tus suegros. Es algo con lo que hay que lidiar.

Cuando utilizas la lista de control para aclarar las cosas y dar sentido a tu vida, todo se vuelve mucho más fácil. ¿El curso de español en el centro de educación para adultos? Déjalo. No te hace falta. Hace diez años que se te ocurrió la idea de ir a Argentina, pero ha dejado de ser una posibilidad. Así que ¿para qué vas a aprender español? ¿Para ser capaz de pedir la comida en la bodega de al lado en español? Eso no va a ningún lado.

Ya solo queda *un* problema que encarar: la ceguera organizativa.

¿Qué queda del día?

Lisa es una conocida mía. Es inteligente, digna de confianza y sincera. Lleva tres años cuidando de sus padres, pues ellos cada vez son menos capaces de cuidar de sí mismos. Al principio les compraba las cosas más pesadas, como botellas de agua y sacos de patatas. Luego empezó a ayudarles con las tareas de la casa. En la actualidad limpia, friega los platos, se ocupa de las facturas y organiza el servicio de asistencia. No se queja. ¿Por qué iba a hacerlo? Le gusta ayudar. Quiere a sus padres. Dice: «Mis padres son importantes para mí».

Le he preguntado cuánto tiempo emplea con sus padres. Va a su casa de una a dos horas al día. «No, no me refiero a eso. ¿Cuánto tiempo te sientas a hablar con tus

padres?».

«Oh, puede que diez minutos. A veces hasta quince».

Vale, entonces en realidad no se trata de tus padres, sino de que la casa esté limpia y ordenada. De limpiar las escaleras y de ocuparse del correo.

Y ahí está el problema. Has perdido la perspectiva del tema en cuestión. Dices que se trata de A. Y lo dices en serio. A pesar de que haces algo completamente distinto. A saber, B. Y B no contribuye a A. Bueno, solo un poco.

Yo las considero actividades secundarias. ¿Tu jardín también es importante? Es el lugar en el que puedes relajarte. Pero ¿cuánto tiempo pasas ahí, sentada tranquilamente en una silla o paseando entre los arriates? Si no paras y estás siempre buscando las hojas secas, y todo el tiempo libre lo empleas en regar el jardín la mitad del año, y la otra mitad la empleas en prepararlo para el invierno..., hay algo que no marcha bien.

Distingue entre tiempo neto y bruto. La diferencia entre los dos es actividad secundaria. Tareas secundarias. No cuentan. Y a veces son excusas. Solo cuenta el tiempo neto. El tiempo que Lisa pasa con sus padres. El tiempo que habla con ellos y pasea con ellos. Limpiar el baño se quita del tiempo bruto. Cuando sus padres ya no estén en este mundo, lamentará haber pasado por la casa como un torbellino. Puede ocuparse de las pólizas de seguros unos meses o incluso unos años después. Eso no puede decirse de sus padres.

* * *

Cenicienta ha terminado su trabajo. El trabajo positivo ha terminado y el trabajo innecesario ha salido a escobazos por la puerta de atrás. Lo importante y lo no tan importante se ha separado claramente. Eso debería significar que todo va bien ya. Ahora lo único que tienes que hacer es obrar en consecuencia. Eso ya no es un problema. ¿O sí?

6

COPILOTO: QUIEN REALMENTE DECIDE

¡Mío el avión!

Sesenta toneladas. Ese es el peso de un Boeing cargado. Cada despegue va contra las leyes de la naturaleza. No me canso de contemplarlos. Desde donde estoy, en la plataforma de observación del aeropuerto, veo un 737 que rueda despacio por la pista. En la posición de salida, parece un tigre a punto de abalanzarse. Entonces se encienden los motores. Puedo sentir el estruendo desde donde me encuentro, los motores aceleran el avión con una fuerza extraordinaria. Y finalmente, la corriente de aire que fluye entre las alas da al aparato el impulso que necesita. El Boeing despegue y se dirige hacia el techo de nubes. Lo observo hasta que se convierte en un pequeño punto en el cielo.

Aún tengo tres cuartos de hora antes de que salga mi vuelo. Paso todo ese tiempo en la plataforma. El A340 de allí vuela a San Francisco. Tiene 345 plazas y una autonomía de 12 000 kilómetros. Y el Triple Siete que estaba al lado tiene una velocidad de crucero de M 0.83. Me invade un sentimiento de añoranza.

Desde que era niño he querido ser piloto. Soñaba con pilotar un avión plateado y ser responsable de mantener esa enormidad en el aire y devolverlo a tierra sin ningún percance. Empecé pilotando planeadores cuando tenía catorce años. No se podía hacer antes. Es fantástico, una experiencia maravillosa. Pensaba que era solo el comienzo de mi carrera de piloto. Me sentaría en la cabina de mando de uno de esos enormes pájaros a la edad de veinticinco años. O eso creía yo. El médico que me examinó me dio un empuje inverso. «-2,25 dioptrías y astigmatismo en el ojo derecho. Puedes compensarlo con unas gafas, pero no tienes buenos ojos para ser piloto profesional».

¡Bofetada! Fue como si alguien me hubiera golpeado con fuerza detrás de las rodillas. Se me hizo un enorme nudo en el estómago. Puse mi mejor cara de póquer y salí de la consulta del médico en trance.

Al día siguiente volví a la escuela, por supuesto. Tenía solo catorce años, por el amor de Dios. Pero ya no sabía qué hacía yo allí. Me sentía por los suelos. Cuando terminé el colegio, empecé a pensar en otra cosa que no fuera ser piloto, y probé varios trabajos. Pero no podía evitar sentirme como un pequeño imbécil, pese a que medía 1,80 y pesaba más de 80 kilos.

El día que observé cómo aquel Boeing desaparecía entre las nubes, me dirigía a Hamburgo para el fin de semana. Aún faltaban treinta minutos para embarcar. Pero estaba en el asiento 16A, no en la cabina de mando.

De pronto tuve un momento ¡eureka! ¡Qué idiota había sido! ¿Por qué me había rendido tan pronto? ¿Por qué había aceptado el diagnóstico del médico? ¿Por qué demonios le había dado a aquella persona el poder de determinar mi vida?

¿Quién está al mando?

No soy el único. No soy el único que pasa mucho tiempo haciendo algo que está lejos de lo que sería adecuado para él. Muchas personas trabajan en algo que no quieren hacer. Generan columnas de números mientras su cerebro anhela ser creativo. Sentados dentro de impresionantes edificios con fachadas de cristal, ofrecen brillantes diseños nuevos para un envase de crema de cacahuete mientras su cuerpo ansía alcanzar el máximo rendimiento. O le dan vueltas a algo en un laboratorio, pese a que en el colegio sabían que lo suyo eran los idiomas.

El resultado: todos se sienten vacíos y desmotivados o agobiados. Todos están deseando que llegue el fin de semana. Y entonces pasan el tiempo torturándose en un curso de ciclismo de fuerza. O visitan a tía Edna quien, aparte de ser la viuda del difunto tío George, no tiene nada que ver con su vida. Si las vacaciones son el mejor momento del año, entonces algo no va nada bien.

No hacer lo que podrías estar haciendo te hace sumamente infeliz

No hacer lo que podrías estar haciendo te hace sumamente infeliz. Es, en el verdadero sentido de la expresión, desolador. Un trabajo estupendo no puede compensar una relación fallida. Y la irritante sensación de perderse algo solo desaparece temporalmente cuando miras los ojos felices de un niño. Es un hecho: cuando una parte de tu vida no funciona, inevitablemente termina afectando a las demás. La insatisfacción en el trabajo hace desagradable la vida familiar, y una pareja inadecuada a tu lado te impide gozar de la vida.

Si tu entorno te constriñe, entonces no estás sobre las nubes sino a 80 metros bajo la superficie del agua, donde en un día soleado, con el agua clara, apenas te alcanzan los últimos rayos del sol.

Estás desperdiciando la vida en nada: cuatro mil metros bajo nada salvo las profundidades abisales del mar.

Te estás perdiendo todo aquello para lo que estabas hecho. Estás en cuclillas en el fondo de la Fosa de las Marianas, y los 1000 bares de presión de ahí abajo te están dejando liso como una tabla.

* * *

¿Qué te impide hacer exactamente aquello para lo que estabas destinado?

Las expectativas de otras personas.

Y los hábitos.

Una combinación sumamente peligrosa. Y ahí es donde las trampas del «aletargamiento», de «lo bastante cerca» y el «siempre ha sido así» vuelven a entrar en juego.

Aquí va un ejemplo: de Marco se espera que trabaje ocho horas al día y viva con su novia. El hecho de llevar doce años haciéndolo con éxito facilita mucho las cosas. Su rutina diaria se ha convertido en un hábito. Marco está convencido de que la situación está bien y de que no hay alternativa. Y cuando su amigo Max le pide consejo, porque está pensando en dejar el bufete del que es socio y abrir un club de submarinismo en Creta, Marco claramente se va a girar y le va a decir que si le falta un tornillo.

Las convenciones tienen un propósito. Son una forma razonable de hacer las cosas. Pero no en todas las situaciones. Ya he señalado sus dificultades y falsas promesas. Cuando todo el mundo se pone unos ajustados pantalones cortos con una zona acolchada para andar en bicicleta, y voy yo y me compro un par pese a que me siento como si llevara un pañal, pues es un poco de idiotas. No obstante, solo tienen un efecto drástico en mis muslos, no en mi vida.

Las cosas empiezan a ser desastrosas cuando otorgo a otras personas el poder de tomar decisiones sobre lo que hago con mi vida. Entonces creería que soy un desastre en inglés porque mi profesor me suspendió. Y que debería estudiar ingeniería porque mis padres dicen que soy una persona práctica. Y que debería pensar que Gaby es estupendo porque mis amigos creen que nos llevaríamos bien. Cuando desenchufas el cerebro, las convenciones se convierten en el mando a distancia que dirige tu vida. Desde luego, es fácil. Delegar las decisiones más importantes en otros. Así no tengo que ser responsable de lo que hago porque se trata siempre de la idea de otro. Fue el Estado, el jefe, la compañía de seguros o mi pareja quien tuvo la idea. Y cuando las cosas salen mal, siempre hay alguien a quien echar la culpa. Eso es lo cómodo, lo fácil. Así es cómo me construyo mi parque, donde nada malo puede pasarme. Pero donde las cosas son monótonas también, y de donde no consigo salir por mí mismo. Las personas que dejan que otros les dirijan la vida terminan en lugares a los que nunca quisieron ir. Consiguen los objetivos de otras personas, pero no los suyos. Con suerte, claro. Si no, se van a pique. Y ya es hora de tomar cartas en el asunto.

Mando a distancia

El director de estudios, señor Maurer, coge de su escritorio un montón de libros de ejercicios y empieza a repartirlos. Primero los dos con sobresaliente, y luego los demás, en orden de mejor a peor nota. Lanza los cuadernos con un movimiento que ha perfeccionado a lo largo de treinta años y no se priva de hacer comentarios cáusticos: «Neumann, manejas el hipérbaton como un elefante en una cacharrería». «Krauss, no

has comprendido nada del concepto de Estado de Cicerón». Noto cómo trago bilis mientras observo el desfile de ese viejo engreído entre las hileras de mesas dictando sentencia como si de un oráculo sibilino se tratara. Soy el último en recibir el cuaderno. Por supuesto. «Brandl, lamento su absoluto desconocimiento del latín. El pensamiento lógico y la disciplina a la hora de aprender vocabulario es la clave. Usted carece de esa clave, señor Brandl. Soy de la opinión de que usted está de más en este instituto».

Aquello fue una declaración de guerra. Llevaba tiempo queriendo deshacerse de mí. Pero ahora había dejado la espada a un lado y optado por el misil antitanque. Presionará a los demás profesores para conseguir lo que quiere: que me expulsen del instituto. Dos años antes de que termine el bachillerato. Estaba más claro que el agua.

Que te den, pienso. No voy a dejar que me lleven como a un cordero al matadero. Tres días después, es mi decimoctavo cumpleaños. A las ocho de la mañana, entro en el despacho del director. Sin cita previa. Levanta la vista del periódico, sorprendido de verme.

«Por favor, espere fuera».

En esos momentos no estoy para juegucitos de poder.

«Señor Wingert, dejo este colegio».

«¿Que va a hacer qué? Señor Brandl, sé que sus notas no son espléndidas, pero no puede... ¿Qué opinan sus padres?».

«Tengo dieciocho años. Puedo hacer lo que quiera». Giro sobre mis talones y ya tengo la mano en el picaporte cuando me vuelvo para decir: «Y, por favor, dele recuerdos al señor Maurer».

* * *

Una gran salida. Y cara. Los años siguientes no fueron fáciles. Al principio fui tirando trabajando en una cadena de producción. Mientras mis amigos de antes disfrutaban de seis semanas de vacaciones de verano, yo estaba en una fábrica. Intentaba convencerme a mí mismo de que estaba satisfecho, pero lo cierto era que me sentía fatal.

Ser tú mismo no significa necesariamente que lleves las riendas de tu vida. A veces lo parece. Abandonando el colegio por iniciativa propia, me adelanté al profesor de latín y le dejé sin el gusto de que me expulsaran. Pero lo que hice contribuyó a que él consiguiera lo que quería. Se había deshecho de mí.

Mi heroico acto de determinación no fue más que el patético movimiento de una marioneta

Solo años después me di cuenta de que se lo había puesto en bandeja. Mi heroico acto de determinación no fue más que el patético movimiento de una marioneta. Aquel profesor tenía poder sobre mí; incluso en mi negación de la autoridad había influido de manera decisiva en mi comportamiento. Comprenderlo fue más amargo que el vermú.

Imaginemos una pelea de bar: A provoca a B, hasta que B estalla. Entonces B cree que él domina la situación, pero en realidad está haciendo exactamente lo que A quiere. B le ha dado a A la excusa para devolver el golpe con el doble de fuerza. O la hija adolescente que se pone un *piercing* en la boca porque sus padres creen que es de lo más asqueroso. O Bob, que aprieta el acelerador porque Bárbara no hace más que decirle que conduzca con más cuidado.

Da igual que hagas lo que otra persona quiere que hagas, o que hagas justamente lo contrario por fastidiar. En ambos casos, no eres tú quien controla la situación. Otra persona es el polo magnético que establece tu rumbo. Obrar de manera independiente solo es determinación propia si lo que hago es realmente lo que quiero hacer, sin que intervengan los deseos, expectativas o presiones de otras personas.

Tendría que haber puesto todo mi afán en terminar secundaria. Pero pensé que debía mostrarle al señor Maurer quién era el jefe. Y lo único que conseguí fue dejarlo todo más claro. Él era el que movía los hilos. Pero mejor aún, estuve enfadado con él durante mucho tiempo y le odié aún más por ponerme en aquella situación. Hasta que un día, acepté que había entrado en el despacho del director sin que nadie me obligara. Fue una decisión mía únicamente.

Por lo tanto, fue también responsabilidad mía.

Mío el avión

Todo el mundo habla del piloto. Y de su ayudante, el copiloto. Todo el mundo tiene una idea de lo que sucede en una cabina de mando. El piloto está colocado ante una increíble cantidad de botones y palancas y maneja el aparato con mucha pericia y experiencia. Vale, puede que en algún momento cambie a piloto automático, pero en las fases importantes durante el despegue y el aterrizaje, *está* pilotando. Él es el único responsable. El copiloto se sienta a su lado. De vez en cuando, estira las piernas y sale a la zona de cocina para prepararle al piloto una taza de café. Y solo cuando el piloto come algo que le sienta mal o tiene calambres, llega el momento del copiloto; entonces, corriéndole el sudor por la frente, actúa. ¿Correcto? ¡En absoluto!

La realidad es muy diferente. Las compañías aéreas no hablan de pilotos y copilotos, sino de «pilot flying» (comandante de vuelo) y «pilot monitoring» (piloto encargado de monitorizar el vuelo). Los nombres lo dicen todo. Ambos pilotos participan activamente. Solo uno se encarga de los controles: el comandante de vuelo. Pero el piloto que monitoriza es responsable también. Él es quién está al cargo de la comunicación y la navegación. De todos modos, sí se intercambian. Uno hace el viaje de ida y el otro el de regreso.

Un viaje seguro requiere que ambos pilotos se supervisen el uno al otro constantemente. Si el comandante abandona la velocidad óptima o el copiloto malinterpreta las instrucciones de radio, deben hacérselo saber entre ellos.

El comandante puede cometer un error. Somos seres humanos. Está volando demasiado bajo, o se sale del rumbo de aproximación aprobado, o no reacciona a las señales de radio entrantes. Entonces el copiloto debe intervenir. «Comprueba la altitud». En el 99,9 % de los casos, la reacción del piloto será: «Vale, gracias. Corregido». Pero queda un 0,1 %.

Puede que el piloto esté rendido. O cabreado porque tiene que hacer esa ruta que no le gusta. Si el piloto la fastidia otra vez incluso después de habersele pedido que lo corrija, el trabajo del copiloto es intervenir. Eso forma parte del POE (procedimiento operativo estándar) mundial. Si el piloto no hace el trabajo, el copiloto toma el control. Inmediatamente. Y sin periodo de gracia.

Hay un código final que lo desencadena. El copiloto toca al piloto y dice: «Mío el avión».

Eso despoja al piloto de su autoridad inmediatamente. Ese motín convenido rara vez sucede, y desde luego nunca por diversión. Pero *debe* suceder cuando es una cuestión de vida o muerte. En una emergencia, el copiloto tiene la obligación de asumir la responsabilidad y relevar al piloto. Aunque se trate de un amigo. O de su mentor. Y aunque eso suponga que el piloto tenga que enfrentarse a muchos problemas cuando estén en tierra.

Es una cuestión de supervivencia. Cuando una persona deja de tomar las decisiones correctas, la otra debe intervenir y asumir la responsabilidad. Es duro. Mil veces más duro que recostarse y decir: «Mira qué bien. Aún no nos hemos estrellado».

Volar a ciegas

Para alcanzar tu objetivo, tu propia felicidad, tienes que ser el piloto de tu vida. El que agarre con firmeza la palanca de control. No permitas que nadie lo haga por ti. Porque eso supone que otra persona está al mando de tu avión y tú tienes que contentarte con servir el zumo de tomate en la cabina. Pero ¿qué ocurre cuando el piloto se ha quedado estancado en su rutina? ¿Qué ocurre cuando pilota de maravilla pero en dirección contraria? Entonces el copiloto tiene que tomar cartas en el asunto. Tiene que intervenir en el momento en que se da cuenta de que algo empieza a ir mal. Cuando el avión aterriza en Kinshasa en lugar de Chicago ya es demasiado tarde.

Si ves que estás empezando a desviarte del rumbo, más te vale gritar: «¡Mío el avión!». «¡Es mi vida!»

Así que tienes que ser el piloto y el copiloto a la vez y mirar por encima del hombro, por así decir. Obsérvate con cierta distancia y pregúntate siempre: «Un momento, ¿estoy haciendo esto porque es lo que alguien espera de mí? ¿O porque alguien espera lo

contrario de mí? ¿Realmente quiero hacer lo que estoy haciendo? ¿Quiero vivir con las consecuencias?» Si ves que estás empezando a desviarte del rumbo, más te vale gritar: «¡Mío el avión!». «¡Es mi vida!».

Si en tu fuero interno te das cuenta de que te has equivocado de ruta, entonces tu piloto se ha convertido en un zombi manejado con control remoto con una sonrisita en la cara, sentado en la cabina de mando como si tuviera todo bajo control. Pero ya no ve los instrumentos. No ve la luz roja de alarma. Malo será que el copiloto que hay en ti falle entonces, y se limite a mirar a su alrededor nervioso diciendo: «¿No se ha dado cuenta nadie?». Cuando no hace su trabajo, cuando no quita al piloto de su sitio para asumir el mando del avión, entonces las arremolinadas masas de nubes grises se irán convirtiendo poco a poco en una enorme y amenazadora ladera. La nave se estrellará contra las rocas mientras el copiloto sigue aferrado a su asiento pensando: «¡Alguien tiene que hacer algo, y pronto!».

¿Cuándo es esencial que el copiloto interior entre en acción? No cuando haya que decidir entre Córcega y Cerdeña para ir de vacaciones. Ni cuando te veas en la tesitura de elegir entre el menú 1 o 2 en un restaurante. Eso son cosas de poca monta.

Son importantes la decisión de si debería terminar el colegio, o si debería montar mi propio negocio o preferiría que me ingresaran un sueldo en el banco todos los meses. Tampoco se pedirá al copiloto que actúe cuando tengas que decidir si vas a visitar a tía Edna este domingo. No, es una cuestión de preguntarte a ti mismo si, para empezar, quieres ir a verla, o si formará parte de tu vida o no. Si la respuesta es que sí, estupendo. Entonces vete a visitarla y llévale un gran ramo de flores. Si es que no, estupendo también. Entonces deja de ir y de malgastar el tiempo pensando en qué preferirías hacer en lugar de eso.

No tienes que estudiar psicología porque un orientador educativo te lo haya recomendado. No tienes que convertirte al budismo porque ahora esté de moda. Y no tienes que renunciar a tus sueños porque alguien te haya dicho: «No lo conseguirás». Pero tu suerte depende de ti. No dejes nunca que otras personas decidan cómo debes vivir tu vida.

Esta actitud no es ni desconsiderada ni arrogante. No creo ser más inteligente que todas esas personas que piensan que tienen que aconsejarme. Sin embargo, solo acepto el consejo que me gusta. Porque me conozco mejor y sé lo que es mejor para mí y lo que no. ¿Por qué debería hacer algo que alguien espera de mí por mucho que insista en que lo único que hace es velar por mis intereses? ¿Por qué debería seguir la opinión de otra persona si ni siquiera sabe dónde quiero estar?

Sé que soy la única persona responsable de darle sentido a mi vida. Y esa es la razón por la que nunca debería permitir que otra persona tomara una decisión importante por mí. Soy yo quien decide si me convertiré en el piloto de mi vida.

* * *

«E, F, P, T, O, Z...».

Estoy en el oculista, leyendo con diferentes lentes las letras proyectadas en la pared. El médico escribe las mediciones y al final dice: «Bueno, no es que tenga una vista de lince, pero tampoco está mal. Con unas gafas adecuadas, puede alcanzar el 95 % de agudeza visual. Y podría plantearse el tratamiento con rayos láser».

No me atrevo ni a respirar. «¿Qué valores tengo exactamente?», pregunto.

«En el ojo derecho tiene -2.25 dioptrías, y en el izquierdo -1.5. Y tiene astigmatismo en el ojo izquierdo de 1.25 dioptrías a setenta grados».

En las últimas semanas, había dedicado tiempo a investigar los límites de visión que fijaban las aerolíneas. Muchas compañías aéreas tenían un límite de -3, y en Lufthansa incluso es de -3,5. Y mis valores eran más bajos. Me puse frenético. Había perdido tanto tiempo y tanta felicidad, y al final resultaba que sí podía ser. Me echo a reír, lo que era algo extraño en ese contexto.

«¿Qué tiene tanta gracia?».

No puedo decírselo. En realidad no tenía gracia. Me di cuenta de que mi vida había cambiado radicalmente. En aquel momento supe que iba a convertirme en piloto profesional.

100 aterrizajes y de vuelta a la tierra

Cuando llega el momento de tomar una decisión, la mayoría de las personas prefieren preocuparse, analizarla, sospesarla, hacer listas con los pros y los contras de cada posibilidad. Preguntan a sus amigos, familiares y conocidos e incluso a la señorita que está detrás del mostrador de correos: todos contribuyen a la opinión general, y de ahí se extrae la esencia. ¡Sandeces! Inútil.

Todo ese análisis solo sirve para ocultar algo que ya sé. Mi cerebro ya ha tomado la decisión basándose en mi experiencia previa y en las influencias que llevo en mi interior. Solo tengo que escucharlas. Pongo mis sentidos en lo que me está diciendo el cuerpo.

Si el Alfa Romeo rojo del escaparate del concesionario se me ha metido en la cabeza, pero cuando pruebo el coche me parece una carga, sé que no es el coche adecuado para mí. Olvídalo. Si me planteo irme a vivir con una mujer, y durante los días siguientes me levanto con un tremendo dolor de cabeza, sé que debo pensármelo dos veces. Si quiero el traspaso de una tienda y cuando entro en el inmueble se me abre el corazón y me siento bien, entonces sé que debo aprovechar el momento.

El cerebro controla nuestras reacciones físicas, pero no a través de nuestra mente racional consciente. Nos envía señales que en psicología llaman marcadores somáticos. Pueden ser dolores de cabeza, náuseas, malestar de estómago y tensión, o trastornos digestivos que indican que algo no va del todo bien. Y estremecimientos y cosquilleo en el estómago si algo es una buena idea.

Haz caso a tu instinto visceral

Haz caso a tu instinto visceral. Solo tienes que bloquear las interferencias de las excusas y los pretextos. Cuanto más lo practicas, más fácil se hace.

Pero ¿realmente puedes fiarte de tu instinto visceral? Hay muchas cosas que pueden salir mal...

* * *

El tren de aterrizaje del Piper choca contra el suelo, suenan las juntas de fuselaje cuando el aparato corre por la pista de aterrizaje como un conejo en celo. Se me pone un nudo en el estómago. Finalmente mi estudiante consigue detener el avión. Se para casi cien metros después de lo planeado. Suspiro al quitarme los auriculares, y miro al tipo que, avergonzado, toquetea algunos botones.

Probablemente no sea el mejor momento para darle una colleja, pienso. Así que opto por un comentario amable. «Oye, no te preocupes. Volveremos a intentarlo mañana por la mañana. Lo harás bien».

Después, en la cantina, me desahogo. «¿Por qué demonios no puede hacerlo?».

Mi colega Herbert sorbe su café tranquilamente.

«Ha sido su septuagésimo tercer aterrizaje, y otra vez iba demasiado rápido y demasiado alto. Si no le hubiera frenado un poco, habría aterrizado en Amsterdam».

«A lo mejor es ahí adonde quiere volar», dijo Herbert haciendo una mueca. Lo más difícil de pilotar un avión es el aterrizaje. Para despegar el avión solo hace falta un pequeño instinto. Mantenerlo en el aire es un juego de niños, siempre y cuando el piloto no empiece a moverse inquieto. Pero es en el aterrizaje cuando el piloto tiene que demostrar que es bueno. Ahí es cuando puede cometer la mayoría de los errores. Tiene que encontrar la pista, y aproximarse a ella a cierta velocidad y con un cierto ángulo. Si empieza la aproximación y aún va muy rápido, no podrá aterrizar y tendrá que esperar hasta que se quede sin combustible antes de poder irse a casa. Y si va muy despacio, caerá como una piedra. Hay una razón por la que la acción en una película de catástrofes empieza de verdad cuando una joven azafata trata de aterrizar un 747 mientras ambos pilotos sufren una intoxicación alimentaria y están retorciéndose en el suelo.

Herbert echa más leña al fuego. «Mis estudiantes necesitan entre cuarenta y cincuenta aterrizajes para hacerlo bien. Y tuve uno que solo necesitó veinticinco».

«¡Vaya!», es lo único que consigo farfullar. «Los míos normalmente necesitan entre sesenta y setenta intentos. ¿Por qué siempre me tocan a mí los idiotas? Dime, ¿qué tenía de especial ese estudiante tuyo tan listo? ¿Cómo consiguió aprender tan deprisa?»

«Tenía sensibilidad para el avión, eso es una cosa. Y luego, siempre estaba muy concentrado. En el séptimo vuelo, por poco aterriza en el bosque anterior a la pista de aterrizaje. Podría haber sido un desastre. Se quedó pálido. Y desde entonces, estuvo muy atento».

«¿Y no interviniste?»

«Sí, claro que lo hice, pero en el último momento. Si no, no se habría dado cuenta».

Pensé en la clase de vuelo, y de pronto lo comprendí. Durante el vuelo yo actuaba en cuanto creía que el estudiante estaba descendiendo en un ángulo demasiado horizontal. Un rápido toque en mis controles y el Piper corregía el rumbo. Quizá mi estudiante ni se daba cuenta. Luego detectaba un ligero ángulo de inclinación lateral. Eh, ¿ha sido un desliz? Y enseguida intervenía yo para nivelar el aparato. Y así continuaba hasta que finalmente conseguíamos aterrizar. Con un suspenso por habilidad artística. Pero si yo corrijo todo lo que hace mi estudiante en cuanto comete un error, ¿cómo va a darse cuenta de que ha hecho algo mal?

Recuerdo infinidad de clases pasadas. La tendencia está clara: reacciono demasiado pronto. En cuanto veo que algo no está del todo bien, hago la corrección. Me habría dado de cabezazos contra la pared. Era yo el causante de que mis estudiantes tardaran tanto tiempo en aprender.

¡No te muevas!

Cometer errores es vergonzoso. Es bochornoso. El ciclista que no ve la piedra en la carretera se da de bruces contra el asfalto. El posible médico que se equivoca al marcar las casillas en el examen para entrar en la facultad de Medicina puede despedirse de hacer esa carrera. El candidato que se comporta como un tonto en una entrevista consigue un cálido apretón de manos cuando se marcha, pero no el empleo. Y duele.

La reacción normal es: hay que evitar cometer errores. Evitar el dolor. A toda costa. No hay que perder nunca de vista la meta. Por eso la gente prefiere comer hamburguesas y patatas fritas cuando están de vacaciones. Si piden un plato que no tiene traducción en su guía de viaje, pueden terminar comiendo intestinos de cabra. Los empresarios visten trajes oscuros, camisa blanca y zapatos negros para ir sobre seguro. No porque todo el mundo piense que ese uniforme es estupendo, sino porque reduce el riesgo de hacer el ridículo. Pero la vida en el rebaño también tiene sus desventajas. Una vida sin la oportunidad de cometer errores es como un desierto polar. Nada cambia. Todo permanece igual. La corteza de hielo de cien metros seguirá igual mil años después. Cuando se elimina cualquier riesgo de cometer un error, entonces «desarrollo» es una palabra extranjera. Solo cuando aceptes que los errores pueden ocurrir, serás capaz de adquirir experiencia y desarrollarte. Experiencias *personales* para tu desarrollo *personal*. Independientemente de que sean éxitos o fracasos. Con cada nueva experiencia, aumenta la confianza y la seguridad en ti mismo. Con cada fase del desarrollo, tu instinto visceral se hará más de fiar.

Los consejos de otras personas son solo experiencias de segunda mano

Los consejos de otras personas y los «haz y no hagas» son solo experiencias de segunda mano. ¡Olvídalos! Puede que te digan «esa es una idea pésima, será mejor que te olvides de ella» tropecientas veces, pero tú seguirás encontrando satisfacción en la restauración de motocicletas antiguas. Y sí, puede que tu plan te estalle en las manos. Pero al menos lo habrás intentado y podrás decir: «No ha salido bien».

¿No hay límites para los que asumen riesgos y la gente con ganas de experiencias?

Cuando los padres ven a su hijo de seis años trepando un árbol, tienen que tomar una decisión. Pueden parar la aventura: «Toby, baja de ahí antes de que te hagas daño», o pueden dejar que el crío satisfaga su sed de experiencias. Pero las probabilidades de que el niño se rompa el cuello son un riesgo que los padres no están dispuestos a correr. Por eso permanecen cerca y advierten al niño si parece que se va a apoyar en una rama podrida. O si el niño se siente inseguro, no le dejarán subir más de dos o tres metros. Si el niño se cayera desde esa altura, solo se haría algunos moratones, y como mucho se torcería un tobillo. Y la próxima vez andaría más listo. Se preocupan de que siga adelante con su decisión mientras los posibles errores no queden fuera de control. Lo que no quiere decir que no duelan.

Y de eso se trata exactamente.

¿Qué ocurre si alguien no se ve capaz de tomar decisiones por miedo a equivocarse?

* * *

«¡Yo no he hecho nada. No he sido yo!», dice el copiloto cuyo avión ha tenido que hacer un aterrizaje forzoso. Reconoce que vio las luces de emergencia y que el piloto no tenía el aparato bajo control. También preguntó delicadamente si todo iba bien, pero enseguida creyó las afirmaciones del piloto. Tranquilizado por el «sé lo que hago y tengo todo bajo control» del piloto, el copiloto no se decidió a hacerse con los controles, que habría sido lo correcto. Y ahora se sorprende de que hayan tenido que hacer un aterrizaje de emergencia.

«Yo no he hecho nada». Precisamente. Esa es la cuestión. Ese es el mantra de todos lo que se amilanan: «sentarse y no hacer nada», en lugar de arriesgarse a cometer un error.

Asegúrate de que tomas en serio a tu copiloto interior. Reflexiona y escucha lo que estás tratando de decirte a ti mismo. Pregúntate: «¿Estoy manteniendo el rumbo? ¿Soy yo el que controla las cosas, o son otros, o los dogmas y los hábitos?» Y cuando te das cuenta de que algo va mal, entonces grita para tus adentros: «¡Mío el avión!».

Si no eres tú quien toma las decisiones sobre tu vida, otras personas lo harán. Y una cosa está clara: si no haces nada, no haces nada mal. Bueno, aparte de cometer el mayor error de tu vida.

7

TUMBAS: DONDE HABITA LA VIDA

Los débiles no saben perdonar:

El perdón es atributo de los fuertes.

Mahatma Gandhi

Lámparas de araña, puertas espejadas, valiosas pinturas murales y brillantes suelos de parquet: la sala toscana de la Residencia de Wurzburg irradia esplendor barroco. Hace doscientos años, los Príncipes-Obispos deambulaban por estas salas. Hoy se utiliza para recepciones y conciertos. Y algunos departamentos de la Universidad de Wurzburg lo emplean para conferencias.

Estoy en una incómoda silla, sentado con otros treinta o cuarenta estudiantes, que se encuentran en su quinto semestre, poco o nada interesados en la educación. En el frente de la clase, un profesor está presentándonos los detalles más sutiles de la enseñanza científica. Me siento intranquilo y fuera de lugar, y no es solo por la pésima acústica.

Yo ya he terminado las clases formativas, pero «solo» en una Universidad de Ciencias Aplicadas. Ahora quiero hacer el doctorado. Primero tengo que hacer una diplomatura en educación, lo que significa que tendré que repetir algunos cursos. Es un poco como quien ha terminado el Bachillerato y tiene que repetir la Biología de segundo.

El profesor es un tipo joven, y me pregunto si habrá cumplido los treinta siquiera. No está bien preparado. Está hablando del aprendizaje por descubrimiento y el aprendizaje por recepción, y parece bastante confuso con todo ello. Lo que escribe en la pizarra tampoco ayuda a que los temas sean más comprensibles. Hay palabras clave incoherentes y frases a medio terminar escritas sin orden ni concierto por toda la pizarra.

En un momento determinado el tipo retrocede y se echa a reír buscando el aplauso. «¡Qué cantidad de garabatos! ¡Menudo lío, ¿no?!». Los estudiantes se ríen diligentes. Y así es cómo transcurre toda la clase. El profesor trata de congraciarse con sus estudiantes y coquetea con su incapacidad para escribir una sola frase a derechas. A mí me resulta molesto.

Noto que me voy poniendo de mal humor. ¿Qué demonios hago allí exactamente? Con un profesor que es poco mayor que yo y unos estudiantes que parecen niños. Lo que más me molesta es que ese tipo no está haciendo su trabajo. ¡Estaría mucho mejor entre los estudiantes! Solo hay que ver la ropa que lleva: una sudadera a la última moda con

motivos surferos, y pantalones militares. ¿Está atravesando una crisis de madurez, o qué?

Mientras el tipo sigue soltando el rollo, de repente se me cae la venda de los ojos. ¡No soy mejor que él! ¡Tampoco yo puedo dejarlo! En realidad, estoy haciendo el doctorado para seguir siendo estudiante. Se me da bien ser estudiante. Es lo único que he hecho en los últimos años. Y me gusta. Con un título en el bolsillo tendré que pasar a otra cosa. Pero lo que yo quería era seguir como estaba. No quería dejar de asistir a fiestas. Y lo último que deseaba era llevar una vida que, en mi opinión, tendría pocas emociones y ofrecería pocos atractivos. No aprendí mucho de la materia ese día. Solo unas cuantas cosas sobre mí mismo.

De vuelta a la Edad de Piedra

Si no estás dispuesto a dar por terminada una fase de tu vida, es una buena señal al principio. Quiere decir que lo pasaste fenomenal y te sentiste bien durante esa fase. Tenías una relación estupenda, una familia con dos niños y tu mejor amigo vivía a la vuelta de la esquina. Solo espero que la hayas aprovechado al máximo.

Porque ahora las cosas son diferentes: tu mujer se ha largado con otro tipo, el mayor de tus hijos se ha marchado de casa, y el segundo está terminando el Bachillerato. Y tu amigo está ahora en Singapur.

¡Qué duro!

Claro que podrías asediar a tu ex, y hacer que tus hijos dependan de ti de manera que al menos te visiten los fines de semana. Y podrías escribir al jefe de tu amigo para pedirle que vuelva a trasladarle a tu ciudad. Pero si tienes un poco de sentido, no lo harás.

De vuelta en Wurzburg quería despedirme de una parte de mi vida que en realidad ya había acabado, antes de pasar a la siguiente. Si no hubiera tenido fuerzas para dejarla entonces, y empezar algo nuevo, me habría quedado petrificado en los recuerdos de los viejos tiempos. Quizá habría escrito la tesis cinco años después, viviendo de un trabajo de media jornada como colaborador científico. Pocas cosas hay más tristes que un estudiante en su vigésimo primer semestre.

Hay muchas personas que viven en el pasado y que no están dispuestas a aceptar que las cosas han cambiado hace mucho tiempo. Por ejemplo, aquellos que siguen hablando de los «viejos tiempos» y que los califican como mejores que los actuales, naturalmente. La cosa empieza con inocentes afirmaciones del tipo: «Antes teníamos verdaderos inviernos» y por desgracia también incluye comentarios al margen como «eso me habría valido una buena bronca en casa». Sin duda, estoy completamente a favor de atesorar la identidad cultural, sabiendo de donde soy, y conociendo los principios y la forma de vida que representa el país donde me siento a gusto, mi propio país. En ese sentido, realmente tengo una idea de lo que puede significar la cultura dominante. Pero cuando esa identidad bloquea todo lo nuevo e impide un cambio emergente, se pasa de la raya. Por qué un marroquí que vende frutas y verduras en Alemania debería saber quiénes son Goethe y

Schiller, cuando la mayoría de los alemanes no lo sabe, me resulta incomprensible. ¡Es una broma!

Una sociedad debe cambiar para que siga viva

Lo reconozco, muchas personas se han reído con esta broma. Pero se ríen pese a que hiere profundamente. Una sociedad debe cambiar para que siga viva. Una población envejecida, la crisis en el cuidado de las personas mayores, la falta de ingenieros, médicos y artesanos no son problemas para aquellos que viven en el pasado. «¡No queremos más extranjeros en el país. No dejarán de ponerse sus velos!». Con esta actitud, bien podríamos meter a nuestra sociedad en una vitrina y poner un cartel que diga: «¡Por favor, no tocar!».

Madonna es lo contrario de esa actitud conservadora hacia la vida. Es famosa por reinventarse constantemente a sí misma. *Like a Virgin* y *American Life* pertenecen a dos mundos diferentes. Ella prefiere no mirar atrás. Su lema parece ser: «Aquí estoy ahora. ¿Qué puedo hacer?». Eso hace a Madonna ser quien es, y ser fiel a sí misma.

No se me ocurre ninguna empresa de éxito que no sea capaz de lidiar con el cambio. Cuando un directivo va y dice: «Nosotros hemos triunfado con las cintas de vídeo, no necesitamos florituras modernas como los Mp4», está dando el primer paso hacia la quiebra.

La empresa de alquiler de coches Sixt a menudo se pone como ejemplo de innovación e ideas avanzadas. No es de extrañar. Uno de sus últimos logros es el programa «Drive now». Hay centenares de Minis y Audis A1 diseminados por Berlín, Múnich, Düsseldorf y Colonia. Si eres miembro, puedes encontrar un coche online o desde tu Smartphone. Simplemente te montas y te marchas. Cuando llegas a tu destino, simplemente aparcas allí el coche. Eso es todo. La facturación se hace por minutos. Sin costes de reparaciones ni seguros. Ni siquiera tienes que llenar el depósito de gasolina. De eso se encarga el equipo de servicio.

Todo el mundo dice que en las grandes ciudades ya no tiene sentido tener coche propio. Sixt lo ha puesto en práctica. Sí, son una empresa de alquiler de coches. Pero no se han quedado en los pequeños mostradores que tienen en el aeropuerto. Son maestros en abandonar viejas ideas.

La vida, sencillamente, no vive en el pasado. El pasado es el mundo, la tierra de donde nacemos. Pero crecemos hacia el futuro, no hacia el pasado. Con frecuencia tendrás que arrojar cosas por la borda para hacer espacio a las nuevas que aparecen en tu vida. Eso quiere decir que tienes que ser capaz de soltar amarras.

Y ese es exactamente el problema.

En la jungla

Para muchas personas es difícil soltar amarras, no aferrarse a lo de siempre. Hay dos razones para ello: Primera, tenemos una imagen cristalina del pasado en nuestra cabeza, aunque no siempre se parezca a la realidad. Pero normalmente no tenemos una idea del futuro. Lo conocido nos da sensación de comodidad. Tememos lo desconocido. Eso hace que el pasado sea más atractivo que lo que tenemos por delante.

Con los niños es diferente. El futuro es prometedor y les tiene reservadas muchas maravillas. Yo, por ejemplo, cuando tenía seis años quería ser maquinista. No podía haberme importado menos que las máquinas de vapor ya fueran prehistóricas entonces. Aun así, me veía conduciendo una locomotora con dos o tres vagones cuando fuera mayor, en lo que parecía una eternidad y media.

Sin embargo, cuanto mayor eres más corta es la distancia en el futuro que puedes o quieres imaginar siquiera. Llega un momento en que no piensas más allá de las Navidades o de las siguientes vacaciones. No hay más futuro para ti que ese.

¿De qué otra forma explicarías por qué la gente solo grita por el asunto de las pensiones cuando los políticos se lo han metido en la cabeza?: «¿Qué? ¿Eso es todo lo que me va a quedar cuando tenga 65 años?». ¡Hola! ¿Han pensado ellos alguna vez en su futuro? ¿Han jugueteado un rato con la calculadora? No, claramente, no. En Alemania, los trabajadores por cuenta ajena reciben informes anuales del Fondo de Pensiones Federal Alemán donde se indica muy claramente: «Cantidad de la anualidad de jubilación regular: 923,14 euros». Los que creen que es demasiado poco deberían haber hecho algo al respecto años atrás. Pero para la mayoría de nosotros el futuro es inaccesible y se encuentra más allá del quinto pino. Debo admitir que si el futuro es un agujero negro para alguien, es comprensible que se aferre al pasado apretando los dedos. De otro modo no tendríamos nada en absoluto a lo que agarrarnos.

Esa es la segunda razón por la que desprenderse del pasado es tan difícil. Aquello de lo que te desprendes se pierde. Cuando Tarzán se desplaza por la selva usando lianas, tiene que soltar una para poder agarrar la siguiente. Cuando se encuentra entre lianas, está también suspendido en el aire. Para alguien que no esté acostumbrado a volar, eso puede dar miedo.

Si no quieres convertirte en un zombi, tienes que seguir soltando amarras

¿Qué ocurre si Tarzán no suelta la liana? Solo se columpiaría de un lado a otro colgado de ella. Y de un lado a otro. Cada vez más despacio, hasta quedar como un saco mojado colgando por encima del suelo selvático. Inmóvil. Solo la vida en movimiento es verdadera vida. Pero cuando miras a tu alrededor, ves muy poco movimiento. ¿Está muerto todo el mundo? Si no quieres convertirte en un zombi, tienes que seguir soltando amarras en las relaciones, en asuntos de dinero y de trabajo, en todas las facetas de la vida.

¿Qué sucede con los palestinos y los israelíes? El conflicto de Oriente Medio continúa desde hace varias décadas, y ha costado miles y miles de vidas humanas. Y se diría que allí la gente no ha avanzado ni un paso. Un lado dice: «¡Todo esto ya nos pertenecía hace setenta años!». Y el otro: «Y esta era nuestra tierra hace 2500 años!». ¿Y? ¿Quién tiene más derecho a ella?

Pero esa no es la cuestión. Si solo ves el pasado, entonces no hay solución.

No puede haber solución.

La gente tampoco es capaz de liberarse de los logros pasados. Resulta triste ver a alguien de cuarenta años cuya confianza en sí mismo sigue dependiendo del campeonato nacional de ping-pong que ganó a los diecisiete. Esa victoria pasada es parte de su vida, sí. Y tiene derecho a estar orgulloso de ella. Pero ese acontecimiento no puede servir de sustituto de su vida actual.

La prioridad en el panorama económico también tiene que ver con desprenderse del pasado. Polaroid, Pan-Am, Borders, Metro Goldwyn Mayer, AEG, o SEPU, en España, fueron compañías que terminaron quebrando. Y siempre había alguien que gritaba: «¡No podemos permitirlo! ¡Tienen que salvarse!». ¿Por qué? Ciertamente que SEPU abrió su primer local en 1934 y fueron los primeros grandes almacenes con escaleras mecánicas en España. Pero al final la gente dejó de comprar ahí. Si eso no hubiera ocurrido, las cosas habrían sido diferentes. Cuando el tiempo pasa por encima de una compañía, y la dirección no cambia nada, no hay razón para mantenerla. Una pérdida más. Pero por cada empresa que desaparece, aparecen cinco nuevas.

A algunas personas les importa un pepino el desarrollo, el futuro o tener un estilo de vida activo. Ojalá pudieran mantenerla. Ojalá pudieran evitar las pérdidas. ¿Pero es eso posible?

Ser un perdedor

La estrategia de aferrarse no es una estrategia en absoluto. No está en tu poder preservar el pasado. Hay otras personas que tienen algo que decir sobre el asunto. Y la suerte. Un buen amigo muere en un accidente. No hay nada en el mundo que pueda devolvértelo. ¿A qué vas a aferrarte? Tienes que seguir adelante sin él, aunque el dolor sea desgarrador.

La gente que insiste en aferrarse a las cosas no comprende que la pérdida es una parte de la vida. Aunque tu vida haya sido un camino de rosas, no por ello eres inmune a la pérdida. Lo que crees que puedes llamar tuyo se perderá, ya sea algo material, ya sea un ser humano. Aunque se te haya concedido dar el último suspiro junto a tus seres queridos, aun así lo perderás todo al final. Así son las cosas. Acéptalo.

Es algo que aceptamos ya de niños. Tu madre te lava los pantalones, y en uno de los bolsillos había un cromó de Pokemon por el que te envidiaban todos los compañeros de clase. Se te quedan pequeñas tus deportivas preferidas. Una cosa es segura, nunca volverás a ponerte un par que se te ha quedado pequeño sin hacerte un esguince. Y así

durante toda la vida. El coche que fue tu fiel compañero desde que tenías diecinueve años y durante la universidad y en los primeros años de tu vida laboral termina inevitablemente en el desguace. Pierdes a tus seres queridos. O de repente hay 300 o 3000 kilómetros que os separan. O la ira y la rabia.

Cuando llega el momento de decir adiós a ciertas cosas, relaciones y fases de la vida, no hay elección

Cuando llega el momento de decir adiós a ciertas cosas, relaciones y fases de la vida, no hay elección. Sucede. Lo único que puedes hacer es aceptar la pérdida. No aferrarte a ella. Asumirla.

Si lo que has perdido no significaba mucho para ti, es fácil. A veces hasta te alegras de deshacerte de algo. ¿Llevas años torturándote en el trabajo y ahora tienes la posibilidad de algo nuevo? Entonces no hay nada que te detenga. No se te romperá el corazón si se te cae ese jarrón de cerámica que compraste en el mercadillo de la iglesia, y se te hace añicos. ¡Deberías haberlo tirado a la basura hace años!

Pero si llevas algo en el corazón, desprenderte de ello será cualquier cosa menos fácil. Dar algo por terminado causa pesar. Y eso duele. Las personas que lloran una pérdida se sienten impotentes y solas, enfadadas y tristes. Así que asumir que una transición en la vida es siempre un tiempo de angustia. ¿Hay algo que pueda ahorrártelo? No. Si no pasas esa angustia, no pasas página.

Y no se trata solo de ti. Todo lo que pierdes merece un periodo apropiado de duelo. Es una cuestión de respeto. No se trata solo de enterrar a una persona y dejar que el difunto se vaya sin reconocimiento. De cerrar la tapadera y se acabó de todo. Nos reunimos en su casa, ante su sepultura, lloramos juntos y hablamos y le recordamos. Así es cómo apreciamos a los difuntos. Un funeral sin un «¿Recuerdas cuando...?» no es un funeral muy digno. La razón por la que se llama ceremonia conmemorativa es porque celebramos la pausa de silencio que marca nuestra vida. Cuando lo dejamos atrás, podemos pasar a algo nuevo. El gesto de arrojar tierra sobre el ataúd es la primera señal de nuestra disposición a enterrar la pena.

Primero el respeto. Después el duelo. Luego dejar atrás. Así es la vida.

Llorar las pérdidas pequeñas y las grandes es una forma eficaz de sobrellevarlas. Pero no es una solución al problema. Falta algo para que seamos capaces de pasar página.

Todo de negro

Vivo en Bavaria, en la región del Lago Constanza. Una zona donde la tradición forma parte importante de la vida cotidiana de la gente. Por ejemplo, el año de luto. La viuda viste de negro en señal de luto. Hay dos razones. La primera es obvia: muestra que está

pasando una época difícil. Todos son considerados con ella y la apoyan. Pero hay una segunda razón que no se hace evidente hasta que termina el año de luto. Entonces la ropa negra se guarda. Esa es la señal de permiso para que la vida siga. Ahora puede volver a vestir estampados de flores. La tradición de llevar ropa de luto indica dos cambios: el luto y el momento en que termina. Cuando su querido consorte el Príncipe Albert murió, la reina Victoria tenía cuarenta y dos años. Vistió de luto el resto de su vida. La gente dice que lloró la pérdida de su gran amor hasta el día de su propia muerte. Si fue así, lo siento por ella. El luto no debe ser un estado permanente. En algún momento debe terminar. Se lo debes a tus congéneres. En psicología se habla de las emociones primarias. Cuando te das con un martillo en el dedo, sientes una emoción primaria. Pero si te imaginas lo que debe de ser darse con un martillo en el dedo, entonces se trata de una emoción secundaria. Si la pena es reciente y real, entonces sufrimos con esa persona. Pero si la persona que está apenada ya no imagina lo que sería no sentir pena, la pena ha cobrado vida propia. Si la pena ya no sirve al propósito de ayudarnos a volver a la vida, sino que se ha convertido en el propósito de la vida, entonces se ha convertido en un fin en sí misma. Esa emoción secundaria pone a la gente nerviosa. Entonces decimos: «No puedo seguir escuchando sus quejas».

Ni que decir tiene que, cuando pierdes a un ser querido, este sigue ocupando un lugar en tu vida. Pero, por favor, que sea un lugar en el pasado, en una parte de tu historia. No en una parte decisiva de tu futuro. Porque eso es lo que ocurre si sigues viviendo en esa casa demasiado grande que compartías con esa persona, sintiendo que la estás traicionando si la vendes o te mudas a otro lugar en el que te espere un futuro mejor. Y aunque nada te retenga en esa zona, te quedas. Entonces, ¿por qué no te construyes un mausoleo y te encierras en él?

Pasar un duelo sin superarlo no tiene ningún sentido

Pasar un duelo sin superarlo no tiene ningún sentido. Cuanto menos asumas tu pasado, más peso muerto tendrás que arrastrar en el presente. Si no puedes superar las pérdidas que has sufrido, se apoderarán de tus pensamientos. No te abandonan. Funcionan como un fuerte cordón elástico atado al pasado por un extremo. Y tú estás en el otro, pugnando, dejando que tu pasado determine tu vida presente.

El paso crucial que separa el duelo del acto final de darlo por terminado es el permiso para dejar atrás el dolor. Los rituales, como el año de luto, lo hacen más fácil. Pero no es así cómo funcionan las cosas hoy en día. Solo hay una persona que puede concederte ese permiso: tú. Si entiendes esto, seguirás sufriendo el golpe que suponen las pérdidas, pero no se te juntarán como piedras en el bolsillo que te arrastran al fondo del mar.

Aceptación, duelo y superación. Si puedes hacerlo, entonces te será más fácil poner fin a otras cosas en otros ámbitos de tu vida.

Por ejemplo, en lo que se refiere a tus propios errores.

En la cuerda floja

El avión está en la fase de aproximación final. Las condiciones de vuelo son ideales, hay buena visibilidad y un viento constante de frente. Bernd está a punto de terminar su curso de piloto. Es un tipo majo. Tranquilo y responsable en la cabina de mando. Pero hoy le falta su concentración habitual. Ya he tenido que intervenir un par de veces para evitar peligros. Ahora Bernd empuja aún más la palanca de control hacia delante. El aparato está a punto de aterrizar. Pienso en corregirle, porque tal y como lo está haciendo hoy va a ser un aterrizaje duro. Pero decido no hacer nada. Que le sirva de lección.

Y entonces ocurre. El impacto es tan fuerte que nuestros discos intervertebrales se resienten. El aparato rebota un poco más, rueda y se balancea un poco antes de parar al final de la pista, con chirriar de neumáticos. Hacía tiempo que no experimentaba un aterrizaje tan malo. Sé exactamente lo que estará ocurriendo en el café que hay junto a la torre, y sonrío. Como todos los domingos por la tarde, es el lugar en el que se reúnen los aviadores para hablar de trabajo. Nuestro aterrizaje fue de lo más oportuno para sacarles del aburrimiento. Y tendrán mucho de qué hablar durante un buen rato.

Bernd se ha puesto rojo de vergüenza. En cuanto el avión se detiene, se gira hacia mí y dice: «No sé cómo ha podido ocurrir. Lo dejo. No sirvo. No volveré a tocar un volante de vuelo en mi vida». Entiendo que no quiera salir del avión. Sé cómo se siente. Después de semejante intento fallido, yo también preferiría ser invisible. Pero Bernd lo dice en serio. Yo le recuerdo: «Una cosa es segura, aunque hayas aterrizado fatal, lo cierto es que tienes que pilotar en el viaje de vuelta. ¿O piensas coger el tren?».

Los errores son como las pérdidas: tienes que asumirlos

Los errores son como las pérdidas: tienes que asumirlos. No sirve de nada esconderse. Si te rindes y tiras la toalla cuando cometes un error, terminarás sin moverte de una butaca. ¿Has cometido un error? ¡Afróntalo! Sí, ha sucedido. No volverás a cometer el mismo error.

Te sobrepondrás a los errores de la misma forma que te sobrepondrás a las pérdidas. Lo pasarás un poco mal, y en un momento determinado te olvidas del asunto. Se acabó. Es verdad que algunos errores son trágicos y fatales y que las consecuencias te afectarán durante toda la vida. En Alemania, si suspendes el examen oficial de Derecho por segunda vez, entonces se acabó. La carrera no te ha servido de nada. Y si te chocas contra alguien mientras esquías y esa persona pasa seis meses en el hospital y luego tiene que hacer rehabilitación, puede que te pases la vida pagándolo.

Pero ¿qué sentido tiene que te despiertes años después sin saber dónde meterte por la vergüenza y la culpa? ¿O torturándote con reproches hasta el día que te mueras? En la vida no hay botón de reinicio. No hay tarjetas de «Avance hasta la casilla de salida». Los

errores pueden tener consecuencias terribles. Pero empieza a ponerse verdaderamente horrible si no eres capaz de asumir tu error. ¿Qué deberías hacer?

La palabra mágica es perdón.

Calamidades

Una vez me rompí la muñeca. Fue en enero, en Graz (Austria). El día que pasé el examen para la licencia de piloto de aerolínea. ¡Había que celebrarlo! Invitamos a cenar a la secretaria de la escuela de pilotos. Yo estaba de buen humor y feliz. Cuando llegamos al restaurante, quise comportarme como un perfecto caballero y abrí la puerta del copiloto para que saliera la señora. Pero tan delicado gesto se convirtió en un desastre. Resbalé en el hielo. No recuerdo la caída ni la rotura de ningún hueso. Todo iba de maravilla y de repente me encontraba tirado en el bordillo con la muñeca rota. Dolía una barbaridad. ¿Por qué a mí? Por un momento dejé de prestar atención, nada más.

Tras el susto inicial, tenía tres opciones. Elegí la siguiente: soltar una maldición, unas semanas con escayola y sufrir. Y después superar el suceso.

Podría haber optado por hacerme la víctima. Entonces habría buscado razones, pero no habría examinado mis actos. En lugar de decir «No tuve cuidado», podría haber dado la vuelta a las cosas y preguntado por qué los dueños del restaurante no habían echado sal en las aceras. Y por qué la señora no salió del coche ella sola. También podría haber preguntado: «¿Por qué hay materia oscura en el universo?».

Si siempre hay otra persona a la que culpar, nunca aprenderás de tus errores

Buscar excusas y chivos expiatorios para los propios errores es, para algunas personas, una expresión artística. Claro que puedes negar tus errores. O racionalizarlos en tono de superioridad moral. Si crees que nunca cometerás errores, entonces también puedes cancelar tu seguro de daños a terceros. Pero si siempre hay otra persona a la que culpar, nunca aprenderás de tus errores. ¡Mala cosa!

Creo que la tercera opción es aún peor, pues la persona que ha cometido un error pasa el resto de su vida sin aceptarlo. «No conseguí aquel empleo porque comí espaguetis boloñesa antes de la entrevista y me puse la camisa perdida. Si eso no hubiera sucedido, probablemente hoy sería director del departamento». O «Por qué no me preocupé más de mi mujer. Ahora se ha ido y yo no volveré a ser feliz».

Aunque no sea pura autocompasión sino verdaderas lágrimas sobre la leche derramada, tu pelea con el pasado no te llevará a ninguna parte. Te quedas atrapado en un túnel del tiempo del que nunca volverás a salir.

¿Cómo vas a lidiar con tus errores? Es obvio: No niegues ni edulcores las cosas. Y no intentes culpar a otros. Reconoce tus errores. Aprende de ellos. Es más, déjalo estar en algún momento. No te empeñes en revivirlos y volver a sufrir una y otra vez. Haz las paces contigo mismo. No dejes de ser productivo. Cae, levántate, enderézate la corona y continúa.

Si eres capaz de hacer eso, entonces tienes el mundo a tus pies. Perdonarte a ti mismo es como sobreponerte a una pérdida. En realidad, es lo mismo. Ambas cosas significan pasar página. Dejarlo estar. Mira hacia el futuro, no dejes que el pasado te aprisione.

¿Parece factible? Siempre y cuando se trate de tus propios errores...

¡Clemencia!

El tres de septiembre, los padres de Mirco vieron a su hijo de diez años vivo por última vez. Pasó casi medio año antes de que supieran que su hijo estaba muerto. A finales de enero de 2011, un hombre de una ciudad vecina llevó a la policía a una zona boscosa donde había ocultado el cuerpo del niño.

Perder a un hijo debe de ser horrendo. Y perderlo de una manera tan espantosa tiene que ser un infierno. Muchos padres abrigarían pensamientos de venganza. Puede que sueñen con aplastar, destrozarse o matar al asesino. La justicia debe actuar, castigar y vengar sin clemencia. De acuerdo, eso podría servir. Pero solo al principio. Porque no se trata del criminal. Que se le trate mal o no es irrelevante. Lo que importa son aquellos que sufren por lo que él hizo. Ellos deberían sentirse mejor.

Los padres de Mirco dicen: «Nos estamos centrando en lo que tenemos, y no en lo que hemos perdido. Queremos que nuestros otros tres hijos sean felices a pesar de la pérdida. Deberían tener una infancia normal». Y el titular de la revista *Stern*: «Los padres de Mirco lloran la muerte de su hijo pero perdonan al criminal». ¿Perdonar? ¿Cómo puede ser? ¿Qué bicho le ha picado a esa gente?

Aunque sea difícil, creo que los padres de Mirco tienen razón. La única forma de superar los errores y los crímenes de otros es a través del perdón. ¿Qué? ¿Una mujer que ha sido maltratada durante años, un hombre que quedó lisiado, un niño del que han abusado deben reconciliarse con su torturador?

No, no se trata de reconciliación. Reconciliarse significa agarrarse del brazo y ser capaz de tomarse algo con alguien después. He dicho perdón. Eso es muy distinto de la reconciliación de vuelvo-a-quererte. El perdón no tiene nada que ver con la actitud de «sin resentimientos». El perdón es mucho más que decir: «No pasa nada».

Cuando a alguien le perdonas sus errores, estás haciendo lo que has aprendido a hacer con tus propios errores: no dejar que te detengan, superarlos. Asumirlos. La persona que te hizo daño físico no debe estar presente cuando tú la perdones. Porque no se trata de ella, sino de ti. No perdonas para que la otra persona se sienta mejor, lo haces para sentirte mejor tú.

En cuanto perdonas a alguien, deja de tener poder sobre tus sentimientos. «Te perdono» suena muy emotivo, pero lo que de verdad significa es: «Ya no tienes poder sobre mí». Así es cómo se corta la atadura del odio, el resentimiento y la ira que te encadena al pasado.

En cuanto perdonas a alguien, deja de tener poder sobre tus sentimientos

Claro que eso no significa que todo vuelva a estar bien. Pero con esta declaración de independencia has dado el primer paso en la dirección de «la vida continúa».

¿Es eso pedir demasiado? Si un trabajador de mantenimiento te ha puesto una puerta que no era, o el asesor inmobiliario no te ha aconsejado bien, puede que perdonar y olvidar sea lo apropiado. Pero ¿qué decir de alguien que te ha hecho un daño grave? Te maltrataron. Un conductor borracho te arrolló. Pasaste seis meses en un hospital debido a un error médico. ¡Cómo vas a poder perdonar sin más!

Sí, puedes. En realidad, incluso tienes que hacerlo para que puedas salir del profundo valle del dolor. Hay una alternativa al sufrimiento hasta el final de tus días. ¡Siempre la hay! La cuestión es: ¿estás preparado para esta alternativa?

Admiro mucho a los padres de Mirco. Han conseguido no convertir al resto de la familia en víctimas del terrible crimen. «Da igual que esté ante la tumba o en casa, el dolor por la pérdida viene conmigo a todas partes. Unos días son mejores, otros son peores», dice la madre de Mirco. Y sin embargo, a pesar de todo el dolor y el sufrimiento, la familia mira hacia el futuro y no ha quedado petrificada en el pasado por la mirada de Medusa. No han convertido la habitación de Mirco en un espacio para el recuerdo; ahora pertenece a su hermana.

El pasado ha pasado. Por eso se llama así. El tiempo solo conoce una dirección. Lo que es pasado es irrecuperable. Es inútil tratar de soñar con un mundo diferente. Y como el pasado se extiende hasta el presente, se dice que lo hecho no puede deshacerse. No hay nada que pueda hacerse al respecto. Nuestro rumbo presente se estableció en el pasado. Pero lo que sí puedes cambiar es la forma en que afrontas el presente.

El filósofo y psicoanalista austriaco Victor Frankl dijo en una ocasión: «No podemos influir en nuestras circunstancias, ni tampoco podemos elegir las; pero podemos elegir nuestra actitud hacia ellas». Es impresionante que alguien que pasó varios años de su vida en campos de concentración diga algo tan poderoso.

Además, no hay nada que pueda hacerse con respecto al pasado y al presente, pero sí con respecto al futuro. Actuando ahora. Puedes cometer errores ahora, negarlos o perdonarlos. Puedes saltar entre lianas, o aferrarte desesperadamente a ellas. Tú decides.

8

FUERZA: LO QUE NOS AYUDA A AVANZAR

El agua corriente no pierde la frescura y las bisagras no se oxidan gracias al movimiento.

Lü Buwei

Ferdinand Adolf Heinrich August von Zeppelin tenía veinticinco años cuando llevó un globo aerostático por primera vez en su vida. Era el año 1863 y no lo hizo por entretenimiento, sino como observador militar durante la guerra civil de Estados Unidos. Le impresionó mucho la idea de utilizar globos aerostáticos para el reconocimiento de las líneas enemigas. Sin embargo, los globos tripulados tenían un fallo importante: no podían dirigirse y dependían completamente del viento. Eso significaba que con frecuencia el viento dejaba los globos detrás de las líneas enemigas desde donde se les disparaba y abatía.

De vuelta en Alemania, seguía sin poder quitarse de la cabeza la idea de un dirigible. El entusiasta ingeniero invirtió mucho tiempo, energía y dinero para hacer realidad su sueño. El «Loco del Lago Constanza» tuvo que soportar muchos contratiempos hasta que finalmente construyó el primer globo dirigible. Entre 1908 y el comienzo de la Primera Guerra Mundial, los dirigibles llevaron a unos treinta y cinco mil pasajeros. En 1914 había veintidós zepelines activos. A lo largo del siguiente cuarto de siglo el globo con forma de puro se convirtió en un icono de la moderna tecnología, y vino a representar una nueva era de optimismo, mentalidad inventora y actitud cosmopolita. La era del gran zepelín se redujo a cenizas con la catástrofe del LZ 129, Hindenburg, del 6 de mayo de 1937.

No obstante, se trató de una historia de éxito. Pero Zeppelin no era el único que quería construir un globo dirigible. Al final del tecnófilo siglo XIX, muchas personas tenían sus propias ideas de aparatos voladores de todo tipo. Aunque solo se tramitaron con éxito algunas solicitudes de patente, hay más de seiscientas registradas en los archivos del Museo Otto-Lilienthal en Anklam. Hay decenas de patentes para globos con mecanismos dirigibles. Y para helicópteros, ornitópteros, alas delta y muchos otros. Incluso hay alguien registrado con el mismo apellido que el mío. Este inventó un aparato volador con alas desmontables que el operador podía quitar y poner él mismo. Pero la idea de ese Brandl no triunfó, como tampoco las de la mayoría de los inventores con patentes. Sin embargo, Zeppelin, pasó a la historia de la aviación. Consiguió convertir una idea en algo real.

¿Cómo lo consiguió? Seguro que no fue que tuviera una idea un día, que construyera el zepelín al siguiente, y que dos días después todo el mundo estuviera aplaudiendo y él deleitándose en la gloria. No, el camino fue mucho más largo y difícil. Primero tuvo que buscar y convencer a los inversores, un asunto complicado. Necesitaba un millón de marcos para construir el primer aparato. Guillermo II, el emperador alemán, solo podía concederle 6000 marcos, pero le dio un «plus» al juzgar y decir que Ferdinand von Zeppelin era el «sureño más tonto» de Alemania. Se rieron de él públicamente. El apoyo y la motivación parecen cosas muy diferentes.

Entonces se puso a buscar proveedores para el material que recubría el casco del zepelín, el motor y otras mil cosas. También necesitaba un hangar de montaje donde pudiera instalar el «cigarro puro» de 130 metros, y un lugar desde donde pudiera subir a los cielos. Pasaron años antes de que lo tuviera todo. Una tarea hercúlea. Pero estaba en camino. Paso a paso.

La teoría del big bang

«Un viaje de dos mil kilómetros empieza con un único paso». Seguro que esto ya lo has oído mil veces. Sigue siendo verdad. Incluso las mejores ideas, los proyectos más grandes requieren ese primer paso para poner algo en marcha. Lo que empieza en tu cabeza con el tiempo debe hacerse realidad. Solo con soñar e imaginar no se consiguen las cosas. Tiene que llegar un momento en que la idea pase a la acción. Y ese es el primer paso.

Por ejemplo, pensemos en las relaciones germano-francesas. No comenzaron solo cuando Adenauer y De Gaulle se sentaron pacíficamente a la misma mesa en enero de 1963 para firmar el tratado de amistad en el Elíseo. Aquel no fue, con toda certeza, el primer paso. Al contrario, la situación estaba preñada de una profunda desconfianza y reservas. Pero también había un objetivo. Antes de que llegara ese día, primero tuvo que planearse. Y las negociaciones respecto a lo que se estipularía en el tratado que ambas partes firmaron sucedieron antes. Y así sucesivamente. Puedes imaginar el proceso hacia atrás hasta dar con la chispa inicial de la idea. Quizá el principio fue cuando Adenauer, que llevaba mucho tiempo con la idea de un tratado entre Alemania y Francia, cogió el teléfono para llamar a su secretario de Estado, Globke, e informarle de sus intenciones.

De la misma forma que podemos desenrollar una madeja de lana hasta llegar al principio del hilo, podemos rastrear cualquier acontecimiento hasta su primer paso. Eso es exactamente lo que han hecho los científicos con la teoría del *big bang*. Suponen que tuvo lugar hace 13 700 millones de años. Astrónomos y físicos de todo el mundo realizan investigaciones para averiguar cómo pudo ocurrir el *big bang*. Siguen la línea del tiempo hacia atrás para acercarse lo más posible al hecho mismo. Al principio, se trataba de averiguar qué sucedió en los primeros trescientos mil años después del *big bang*. Comparado con los 13 700 millones de años que han pasado desde el *big bang*, ese tiempo es una mota de polvo. Luego se acercaron a unos pocos centenares de años. Y

mientras tanto, calculan lo que sucedió en los primeros 10-33 segundos (eso es 0.000,000,000,000,000,000,000,000,000,001 segundos). Y qué sucedió *antes* de eso sigue siendo un misterio. ¿Qué fue realmente el principio?

¿Qué tiene que suceder para que una idea, un proyecto o un plan pueda ponerse en marcha?

No te preocupes, no tienes que reinventar el universo. Hablamos de tu vida, no de la Vía Láctea. Ciñámonos a la vida cotidiana. ¿Qué tiene que suceder para que una idea, un proyecto o un plan pueda ponerse en marcha? Porque eso es lo que en realidad significa «el primer paso».

Claro que tienes que ser tú quien tenga la primera idea. Tienes que saber adónde te diriges. Echemos un vistazo a tu idea o a tus planes. No son más que visiones de futuro positivas. Lo cual significa: imagina algo que haría tu vida más agradable o mejor de lo que es ahora. Nadie quiere empeorar las cosas. Incluso cuando alguien parece que ha bajado de categoría, por ejemplo si ha cambiado un coche grande por uno pequeño, lo fundamental es que tiene un efecto positivo: consume menos combustible, aparcarlo en el garaje es más fácil, etc.

Decidir qué es una mejora o no depende de cada individuo, y puede diferir enormemente. Casarse, hacerse una casa, o tener hijos puede ser una bendición para una persona y un horror para otra. La broma es que nunca somos conscientes al cien por cien de lo que realmente percibimos como bueno, y lo que tememos. Y luego está el subconsciente, que nos juega malas pasadas. Lo que tú personalmente identificas como bueno determina qué ideas tienes. Para triunfar con tu idea, debes pensar detenidamente en dónde te estás metiendo. Hay dos comprobaciones de seguridad que indudablemente deberías llevar a cabo.

Comprobación número uno: piensa en lo que significa para ti conseguir tu objetivo. Parece obvio, pero es precisamente en esta fase, antes incluso de haber dado el primer paso, donde se cometen los primeros grandes errores.

Yo he experimentado en carne propia lo que sucede cuando alguien se pone en marcha sin profundizar en sus sueños. Yo quería pilotar un gran avión. Pero no pensé en lo que sería tener de hecho la licencia de piloto en el bolsillo. Me pasé años pensando en lo que sería cuando *me convirtiera* en piloto de aerolíneas. El resultado fue que estaba feliz como una perdiz cuando finalmente lo conseguí, y que a los tres meses dejé la profesión temiendo el aburrimiento al que estaba condenado para los siguientes treinta años.

Imaginar un futuro mejor poniendo en marcha tus planes es solo una de las cosas que tienes que hacer. Pero eso no es suficiente. Puede que tengas en mente ganarte la vida como saltador de acantilados. Viajarías por todo el mundo patrocinado por Red Bull: Australia, Hawai, las Azores, las Islas Orientales... ¡Magnífico! Subirías los 25 metros de La Quebrada Rock de Acapulco, o los 28 del Falkensteinwand de St. Gilgen, en Austria,

para saltar delante de una multitud a 88 kilómetros por hora. Te harías rico y famoso con un contrato de publicidad. Pero es ridículo si no sabes nadar.

Toda decisión conlleva un riesgo y un precio a pagar. Tienes que sopesar las cosas, y preguntarte si el precio es equivalente a la ganancia potencial o no. ¿Qué sentido tiene imaginar un futuro por el que merece la pena esforzarse, si el camino para llegar a él es demasiado arriesgado?

Es una buena cosa que el cerebro venga con un freno de emergencia incorporado que nos impida emprender esas acciones. El subconsciente nos impide él solito hacer las tonterías más grandes. Sin embargo, no está de más realizar deliberadamente un análisis del coste y los beneficios o una evaluación de riesgos. Estoy seguro de que el conde Zeppelin era bueno a la hora de evaluar el riesgo al que se exponía. Era consciente de que sobre él se cernían las amenazas de la ruina financiera, dificultades con su familia, e incluso el fracaso absoluto. Para él, merecía la pena.

Además de que tu idea debería llevarte a lugares mejores y no exponerte a demasiados riesgos, hay otra pregunta que hacerse antes de dar el primer paso: ¿De verdad crees que tu plan es viable?

Pan y vino

La situación en El Congo es para llorar. El país es inmensamente rico en recursos naturales y, al mismo tiempo, su población es la más pobre del mundo. En 2011 el Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas situaba a la República Democrática de El Congo en último lugar. No hay puesto más bajo. Más del setenta por ciento de los congoleños viven en la más absoluta pobreza, cuatro de cada cinco personas sufren malnutrición, y solo una cuarta parte de los niños van al colegio. Muchas personas se han desvivido por ayudar a mejorar la situación de los congoleños. Organizaciones políticas y religiosas, organismos para el desarrollo económico y muchos más. Todos sus esfuerzos solo son una gota de agua en el mar. Todavía no se han logrado combatir las condiciones del país. Nadie ha sido capaz de cambiar las cosas de manera permanente. Las personas que se han enriquecido a costa del sufrimiento de sus conciudadanos tienen el control desde hace más de quinientos años. Así, ¿pueden mejorar las cosas? ¿Lo crees?

Si la respuesta es sí, entonces muévete. Dona dinero, ve allí a ayudar, lo que quieras hacer. Pero si dices que es inútil, y que de cada euro o dólar que dono, diez céntimos van a pasar a los bolsillos de algún buitres, entonces no tiene sentido que te comprometas con ello.

Por supuesto que no creo que querer resolver los problemas y malentendidos en zonas de conflicto sea fundamentalmente inútil. Después de todo, hay muchos ejemplos de conflictos que sí se han resuelto. Irlanda del Norte era un lugar peligrosísimo hasta hace no mucho. Pero los adversarios se cansaron de luchar. En julio de 2007, el ejército británico puso fin a sus 38 años de despliegue en Irlanda del Norte, y las organizaciones paramilitares —tanto católicas como protestantes— anunciaron que renunciaban a la

violencia. Aun así, todavía hoy hay algunos locos obstinados que tratan de provocar a las cada vez más personas pacíficas. Sin embargo, hace mucho tiempo que Belfast no aparece en las portadas de los periódicos.

Alemania y Francia son un ejemplo parecido. Ambas naciones son los mayores jugadores, y aseguran la estabilidad política, y llevan a la comunidad europea sobre sus hombros colectivos. Mitterrand y Kohl y Merkel y Sarkozy cultivaron sus amistades políticas, y las comunidades más grandes de Alemania están orgullosas de sus hermanas francesas. Lidau en Lago Constanza cultiva una valiosa relación con Chelles, al este de París, a pesar de que los libros de historia están llenos de guerras. A pesar de que la mención del nombre de Verdún hiela la sangre aún hoy. Sí, los conflictos pueden resolverse. Y se necesitan personas que lo crean.

Las personas que no querían dejar de creer que la división de Alemania, tanto en la anterior Constitución de la Alemania Oriental como en la Ley Fundamental alemana, no era sino un arreglo temporal fueron objeto de burla. Aun así, gente como Axel Springer, Franz Josef Strauß, Theo Waigel y Helmut Kohl no dejaron de creer en la posibilidad de la reunificación. Y de repente el muro desapareció.

Si no crees que puede hacerse, entonces nunca habrá un primer paso

Si no crees que puede hacerse, entonces nunca habrá un primer paso. ¿Cómo vas a hacer cosas, si ni siquiera puedes imaginarte cómo hacerlas?

En la mayoría de los casos es falta de voluntad. No darte cuenta de que estás al mando. Si te ves a ti mismo como una víctima de las circunstancias, nunca tendrás la idea de cambiar algo. En mi opinión, eso es lo que sucede a muchos miembros del gremio de los panaderos, por ejemplo.

Los panaderos pertenecen a una industria mal explotada. Para poder fabricar a bajo precio, utilizan masa preparada de Polonia o Ucrania. Se saca del congelador, se mete en el horno y ¡voilà!, ahí están tus bollos dominicales. También se usan con mucha frecuencia mezclas preparadas para panificar con ingredientes que proceden de la industria farmacéutica. Solo hay que mezclarlas con agua, y el panadero pone de hecho las manos en la masa. Eso es más barato, pero no tanto como el pan de las panaderías de las cadenas de supermercados. Y nuestros panaderos sencillamente no pueden competir con esos precios. Pero ¿por qué los panaderos se siguen sorprendiendo de que sus clientes compren el pan en un supermercado de precios bajos? Son todos la misma porquería. Si alguien quiere porquería, va a comprarla por cincuenta céntimos en lugar de ochenta. Y la gente que compraba bollería casera a un euro la pieza ya no viene tampoco. ¿Qué puedo hacer?, se queja un panadero.

Pero hay otras posibilidades. Siempre hay una alternativa. Una cosa es segura, un panadero no puede ganar una guerra de precios con un supermercado de descuentos. Así

que las panaderías tienen que ofrecer lo que esos supermercados no pueden: verdadera artesanía. Conozco una panadería que lidera el camino. Solo hacen pan y bollos caseros. Eso cuesta más que abrir mezcla de preparado para pan, pero merece la pena. Puedes llenar la bolsa de unos bollos que no encuentras ni en Hamburgo ni en Múnich ni en Berlín. Y te aseguro que en esta panadería que conozco hay gente haciendo cola para comprar sus bollos. Lo sé. Yo hago esa cola también.

Los viticultores alemanes van quince años por delante de los panaderos. Todavía en los años ochenta seguían produciendo matarratas. En aquella época el vino alemán era el paradigma del vino industrial. Sweet Riesling, a veces mejorado con un extra de edulcorante industrial, dominaba la escena. Los mayores clientes eran los supermercados Aldi y Tengelmann. Había algunos vinos buenos pero eran poco conocidos y difíciles de encontrar. Y en 1985, el escándalo del anticongelante afectó de lleno a los vinos alemanes y austriacos. Cuando los viticultores austriacos empezaron a verter el vino por las alcantarillas, por temor a que se lo confiscaran, la planta de tratamiento de aguas residuales se colapsó. Eso fue tocar fondo.

De repente, nació una nueva generación de viticultores. Soñaban con vinos alemanes buenos de verdad. Y se centraron en lo artesanal y en tradiciones enraizadas. Como hace cien años, cuando los Riesling alemanes eran de los vinos más caros del mundo. Esos nuevos viticultores estaban convencidos de que era posible producir algo más que vino de mesa en sus terrenos. Por supuesto, hoy en día el embotellado genérico masivo sigue dándose. Pero al mismo tiempo, se ha desarrollado un nuevo panorama vinícola, basado en el cultivo intensivo de los viñedos y en una compleja tecnología de bodega. El esfuerzo extra y el menor rendimiento se ven compensados no solo por unos precios de mercado más altos, sino también por su sabor sensacional.

¿Qué contribuyó a darle la vuelta al escenario vinícola? Fue el nivel de sufrimiento. Para hacer que una idea se convierta en realidad, no solo tienes que creerlo posible, también tienes que querer que funcione. O, según el caso, hace falta un gran nivel de sufrimiento.

Si alguien no quiere hacer algo, el nivel de sufrimiento no es lo bastante grande. Los acumuladores compulsivos que viven en casas llenas de basura sufren demasiado poco. Es verdad que no piensan que sea acogedor, sino que para ellos es absolutamente esencial guardar todos los envases de yogur. Si la anciana madre de un hombre de 35 años sigue planchando las camisas de su hijo, entonces no hay el suficiente sufrimiento como para ser capaz de decirle: «Ya va siendo hora de que te las arregles tú solo». Desgraciadamente, lo mismo ocurre a menudo en lo que se refiere al acoso. Las personas acosadas sufren mucho, y algunas incluso se dejan torturar durante años con asquerosas traiciones. Por alguna razón, algo impide que el nivel de sufrimiento sea lo bastante alto como para que le den al acosador un puñetazo en la cara, o busquen ayuda en los servicios sociales, o al menos empiecen a buscar algo nuevo. No dan el primer paso que las alejaría del insostenible estado presente hacia un futuro mejor.

Ya he hablado de Kodak. Tuvieron en sus manos el prototipo de la primera cámara digital antes que cualquiera de sus competidores. ¿Por qué no la fabricaron? Claramente

no tenían un nivel suficiente de sufrimiento. Kodak fue el líder de mercado de cámaras compactas, películas para proyección fija y videocasetes. Cuando se dieron cuenta de que se iban a pique, era demasiado tarde. El tren de la cámara digital ya había salido de la estación.

Fiat, el fabricante italiano de coches es otro ejemplo similar a la historia de Kodak, pero en este caso acabó bien. Sus primeros éxitos convirtieron a Fiat en uno de los fabricantes de coches más grandes de Europa. Pero luego tuvieron que sufrir años de declive. Iban de crisis en crisis con su eslogan de los años setenta: «Fiat: todos los tamaños, todas las potencias, desde 18 a 180 caballos». Su intento de competir con otros coches de alta gama con el Fiat Chroma fracasó miserablemente. Los compactos Bravo y Brava apenas se vendieron. Y finalmente Fiat halló su fuerte como especialista en utilitarios. Con el relanzamiento del Fiat 500, y el resurgimiento de la serie Panda, consiguieron remontar. Concentrándose en sus fortalezas, fueron capaces de volver a su competencia anterior. En este caso, el sufrimiento había alcanzado un límite que finalmente puso a Fiat en marcha.

¿Qué me dices de tu voluntad y tu nivel de sufrimiento? No es fácil averiguarlo.

Pintar el dolor

La gente puede aguantar mucho. Tienen relaciones insoportables y viven en lugares en los que nadie quiere estar. ¿Cómo es posible que alguien siga viviendo en un lugar que agoniza, aunque el precio de la vivienda sea bajo, cuando no hay empleo? El último que apague las luces. Pero en lugar de hacer las maletas y empezar en un sitio nuevo, se quedan donde están. Enterrados vivos. Mejor vivir precariamente que partir en busca de lo desconocido. Para mantener el nivel de sufrimiento bajo, muchas personas han logrado convertirse en verdaderos hedonistas.

Tanto el sufrimiento como los deseos incontrolables, siempre afloran cuando el presente y el futuro que deseas difieren mucho. Hay un método probado que ayuda a visualizar estas diferencias. Primero, toma notas sobre tu vida actual. Es más fácil si usas la siguiente tabla. En ella se recogen los diferentes aspectos de la vida que tienes que examinar por si existiera una posible disparidad entre los deseos y la realidad. No están en ningún orden en particular, simplemente los he puesto en orden alfabético.

Amigos

Hijos

Hobbies

Horario laboral

Profesión

Relación de pareja

Ropa

Rutina diaria

Saldo bancario

Tienes que amar lo que haces. De otro modo no significa nada

Responde a la pregunta: ¿Cuál es mi situación actual para cada uno de los puntos de la lista? Toma conciencia: ¿Está bien o es una catástrofe? Levantarse a las cuatro de la mañana para estar en el aeropuerto a las 05:30, tres veces a la semana. ¿Es esa la manera perfecta de empezar el día? ¿Encaras tu trabajo con pasión, orgullo y motivación? ¿Te sientes como las personas que trabajan en Porsche, que verdaderamente desean su producto? Tienes que amar lo que haces. De otro modo no significa nada.

Claro que nunca alcanzarás un estado en el que todas las cosas vayan perfectamente. No tiene que ser perfecto. Pero tiene que ser lo bastante bueno como para que puedas vivir con ello. Vivir con ello de verdad, no como si estuvieras en las últimas.

Ahora el segundo paso. Imagina que todo será exactamente igual dentro de diez o veinte años. Tú eres veinte años mayor. Aparte de eso, todo lo demás ha permanecido igual. Vives en la misma casa, tienes el mismo trabajo y la misma rutina diaria. Nada ha cambiado. ¿Cómo te sientes? Según mi experiencia, la gente reacciona a este experimento de pensamiento de manera radical. O dicen: «¡Eso sería estupendo!» o el pánico se apodera de ellos. No hay una reacción del tipo: «Bueno, está bien».

La gente que dirige y administra empresas también puede hacer el test. Da igual que se trate de una empresa unipersonal o de una multinacional. Claro que ellos tendrán otros asuntos que revisar: condiciones laborales, adquisiciones y ventas, resultados financieros, tecnología, margen de beneficio, capital, sostenibilidad, etc. ¿Lo que es bueno hoy va a ser suficiente dentro de veinte años? Si no, tendrás que reaccionar. No se arreglará solo.

* * *

Todo lo que has leído hasta ahora trata sobre lo que ocurre en tu cabeza. Tienes una idea y entonces asumes el riesgo y haces una comprobación de la realidad. Descubres que tu objetivo está al alcance. Y estás motivado para empezar a ponerte en marcha. Ya voluntariamente, ya porque el nivel de sufrimiento es intolerable. Las bases están sentadas, así que tu idea puede pasar del mundo del pensamiento a la realidad. Para ti eso significa dar por fin el primer paso.

Da uno, dos, tres pequeños pasos al principio

Ollie me habló de su sueño durante un seminario. Quería cenar con la mujer de sus fantasías, Samantha Fox, algún día. No tienes por qué entenderlo, pero, desde luego, no lo dijo sin pensar. No era una idea de adolescente. Sin duda era el verdadero sueño de su vida. ¿Era una idea descabellada? No. Todo parecía encajar. En realidad le iría mejor si lograra alcanzar su objetivo. Probablemente no había mucho riesgo en sentarse a la mesa con Samantha Fox, siempre y cuando no se opusieran sus guardaespaldas. Y en principio era realista, ¿qué tenía de particular que dos personas se sentaran a una mesa a cenar juntos? Y la determinación de Ollie para hacer realidad su sueño era muy, muy fuerte.

Así que pregunté a Ollie: «¿Cómo vas a hacerlo?». Él se limitó a encogerse de hombros. No podía decirse que fuera imaginativo.

Seguí preguntando: «¿Qué te impide conseguir tu objetivo? ¿Qué tienes que hacer para lograrlo?».

Resultó que el dinero no era el problema. Podría haber tomado un avión a Los Ángeles aquel mismo día y haberse alojado en un hotel durante dos o tres semanas. Luego discutimos cómo encontraría la manera de hablar con la señora Fox. Eso ya era mucho más complicado. Aunque factible. Pero enseguida nos dimos cuenta de que habíamos pasado por alto un gran problema. Ollie no hablaba inglés. Así pues, aunque hubiera conseguido sentarse a la misma mesa que la mujer de sus sueños, de poco le habría servido. Solo podría sentarse allí con cara de bobo, sin decir una palabra. Todo habría sido para nada.

Así que vuelta a empezar: aprender inglés. ¿Qué tiene que hacer alguien que quiere aprender un idioma? Tiene que averiguar dónde puede hacerlo y quién puede ayudarle. Ollie tenía cuarenta años, así que era demasiado tarde para volver a la escuela. Pero justo a la vuelta de la esquina de su casa, había un centro de educación para adultos que ofrecía cursos para principiantes. Lo único que tenía que hacer era enterarse de cuándo comenzaban.

De hecho, las preguntas: «¿Te levantarías de esa silla, cogerías el coche, irías al aeropuerto, viajarías a L. A. para averiguar cómo conocer a una estrella? ¿Invertirías tiempo, dinero y paciencia haciéndolo hasta conseguir estar cara a cara con una persona que sin duda invierte mucho para que no la acribillen a preguntas personas como tú? Se convirtieron de repente en: ¿Te levantarías de esa silla y te apuntarías a un curso de inglés en un centro de educación para adultos?»

Así, el primer paso de Ollie para conseguir una cita con Samantha Fox era coger el teléfono, o usar el ordenador, para buscar un curso en un centro educativo. Un paso de ese tipo no le exige mucho a nadie. Los escépticos dirán: «el primer paso de Ollie de ninguna manera le ha acercado mucho a su objetivo». Cierto. Pero no dar ningún paso en absoluto seguro que no le lleva a ninguna parte.

Ignoro si Ollie y Samantha llegaron a encontrarse. Pero conociendo a Ollie, ¡probablemente lo hicieron!

Al fraccionar los grandes objetivos en pequeños pasos, conseguimos que sea más fácil ponernos en marcha. Si no lo haces, descartas la montaña de tareas que tienes por delante, y no haces nada. Entonces el objetivo se queda en sueño. Para siempre.

Coge ese libro especializado que lleva días rodando por tu mesa, ese que tienes que leer obligatoriamente, pero que es tan aburrido que solo pensar en leerlo hace que se te salten lágrimas de cansancio. Solo hay dos posibilidades: O sigues posponiéndolo, o decides leer seis páginas al día. Las seis páginas que te ves capaz de leer.

Puedes fraccionar todas esas tareas en actividades de quince minutos. De ese modo la decisión no es si saldrás a correr dos horas al día a partir de ahora, sino proponerte empezar con quince minutos cada tres días. ¡Quince minutos! Eso es lo que pasan algunas personas en el cuarto de baño. Tiene que haber tiempo para un cuarto de hora. Pero realmente vas a hacer esos quince minutos. Basta de excusas. Nada de nieve, hielo, citas urgentes o aletargamiento. Puedes ir incrementando el tiempo poco a poco. Pero si no estás dispuesto a leer seis páginas, correr quince minutos, o apuntarte a un curso de idiomas, borra ese objetivo de la agenda. Deja de engañarte.

O imagina que comes media libra de chocolate todos los días. Te resulta reconfortante. Pero estás intentando adelgazar. Si es así, no te propongas dejar de comer chocolate por completo. Eso hace que el peligro de recaída sea mayor. Simplemente toma la decisión de comer chocolate una día sí y otro no. Saber que mañana volverás a tomar chocolate lo hace posible. Eso te ahorra siete libras y media de chocolate al mes. Eso es más de 4000 calorías que no ingieres cada mes, 50 000 calorías al año. Y en lo que se refiere a los kilos, son unos 6,5 menos con los que cargar.

Los viticultores no cortaron todos los viñedos de la noche a la mañana y plantaron otros nuevos. ¿Por qué iban a hacerlo? Los cambiaron de uno en uno. Primero uno para ver si funcionaba, después otro.

El truco de empezar está precisamente en elegir un paso que no te impida empezar

El truco de empezar está precisamente en elegir un paso que no te impida empezar. Da igual que sea de metro y medio o de unos centímetros. Lo principal es que tu primer paso te acerque un poquito más a la meta. Y de eso es de lo que se trata, ¿no? Dar pequeños pasos facilita la decisión de ponerse o no en marcha. La experiencia demuestra que el segundo paso es aún más fácil que el primero. Y el tercero casi se da solo.

A veces el camino elegido te llevará a una bifurcación en la carretera. Ahí ya no se trata de tomar la decisión de ponerse en marcha o no, sino de decir si a la izquierda o a la derecha.

Solo un poco embarazada

Cualquiera puede volar en un avión. Pero no despegar y aterrizar uno. Son los momentos críticos de cualquier vuelo. Es cuando hay que tomar unas cuantas decisiones. Cuando

estás en el aire, volar sucede casi solo. Simplemente no debes hacer ningún movimiento brusco con los mandos de control. Eso es todo. Durante el corto tiempo del despegue, suceden muchas cosas comparado con cuando estás en el aire.

Imagina que eres un piloto de aerolínea. Una vez que tienes pista libre para despegar, empujas el volante hacia delante y aceleras. La aceleración echa hacia atrás en sus asientos a los pasajeros. El aparato va cada vez más rápido. Y en un punto determinado de la pista, el copiloto, que ha estado monitorizando la velocidad, anuncia: «V1». Esa es la velocidad máxima en la que se puede parar la aeronave en la pista ante un fallo de motor, llamada también velocidad de decisión. La velocidad depende del aparato, pero también de la longitud de la pista y de algunos parámetros más. V1 es la velocidad a la que puedes decidir si vas a despegar o a abortar el despegue. Una velocidad de menos de V1 te permitirá frenar sin terminar en los matorrales. En cuanto tu copiloto ha anunciado V1, ya no es posible. Lo que queda de pista no es suficiente para parar sin ningún percance. Tienes que despegar.

Este capítulo ha mostrado que empiezas el viaje cuando das ese primer paso. Dar ese primer paso es decisión tuya. Para dar ese paso tienes que asegurarte de que no es demasiado grande. Cuando lo has dado, ya estás de camino, y dar más pasos se hace más fácil a medida que avanzas.

Pero cuando llegas a una bifurcación, no hay camino central por el que seguir. Cuando llegas ahí, vas a tener que tomar una decisión aún más radical.

Ahora no se trata de si empiezo o no, sino de si giro a la izquierda o a la derecha.

Si estás en un avión y hay problemas antes de haber alcanzado V1, tienes que tomar la decisión, en una décima de segundo, de si vas a despegar o a abortar el despegue. No puedes decir: «Sigo rodando un poco y luego decido».

Tú eres quien determina el tamaño del paso

Esa es la razón por la que esas decisiones son tan cruciales. Siempre puedes posponer ese primer paso. Por supuesto, no te estoy aconsejando que esperes hasta que tengas que tomar una decisión importante. Mejor hoy que mañana. Pero tienes la posibilidad. Es más, tú eres quien determina el tamaño del paso. Pero cuando se trata de bifurcaciones, de repente no hay atenuador en el interruptor de la luz. Solo hay posición de encendido o apagado. Palanca de mando arriba o abajo. Nada intermedio.

Y una vez que has decidido, ya no hay vuelta atrás. Esa clase de decisiones no pueden fraccionarse. Y menos en pequeños pasos.

No puedes casarte parcialmente. Estás delante del altar o en una ceremonia civil y o dices «sí» o dices «no». No hay alternativa intermedia. Puedes engatusar a alguien, y puedes engañarle. Pero cuando llega el momento de hacer los votos, no puedes decir: «Sí, pero con un asterisco». Este tipo de decisiones no vienen con letra pequeña.

Lo mismo sucede con poder comprar parcialmente una casa. Puedes pasarte años mirando casas, y volver locos a los agentes de las inmobiliarias. Pero cuando estás ante el

notario, firmas el contrato de compraventa o no.

Tener hijos parcialmente, someterse a media operación, vivir en Berlín y en Múnich al mismo tiempo. Nada de eso es posible. Puede que creas que al final podrías vivir a caballo entre una y otra. Cierto. Puedes. Pero entonces no vives ni en Berlín ni en Múnich.

Cuando se trata de las elecciones verdaderamente importantes, no puedes abstenerte de votar. Cuando vas a votar en las elecciones generales cada cuatro años, no encontrarás una casilla en la papeleta que te permita marcar «me abstengo». Esta posibilidad sencillamente no se da. Cuando el Bundestag elige nuevo presidente, existe la posibilidad de abstenerse. Pero como es necesario que el nuevo presidente obtenga al menos el 50 % de los votos de la cámara, abstenerse equivale a votar en contra. Lo mismo ocurre con las elecciones en la cámara alta del parlamento alemán, donde abstenerse es lo mismo que decir no a una opción.

Antes se decía «Cuando haces un juramento, debes ser sincero». Cuán cierto. Eso significa que nada de estratagemas ni de «Oh, lo pensaré detenidamente mañana».

Hace años, era un fumador empedernido. Tres paquetes de Gauloises rojos al día. Y si conseguía hacerme con ellos, disfrutaba de algunos «Merit», que solo se encontraban en Italia. Mi pareja estaba harta. Algunas veces se presentaba con algún libro de esos que se encuentran en los estantes de manuales prácticos. No dejaba de ver anuncios en la contracubierta de las guías de televisión y en los periódicos. Sabía que nada de eso merecía la pena tenerse en cuenta. Porque dejar de fumar es una decisión disyuntiva. Y nadie va a tomar esa decisión por mí.

Lo dejé. De un momento para otro. Celebré el último cigarrillo. Y ahí se acabó.

Bola de fuego

V1 marca el punto de no retorno. Por encima de esta velocidad, tienes que despegar, quieras o no. Aunque una bandada de pájaros se eche encima del aparato o se incendie uno de los motores.

Entonces el copiloto dice «rotar», que significa que se ha alcanzado la velocidad de rotación, Vr. En ese momento elevas el morro del avión suavemente, de manera que la rueda delantera se despega del suelo. Unos segundos después, cuando la rueda delantera está ya en el aire pero el aparato aún rueda en tierra, alcanzas la V2. Esta es la velocidad de seguridad de despegue. Esa es la velocidad a la que tienes que ir, aunque falle un motor, para poder despegar sin que la corriente de aire lo impida. Si uno de los motores falla y ya has sobrepasado V1, pero aún no has alcanzado V2, entonces llevas todas las de perder. Esto rara vez ocurre, pero ocurre. Por ejemplo, el 25 de julio de 2000.

Entonces, el Concorde 4590 de Air France pasó sobre una pieza de titanio de 43 centímetros de largo que acababa de caer de un DC-10 cuando despegaba del aeropuerto Charles de Gaulle. El metal perforó la cubierta del neumático del tren de aterrizaje izquierdo que se hizo trizas. Uno de los trozos de ese neumático golpeó uno de los

depósitos de combustible y se provocó un incendio. En estos momentos el avión ya había excedido la V1. Abortar el despegue ya no era posible. El avión tenía que despegar. De otra manera se habría estrellado en un campo con un tanque en llamas. No hace falta mucha imaginación para deducir qué sucedió a continuación. El piloto se dirigió a los cielos. Un desesperado empeño. Los dos motores de la izquierda perdieron potencia, y el aparato entró en una posición asimétrica. Un Concorde necesita ponerse a doscientos veinte nudos. Ese día este aparato solo consiguió doscientos cinco. Si el tren de aterrizaje se hubiera recogido, el avión podría haber ganado velocidad. Pero no, eso no fue posible. El aparato nunca llegó a Le Bourget para el aterrizaje de emergencia programado. El Concorde nunca alcanzó la V2. Y la gente que iba a bordo nunca llegó a su destino de Nueva York. Las ciento nueve personas que iban a bordo, así como cuatro personas en el lugar donde se estrelló en una zona periférica de París, perdieron la vida ese día.

No es fácil tomar la decisión correcta cuando te encuentras en una bifurcación de la carretera

No es fácil tomar la decisión correcta cuando te encuentras en una bifurcación de la carretera. Y menos cuando la presión del tiempo y el riesgo a equivocarte te apremian. Chesley B. Sullenberger, el piloto que acuatizó un Airbus con un motor averiado en el Río Hudson cerca de Manhattan, salvó a los 150 pasajeros y a los cinco miembros de su tripulación del vuelo 1540 de US Airways. El piloto del Concorde no.

No puedes prepararte lo suficiente para momentos así.

9

DÍA DE COBRO: LO QUE NO PUEDES DARTE A TI MISMO

El azar solo favorece a los espíritus preparados.

Louis Pasteur

Los problemas empezaron durante el despegue, había visibilidad limitada por niebla. Para más inri, la pista estaba helada. Da igual, tienes que despegar el avión del suelo. Levantar un avión siempre requiere concentración total, pero en esas condiciones el pulso se te acelera rápidamente. Justo antes de que tengas la suficiente velocidad para levantar el morro del avión, de repente falla un indicador luminoso. Pero reaccionas correctamente, la luz no era muy importante, y sigues adelante y completas el despegue. En cuanto alcanzas la altitud de crucero, decides ocuparte de la luz.

Pero las cosas no mejoran. Durante las siguientes dos horas no tienes ni un minuto para ponerte a ello. Estás luchando contra las alas heladas, intentando lidiar con la frecuencia cambiante de la radio entre los controles de tierra, y tratando de intercambiar información con los controles del tráfico aéreo cuyo inglés es difícil de entender. Y entonces te comunican que uno de los pasajeros está borracho. Y no deja de haber problemas con uno de los motores. Aunque nunca te habías visto en una situación tan estresante, no te permites perder la calma. Todo está bajo control. Solo falta una hora y media para llegar. Ya sueñas con la cerveza fría que te tomarás después del aterrizaje.

De repente detectas un fallo del elevador hidráulico. ¡Caray! Mecánicamente pruebas todo lo que has aprendido para recuperar el control del elevador. Nada funciona. Eso significa que puedes seguir manejando el avión usando los alerones y el timón, pero ya no puedes cambiar la altitud usando el timón de profundidad. ¿Cómo vas a aterrizar?

Una rápida conversación con el control desde tierra. Confirma las comprobaciones que indican que los elevadores hidráulicos no pueden activarse. Decides dirigirte al aeropuerto más cercano. La única forma que te queda para cambiar la altitud es usando los motores. Más potencia y el aparato sube, menos y baja. En teoría, debería funcionar. Prácticamente estás sudando tinta. Sobre todo porque es la primera vez que lo haces.

El aeropuerto desvía los demás aviones. Es todo tuyo. Pero no consigues dominar los controles. El avión vuela como si fuera una esponja mojada. El motor izquierdo tiene más potencia que el derecho. Eso provoca que el avión vuele inclinado. Intentas nivelarlo, pero solo consigues empeorarlo. Tus movimientos son cada vez más frenéticos.

De repente te das cuenta de que vas demasiado despacio. La corriente de aire amenaza con decrecer. Intentas corregirlo utilizando el alerón de compensación, pero es demasiado tarde. El avión se inclina hacia la derecha y empieza a dar vueltas. El suelo viene hacia ti a toda velocidad.

Y de pronto el parabrisas de la cabina de mando se pone de un rojo brillante. Se acabó todo. Aterrizaje. Incontrolado. En la vida real, estarías muerto.

Alzas los brazos y gritas; «¡Mierda!». «¡Qué mierda!». La puerta detrás de ti se abre y se asoma tu instructor de simulación. Se muestra del todo indiferente a tu reacción. Ha pasado por ello muchas veces. Simplemente se vuelve y dice: «Próxima cita mañana a las cuatro de la mañana».

Como si

Un vuelo como ese dura cuatro horas en un simulador. Ahí los pilotos se entrenan para hacer frente a situaciones extremas. Demuestran su capacidad para mantener la calma y tomar las medidas apropiadas. En simulador no se trata solo de las destrezas técnicas, sino también de la capacidad para tomar decisiones cuidadosamente consideradas. Pilotos de buen tiempo hay muchos. Sin embargo, el número de los que pueden mantener la calma en momentos críticos y situaciones complejas es mucho más bajo.

Un simulador de vuelo no es una PlayStation. No puedes apretar el botón de pausa e ir a tomar un café. Allí te ponen a prueba constantemente. Sabes que tienen un montón de cosas programadas de lo más peliagudas. Y por eso cuando entras ahí, el pulso se te pone inmediatamente a ciento treinta. Lo peor es cuando no pasa nada. Eso por lo general quiere decir que se te ha pasado algo, y que en cualquier momento te estallará en la cara. Aunque estés preparado para cualquier cosa, te pone los pelos de punta. Te esfuerzas, sudas y pelear. Y aun así, a veces lo único que ves es el color rojo.

Los pilotos, incluso los que tienen muchas horas de vuelo, se entrenan una y otra vez para prepararse para los peores casos imaginables. Se entrenan para afrontar cualquier situación estresante en que puedan verse. Hay criterios que les indican cómo reaccionar. Es bueno saber qué hacer si falla un motor, o si uno de los pasajeros se vuelve loco.

Una buena preparación es ya un gran paso adelante

Una buena preparación es ya un gran paso adelante. Por eso el ejército se prepara siempre para los peores escenarios posibles. No fue solo durante la Guerra Fría cuando se establecieron planes de acción listos para ser utilizados en caso necesario. Hoy se siguen teniendo en cuenta los planes de emergencia. Si China hace esto, utilizaremos el plan A. Si los norcoreanos hacen aquello, entrará en vigor el plan B. Y así. No hay tiempo para discutir ideas acerca de posibles estrategias cuando se está ya ante uno de los

peores escenarios. ¿Cómo reaccionamos si un gran incendio ha reducido nuestra planta de producción a cenizas? ¿Qué podemos hacer si una infección sumamente contagiosa provoca que la mitad de nuestra plantilla pida la baja? Toda organización y corporación tiene que asumir sus responsabilidades preguntando: «¿Cómo podemos asegurarnos de que un fallo eléctrico no paraliza el hospital entero? ¿Cómo reaccionaremos si nuestros sistemas informáticos fallan y toda la información sobre las pensiones del contribuyente se pierde?». Simplemente tener que pensar en tales escenarios hace que muchos de los encargados de tomar decisiones en las empresas se desconcierten. Es incluso peor con los políticos. Por supuesto que ellos también piensan con antelación. A veces. ¿Qué sucederá cuando una generación que herede dinero no se moleste ya en trabajar? ¿Cómo podemos mantener el suministro de alimentos para toda la población durante una crisis mundial? Y luego están los escenarios como la crisis del euro. ¿De verdad no es posible prever que las deudas tienen que pagarse en algún momento? ¿Realmente es para sorprenderse cuando una central nuclear es devastada por un tsunami, a pesar de estar situada justo en la costa, y la costa está solo a unos centenares de kilómetros de una falla tectónica? No sé cuándo estudiamos la relación entre los terremotos y los movimientos de las placas tectónicas en el colegio, pero desde luego es mucho antes de la graduación.

¿Un poco exagerado? ¿Juegos de guerra para directivos y generales subempleados? No lo creo. Me encantaría saber si las compañías eléctricas más grandes de Alemania se preguntaron alguna vez antes de 2010 que harían si el Gobierno las obligara a retirar progresivamente la energía nuclear de la noche a la mañana. O si hace algunos años, el fabricante de vidrios especiales Schott pensó en cómo reaccionarían si los chinos lanzaran al mercado productos fotovoltaicos a mitad de precio. No me sorprendería que lo hubieran hecho, porque a principios de 2013, la compañía se retiró del mercado fotovoltaico de una manera muy tranquila y organizada. Pese a ser una de sus divisiones comerciales más potentes.

Es de profesionales concebir toda clase de escenarios de pesadilla

No es un juego; es de profesionales concebir toda clase de escenarios de pesadilla. Es obvio lo que la gente espera de ello. No quieren verse como ciervo deslumbrado en la carretera si ocurre una emergencia. Y no ocurrirá si han considerado las cosas previamente. En el mejor de los casos se toman precauciones de antemano. O hay estrategias preparadas para minimizar el daño.

La mayoría de los propietarios de pequeños negocios tampoco tienen mucha previsión. Seguro que tienen planes de futuro, pero su mundo no incluye accidentes. ¿Qué empresa de tejados ha considerado qué hacer si uno de sus competidores ofrece un puesto a su mejor trabajador? ¿O si el taller de montaje se quema? Sí, está asegurado, pero ¿qué haría? ¿Qué les diría a sus trabajadores y a sus proveedores? ¿Qué harían sus

trabajadores hasta que pudieran volver a trabajar? ¿Cómo va a construir un nuevo taller de montaje? ¿Y dónde? Un montón de preguntas. Si empieza a responderlas cuando las cenizas aún están calientes, habrá perdido ya un tiempo valioso. Y como anda escaso de tiempo, probablemente tomará decisiones equivocadas.

Una vez, dirigí un seminario para propietarios de restaurantes. Con los que han invertido millones en sus negocios, no con los hermanos pequeños. Preguntes a quien preguntes, la amenaza de la que hablan todos los propietarios de restaurantes, incluso de los pequeños, es de lo grave que puede ser un brote de salmonela. No sería un cuadro muy bonito si cien personas con intoxicación por salmonela estuvieran haciendo ya sabes qué después de comer en un restaurante de moda.

Y ahora adivina cuántos de aquellos propietarios que asistieron a mi seminario tenían al menos un plan rudimentario para tal escenario. ¿Quién se encargaría de qué cosa? ¿A quién habría que informar? ¿A qué médicos puedo llamar? ¿Qué le diría a la prensa, que sin duda se presentaría poco después? ¿Quién se enfrentaría a las cámaras y los micrófonos? En fin, multitud de preguntas.

¿Qué hacen todos estos generales, políticos y empresarios cuando llegan a casa? ¿Se preparan al menos para estas situaciones de crisis en su entorno personal? No, no lo hacen. De hecho, hay algo que nos impide pensar en nuestro futuro personal a tiempo. Aunque podamos tomar precauciones en nuestro entorno profesional, en lo que se refiere a nuestro país o nuestra empresa, somos unos ilusos a la hora de considerar nuestro futuro.

Gafas de color rosa

Domingo. Una cálida tarde de verano. Cantan los pájaros en los árboles. El aire es suave y aterciopelado. Son las seis de la tarde, pero aún faltan unas horas para que anochezca. Una tarde para contemplar.

Conduzco mi Porsche por el vecindario, pasando delante de jardines donde las familias se reúnen para hacer barbacoas una vez que empieza a remitir el calor. Se oyen los gritos y las risas procedentes de detrás de las verjas y setos. Muchos hombres levantan la cabeza un momento cuando paso. Vivo en el campo. Algunos coches pueden identificarse a kilómetros de distancia solo por el sonido del motor. Me temo que el mío también. Y sé que algunas caras tratan de esconder la envidia. «Ahí va, el tal Brandl. Ojalá algún día me vaya a mí tan bien como a él», dicen, atizando el fuego con más fuerza.

Conozco a la gente del lugar donde vivo. He hablado con ellos muchas veces, y sé lo que les mueve. Dos o tres hijos y una casa que pagar. Conducir un deportivo no entra en sus cálculos. Cuando paso con mi Porsche, les duele verme. Solo ven el resultado de mi éxito, pero no tienen ni idea del precio que pago por ese éxito. Pensaría lo mismo si estuviera en su pellejo. Lo que no saben es que me dirijo al aeropuerto, no estoy dando una vuelta con el coche en una cálida tarde de verano. Voy camino de coger el último

vuelo a Hamburgo para llegar al registro de las 20:30 en el hotel. Un hotel puede ser tan bueno y caro como desees, pero cuando duermes en la cama de un hotel ciento cincuenta noches al año, incluso la mejor de las habitaciones puede sacarte de tus casillas. Una hora de preparación para el día siguiente. Dormir. Y en el lugar de trabajo y listo para la acción a las ocho de la mañana del día siguiente. Últimos preparativos. Seminario a las nueve. Terminar a las cinco o a las seis. Y después coger el vuelo de las nueve hacia Stuttgart.

Por mucho que me guste mi trabajo, preferiría estar sentado en el jardín con mis amigos, con una copa de vino frío mientras las chuletas chisporrotean en la barbacoa. Por lo que a mí respecta, podría haber un Opel Corsa en el garaje. No importaría. Sé tan poco del mundo de mis vecinos como ellos del mío. Realmente no sé qué hay detrás de esas escenas. ¿Quién va a decirme que de los tres amigos sentados alrededor de la tele viendo un partido de fútbol, uno de ellos se ha declarado en quiebra hace poco, otro tiene problemas con su pareja, mientras que el tercero está tratando desesperadamente de sacar tiempo para tomarse esas vacaciones que prometió a su mujer?

Lo único que veo es lo que parece una vida familiar feliz. Espero que así sea. Pero lo más probable es que no. Y de todas formas, rabio cuando les veo en sus jardines y yo no puedo disfrutar de un tiempo para mí mismo. Al igual que ellos me envidian en mi estupendo coche. Ambas partes solo vemos lo bueno.

Extraño, ¿no te parece?

Los seres humanos somos expertos en edulcorarlo todo

Los seres humanos somos expertos en edulcorarlo todo. Aunque no sea consecuente con las experiencias que tenemos, lo cierto es que lo único que queremos es ver el lado bueno de las cosas. Por mucho que nos quejemos, simplemente hacemos caso omiso de lo que no nos conviene. En cuanto nos topamos con algo desagradable, nos inventamos un montón de estrategias para quitárnoslo de en medio.

Ya ocurría en el colegio. Las asignaturas que no se te daban bien eran también a las que menos atención prestabas. No eran divertidas. No tenían ningún atractivo. Solo pensabas en el sobresaliente que habías sacado en inglés. De eso sí que estabas orgulloso y te jactabas de ello, tanto si los demás querían oírlo como si no. Pero no le decías a nadie que habías suspendido latín. Te decías a ti mismo: «¡Qué diablos! Un suspenso no está tan mal. Nadie es perfecto». La estrategia: una combinación de anteojeas y autocomplacencia.

Otra estrategia para hacer que la vida tenga buena cara es posponer las cosas. ¿Por qué no hay más donantes de órganos? Porque es desagradable pensar en eso. Según las encuestas, entre la mitad y dos tercios de los alemanes estarían de acuerdo en donar sus órganos cuando murieran. Entonces ¿por qué solo el diecisiete por ciento tienen tarjeta de donantes? «Mañana lo hago».

Por supuesto, puedes negarte a aceptar lo negativo. Actuar como si no pasara nada. Si

a alguien le sobran veinte kilos, puede que diga, con absoluta seriedad: «Es que soy de cuerpo grande». O los padres que ya han tenido que sacar a su hija de comisaría un par de veces, tras haber sido sorprendida robando en una tienda, podrían decir: «No te preocupes, todo saldrá bien al final. No es para tanto».

El problema está en que aunque la mona se vista de seda...

Todo este empeño en negar, evitar y procrastinar contribuye a esa actitud de «no pasa nada». Te ayuda a llevar una vida más tranquila. Creer que «a mí no me pasará nada» te permitirá vivir la vida con comodidad. Quizá sea eso lo que quieres.

Una vida así puede ir bien durante mucho tiempo. Pero cuando ocurra una catástrofe, y créeme que ocurrirá, te quedarás en la estacada.

Atrofia

Gunter Gabriel —cantante, músico y compositor alemán— actuaba en todas partes, en salas de conciertos abarrotadas y en centros de bricolaje. En TV en horarios de máxima audiencia, y en los departamentos de lencería de los almacenes. Pero llegó un tiempo en que Gunter Gabriel estaba acabado. Consumido. Entonces cantaba en los cuartos de estar de sus últimos admiradores para ganar algo de dinero.

Aún era muy conocido en los años setenta. En Alemania era la personificación de la masculinidad para los camioneros. Una superestrella *country*. Tenía muchos admiradores y ganaba muchísimo dinero.

El dinero desapareció más deprisa que sus fans. En los años ochenta, tenía amistades que le aconsejaron mal, e invirtió en la construcción de viviendas, una manera de invertir y desgravar muy habitual en aquellos tiempos. Lo perdió todo. Diez millones de marcos alemanes convertidos en un montón de deudas.

Su mujer le pasaba una asignación de cinco marcos diarios. Era humillante. Al final se cansó de darle dinero y le dijo: «Trabaja en una fábrica. Tu carrera está acabada. ¡Métetelo en la cabeza!». Gabriel bebía más que nunca. Se metía en peleas. Vivió en un remolque durante una década. Una prostituta le acogió, se convirtió en su mánager y le consiguió mejores contratos. Salió del arroyo poco a poco. Cualquier cosa era mejor que vivir a cargo de la asistencia social. Lo consiguió.

La verdad es que todas aquellas canciones de camionero no las cantaba un petimetre que se rendía ante el más mínimo problema y llamaba a su mamá. Gunter Gabriel demostró que sabía aguantar. Que no solo sabía dar golpes, sino también encajarlos. Y volver a levantarse.

Hoy en día la gente lo llama resiliencia, capacidad para seguir adelante. Lo bueno de ello es que, cuando has tocado fondo y consigues volver a salir, sabes que vas a ser capaz de superar cualquier desastre. Ocurra lo que ocurra. Sabes que es lo mejor que puede sucederte. Esa sensación no se paga con dinero. Y para experimentarla, has de tocar fondo.

La probabilidad de llegar a tener esa capacidad es pequeña. Ya estás mimado desde pequeño. Protegido de todos los peligros de la vida. Coger el metro para ir a clase de violín ni se plantea. Mamá te llevará en coche. ¿Que el profesor o los compañeros de colegio te estresan? Tus padres irán a ver al director para arreglarlo todo. ¿Que para el martes ya te has gastado toda la paga? La abuela te dará un poco más.

Si siempre hay alguien que satisfaga todas tus necesidades, ni siquiera puedes imaginar que algo pueda ir mal. Pero una cosa es segura: algún día tropezarás. No solo una vez. Porque cometerás errores, y en ocasiones no tendrás la suerte de tu lado. Sucede. Y además del susto de tropezar, cuando te rasguñes la rodilla te dolerá el doble, porque no conoces el dolor.

Siempre nos persuadimos de que todo será fácil, por eso nos olvidamos de lo dura que puede ser la vida. Estamos convencidos de que podemos ir por ella sin estrés. Sin tener que hacer nada. Eso es lo que nos dicen. Y eso es lo que nos decimos a nosotros mismos. Como si todo fuera un camino de rosas. Pensamos que nos lo hemos ganado. Entonces ¿qué? ¿Creemos que la felicidad es un derecho natural?

Nos convencemos de que con la actitud adecuada, todo nos vendrá dado. Sin levantar un dedo. Los gurús del éxito respaldan esta idea, lo que hace que sean cada vez más famosos. Les dejas que jueguen con tu confianza, y antes de que te des cuenta eres un gran vendedor, un gran atleta y una esposa perfecta. Pero no es así cómo funciona. Soy una prueba viviente.

Durante mucho tiempo me veía como un corredor de seguros de primera categoría. Leí montones de libros sobre el éxito que prometían autogestión, energía y cómo centrarme en una idea genial aumentaría mi creatividad, eficacia y atractivo por partida doble. Tenía montones de *collages* de objetivos en el cajón, y apenas podía verme la cara en el espejo por la cantidad de notas que tenía pegadas en él. Las creencias que nos limitan ya no eran un problema para mí, y había leído *Piensa que eres rico*, de Joseph Murphy, veintitrés veces:

«El lamento de la vejez es: “¿Por qué he rezado mil veces y no he recibido respuesta?”. En este libro encontrará la respuesta a esta queja tan habitual. Los muchos y sencillos programas, fórmulas y técnicas para hacer más fecunda tu mente subconsciente y obtener las respuestas correctas hacen de este un libro de extraordinario valor para extraer de tu eterno tesoro interior todas las riquezas que necesitas, espirituales, mentales, materiales y económicas. Este libro te capacitará para vivir una vida plena, feliz, rica y gozosa». ¡Eso era lo que me gustaba! Quería ser uno de los iluminados. Quería «aprovechar al máximo el tesoro de mi inconsciente». En mi mesilla tenía ya catálogos de yates de 20 metros.

Mi actitud de entonces era increíble. Mentalmente estaba más que preparado para el éxito, pero este no llegaba. Me culpaba a mí mismo por no mover el culo. Al menos la conclusión era cierta. Me llevó un tiempo comprender qué era lo que hacía mal.

El problema era que a las nueve de la mañana seguía en la cama.

99 globos

No pretendo ridiculizar a todo el sector. Tener objetivos definidos es importante. Eso es cierto. Si no crees en que puedes triunfar, no lo conseguirás. Por ello, la mayoría de los libros de autoayuda y superación personal tienen razón. Pero eso es solo media verdad.

Nunca conseguirás hacer realidad tus mejores objetivos si no haces algo al respecto

Nunca conseguirás hacer realidad tus mejores objetivos si no haces algo al respecto. El que puedas imaginar hasta el último detalle de un yate —palas de timón dobles y bauprés extensible— no significa que vayas a navegar en uno de ellos en tus próximas vacaciones. Nadie te va a llevar el yate a tu casa. No te vas a entrenar para una maratón solo meditando. Y el mero pensamiento de un aterrizaje perfecto no lleva sin percances un avión a tierra. Si los pensamientos no van seguidos de acción, puedes ahorrarte también la parte de pensar.

La autosugestión por sí sola hace más daño que otra cosa. En 2009, Joanne Woodward, de la Universidad Waterloo de Canadá, estudió cómo la automanipulación afectaba a la autoestima de los sujetos de prueba durante un estudio. A los participantes se les pedía que dijeran: «Soy una persona encantadora» al sonido de una campana mientras realizaban tareas. La campana sonaba cuatro veces por minuto. Sorprendentemente, el montaje experimental tenía un impacto negativo significativo en las personas con baja autoestima. El optimismo quedaba por los suelos y su motivación se derrumbaba.

La razón: Las personas que dudan de sí mismas y no se consideran especialmente encantadoras perciben la discrepancia entre la evaluación propia y aquello de lo que tienen que convencerse. Se fijan en la deficiencia. Conclusión: son precisamente las personas a quienes les vendría bien un poco más de autoestima las que menos se benefician de las afirmaciones de motivación tipo «tú puedes hacerlo».

Los que buscamos la salvación en el mundo del pensamiento positivo corremos el peligro de deprimirnos aún más y perder el sentido de la realidad. Colin Goldner, director del Foro de Psicología Crítica, censura el pensamiento positivo compulsivo, porque cree que provoca una falta de reflexión y de conciencia de la realidad. Eso de que «Todos somos estupendos» no es verdad. Él cree que la «Psicología y la ilusión de factibilidad del darwinismo social» es una pesadilla.

Envolverte en una armadura de pensamiento positivo para los altibajos de la vida no te prepara para lo que tienes por delante. Decir «Se arreglará» no ha ayudado a nadie cuando la situación se pone fea. El pensamiento positivo sin más no es suficiente para tomar decisiones a la hora de afrontar una situación en la que todo lo que te rodea se derrumba. Si pretendes llevar una vida con confianza y con la cabeza bien alta con el fin

de afrontar con coraje las mayores desgracias, primero tienes que aprender a lidiar con situaciones difíciles.

¿Significa eso que tenemos que ser capaces de concebir escenarios y prever todas las catástrofes imaginables? No, claro que no.

Solo las veinte peores. Con eso es suficiente.

Silla voladora

Figúrate todo lo que podría suceder. ¿Qué harías si mañana perdieras tu trabajo? Algunas personas necesitan semanas o incluso meses para recuperarse de la impresión, para sacar fuerzas y escribir su primera solicitud de trabajo. Con un borrador de solicitud guardado en un cajón, podrías reaccionar al siguiente lunes.

Un bonito efecto secundario: Cuando has pensando en la posibilidad de quedarte sin trabajo, quizá te des cuenta de que no podrías sobrevivir muchos meses sin empleo. Por ejemplo: no tienes dinero ahorrado para pagar el alquiler. Entonces es el momento de pasar a la acción. Si no puedes pagar las facturas de varios meses, entonces tampoco eres libre de decidir si dejas tu trabajo o no. Eso te convierte en un esclavo.

Piensa en lo que sucedería si estuvieras enfermo. No estoy hablando de una pequeña gripe, sino de algo más serio. Sin embargo, la mayoría de enfermedades graves remiten en tres o cuatro meses. ¿Tienes lo que hace falta? ¿Tienes suficiente dinero ahorrado?

¿Qué enfermedades o lesiones te harían perder el ritmo aunque no sean tan graves? Si alguien tiene un pólipo en las cuerdas vocales, la única opción es quedarse callado durante unos meses. Por lo general, nada grave. Pero sería un absoluto desastre para un cantante de ópera. Tendría que cancelar actuaciones, e incluso podría tener que dejar la profesión. Hay muchos futuros talentos que estarían encantados de que se les diera la oportunidad de trabajar. Yo mismo no podría trabajar dando charlas si eso me ocurriera a mí. Mientras que no me preocuparía romperme un dedo. Pero para un músico profesional supondría el final de su carrera. Puedes descartar tales casos, pero puedes preguntarte: «¿Qué ocurriría si...?».

Si pierdes un cliente, ¿necesitas seis semanas o incluso seis meses para llenar el hueco? ¿Qué harías en ese tiempo?

Para algunas de las cosas de tu lista de las 20 principales, podrías contratar pólizas de seguros. Pero para otras no. No conozco ninguna compañía de seguros que actúe cuando tu pareja te abandone y en la demanda de divorcio te exija la mitad de tu empresa. En efectivo.

Cuando hagas tu lista, también deberías tomar en consideración las probabilidades de que algo suceda. Hace algún tiempo, te habría dicho que no te preocuparas de que un meteorito impactara en la Tierra. Eso cambió en febrero de 2013. Entonces un pequeño meteorito impactó en la provincia siberiana de Chelyabinsk. La onda expansiva provocó destrozos en edificios y ventanas en los alrededores. Se libraron de milagro, y aunque

1500 personas tuvieron que ser atendidas por heridas de astillas, no murió nadie. Algo así ocurre una vez cada cien años.

Si te parece necesario, no dudes en añadir a la lista la posibilidad de que un cuerpo celeste impacte en la Tierra. Si algo impactara a unos kilómetros de distancia, ¿qué harías en los diez segundos que transcurren entre el destello y la primera onda expansiva? ¿Abrir algunas ventanas para que no se rompieran? ¿Ponerte a salvo antes de que empezaran a volar cosas por el aire? En el caso de que tus ventanas resulten dañadas, ¿ir corriendo a buscar a un cristallero a rogarle que arregle primero las tuyas? ¿Buscar restos para venderlos? Tú eliges. De acuerdo, las probabilidades de que impacte un meteorito son aún muy escasas. Pero ¿qué me dices de las siguientes situaciones hipotéticas?:

Tu hijo enferma gravemente.

Sufres un accidente y tienes que permanecer siete meses en el hospital.

Tu competidor chino fabrica el mismo producto a mitad de precio.

Te roban la agenda con todos los datos y no tienes copia de seguridad.

Tu casa se quema.

Estás ante los controles de un avión y fallan todos los motores.

Puedes influir en algunas cosas de tu lista. En otras no. Entonces qué más da, ¿no?

Derretir el hielo

Cuando aún trabajaba como instructor de vuelo, a veces apagaba el motor en mitad de una clase. Bueno, no lo apagaba exactamente, sino que lo ponía en régimen de ralentí. Créeme, si no tienes experiencia, la sensación es la misma que si el motor estuviera totalmente apagado. Lo peor que le puede suceder a un estudiante de piloto es que el zumbido de los propulsores pare de repente. Se quedan sorprendidos, asustados e incapaces de hacer nada. En tierra, se estudia este asunto una y otra vez. Cien veces. Si el motor falla, lo más probable es que no le llegue combustible. Los aviones tienen más de un tanque de combustible. Los aviones pequeños normalmente tienen uno en el ala derecha y otro en la izquierda. Lo probable es que te hayas olvidado de cambiar de tanque. Y el aparato esté tratando desesperadamente de obtener combustible donde no lo hay. Cambia al otro depósito, y el motor se pondrá en marcha en cuestión de segundos. Ni imaginas lo calmante que puede ser ese sonido de avión. Pero a veces puede ser un problema del carburador. En esas alturas hace mucho frío, y el carburador se congela. Un carburador helado significa que entra combustible. Por eso el carburador tiene calefacción. Cuando esta se activa, el hielo desaparece enseguida, y el motor vuelve a funcionar.

Eso ocurre en el noventa y ocho por ciento de los casos.

A veces no es tan fácil. En el peor de los casos, podrías tener que aterrizar sin potencia motriz. Entonces tu avión motorizado se convierte en un planeador. Ahora necesitas dos cosas: un lugar donde hacer un aterrizaje de emergencia, y alguien que sepa que tienes un problema y que pueda tomar las medidas adecuadas. Para la segunda parte, hay un

sencillo dispositivo llamado transpondedor. El transpondedor envía un código de cuatro dígitos que el piloto ve en una pantalla. Hay un código para todas las situaciones posibles. En tu caso, sería un código para una situación de emergencia: 7700. Luego está el 7500 para un secuestro, y 7600 para un fallo en la comunicación. Hay un método sencillo para recordar los códigos:

Siete cinco, hombre con cuchillo. Siete siete, mejor que rece, y siete seis, no oigo ni res.

Introduces el código, y entonces tienes que descender. Todo avión tiene un ángulo de planeo que lo llevará hasta el suelo. Si tu motor falla, tendrás que buscar un lugar en el que aterrizar. Una pradera, a ser posible sin vallas, zanjas ni líneas de alta tensión, y sin nadie en las carreteras. Cuando las vacas empiezan a ser más grandes, tienes que tener el aparato bajo control.

En un caso de emergencia tienes solo unos segundos para recuperarte del susto y hacer algo que contribuya a solucionar el problema. Los planes que has imaginado y las situaciones en las que pensaste con antelación te ayudan a recuperarte del susto. Derriten el hielo que te congeló el corazón y el cerebro.

¿Y si la situación no estaba en tu lista? Entonces todos esos planes no sirvieron de nada, ¿verdad? Nada de eso, tu esfuerzo no fue en vano. Esos veinte peores escenarios posibles no te preparan para una emergencia en particular. Te preparan para cualquier emergencia.

Pero ¿cómo?

De hecho, no se trata de que te prepares para veinte situaciones de pesadilla. Se trata de adquirir la certeza de que *sabes* tomar una decisión cuando surge una situación difícil. Si sucede algo terrible no te quedarás sin saber qué hacer porque no estás convencido de que «A mí no me pasará nada. El mundo me quiere bien».

Se trata de adquirir la certeza de que sabes tomar una decisión cuando surge una situación difícil

La idea general es que si tienes veinte planes en el cajón, entonces tendrás la capacidad para dominar el desafío número veintiuno.

¿Qué hizo posible que el comandante Sullenberger realizara un acuatizaje de emergencia en el Hudson sin que hubiera que lamentar ni una sola víctima mortal? Hay varias razones. Una de ellas es la suerte. Tenía buena visibilidad y antes había ganado suficiente altura, no como el desafortunado piloto del Concorde. Tenía una tripulación excelente. El copiloto tenía la calidad de un comandante, y si hubiera tenido menos experiencia y no hubiera mantenido la calma como aquel, probablemente las cosas habrían sido muy distintas. Ninguno de los dos perdió el tiempo preguntando qué posibilidades tenían. Sencillamente las aprovecharon. Ninguno de los dos dijo: «¿Por qué a mí? ¡No es justo!» ni «¿quién tiene la culpa?». Todas esas cosas que pueden aclararse

después. Gracias a su vasta experiencia, se concentraron en la tarea que tenían entre manos. Actuaron, y no se les fue la fuerza por la boca.

Solo fue posible porque estaban bien entrenados. Porque habían practicado la toma de decisiones en situaciones de emergencia miles de veces. Tuvieron la fortaleza mental para no quejarse y tomar las medidas necesarias. Ellos lo sabían. Tuvieron la suficiente confianza en sí mismos como para actuar ante la adversidad. Esa confianza hace posible que tomes la decisión correcta en una emergencia.

Amanecer

Cuando el 26 de septiembre de 1983 a las 00:15, el sistema de alerta rápida de la Unión Soviética informó de que Estados Unidos «muy probablemente» había lanzado un misil, el procedimiento era claro como el agua. El oficial de servicio operativo, Stanislav Petrov, estaba obligado a dirigir un contragolpe sin demora.

Petrov estaba bien entrenado, como los demás del Cuartel General. Unos treinta años después relató al *Frankfurter Allgemeine Zeitung*: «Para nosotros estaba claro. Si los estadounidenses atacaban primero, vivirían más tiempo que nosotros, pero solo unos veinte o treinta minutos más». Reflexionó: «Nos habíamos entrenado mucho, pero esta vez iba en serio».

Los oficiales más jóvenes que estaban entrenados para armar el misil le miraron de manera inquisitiva. Esperaban la decisión de Petrov. El plan explicaba los pasos siguientes con total claridad. Pero Petrov dudaba.

El ordenador indicaba que se habían lanzado más misiles. Números dos, tres y cuatro. Entonces vino el quinto. Daba la impresión de que cinco misiles estadounidenses se dirigían hacia ellos, para causar la máxima destrucción en suelo ruso. Pero Petrov decidió: «¡Es una falsa alarma!».

Imagínatelo.

Aunque había pocas dudas de que Estados Unidos había declarado la guerra, Petrov calificó el suceso de falsa alarma. El sistema de satélites Cosmos 1382 indicó que se habían lanzado misiles, pero ¿se equivocó? ¿Por qué el oficial de servicio al mando dudó del sistema de vigilancia por satélite?

Se enfrentaba a una decisión clara: apretar el botón, lanzar el contraataque.

Pero Stanislav Petrov se fío de su instinto y mantuvo la cordura, incluso en una situación de nefastas consecuencias. Y se aferró a la sensatez. Había visto que la base de los estadounidenses, desde donde se suponía que se habían lanzado los misiles, estaba exactamente en el terminador (la línea de separación entre la noche y el día) cuando se disparó la alarma. El sol estaba saliendo allí. Y solo se habían notificado unos misiles. ¿Por qué Estados Unidos iba a atacar a Rusia con tan poco entusiasmo? ¿Casualidad? Tras diecisiete largos minutos, se sintieron aliviados cuando el sistema de radar indicó que, en realidad, no había ningún misil en el aire.

Petrov estaba en lo cierto. Y salvó la vida de al menos cien millones de personas. Los rusos tardaron más de tres meses en dar con el fallo. Los rayos solares incidieron en la superficie de la Tierra con tanta fuerza, que el satélite lo interpretó como un lanzamiento de misiles.

Sumamente improbable. Pero eso fue lo que ocurrió.

Si estás seguro de ti mismo, tendrás la mente lúcida en casos de emergencia

Si estás seguro de ti mismo, tendrás la mente lúcida en casos de emergencia. Entonces no te rendirás a hacer las cosas a ciegas, ni a la histeria. Y no te hará falta un plan F para ser capaz de tomar medidas. Lo que necesitas es tener la capacidad para confiar en tu intuición y tu experiencia.

El objetivo no es aprender cómo tomar decisiones, sino convertirse en alguien que *sepa* tomar decisiones.

Creo que cuando has alcanzado ese estado, eres realmente grande.

10

SINCERAMENTE: ¿Y SI SALIERA BIEN?

Es duro fracasar, pero es peor no haber intentado nunca triunfar.

Theodore Roosevelt

Estás en un bar tomándote la penúltima. El día ha ido bien, y mañana por la mañana regresas a casa. El vino es bueno, la música aún mejor. Estás de buen humor y te sientes de maravilla.

Unos taburetes más allá, ves a una mujer con un vestido rojo coral tomando un Gin Fizz. Relajada, segura de sí misma. Tu tipo. ¿Espera a alguien? Sería estupendo que te esperara a ti. Pero normalmente no te atreverías a acercarte a una mujer tan guapa. Y además, no eres de los que se acercan a las mujeres en los bares. Pero te sientes exultante. Estás que te sales. Cruzas la mirada con ella. Le sonríes. ¡Vaya! Mira hacia otro lado, aburrída. Pero no te rindes. Se te ha despertado el instinto cazador. Entablas conversación con el camarero sobre vinos y cosechas. Y este, animado por tu tono jovial, te escucha y enseguida empieza a hablar de las diferencias entre los bebedores de vino y los bebedores de cerveza. Por supuesto, se ha dado cuenta de que quieres impresionar a la mujer, y deja que tomes una copa tras otra. Conoce su trabajo.

Tu divertido intercambio verbal es lo bastante alto como para que la solitaria del Giz Fizz se entere de lo inteligente e ingenioso que eres. Está funcionando. Está escuchando. Lo sabes porque está haciendo esfuerzos para no sonreír después de tu última ocurrencia. Estás como pez en el agua, disfrutas controlando la situación.

*¡Por fin! La primera sonrisa que le suscitas. ¡La cosa va de maravilla!
La mujer no te quita los ojos de encima. Te animas. Eres un tipo majo, después de todo.
De repente, la mujer de rojo se levanta, coge su copa y se dirige hacia ti.
¿Y qué haces tú? Te entra pánico. Lo único en lo que puedes pensar es: «¡Mier....!».
¿Y ahora?*

El muro de cristal

Todas las decisiones que tomas están estrechamente relacionadas con una expectativa determinada. Si no, no tendrían sentido. Una decisión tiene consecuencias, y te lleva a actuar. Y cuando tomas una decisión intentas conseguir algo. No me refiero a decisiones sencillas, como qué película ver en la televisión esta tarde. Pedir una *pizza* a tu

restaurante preferido no es ningún reto. Y la decisión de quemar haya o pino en la chimenea no es relevante para el sentido de la vida. Nada importante.

Me refiero a decisiones que tienen amplias implicaciones. Son de muy distinto calibre. Tienen que cambiar algo, y ayudarte a progresar. Podría tratarse de aceptar un nuevo trabajo, cambiar de carrera o mudarte a otra ciudad. A veces sale bien, y a veces no. Si no sale bien, se sientes frustrado. Pero si sale bien, y consigues ese trabajo, o una casa más bonita, o más dinero, te pones más contento que unas castañuelas. Y todo es estupendo. ¿Es eso realmente cierto?

Hay algo que puede alucinarte cuando tu objetivo está al alcance. Justo cuando estás gritando: «¡Lo conseguí!» surge algo que te pilla desprevenido, te desconcierta y te deja aturdido. Y no es por los *haters* u otras personas que buscan arrancarte el éxito de las manos en el último momento. Ni por los competidores que quieren adelantarte en la línea de llegada.

No, señor. Se trata de ti.

Te rompes la espalda para conseguir tu objetivo. Superas obstáculos y sorteas escollos. Y entonces, cuando la única cosa que tienes que hacer es recoger la fruta madura: ¡vacilas! No la coges. Quizá estás sopesando: «¿Es esto lo que de verdad quiero? ¿No sería mejor que todo siguiera como está? ¿Es la decisión correcta?» Y terminas desaprovechando otra oportunidad. La fastidias en el último momento.

Hay muchos ejemplos de cómo puedes sabotear tu propio éxito cuando lo tienes al alcance.

El estudiante que no hace más que posponer el examen final. O cancela el semestre en el extranjero en el último momento, pese haber conseguido la beca.

La persona creativa que lleva trabajando en su portfolio para entrar en la escuela de diseño desde secundaria, pero no se decide a entregarlo.

El director de una pequeña empresa del país que solicita un empleo en una compañía internacional, y que ahora solo tiene que firmar el contrato de trabajo. Pero no lo hace.

El novio que nunca dejó de pedirle a su novia de toda la vida que se casara con él, y que de repente lo cancela todo el día antes de la boda.

Es extraño que con frecuencia algo pasa en el último momento que arroja una nueva luz sobre todo.

Es interesante fijarse en los acontecimientos que rodearon Stuttgart 21, uno de los mayores proyectos actuales en Alemania, desde esta perspectiva. Este proyecto pretendía modernizar la principal estación de ferrocarril. No solo modernizarla, sino también convertirla en una estación subterránea más eficiente. Las disputas sobre la financiación, el enfado de los ciudadanos por las pésimas políticas de información, muchos factores han contribuido a cuestionar una y otra vez el proyecto, que se presentó al público por primera vez en 1994. Pero pocas dudas hay de que el proyecto convertiría a la aletargada capital de estado Stuttgart en un importante centro con relevancia europea. Cada metro cuadrado de zona urbana —en el caro centro de Stuttgart— que se libera a medida que se quitan las vías en superficie podría contribuir a un importante y nuevo desarrollo

urbano. ¿Es posible que el temor al éxito sea la verdadera razón por la que estación subterránea ha sido aplazada indefinidamente?

Existe el miedo al éxito, tanto como el miedo al fracaso

Existe el miedo al éxito, tanto como el miedo al fracaso. Algo en tu interior no quiere que alcances el objetivo que te habías propuesto. No quiere que la decisión que tomaste llegue a buen término. Te torpedea hasta el final. De buenas a primeras, te descubres haciéndote un montón de preguntas: «¿Estoy a la altura?», «Se me permite hacerlo siquiera?», y «¿de verdad es buena idea?».

Es una locura, ¿verdad? Es un poco como el corredor que ha estado entrenándose durante meses para la maratón de Nueva York y, cuando está a punto de terminar la carrera, se da la vuelta y dice: «No sé si voy a poder con los aplausos y los vítores de la línea de llegada. Va todo demasiado deprisa para mí».

La estrategia de evitación del éxito está tan extendida que incluso tiene nombre: Metatesiofobia. Normalmente se usa para expresar el miedo a triunfar. Pero la palabra griega metáthesis en realidad significa “cambio”. Así que metatesiofobia significa en realidad miedo a los cambios. Creo que da en el clavo. La gente no solo teme al éxito, teme también al cambio que inevitablemente acompaña al éxito. Y como el cambio provoca miedo e inseguridad en la mayoría de las personas, se sienten reacias a sellar el trato y dar ese lógico paso final.

¿De qué clase de cambios estamos hablando? ¿Qué pasa si alguien logra lo que quiere? Tomemos de ejemplo el desarrollo profesional. Cada salto que das en tu carrera requiere que asumas un nuevo papel. Tienes más responsabilidad que antes. La presión sobre el rendimiento aumenta. Se espera que estés disponible los fines de semana. Y de repente todo el mundo a tu alrededor habla inglés, que no es tu lengua materna. Y el uniforme de vaqueros y polo ya no se acepta.

Tu vida social también se ve afectada cuando asciendes en la empresa. ¿Tendrás tiempo para tu familia? ¿Para ti mismo? ¿Podrás seguir viendo los partidos de fútbol con tu colega, que ahora es tu subordinado? A veces un salto profesional viene acompañado de un incremento salarial. Eso te lleva a pensar en cuánto tiempo soportarán tus amigos verte conduciendo un coche que vale tres veces el suyo. Y en algún momento, también pondrás pegasa seguir en el fondo norte del estadio, congelándote de frío, cuando podrías estar en la sala VIP comiendo cosas deliciosas.

El miedo social no es solo miedo al declive social, sino también al ascenso social. Es el temor al rechazo social lo que hace que te preguntes si perder amigos y experimentar cambios en la vida familiar es realmente lo que quieres.

Como verás, en el miedo a triunfar en realidad se engloban muchos miedos: el miedo a lo desconocido, el miedo a la responsabilidad y el miedo al rechazo social. Primero tienes que ser capaz de hacer frente a todo eso.

El impacto radical del éxito es que no hay vuelta atrás.

De vuelta a casa

La gente decía que si el partido Unión Demócrata Cristiana (CDU) ganaba las elecciones de 2005 en Alemania, el exgobernador de Bavaria, Edmund Stoiber, iría a Berlín como Secretario de Comercio y del Tesoro. Un salto desde el nivel estatal al nivel federal como «supergobernador» de dos departamentos fusionados expresamente para él. Estaba dispuesto a solucionar dos de los problemas más urgentes del momento: la montaña de deuda y el desempleo. ¡Un éxito enorme para un político! Convertirse en Canciller Federal habría sido su siguiente paso lógico.

El partido ganó las elecciones y a Stoiber se le requirió en Berlín. Pero no duró mucho. Enseguida se dio cuenta de que había una enorme diferencia entre ser el rey de su propio estado y ser ministro, subordinado del Canciller Federal. Stoiber se dio cuenta de que lejos de Múnich no podía competir con Angela Merkel. Y le preocupaban los problemas maritales. Años después, se le atribuyó haber dicho: «No tenía confianza en Angela Merkel. Y mi matrimonio de cuarenta años estaba en peligro». El 18 de octubre de 2005, tuvo lugar la decimosexta sesión legislativa. El 1 de noviembre, antes de que Stoiber hubiera jurado como ministro, anunció que se volvía a Bavaria. Había durado dos semanas en Berlín. Se marchó a Múnich, literalmente de un día para otro. El precio de su renuncia fue muy alto. Incluso Theo Waigel, compañero de partido, criticó duramente la retirada de Stoiber: «Si Edmund Stoiber piensa que puede continuar donde lo dejó, no sabe lo que le espera». Los comentarios tanto de la oposición como de la prensa fueron desde maliciosos hasta difamatorios. El comentario de «marinero de segunda» que hizo Guido Westerwelle fue relativamente moderado en comparación. La revista *Der Spiegel* dijo de él que era «autodestructivo» y un «cobarde entre los políticos alemanes».

Stoiber nunca se recuperó de su viaje a Berlín. En 2007 dimitió de los cargos de gobernador y de presidente del CDU.

Cuando tienes éxito y te preparas para dejar un lugar que te es conocido, las cosas serán diferentes. Solo hay arriba o abajo. Lo llevas adelante o te rajas y en el último minuto intentas volver a tu antigua vida. Pero tu antigua vida... ya no existe.

Es como lanzarse del trampolín de cinco metros. En cuanto saltas del borde ya no hay vuelta atrás. Una vez que has firmado el contrato, tiene efecto. Cuando dices sí ante el funcionario encargado de tu boda, es el punto de no retorno. «No quería decir eso» ya no cuenta. La vida no tiene seguro de cancelación. Por eso el miedo a triunfar es también el miedo a comprometerte.

Lo mismo ocurre en la política. Las promesas de campaña se olvidan. Todo el mundo lo sabe. Pero cuando se hacen promesas legalmente vinculantes, no hay vuelta atrás. La Ley de Protección de Menores alemana de 2008 garantiza que desde el 1 de agosto de 2013, en Alemania, todos los niños de uno a tres años tienen derecho a una plaza de guardería. La ley fue firmada por el Presidente Federal de Alemania, Horst Köler; la

Canciller Federal, Angela Merkel; la Ministra Federal de Asuntos Familiares, Ursula von der Leyen; y el Ministro Federal de Finanzas, Peer Steinbrück.

Las autoridades tuvieron cinco años para crear las condiciones necesarias para implementar la ley. Pero sus esfuerzos no fueron suficientes.

Cuando 2013 estaba a la vuelta de la esquina, solo estaban disponibles doscientas mil de las cuatrocientas cinco mil plazas necesarias para el servicio de guardería infantil. ¡Menos de la mitad! Al parecer, pilló por sorpresa el hecho de que no sería posible crear de la nada las doscientas cinco mil plazas que faltaban en unos meses. En el artículo primero de la ley, se estipula que: «Desde 2013, los padres con derecho a una plaza de guardería pero sin acceso a la ella tendrían derecho a una retribución mensual». A finales de febrero de 2013, la Ministra Federal de Asuntos Familiares, Kristina Schröder, dijo en una entrevista que estaba viéndoselas con un torrente de demandas de padres que se habían ido con las manos vacías.

El éxito es vinculante. Por eso es tan tentador mantener todas las opciones abiertas, no cruzando la línea de meta en primer lugar. Pero como acabo de decir, no hay vuelta atrás. Es como navegar delante del viento: puedes cambiar de rumbo, pero no puedes navegar de vuelta por el mismo camino. Mientras puedas, deberías aprovechar la oportunidad para sopesar las consecuencias de tus acciones, y adaptar la dirección a las circunstancias unos grados si fuera necesario. Pero no te dejes engañar por dogmas ni creencias. «Al final me quedo. Lo hago por ti, cariño», solo te ayudará a justificar el que des marcha atrás. En realidad, significa lo mismo que: «Prefiero no ir, ¿vale?».

No dejes que los miedos te desanimen. Tuviste una buena razón para tomar cierta decisión en el pasado. Una vez oí una interesante afirmación en alguna parte. No, de hecho fue una interesante pregunta. Es un poco como el empujón final cuando se trata de tomar una decisión: «¿Qué harías si no tuvieras miedo?». Suena un poco grandilocuente al principio, pero lo clava. Si, después de una seria reflexión, todavía hay más a favor de que vayas a por todas, entonces da el paso final con confianza. Si la idea de «no hay vuelta atrás» es abrumadora, sigue quedando una opción: Adelante. Después del éxito es antes del éxito. ¡El siguiente paso en el desarrollo te está esperando ya!

Verás: subconscientemente estás procesando muchos pensamientos paralelos. Algunos de ellos incluso trabajan en tu contra. Una vez que te has enfrentado a ese obstáculo, ya tienes esperando al siguiente. No solo se trata de superar los momentos difíciles *anteriores* a tu meta, sino que el éxito mismo puede sumergirte en un agujero negro.

Paraíso perdido

Oscar Wilde dijo en una ocasión: «Solo hay dos tragedias en la vida: una es no conseguir lo que se quiere, y la otra es conseguirlo». Y añadió: «La segunda es peor».

Has pasado años deseando jubilarte. Y ahora te aburres soberanamente. O, has estado años ideando tu casa, un arquitecto te hizo los planos que tú adaptaste perfectamente. Discutiste con los obreros durante la construcción. Y perdiste el sueño y el pelo mientras

duró. Y de pronto, está terminada. Ya no hay nada más que hacer. Ahora ya puedes relajarte y disfrutar de ella. El equipo de alta fidelidad Bang & Olufsen está esperando a que lo enciendas. Pero ahora estás sentado en el salón de tu casa de revista y no sabes qué hacer contigo mismo.

Alcanzar tu meta lo cambia todo

Del mismo modo que el cambio que acompaña a la toma de una decisión, alcanzar tu meta lo cambia todo. Darte cuenta de que nada seguirá como estaba te paraliza y evita que disfrutes del muy merecido éxito. He pasado por ello. He caído en ese agujero negro después de llegar a la cima. Quería dar charlas en los más grandes escenarios. Quería que hubiera mil personas escuchándome. Para mí eso era el Olimpo. Pensaba que debía de ser una sensación increíble. Al principio, era como tocar las estrellas. La idea de hablar una vez ante más de mil personas se me ocurrió por pura diversión. Pero me di cuenta de que era factible después de todo. Me esforcé muchísimo. Ese sueño me ayudó a hacer acopio de fuerzas y desarrollar una estrategia que me ayudaría a hacer realidad mi objetivo paso a paso. Y entonces llegó el momento. Lo celebré. Nos divertimos de lo lindo. A la mañana siguiente me desperté sintiéndome deprimido. La goma elástica que había tirado de mí durante años de repente estaba floja. Realmente lo había conseguido. Había, de hecho, más de mil personas escuchándome. ¿Y ahora? ¿Era eso el Monte Olimpo? La Tierra no se había movido y los ángeles no habían cantado. ¿Eso era todo? ¿Qué iba a estimularme en el futuro? ¿Dos o tres mil personas escuchando? No tenía la misma fuerza. Pero puede que mil fueran suficientes. ¿Entonces las cosas iban a quedarse así?

El miedo al cambio acecha justo antes y justo después del éxito. Una parte de ti pedirá a gritos que te rindas y vuelvas a tu zona de confort. Unas fuerzas poderosas tiran de ti hacia atrás. El pasado que acabas de dejar atrás tiene una mayor fuerza gravitacional que ningún imán de neodimio. Claro que también podrías actuar como si no tuvieras esos sentimientos. Pero mejor aún que lanzarte, en la ignorancia de los ojos cerrados, es llegar a comprender lo que ocurre en tu interior. Cuando eres consciente de tus miedos ya los has superado en buena parte.

Para empezar, ¿de qué tenemos miedo? Ese agujero negro casi pudo conmigo, pero me defendí. Hice balance. De manera realista. Me pregunté qué había conseguido al alcanzar mi meta de los mil oyentes. Me había convertido en uno de los conferenciantes más célebres. Y las charlas ante audiencias aún más grandes estaban convirtiéndose en algo habitual. Tenía toneladas de trabajo y mucha menos libertad. ¿Era eso lo que de verdad quería? Y el miedo al cambio seguía ahí. ¿Las cosas iban a ponerse aún más difíciles? Para hacerme una mejor idea de la situación, decidí hacer una comparación del antes y el después. Recordé cómo eran las cosas al principio de mi carrera. Buenas, pero a veces frustrantes también. La búsqueda de trabajo me agotaba. Y cuando veía en la programación que algún bicho raro hablaba antes o después que yo de «Cómo los

cristales pueden ayudarte a ser mejor persona», dolía. Cuando me hice más conocido, eso dejó de ser un problema. Pero también tuvo su precio. En la actualidad, saber que tengo la agenda completa con meses de antelación restringe mi libertad de movimientos. Y por otro lado, mi éxito hace que otras muchas cosas sean posibles. Soy independiente económicamente, en gran medida. Puedo elegir si acepto un compromiso o no. Y bueno, los lugares en los que hablo no son exactamente los menos atractivos del mundo.

Si las grandes preguntas de pronto te tienden una emboscada, no te entregues a los irracionales sentimientos del miedo, y sopesa racionalmente los pros y los contras de tu nueva situación. ¿Cómo serían las cosas si te hubieras quedado como estabas? ¿Y cómo son después del éxito? Cuanto más claro está el panorama, más se desvanecen las preocupaciones. Acepta el hecho de que tu vida ha cambiado cuando el «mundo de los supuestos» finalmente se convierte en realidad.

No olvides que tuviste una razón para tomar la decisión. Que toda decisión incluye también la oportunidad de desarrollarla un poco más. De cambiarla un poco. Con cada decisión estás haciendo realidad un poco más de ti mismo. Te conviertes más en la persona que eres. Una cosa es segura, cada decisión que tomas asegura que otros no la están tomando por ti. Con cada decisión te acercas un poco más a convertirte en el capitán de tu vida.

Verás también que el éxito viene acompañado de muchos temores y preocupaciones. Con el miedo al cambio y todas sus facetas viene otra inseguridad hacia la que te diriges con todas las decisiones que tomas: cuestionar tus decisiones y permitir que otros hagan lo mismo.

La gripe porcina, que tuvo en vilo al mundo entero en 2009, es un buen ejemplo de lo que puede suceder.

La gripe porcina

Todo empezó en México. En La Gloria, un asentamiento de trabajadores, se detectó un brote de tos muy fuerte y diarrea. La mitad de la población se vio afectada.

Murieron dos niños. El 5 de abril de 2009, la gente se echó a la calle para protestar contra la enorme granja porcina que había en los alrededores y a la que culpaba del brote incontrolado.

En un principio, los síntomas se parecían a los de una gripe normal que estaba recorriendo el mundo, como todos los años. Lo extraño era que algunos pacientes tenían síntomas muy graves, como infecciones pulmonares. Estos pacientes no se limitaban a los típicos grupos de riesgo, como personas mayores o las ya debilitadas por otras enfermedades. Eran sobre todo jóvenes y adultos en la flor de la vida.

El patógeno de *la gripe porcina* resultó ser la cepa H1N1 del virus de la gripe A. Como resultó ser muy contagiosa, la Secretaría de Salud de México recomendó el cierre de los colegios y la distribución de mascarillas protectoras entre la población. Sin embargo, el patógeno se propagaba a un ritmo vertiginoso. El 21 de abril, Estados Unidos

anunció sus primeros dos casos. El 24 de abril ya eran ocho los enfermos. Una semana después se habían cerrado centenares de colegios y el gobernador Schwarzenegger había declarado el estado de emergencia en California. A aquellas alturas, el virus ya había cruzado el Atlántico y se confirmaron los primeros casos en Alemania.

La Organización Mundial de la Salud declaró el máximo nivel de alerta. Tras *la gripe española* de 1918/19, *la gripe asiática* de 1957/58 (un virus H2N2) y *la gripe de Hong-Kong* de 1968 (un virus H3N2), se esperaba desde hacía tiempo una pandemia. Y llegó. La cuestión era si el número de víctimas mortales ascendería uno o dos millones como en 1957 y 1968. O si ocurriría como en el brote de 1918/19, cuando un tercio de la población mundial se vio afectada y murieron cincuenta millones de personas. Lo preocupante era que en 1918 el patógeno causante de la gripe había sido la cepa H1N1 del virus de la gripe A. Y los primeros informes de México sugerían que el índice de mortalidad se correlacionaba con el índice de contagio.

Estaba claro que no podrían fabricarse suficientes vacunas para todo el mundo a tiempo. Los tiempos de producción se estimaban entre tres y seis meses. La gravedad del asunto se hizo más evidente cuando la OMS recomendó que primero se vacunara el personal médico de ciertos países, con el fin de evitar el colapso total del sistema de salud.

En la primavera de 2009 los estados federales de Alemania habían decidido ya comprar cincuenta millones de dosis de la vacuna a GlaxoSmithKline. Poco después se bajó la cantidad a treinta y cuatro millones. Y en el verano de 2009 la confusión era absoluta. Al parecer, no iba a haber suficientes vacunas y se desató un poco de histeria. Y al mismo tiempo, la noticia de que la pandemia no era tan importante como se había supuesto en un principio poco a poco fue llegando a la población.

Los expertos y los no expertos empezaron a hablar de los peligrosos efectos secundarios de la vacuna.

En Alemania el proceso de vacunación empezó en octubre de 2009. Dos semanas después siguió Austria. Luego Suiza. La demanda de vacunas disminuyó a medida que corría la voz de que la gripe no estaba siendo tan peligrosa como se había temido inicialmente.

Nos salvamos por los pelos. El invierno de 2009/2010 resultó ser mejor de lo que se había previsto en primavera. En el verano de 2010, *la gripe porcina* se había extendido a más de doscientos catorce países con una tasa de mortalidad de «solo» 18 466. Alexander Kekulé, miembro de la Comisión del Ministerio Federal de Asuntos Interiores de Alemania y director del Instituto Alemán para la Evaluación de Riesgos, dijo: «El peligroso tigre para el que estábamos preparados resultó ser un gato». En agosto de 2010 todo había terminado.

¿Todo? No todo había terminado. Ahora aparecieron todos los críticos. Los listillos de siempre.

Una vez más, con sentimiento

Solo se utilizaron cinco millones de vacunas de los treinta y cuatro que se compraron. Hubo que destruir el resto. La fecha límite para utilizar el suero era finales de 2011. Ciento noventa y seis palés de vacunas se destruyeron en una planta de incineración de residuos localizada en Magdeburg. Los estados federales de Alemania sufrieron unas pérdidas de doscientos treinta y nueve millones de euros. Además de los catorce mil empleados en la incineración. Las lamentaciones parecían no tener fin.

En marzo de 2010, la revista semanal *Der Spiegel* escribió: «La gripe porcina llegó y se fue sin dejar millones de muertos. Las compañías farmacéuticas han ganado millones de euros a expensas del contribuyente. Médicos, políticos y medios de comunicación han hecho el ridículo». A finales de 2011, la revista *Der Stern* calificó la vacuna Pandemrix contra la gripe porcina de GlaxoSmithKline como el mayor fiasco de la sanidad alemana. Y yo me pregunto, ¿de qué se quejaban? ¿De que no muriera más gente?

Cuando se pidió la vacuna en la primavera de 2009, nadie podría haber pronosticado si estaba a punto de repetirse la catástrofe de 1919. Si los políticos se hubieran relajado y hubieran dicho: «No pasará nada», ¿hasta dónde habría llegado la indignación entonces? Independientemente de que hubieran pedido quinientas, cincuenta mil o cincuenta millones de vacunas, siempre habría habido quien dijera «demasiadas» o «no las suficientes». Estaban entre la espada y la pared. Terribles las dos. La espada: «¿Por qué no se han pedido ya? ¡Todos sabemos lo mucho que se tarda en fabricar una vacuna!» La pared: «Se han dado demasiada prisa en pedir las. Tendrían que haber esperado hasta que estuviera clara la gravedad del brote».

Quien tome una decisión debe prepararse para afrontar críticas

Quien tome una decisión debe prepararse para afrontar críticas. ¿Puedes satisfacer a todo el mundo? No. Siempre habrá alguien que ponga objeciones. Así son las cosas con las decisiones. Quien las tome debe estar preparado para afrontar las consecuencias.

Protestar por si una decisión fue buena o mala es hablar por hablar. Tomar una decisión no es solo una cuestión de acertar o equivocarse. Quien toma una decisión da por hecho que está haciendo lo correcto. ¿O realmente crees que alguien tomaría una decisión que considera equivocada? ¡Nunca! No existen las malas decisiones. Solo las que en retrospectiva resultaron ser equivocaciones.

Sí, puede que te compraras un par de pantalones que te quedan demasiado ajustados. Pero, desde luego, no lo hiciste porque pensaras: «¡Genial!, estos pantalones me quedan demasiado ajustados. Me los compraré!». No, te los compraste porque metiste la tripa y te dijiste: «Estupendo, sientan fenomenal, y de todos modos quería perder unos kilos!». Cuando tomaste la decisión, te pareció una buena idea. Solo en retrospectiva sabes que no deberías haberlos comprado.

La gente se engaña a sí misma. No se conocen todos los hechos. Aceptamos falsas premisas. Etcétera. Son cosas que pasan. Por eso precisamente es tan importante aprender de los errores que cometimos en el pasado y hacerlo mejor la siguiente vez que se nos presenten. Por ejemplo, sopesando ciertos factores con más detenimiento que la vez anterior. Eso ayuda a no cometer el mismo error dos veces.

Es importante que a la persona que toma una decisión no se la crucifique si resulta que dicha decisión no era más la más adecuada a la larga. En lugar de eso, hay que identificar el error y, si es posible, eliminarlo. Si solo nos concentramos en intentar encontrar al culpable, y no el error, la gente dejará de reconocer sus errores. Si la persona que reconoce haber cometido un error espera salir perjudicado, entonces nadie querrá volver a asumir responsabilidades. Cuando no se aceptan los errores, tampoco habrá una forma positiva de lidiar con ellos. La consecuencia es que se echa tierra sobre las cosas, se las esconde o se las maquilla por doquier.

Nunca he oído decir a ninguna compañía: «Estamos teniendo enormes problemas con el lanzamiento de nuestro último modelo». Cuando las cosas van mal, muchos directivos buscan un cabeza de turco. Sencillamente lo llaman de otra manera, como análisis de las razones profundas. O análisis del problema. Juegan a los bomberos, pero no apagan ningún fuego. Algo como el lema:

- 1.er paso: enciende el radar busca culpas.*
- 2.º paso: busca a un culpable: asegúrate al 100% de no ser tú.*
- 3.er paso: despide al culpable.*
- 4.º paso: contrata a otro culpable.*

Toyota utiliza una estrategia muy distinta. La compañía anuncia todos y cada uno de los problemas, por pequeños que sean, y acepta que el número de unidades retiradas del mercado es comparativamente alto. Eso duele. En 2010 Toyota retiró más de ocho millones de vehículos en todo el mundo debido a problemas con el acelerador y las alfombrillas. La acusación de que el acelerador se atascaba al pisarse debido a un problema electrónico fue refutada. En realidad, eran los propios conductores los que lo causaban. La mayoría de las veces, los conductores simplemente confundían el acelerador con el freno. Y solo hubo un caso de alfombrilla resbaladiza que de hecho causó un accidente grave.

Toyota entiende que hay una manera satisfactoria de afrontar los errores. Esa inflexibilidad a la hora de solventar los problemas les asegura a los clientes que la compañía no comprometerá su seguridad. El mensaje es: «precisamente porque retiramos ocho millones de coche por un solo caso somos el fabricante de los coches más seguros del mundo».

Grietas finas

Lo mismo puede decirse de volar; no puedes pasar por alto un error. Si, por ejemplo, un avión ha tenido un aterrizaje especialmente difícil y existe una mínima sospecha de que, como consecuencia, algo podría haberse averiado, el piloto está obligado a informar a la aerolínea y a las autoridades aeronáuticas. A ningún piloto le gusta hacerlo, pues supone hacer un papeleo tedioso. La tentación de fingir que no ha pasado nada es enorme. Sin embargo, un piloto responsable no eludirá la responsabilidad de cumplimentar esos impresos. ¿Por qué? El engaño podría ser fatal.

No puedes pasar por alto un error

Todos los aterrizajes difíciles tienen consecuencias para el aparato. Las fuerzas de tracción dañan las juntas y las uniones y pueden ocasionar grietas finas en el material. Es lo mismo que ocurre con una copa que se te cae accidentalmente. ¡Ha faltado poco! Está intacta. Pero si miraras el cristal a través de un filtro polarizador, verías tensiones irregulares su superficie. La estructura del cristal se ha distorsionado. Al mínimo golpe se romperá.

Cada despegue y cada aterrizaje someten los materiales del avión a una fuerza extrema. Tensan y fuerzan el fuselaje y las alas. Los depósitos de combustible en el fuselaje y las alas de un Airbus 380 pueden contener hasta trescientos veinte mil litros. Cuando están llenos, las alas pueden curvarse hasta cuatro metros, ¡y no están hechas de goma! Son metálicas, y a cuanto más estrés se ven sometidas, con más rapidez se debilitan debido al desgaste del material que soporta la carga. Por eso los intervalos de mantenimiento y recambio de todos los aviones y sus componentes se llevan por escrito.

La revisión C (la más completa y extensa) supone llevar al avión al hangar cada quince o dieciocho meses. El aparato se desmonta parcialmente. Es la única forma de que los ingenieros y los técnicos lleguen a puntos de otro modo inaccesibles. La revisión C es cara ya de por sí porque se tarda entre una y dos semanas en completarse. Eso no solo significa unos costes laborales altos, sino también de horas muertas, durante las que el avión no genera beneficios.

Cada aterrizaje difícil acorta el intervalo de mantenimiento. En algunos casos extremos, el avión tiene que ir directamente a revisión. Por eso los aterrizajes desafortunados son tan costosos. Pero solo se garantiza la seguridad del avión si se tienen en cuenta esos incidentes durante la siguiente revisión. Y por eso un piloto que ha hecho un aterrizaje arduo informará del incidente. No se trata de humillar al piloto con la reglamentación, sino de que se tomen las medidas apropiadas que garanticen la seguridad de los pasajeros y las tripulaciones. Así que no hay necesidad de temer que se tomen malas decisiones. No hay malas decisiones. Solo una mala manera de lidiar con las consecuencias de una decisión.

Todo se reduce a si estás preparado para asumir los errores que tú —como muchas otras personas— sin duda cometerás, y a si estás dispuesto a aprender de ellos y a tenerlos en consideración la siguiente vez que tomes una decisión.

La pregunta definitiva no es si has tomado una buena o mala decisión. La pregunta es: ¿estás tomando alguna decisión?

11

RÍO HUDSON: PERIODO DE INCERTIDUMBRE

El hombre superior está satisfecho y sereno;

el hombre vulgar está lleno de aflicciones.

Confucio

«Espero que lleguemos pronto arriba, tengo hambre».
«Jolín, me he quedado sin batería. En cuanto aterricemos, tengo que buscar un enchufe».
«¿Debería canjear mis puntos de reembolso? ¿Sartén o toalla?».
«¿Qué hago, me compro un Galaxy o un iPhone?».
«No me gusta nada despedir a la gente».
«Tengo que buscar un profesor particular de matemáticas para Greg».
«Espero que ayer se grabara Sexo en Nueva York».
«Si no encuentro trabajo, perderé la casa».
«¿Habrá cumplido el vecino su palabra y pedido gasóleo también para nosotros?».
«Espero que la reparación del coche no cueste mucho».
«¿Por qué tenemos que apagar los móviles. De todos modos, nadie se enteraría».
«¿Le gustará el regalo a mi ahijado?».
«Tengo que vender rápidamente las acciones de General Motors».
«No sé si esta relación tiene futuro. Necesito alejarme de John».
«¿Se podrá arreglar el arañazo del parqué?».
«¡Vaya por Dios, me he dejado el libro en casa!».
«Como no llegue pronto el dinero, estoy perdido».
«He olvidado reservar mesa para esta noche».
«¿Dónde estarán esos malditos papeles?».
«Estas medias pican como demonios».

Veinte preocupaciones. Veinte personas. Y solo veinte minutos después, se encontrarían en las alas del Airbus A320. En mitad del gélido río Hudson.

Obsesionado con los detalles

Cuando esos pasajeros embarcaron en el vuelo 1549 tenían otras cosas en mente que poco después se vieron sustituidas por la esperanza de que algún ferry de Nueva York viniera a rescatarles de un avión que estaba hundiéndose en mitad del río Hudson. Lo que hacía un rato les parecía dramático e importante pronto se convirtió en pensamientos nimios después de que una bandada de gansos chocara contra las turbinas del avión.

¿Estás en una situación difícil? Un capricho del destino, un incidente que cae en tu mundo como un meteorito y no deja nada salvo un cráter, muestra lo insignificantes que eran tus pensamientos anteriores. Dudo que los padres que discuten por la separación de la basura («¡Vamos, no creo que que haya tirado la lata de aluminio a la basura sea para tanto!») sigan preocupándose por el reciclaje cuando alguien llame a su puerta para informarles de que a su hijo le ha atropellado un coche cuando se dirigía al colegio.

¿Qué importancia tiene, en realidad, lo que pensamos todos los días? Los pequeños asuntos a los que damos vueltas en la cabeza muestran lo enfrascados que estamos en nuestros problemas cotidianos. La mayoría de ellos son triviales. Pocos de los que nos preocupan son importantes para nosotros, para nuestro futuro o nuestra vida.

Lo mismo puede decirse de las decisiones. Te pasas semanas rumiando si el coche nuevo debería tener 180 o 220 caballos de potencia. O si deberías devolver la camisa a rayas blancas y azules que compraste *online*. ¿De verdad no hay nada más importante?

Pero no solo hay personas a las que les cuesta tomar una decisión, esas que se pasan horas muertas en la sección de lácteos del supermercado con cara de preocupación. Existen también personas que tratan constantemente de elegir cómo deberían ser las cosas que les rodean. Esas que tienen que tener todo bajo control para sentirse bien. Yonquis de la toma de decisiones, de hecho.

Si todo tiene que ser perfecto, todas las decisiones tienen que ser correctas. Y ahí es cuando gana peso la importancia del color y el tamaño de los cojines del sofá y si deberían ser de Wal-Mart o de una tienda de diseño.

¡Un momento! ¿Qué está pasando aquí? Primero el Brandl este se pasa doscientas páginas hablando de lo importante que es tomar decisiones, y ahora dice que es ridículo preocuparse de rayas o cuadros. No. No es eso a lo que me refiero. No quiero negarlo: a una persona sensible un cojín feo puede revolverle el estómago. Cuando Oscar Wilde yacía en una habitación del Hotel d'Alsace de París, sumido en la pobreza, y miró el feo estampado del empapelado de la pared, dijo: «O se va ese papel pintado o me voy yo». Esas fueron sus últimas palabras. Al fin y al cabo, elegir el cojín adecuado es señal de pulsión creativa. Algo que no tiene todo el mundo. De lo que estoy hablando es de la ratio, de la proporción.

Hace cien años, cuando alguien decidía emigrar se trataba de una decisión importante. Cargar con el equipaje. Vender todo lo demás. Y era un «adiós para siempre» a familiares y amigos. Para siempre. Te lo jugabas todo. En una gran apuesta. Aquello que no podía consolidarse en el Nuevo Mundo desaparecía. Cuando emigras ahora y las cosas no salen bien, en Alemania o en Bali, coges un avión y estás de nuevo con tus amigos a los tres meses.

Si solo te preocupan las pequeñas decisiones, pierdes de vista el panorama general

El problema radica en que si solo te preocupan las pequeñas decisiones, pierdes de vista el panorama general. Y todos los sabores de los yogures y las decisiones sobre el color de las velas te distraen de pensar en las cosas verdaderamente importantes de la vida. Entonces todo se va al traste.

¿Alguna vez has visto a un ratón a la caza de comida? ¿Correteando por el suelo en busca de migas de pan? Atareado. Sin parar. Frenético. ¡Allí! Un grano de trigo. ¡A por él! Engullendo. Olisqueando. Y vuelta a empezar. Con esos ojos redondos y brillantes enfocados en la siguiente miguita. ¿Qué rasgos se te vienen a la mente cuando piensas en esta imagen? ¿Superpoderes? ¿Acciones prudentes? ¿O frenética agitación sin más? El alboroto que organizamos por las cosas más triviales se intensifica por otra actitud mental: la mentalidad de lo-quiero-todo-y lo-quiero-ya.

¡Deprisa!

China es un país inmenso. Pero sorprendentemente dispone de pocos recursos naturales en su territorio: carbón, bauxita, tierras raras y poco más. Hierro, mena, cobre, otros metales y sobre todo petróleo tienen que importarlos en grandes cantidades. No es un buen punto de partida para el país más poblado de la Tierra.

Por eso los chinos llevan décadas invirtiendo por todo el mundo. Invierten en empresas y, si es posible, se hacen con ellas. Solo en Canadá, Pekín invirtió ocho mil millones de dólares para explotar los recursos de las arenas bituminosas. China controla una cuarta parte de la producción de petróleo de Kazajistán. Invierte inmensas sumas de dinero en la infraestructura de países emergentes y en vías de desarrollo. Solo en 2010, construyeron cuatro refinerías de petróleo en Nigeria.

Al mismo tiempo, los chinos invierten en todos los mercados de recursos naturales y se han asentado en los países en los que estos abundan. Así es como se han asegurado el acceso a los recursos naturales del mundo. Y cuando la fiebre compradora no va bien, juegan su mejor baza: Controlan el noventa por ciento del mercado de las tierras raras. No se pueden construir televisores de pantalla plana o teléfonos móviles sin ellas. Entonces dicen: Dame petróleo y yo te doy litio y molibdeno.

Un único proyecto conjunto con Kazajistán, Ecuador o Birmania no cambia el equilibrio de poder del mercado mundial de recursos naturales. Solo el planteamiento chino, honorable, diligente y estratégicamente astuto, resulta en el efecto deseado: un lugar en el abrevadero de los recursos naturales del mundo. El enorme progreso conseguido en los últimos años no habría sido posible si su necesidad de recursos naturales no se hubiera satisfecho a tiempo. El Reino del Medio tiene también poco de lo que preocuparse en lo que respecta al futuro. Cuando los recursos escaseen, China no será uno de los primeros países sacudido en la carrera por los recursos naturales.

Es algo que han preparado bien con antelación, con la capacidad de resistencia que les caracteriza, invirtiendo tiempo y dinero aunque el éxito no pueda medirse hasta dentro de varios años o incluso décadas. Pocos hay que consigan eso. Casi nadie tiene la paciencia

para hacer una inversión que solo rendirá a largo plazo. Desgraciadamente los seres humanos no estamos hechos para eso.

Todavía nos parecemos mucho a nuestros ancestros. Ellos tenían que librar todo tipo de batallas cotidianas, buscar algo que comer y procurar no ser comidos. Pensar en el futuro y abstenerse de algo en el presente, o invertir para obtener el doble pasado un año habría sido un lujo impensable. ¿Quién podía imaginar que seguiría vivo un año después? Llenar un frigorífico no es algo programado en nuestra biología.

Es más natural decidir algo para disfrutar el efecto en el momento inmediato. Los niños actúan así: cuando giran el mecanismo, esperan que inmediatamente salga un chicle de la máquina.

Pero la vida no funciona así.

Hoy en día quienes no pueden esperar para conseguir las recompensas están en desventaja. Los ejemplos más extremos de esas personas ponen nerviosas a otras debido a su impaciencia y a su nerviosismo. Y a modo de recompensa les ponen la etiqueta de TDAH y las tratan con Ritalín. Esas personas —como tantas otras que puede que tengan controlados sus niveles de actividad pero que son igual de impacientes— han perdido un mecanismo de control esencial para la vida.

La mayoría de la gente no se plantea la posibilidad de invertir en su propia educación. ¿Meses y años trabajando duro por las tardes en lugar de ver a la siguiente Top Model? ¿Enfrascarse en los libros cuando podrías andar por ahí de copas con los amigos? ¡Yo no! No hacen ninguna inversión, solo consumen. Para aquellos que no pueden esperar, los planes visionarios y las previsiones son ideas completamente ajenas. Esta impaciencia no solo priva a los afectados de un desarrollo razonable en el futuro, sino que además destroza el futuro.

Hay un tiempo entre una decisión y su impacto. Un tiempo de desarrollo

La gente que no puede esperar a ver crecer la hierba, arranca las briznas para que crezca antes. Las personas que son así no darán a la planta el tiempo que necesita para crecer. Así es como desbaratan acontecimientos que podrían haber sucedido en el futuro. Lo que no tienen en cuenta es que hay un tiempo entre una decisión y su impacto. Un tiempo de desarrollo. Esa es la diferencia entre el firme control del balón y el pase largo hacia delante. Con uno tienes un perfecto control del balón pero te atascas al dar pequeños pasos, mientras que lo otro te permite cubrir más espacio con elegancia.

Si buscas tomar decisiones más importantes que las de elegir los cojines para el sofá, tienes que aprender a esperar. Tienes que estar preparado para dejar que las cosas se deslicen. Tendrás que ser capaz de quedarte sin saber el efecto final que tiene tu decisión.

Si hoy decides enviar a tu hijo a un caro colegio privado, pasará un tiempo antes de que ambos sepáis si fue una buena decisión. Si le sacas a los tres días porque un profesor no le ha tratado bien, nunca será capaz de comprobar si sabe afrontar situaciones desagradables. Y que sabe imponerse y hacer amigos. Saber si la inversión en la educación de tu hijo merece la pena no se verá hasta pasados diez años. Lo sabrás cuando tu hijo se valga por sí mismo, y, con suerte, sacando provecho de su buena formación.

Así son las cosas cuando decides iniciar tu propio negocio. Es probable que pases por momentos duros antes de hacerte un nombre en la profesión y hasta que puedas dormir bien por las noches. Y el que hoy te separes de tu pareja de toda la vida no significa que mañana vayas a ser un atractivo soltero.

Lo mismo puede decirse de la economía. Hace tiempo que los actores se dieron cuenta de que nada cambiaría sin inversión. A pesar de eso, la impaciencia de los que toman las decisiones normalmente toma la delantera. A los proyectos no se les da tiempo para que se desarrollen, y cuando algo se fuerza, está abocado a fracasar. Con frecuencia es la impaciencia de los inversores y de los accionistas la que desbarata el desarrollo a largo plazo. Una empresa que opta por invertir en el desarrollo de coches eléctricos no generará beneficios con el nuevo negocio en ese mismo trimestre. Primero se necesita invertir una gran cantidad de dinero en investigación y desarrollo. Sin saber si tendrá su compensación o no. De hecho, algunas estrategias a largo plazo se abandonan porque los dividendos del inversor eran muy bajos.

A los impacientes pensadores a corto plazo les parece que cada minuto en que no pasa nada son demasiados. Me preguntó qué hacen con todo su tiempo.

Mirando por la ventana de la habitación del hotel

«El desayuno era escaso. Poca variedad. Tampoco especialmente bueno».

«El bufé de la cena ya estaba tibio hacia a las nueve de la noche».

«Un cálido recibimiento, y todo estaba bien preparado. Unas vacaciones sensacionales desde el principio».

En cuanto la gente regresa de las vacaciones, se pone ante el ordenador y escriben comentarios y valoraciones en sitios web como TripAdvisor. Sus penetrantes ojos no pierden detalle. ¿Pelusas debajo de la cama matrimonial? ¿Escandalera en la habitación de al lado? No hay nada que escape a los comentarios en retrospectiva. El seguimiento de las vacaciones puede llevar tanto tiempo como las vacaciones mismas.

Cierto que hay razones comprensibles para este comportamiento. La gente quiere que se la vea y se la oiga. Quiere aportar su granito de arena. Tiene motivos desinteresados también; quieren ayudar a otros a encontrar un buen hotel.

Pero yo me pregunto si eso tiene sentido. Puedes volverte loco planeando tus vacaciones. Comparas meticulosamente. En un hotel te obsequian con media botella de vino, y en otro con cestillo de fruta. Reservas la cena desde el aeropuerto. Y cuando llegas allí, miras más a través de la cámara que de tus propios ojos. Un poco triste, ¿no?

Y lo que haces después de las vacaciones puede ser igual de complicado. Organizar y etiquetar las fotos te lleva todo un fin de semana. Bueno, al menos quienes aparecen en las fotos después pueden verlas rápidamente por sí mismos, «Mary en la mezquita» y «Yo en la playa». En los viejos tiempos, la gente tenía que sentarse durante horas delante de un proyector de diapositivas. Todo perfecto, pero me pregunto por qué la gente arma tanto revuelo con las vacaciones.

¿Por qué no dedican la mitad de ese tiempo a pensar en su vida con esa intensidad? Porque a fin de cuentas, ¿quién se sienta a pensar qué tal ha ido el año anterior? O ¿qué podría mejorar? Casi nadie sopesa y reflexiona en lo que se habían propuesto conseguir y en lo que en realidad han conseguido. ¿Por qué algunas cosas no han salido como imaginaba? Y no se mira hacia el futuro. ¿Qué quiero conseguir el año que viene? ¿Qué no quiero que vuelva a suceder? ¿Cómo seguirán las cosas? Y ¿qué espero de la vida?

Nada de planes, ninguna reflexión. No hay tiempo para las cosas importantes, con todo ese frívolo ajeteo. Pero si solo te dedicas a hacer zapping en la vida, no verás nada en absoluto.

Piensa en lo que vas a hacer con tu limitado tiempo

El tiempo tiene un precio. Y nunca te dará más. El telón baja en algún momento, no deberías desperdiciarlo. Piensa en lo que vas a hacer con tu limitado tiempo. «Amplios espacios, zonas verdes exuberantes y bien cuidadas con muchos nichos. Todo muy limpio y ordenado». ¿Es esta clase de observaciones de clientes lo único que va a quedar de ti? Pero no pasa nada por emplear unos minutos en rellenar un cuestionario en el que te piden que valores tus últimas vacaciones. ¿De veras? ¡Pierdes tanto tiempo! Te pasas al menos treinta minutos formulando ingeniosos y divertidos comentarios intentando parecer un corresponsal de guerra. Digamos que tienes sesenta vacaciones a lo largo de tu vida. ¿De verdad vas a pasar treinta horas haciéndote el listo? Eso es más de media semana de trabajo. Sesenta fines de semana colocando fotos en álbumes. ¿Merece la pena de verdad?

Un estudio publicado en la revista *Geo Wissen* en 2005, y después un anuncio televisivo de la Organización Alemana Contra el Hambre en el Mundo para celebrar su quincuagésimo aniversario, lo resumieron en pocas palabras. Pasas nueve meses de tu vida lavando y planchando la ropa y dieciséis meses limpiando la casa. Pasas dos años y medio en el coche, y solo en 2011 pasaste treinta y seis horas en atascos. Y si fuera poco, pasas doce años viendo la televisión y dos años al teléfono. Y ciento setenta y cinco horas delante del espejo, y el mismo tiempo esperando en los semáforos.

¿Es esto lo que de verdad quieres? ¿O podría ser un poquito menos de todo? Por supuesto, las naderías también son parte de la vida. Aunque tenga sentido que otra persona te planche las camisas, no puedes delegarlo todo. De la misma forma que no puedes estar siempre preparando el camino, ni estableciendo el rumbo de tu futuro todas las horas de tu vida. Tienes que buscar una relación equilibrada entre las decisiones

diarias tipo «cojín de sofá» y las innovadoras que tengan impacto en tu futuro. Todo consiste en encontrar el equilibrio adecuado.

Perdidos en el espacio

Todos los aviones vienen con una Lista de Equipo Mínimo (MEL, por sus siglas en inglés). En ella se especifica todo lo que tiene que haber en el aparato y funcionando antes de que se te permita despegar. En la lista se incluyen tres indicadores de velocidad aerodinámica. ¿Por qué tres? ¿No basta con uno? Normalmente, sí. Pero ¿qué pasa si uno deja de funcionar? Te alegras de tener otro de repuesto. Si no sabes a qué velocidad vas, entonces no sabes cuánto puedes impulsar el morro del avión hacia arriba. Entre las nubes, no sabes si vas a 800 kilómetros por hora de velocidad en tierra, o si al minuto siguiente te detendrás y caerás al suelo como un saco de patatas. Por eso el indicador de velocidad es tan importante que tiene que haber tres en la cabina de mando. Por si acaso el de recambio se fastidia también. Necesitas dos TCAS (sistema de alerta de tráfico para evitar colisiones) y GPWS (sistema de alerta de proximidad al suelo). Pero solo hay un hacha para que los pilotos salgan de la cabina en caso de emergencia.

Los tres indicadores de velocidad vienen incorporados. Dos tienen que estar en buen estado de funcionamiento; de otro modo no se te permitiría volar. La Lista de Equipo Mínimo aclara la diferencia entre lo que es obligatorio llevar y lo que no estaría de más llevar. Entre lo esencial y lo reconfortante.

Si no quieres perder el tiempo, primero tienes que saber lo que es importante para ti en la vida

El capítulo cinco de este libro trataba sobre decidir entre lo que es importante y lo que no lo es tanto. Porque si no quieres perder el tiempo, primero tienes que saber lo que es importante para ti en la vida. ¿Pero cómo averiguas lo que realmente cuenta para ti? Hazte la siguiente pregunta: ¿Quiénes son las tres personas más importantes de tu vida? Si lo sabes, ya vas camino de determinar qué cosas son realmente significativas en tu vida.

Imagina que pasas la mayor parte de tu tiempo libre en el campo de juego. Tu equipo y tú vais a torneos y a campos de entrenamiento los fines de semana. Si ninguna de estas personas está en tu lista de las tres más importantes, algo no va bien.

Entonces, ¿quiénes son las tres más importantes? ¿Tu pareja está entre ellas, o uno de tus amigos? Puede que te sorprenda que tu padrino, al que solo ves cada dos años, ocupe el puesto número dos de la lista. ¿Por qué es importante? Esta pregunta te ayuda a darte cuenta rápidamente de *qué* es importante para ti.

Por cierto, ¿qué te impide decirles a esas tres personas lo que significan para ti? En la próxima oportunidad que tengas, diles que son una de las tres personas más importantes de tu vida. Les darás una alegría. Y tómate en serio lo que significan para ti. Y tómate a ti mismo en serio al mismo tiempo. Porque tomarte en serio a ti mismo no significa otra cosa que actuar en consecuencia con lo que piensas.

Cuando averigües lo que es importante en tu vida, no te perderás en las trivialidades cotidianas. De otro modo, te volverás loco asegurándote de que compras el mejor yogur y que la ropa de la cama es del color adecuado. Pero perderás de vista las cuestiones importantes de la vida.

Hamster relajado

Cuando las cosas empiezan a acumularse y la vida cotidiana amenaza con engullirte, cuando te has despistado, el primer impulso es ir aún más deprisa. Justo al contrario de como funciona la vida.

Tienes que pisar a fondo el freno. Retroceder un poco y preguntarte: «¿Qué me preocupa exactamente? ¿Qué estoy haciendo ahora? ¿Y para qué sirve?».

La perspectiva del helicóptero. Una técnica habitual en el mundo empresarial y político. Cuando estás sentado frente a adversarios durante una negociación despiadada, sal de la situación subiéndote a un helicóptero imaginario con visión panorámica. Observa la situación a distancia. Te ves a ti mismo y a tu compañero de negociación.

Y ahora viene la pregunta del millón: ¿De qué estáis discutiendo exactamente? ¿Estamos hablando de volúmenes de exportación, o del miedo al poder económico del país vecino? ¿Y cómo podemos resolver el verdadero problema sin desgastarnos en asuntos secundarios?

Lo que funciona en el trabajo funciona también en casa. En todas las relaciones se dan discusiones recurrentes. Sacar la basura, no dejar la ropa sucia tirada, sino en el cesto de la colada, y aprovechar al máximo el tubo de la pasta dentífrica. Si no fuera tan triste, te podrías partir de risa con ello. Cuando te distancias de las constantes peleas y discusiones, lo ves todo más claro. ¿De qué estamos discutiendo realmente? No es de la basura ni de la pasta de dientes. Si fuera así, lo único que tendrías que hacer sería ir al supermercado y comprar una caja de tubos de dentífrico y el problema estaría resuelto. Pero no lo es. Porque no tiene que ver con cepillarse los dientes ni con que no exprimas hasta la última gota el tubo de dentífrico. Más bien tiene que ver con una falta de reconocimiento y atención. ¿No se trata en realidad de una relación con problemas?

El verdadero trabajo empieza cuando expones el verdadero problema. ¿Por qué una de las personas cree que la otra no se preocupa de sus necesidades? ¿Es eso cierto? Etcétera.

Toma distancia y sepárate de la situación actual

No soy terapeuta de parejas. Pero el mecanismo es siempre el mismo: toma distancia y sepárate de la situación actual. Así no estarás a su merced. Y ganarás claridad. Es lo mismo que cuando cambias el teleobjetivo por un gran angular en la cámara de fotos.

También podrías preguntarte: «¿Qué haría Jesús ahora mismo?» O el Dalai Lama o MacGyver. Da igual, mientras no seas tú.

Este truco te ayudará también a salir de ti mismo. A distanciarte de la atadura que te tiene amarrado a la vida cotidiana, y, por propia experiencia, obtendrás una perspectiva completamente nueva de la situación. Si reflexionas sobre la situación desde un punto de vista diferente, de repente todo se vuelve más claro. Se llama objetividad.

Bucles temporales

Antes tenía deudas. Y no eran las que tuve por querer convertirme en piloto. No, fueron deudas tontas que se fueron acumulando de mi época de estudiante y después. Siempre había ganado bastante dinero, pero vivía bien también. Y ese estilo de vida tenía un precio. En fin, me daba igual tener una deuda de veinticinco mil que de treinta y dos mil marcos alemanes. O de cincuenta y dos o cincuenta y siete mil. Eso fue lo que hizo que la deuda fuera cada vez más grande. Poco a poco.

Llego un momento en el que me di cuenta de que tenía que pagar una multa de mil marcos al mes por descubierto. Y primero tenía que ganar ese dinero. Sumé en una lista todas mis deudas. Las que tenía con el banco, con amigos y con mis padres. El total ascendía a ciento cincuenta mil marcos y pico. Darme cuenta de ello me dejó anonadado.

Al principio pensé: «Se acabó. Nunca me libraré de esta deuda». Pero entonces cambié mi vida, vendí todo lo que no necesitaba. Recorté los gastos y me maté a trabajar. En los dos años anteriores y posteriores a mi trigésimo cumpleaños, rara era la tarde en que se me encontrara en un bar. Durante el día daba charlas que me había pasado media noche preparando. Cualquiera cosa con tal de quitarme de encima esas malditas deudas.

Hoy soy consciente del efecto curativo que me produjo aquella impresión. Me arrancó de mi actitud irresponsable de no preocuparme de nada. De hecho, incluso puedo reírme de mi estupidez, que podría haberme arruinado. Pero entonces, mientras luchaba por salir adelante, el mundo era un lugar oscuro.

Y ese fue el truco. Cuando sabes lo que es tocar fondo y sobrevives, puedes trasladar esa lección a los desastres de tu vida actual. «Hoy sé que fui capaz de superar mi problema en el pasado y que incluso me ayudó a crecer. Y sé que el problema de ahora es manejable». Y lo mejor: «Sé que creceré aún más».

Conocer a fondo el arte de saber manejarse en la vida es lo más parecido a lección de gramática de un curso de alemán para extranjeros. Imagina que dentro de cinco o diez años vuelves la vista a tu situación actual. De pronto la situación pierde importancia, e

incluso ya no es una amenaza. Es un método más eficaz que consultarlo con la almohada. Y casi siempre funciona.

Cuanto tenía siete años, tenía un ferviente deseo que eclipsaba todo lo demás. Se trataba de unas raquetas de tenis de plástico negro con una suave pelota amarilla. Algunos vecinos míos las tenían. Me fascinaba aún más la pelota que las raquetas. Una pelota con la que podías jugar dentro de casa. Poseer algo así debía de ser pura felicidad. No había día que no me despertara pensando en las raquetas y la pelota, ni noche que no me durmiera con ese anhelo.

Entonces vivía con mi familia en la antigua Alemania del Este. Las raquetas solo podían comprarse en la Alemania occidental. No me habría servido de nada ahorrar mis propinas, porque tenía marcos de la Alemania oriental. No podía contar con mis padres ni con mis tíos. Ninguno de ellos se habría gastado marcos de la Alemania occidental en ese juego, si, para empezar, hubieran tenido alguno. Y no teníamos familiares que hubieran podido enviar el objeto de mi deseo cruzando la frontera. Sencillamente me era imposible conseguir esas raquetas y la pelota amarilla.

Aún ahora recuerdo cómo me sentía entonces. Una mezcla venenosa de desesperación, deseo, tristeza y rabia. Me sentía solo, impotente e incomprendido. Todo el mundo decía: «No seas tonto y deja ya de darnos la lata con eso».

A pesar de que mis penas de entonces ahora parecen triviales —hoy podría equipar a todo un colegio con raquetas y pelotas— mis sentimientos y mi desesperación eran verdaderos en aquel momento. Restarles importancia hoy sería una equivocación. No había salvación para mí en aquella época. De niño no podía ser capaz de ver mi deseo con la perspectiva de varios años después. Pero los adultos lo hacen muy bien. Cuando quieren.

Cuando tienes mal de amores y te acaban de romper el corazón, no eres capaz de imaginar que las cosas puedan volver a ir bien. Languideces de dolor. El tiempo se detiene y parece imposible que la vida pueda continuar. Si piensas cómo sería si volvieras la vista atrás dentro de unos cuantos años, pondrías tu pena en perspectiva. No significa que desapareciera del todo. Por supuesto que no. Pero pierde el poder absoluto que tiene sobre ti.

Si piensas en la vida que has llevado hasta ahora, te darás cuenta de que cada fase tenía su propio centro de atención. Cada pocos meses o años te enfrentabas a otra cosa. Todo lo anterior, lo que ya habías superado, se desvanecía. Cuando tenías cinco años querías aprender a montar en bicicleta. Cuando cumpliste los diez, eso era pan comido. Entonces querías ser capaz de dominar los quebrados. Aborrecías cómo tu profesor te ridiculizaba delante de toda la clase. A los trece, los quebrados ya no tenían importancia, porque te habías enamorado por primera vez. A los diecinueve dejaste atrás ese episodio y te parecía infantil, porque estabas atravesando tu primera separación. El que te rompieran el corazón no te importaba nada a los veintitrés porque ahora la pelea con tu profesor para que te subiera la nota en un examen trimestral tenía prioridad. No querías que aquello afectara a la calificación de los exámenes. Perdiste tu primer trabajo cuando tenías veinticinco años. No te contrataron después del periodo de prueba. Y así es la

vida. La cantante alemana Annett Louisan, cuenta la historia de una chica que se enamoró perdidamente de un compañero de estudios en su canción *Chancenlos* («Sin posibilidad»). Años después, la misma chica tiene la oportunidad con ese mismo estudiante, pero es demasiado tarde.

*Tienes la oportunidad de conseguir tantas cosas
cuando ya no las necesitas.
El sueño tonto de una adolescente hecho realidad.
¿Por qué ahora, y no cuando tenía dieciséis años?*

Si te vas a reír dentro de cinco años, ¿por qué no reírte ahora mismo?

No sirve de nada quejarse por un deseo no cumplido cuando lo querías. Mira el lado bueno de la vida. Si sabes que nada es para siempre, puedes concluir: «Según mi experiencia, esta desagradable situación en la que me encuentro no durará mucho. Luego vendrá otra cosa». Si te vas a reír de ella dentro de cinco años, ¿por qué no reírte ahora mismo? Es innegable que las ansias y el problema los tienes ahora. Pero no durarán eternamente. Poner las cosas en perspectiva es una forma de salir de la situación que te agobia. Si levantas la vista, darás con el enfoque adecuado. Entonces estarás cerca de lograr el equilibrio entre tus deseos cotidianos y el panorama general. Y no te perderás en todo ese ajeteo, ni serás una estatua dorada que solo toma decisiones intergalácticas.

Y tendrás serenidad.

Para que quede más claro: serenidad no significa indiferencia. Entonces estarías yendo al otro extremo, hablando solo de las cosas importantes. De la misma manera que la vida no solo sucede a un micro-nivel, tampoco se desarrolla solo dentro de un marco cósmico de lo absolutamente fundamental. Se trata de encontrar el equilibrio adecuado. ¿Por qué son tan pocas las personas que logran el equilibrio correcto?

Frío como el hielo

Una tarde me rompí una mano. Me habían atendido en urgencias y nos dirigíamos a casa desde Graz (Austria) por una autovía cubierta de nieve. En el hospital me habían dado analgésicos. Cuatro pastillas. Para cuando llegamos a Salzburgo, se me había pasado el efecto de la última, y faltaban 300 kilómetros. Cuando llegamos a Bad Reichenhall, tenía un dolor punzante en la mano. Justo antes de Rosenheim, solo podía pensar en lo que me dolía la mano. Mi mundo se había reducido a los doscientos metros de carretera que tenía delante y a las punzadas que sentía. Daba igual como pusiera la mano, el dolor era incandescente. Veía bolas de fuego cada vez que el latido del corazón bombeaba sangre

en las venas de mi mano herida. Todos mis pensamientos estaban concentrados en el dolor. En la mano. En el dolor. En la mano.

Acababa de pasar la salida de Rosenheim. Solo media hora para llegar a Múnich. Quizá un poco más debido a la nieve. En ese momento un anuncio en la radio interrumpió mis pensamientos.

El peso de las fuertes nevadas caídas en Rosenheim ha provocado que el techo de una pista interior de patinaje se derrumbara. Se desconoce aún el número de víctimas mortales y heridos. Los trabajos de rescate se están viendo dificultados debido a que la nieve no deja de caer.

Aquellos niños y adolescentes que habían ido a patinar a la pista de hielo nunca volverían a casa. Había gente bajo los escombros que nunca volvería a caminar. Estaba anonadado.

Solo cuando me bajé del coche en Múnich me di cuenta de que entre Rosenheim y mi destino no había vuelto a acordarme de la mano. Murieron quince personas bajo el techo derrumbado de aquella pista de hielo. Doce de ellos eran niños. Otros treinta y cuatro habían resultado heridos de gravedad. Y me dije a mí mismo: «¿Qué importancia tiene mi mano ahora? Brandl, mantén la calma».

Así es cómo lo veo: antaño, las cosas cambiaron del geocentrismo de la antigüedad y la Edad Media al heliocentrismo. Desde el comienzo de la Edad Moderna, ya no era la Tierra, sino el Sol, el centro del universo conocido. Eso se acercaba más a la realidad. Y aunque sabemos que nuestro sistema solar es uno entre miles, y que nuestra Vía Láctea es solo una mota de polvo en un increíble número de galaxias, nuestra visión del mundo ha experimentado una regresión. El heliocentrismo se ha visto sustituido por el egocentrismo.

No es como en los tiempos de Copérnico y Galileo, en que la Tierra era el centro del universo. Ahora es el individuo. El ego. La mayoría de la gente solo se ve primero a sí misma. Eso hace que la exagerada presunción de los hombres sea peor que nunca. Todo lo que te rodea está ahí para ti y tu entretenimiento.

Solo las ocasiones críticas te recuerdan que sería más apropiado restar importancia a las cosas. En cualquier caso, mi experiencia de Rosenheim tuvo su impacto. Ves el mundo borroso a través de tus propias gafas. Solo cuando miras las cosas desde una perspectiva más amplia que tu ego, puedes superar la visión egocentrista del mundo. Y comprendes mejor cómo son las cosas en realidad.

Pensemos en Europa, por ejemplo. Todavía sigue siendo yo, yo, yo. Los alemanes, los griegos, los italianos. La arrogancia nacional, la envidia nacional. Claro que hace falta algo más de una noche para que a la gente le entre la cabeza que el mundo es un poco más grande que «la plaza de mi pueblo». Pero ¿cuándo los setecientos millones de personas que viven en el Viejo Mundo van a considerarse europeos? Es una necesidad urgente. Porque solo seremos capaces de afrontar los retos que planteen países como China e India si somos una verdadera unión, y no estados individuales.

Frank Schirrmacher ofrece en su libro, *Minimum*, un buen ejemplo de lo importante que es no ir por la vida como un lobo solitario. En el invierno de 1846/47 un grupo de

colonos quedaron atrapados en la Sierra Nevada (California). No pudieron cruzar el elevado paso final con sus caravanas cubiertas antes de que llegaran las nieves. Unas ochenta personas tuvieron que protegerse del frío y la ventisca en refugios improvisados. Tenían que resistir seis meses de espera antes de que el paso pudiera cruzarse. Solo había suficiente comida y ropa para las primeras semanas. Tenían que cortar leña constantemente para mantener el fuego. Todo lo que no se consideraba necesario se quemaba. Ardieron bibliotecas enteras aquel invierno interminable. Cada día era una lucha por la supervivencia. Y pronto el agotamiento y malnutrición se cobraron las primeras víctimas.

Cuanto más grande es la familia, mayores son las probabilidades de supervivencia

La mitad de los colonos perdió la vida en el paso Donner. Pero no fueron los hombres fuertes e independientes de entre veinte y cuarenta años que viajaban solos los que tuvieron la mayor probabilidad de sobrevivir. La mayoría de las personas que viajaban solas murieron. Fueron los que formaban parte de una familia, los que se beneficiaron de la conducta social entre unos y otros, quienes vieron la siguiente primavera. Parece que cuanto más estrechamente unida estaba la persona a un grupo, mayores eran las probabilidades de supervivencia. O dicho de otra manera: Cuanto más grande es la familia, mayores son las probabilidades de supervivencia.

Acepta que hay cosas que son más importantes que tú. Que no siempre se trata solo de ti. Que no eres el centro de la galaxia, pero tampoco eres una insignificante mota de polvo. Tómate en serio, pero no cometas el error de pensar que todo gira a tu alrededor. Y desde luego no pienses que eres indispensable.

Pero ¿significa eso que es mejor decir adiós a cualquier chispa de confianza en uno mismo, que toda decisión es una pérdida de tiempo? Afortunadamente, no.

En un mundo diferente

Las decisiones no son absolutas. ¿Qué habría sucedido si el comandante Sullenberger hubiera reaccionado exactamente como lo hizo pero hubiera estrellado y hundido el avión? Todos los pasajeros muertos, la búsqueda de la caja negra, las operaciones de recuperación para sacar el avión del río que habrían llevado meses. ¿Y si hubiera las olas hubieran sido más grandes en el Hudson? ¿Y si el piloto no se las hubiera arreglado para mantener las alas niveladas de manera que las puntas no tocaran el agua...?

Sí, todo podría haber salido muy mal.

Entonces habríamos oído: «¿Por qué ese idiota de Sullenberger no regresó a La Guardia, o voló hasta Nueva Jersey, como le aconsejaron desde la torre de control?». El

hecho de que estas opciones no eran posibles se habría olvidado. Sullenberger habría pasado a la historia como el piloto que quiso salirse con la suya, que lo hizo todo mal, y que tenía ciento cincuenta y cinco vidas sobre su conciencia.

A veces solo hay unos milímetros o una décima de segundo entre un héroe y un perdedor

A veces solo hay unos milímetros o una décima de segundo entre un héroe y un perdedor. O unos cambios que no puedes prever. Abandona la ilusión de pensar que tú llevas las riendas. Porque no es así. No puedes controlarlo respecto a cómo resulta tu vida. Ni siquiera aunque tomes decisiones. Cuando decides, es un poco como gobernar un barco de vela por un río ancho. Puedes decir si navegar por la orilla izquierda o la derecha. Pero no puedes navegar corriente arriba. Y no sabes qué bancos de arena y qué corrientes aguardan más adelante y que podrían obligarte a cambiar de rumbo.

Aquí es donde interviene la humildad. Tienes que ser capaz de aceptar que la influencia que puedes ejercer es limitada. Por eso es aún más importante hacer todo lo que puedas por fijar tú la dirección. Todas las decisiones cuentan. Sobre todo cuando no eres tú el que sujeta las riendas.

Pensar «Soy totalmente libre para tomar mis propias decisiones y llevo una vida con determinación propia» es la mayor forma de autoengaño. Te acercas mucho, pero no puedes hacerlo completamente. Porque en el mundo hay otras cosas además de ti. No puedes dirigir el futuro. Si vives tu vida, entonces no eres como el controlador de una PlayStation. Humildemente te das cuenta de que puedes, en términos generales, determinar la dirección, pero no la corriente. Hay muchas cosas sobre las que no tienes influencia. Humildad no es la sumisión de un esclavo a su dueño. Y no tiene nada que ver con el gozo de servir. La humildad no tiene que ver con ser un lameculos. Muy al contrario, la persona humilde mira hacia las estrellas. Entiende que hay algo fuera de su alcance, algo más grande que él. Erich Fromm dijo: «La facultad de pensar objetivamente es la razón; la actitud emocional que se oculta tras la razón es la humildad».

Alexander Dibelius, director de Goldman Sachs en Alemania, pidió a su sector que fuera humilde. Llamar a la gente a la humildad se ha convertido en una tendencia entre los políticos y banqueros de hoy. Pero aunque algunos eslóganes te rechinen, Dibelius tiene toda la razón. Sencillamente se había dado cuenta de que el operador no lo tiene todo entre sus manos, de que no todo puede calcularse. De que suceden cosas que nadie habría imaginado.

Cuando Gorbachov era presidente de la Unión Soviética tenía mil y un problemas. El gobierno estaba a punto de venirse abajo. Sabía que las cosas no podían seguir igual. La carrera armamentística había dejado a su país sin fuerzas. El aparato del estado era gigantesco. Inamovible.

Gorbachov quería una Unión Soviética próspera. La condición era un mundo en paz. Por eso tomó una decisión radical: retirarse de la carrera armamentística. Reconciliarse con Occidente. Preparó el cambio de rumbo con *glasnost* (transparencia) y *perestroika* (cambio). Tenía el suficiente poder en su papel como secretario general del Partido Comunista de la Unión Soviética. Pero en cuanto la pelota empezó a rodar ya no hubo marcha atrás.

Creo que hizo lo correcto. Pero las cosas resultaron de manera diferente de como las había preparado. Con toda seguridad Gorbachov no planeó el desmoronamiento de la Unión Soviética. Quería que todo lo viejo se rompiera y se crearan cosas nuevas. Pero ¿así?

¿Triunfó Gorbachov? Yo creo que sí. Sobrevivió al primer golpe de Estado, pero la Unión Soviética se hizo añicos de todos modos. Se había quedado sin poder. Sin embargo, él hizo cosas increíbles. El éxito de Gorbachov abrió el camino para el verdadero cambio. Sin embargo, fracasó como el político que quiso realzar la grandeza, el poder y el prestigio de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas. Así es como funcionan las cosas cuando intentas buscar el equilibrio adecuado. Puedes tomar decisiones, pero no puedes decirle al mundo que se comporte.

Ahora te toca a ti

«Hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes», le dice Yoda a Luke Skywalker.

La vida no tiene seguro de cancelación.

Nada de «Los demás tienen la culpa».

Nada de «Así son las cosas».

Nada de «No importa».

Nada de peros.

Nada de «No hay inconveniente».

Nada de «Ya lo haré».

Nada de «En realidad...».

Nada de «De alguna manera...».

Nada de «A lo mejor».

Eres solo tú y tu vida. Y las decisiones que hayas tomado. Y las que vas a tomar.

Ellas te recuerdan quién eres.

EPÍLOGO

Con los pies en la Tierra

A Chesley B. Sullenberger le llevó una vida entera de formación y humildad ser capaz de volver la vista al acto heroico que realizó y decir:

«Soy un tipo normal que lo hizo bien en una situación extrema».

Sullenberger hizo lo que pudo.

Y es de lo que se trata.

Tomar decisiones difíciles es fácil si sabes cómo
Peter Brandl

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.

Traducción del inglés: © M.^a Jesús Asensio

Diseño de la cubierta: © Planeta Arte & Diseño
Imagen de la cubierta: © Jane Burton / Getty Images

© Peter Brandl, 2013
Publicado en alemán por GABAL Verlag, GmbH
Derechos de traducción: Sandra Bruna Agencia Literaria, S. L.

© De esta edición: Editorial Planeta, S.A., 2018
Temas de Hoy es un sello de Editorial Planeta, S.A.
Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona (España)
www.temasdehoy.es
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2018

ISBN: 978-84-9998-644-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Safekat, S. L.
www.safekat.com

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

BIENESTAR



¡Síguenos en redes sociales!



Índice

SINOPSIS	5
PRÓLOGO: 208 SEGUNDOS	6
PRIMERA PARTE. ¿POR QUÉ NO HEMOS TOMADO AÚN UNA DECISIÓN?	7
1. LA FUERZA DE GRAVEDAD: NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL	9
2. CINTURÓN DE SEGURIDAD: LO QUE NOS SUJETA	22
3. LA PRESIÓN DE LOS NEUMÁTICOS: CUANDO LAS COSAS SE COMPLICAN	36
4. VUELO SIN MOTOR: NO HAY PEROS QUE VALGAN	46
SEGUNDA PARTE: ATERRIZAJE DIFÍCIL	58
5. REMACHES: POR QUÉ LO QUE PARECE SIN IMPORTANCIA ES MUY IMPORTANTE	60
6. COPILOTO: QUIEN REALMENTE DECIDE	74
7. TUMBAS: DONDE HABITA LA VIDA	86
8. FUERZA: LO QUE NOS AYUDA A AVANZAR	98
9. DÍA DE COBRO: LO QUE NO PUEDES DARTE A TI MISMO	112
10. SINCERAMENTE: ¿Y SI SALIERA BIEN?	126
11. RÍO HUDSON: PERIODO DE INCERTIDUMBRE	139
EPÍLOGO: CON LOS PIES EN LA TIERRA	154
Créditos	155
¡Encuentra aquí tu próxima lectura!	156