

BERNARD ROTH, PROFESOR DE LA U. DE STANFORD

CÓMO CONSTRUIR EL hábito DEL LOGRO

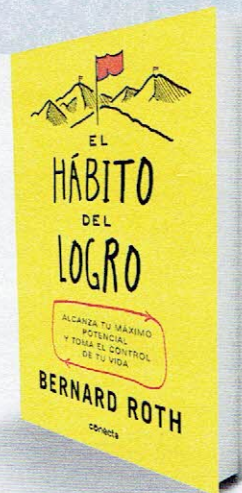
Desde su solicitado curso de posgrado, este ingeniero enseña un método basado en el Design Thinking que ayuda a las personas a reconocer sus objetivos personales más profundos y -lo más importante- convertirlos en realidad. Un proceso en el que el autoconocimiento, la pérdida del miedo al fracaso y la ausencia de excusas definen el éxito.

Para aprobar el curso que Bernard Roth dicta en la Universidad de Stanford -y que The Wall Street Journal describió en una oportunidad como “el programa más hot para posgraduados”- no es necesario tener buenas calificaciones, si no hacer algo que realmente se quiera hacer y nunca se ha hecho, o resolver un problema pendiente en la vida. Y eso abarca desde montar un stand up comedy hasta escribir un libro; desde tener una conversación postergada hace décadas con alguien de la familia hasta adelgazar más de 60 kilos; desde tirarse en un paracaídas hasta aprender un nuevo idioma; desde encontrar pareja hasta dar la vuelta al mundo en un yate.

Las opciones son interminables, como lo es tam-

bién la lista de espera de alumnos que quieren aprender el método de Roth y que lo contactan desde todo el mundo.

Bernard -Bernie-, como le gusta que le digan- no es psicólogo, terapeuta ni coach, aunque algo tiene de todo eso. Es profesor de Ingeniería, pionero a nivel internacional en el área de la robótica y experto en asuntos como la cinemática, rama de la física que estudia el movimiento de los objetos sólidos. Pero también lidera talleres de creatividad desde hace más de 30 años y es cofundador y director del Hasso Plattner Institute of Design, más conocido como d.school, en Stanford. Ahí enseña lo que llama *the achievement habit* (el hábito del logro), concepto con el que titula su libro, publicado por Harper Collins en 2015 y traducido al español, donde invita a los lectores a “dejar de soñar, comen-



En su libro, Roth invita a realizar los mismos ejercicios que propone en sus clases.

LOS 5 CONCEPTOS DEL DESIGN THINKING

1 EMPATIZAR. Sintonizarse con las necesidades de los otros, en términos amplios. Entender cuáles son los problemas que afectan a las personas y sobre los cuales se puede hacer un aporte.

2 DEFINIR EL PROBLEMA. Acotar, dentro de este universo de problemas, un asunto específico que se quiera abordar. Para esto, es vital trabajar sobre una pregunta, no sobre una afirmación. Es el paso más importante. Hay que entender qué es lo que realmente se quiere lograr.

3 IDEAR. Pensar en todas las respuestas posibles para esa pregunta, sin enjuiciarlas ni detenerse en la primera que surja. Se recomienda hacer un registro visual de las ideas, anotándolas en post-its, cuadernos, pizarras o hasta servilletas. Esto tiene su explicación en la neurociencia: tener todas las opciones a la vista ayuda al cerebro a pensar mejor.

4 PROTOTIPEAR. Llevar las ideas a formatos concretos, diseñar los planes para ejecutar las ideas. Darle a las respuestas del paso tres una “bajada” aplicable a la vida real.

5 TESTEAR Y EVALUAR EL FEEDBACK. Probar las ideas, todas ellas: esto permite saber a ciencia cierta cuál es la mejor respuesta al problema inicial. Si la primera resulta, se pierde la posibilidad de saber si alguna de las otras funciona aún mejor. Aprender de lo que no resulte y volver a los puntos anteriores cuantas veces sea necesario.

zar a hacer y tomar el control de su vida”.

Roth basa su curso en el *Design Thinking* (ver recuadro), un concepto que se conoce en Silicon Valley –aunque el nombre mismo es más reciente– desde fines de los años 60. Se trata de un plan de cinco pasos, esquematizado por David Kelley, académico de Stanford y cofundador de la empresa de diseño Ideo. Se usa para lograr distintos objetivos como, por ejemplo, hacer más eficiente el gasto energético en una compañía o crear una nueva aplicación para teléfonos inteligentes.

Esta metodología se restringía principalmente al área de desarrollo de las empresas, hasta que Bernard Roth decidió que era importante volcar este esquema también en la vida real, para ayudar a las personas a diseñar una mejor versión de sí mismas. Roth aplica los principios del Design Thinking –junto a otras herramientas, como el fomento de la creatividad y el entrenamiento de ciertas habilidades de comunicación– sobre los deseos postergados, las insatisfacciones arrastradas por años y especialmente sobre todo aquello que hacemos a diario sin ser completamente honestos con nosotros mismos, con nuestros anhelos y deseos más profundos.

Al teléfono desde su casa en Palo Alto, comenta:

–Cuando yo llegué a Stanford, en 1962, la gente hablaba mucho sobre emprender, sobre ser sus propios

jefes, sobre crear empresas, pero nunca hacía nada de eso. Entonces yo pensé que hablar no era suficiente, que la mejor manera de aprender es haciendo. Y me propuse enseñar eso. Hoy, muchos alumnos me han dicho que haberse hecho cargo de un proyecto para mi curso había cambiado sus vidas para siempre.

ENSAYO Y ERROR

“Hacerse cargo” es un concepto muy importante para Roth, quien invita a actuar y decidir sin demasiada planificación (“si tienes que decidir qué hacer en 25 segundos, lo que escojas siempre será lo correcto”, dice, sobre el valor de la intuición, en su libro). Pero cuesta, porque los seres humanos tenemos miedo a equivocarnos. Esto, que nos paraliza, es un error: si a medio andar se descubre que el camino no era el correcto, dice Roth, hay que valorar el aprendizaje que surja de esa experiencia y seguir adelante. Como aplicando el método científico de ensayo y error.

–Llegas más rápido a tu meta si simplemente vas adelante en vez de ponerte a pensar mucho sobre ella, porque siempre hay una parte de la realidad que no puedes controlar. Todo el mundo comete errores y tratar de ocultarlos es peor. En Silicon Valley, por cada negocio que funciona, hay entre 12 y 15 que no resultaron. Fracasar es parte del juego y cuando no es por negligencia está OK, acá se entiende incluso como un regalo –acota.

Pero este “hacer” no debe confundirse con conceptos de menor valor como “tratar” o “intentar”.

–Son dos estadios diferentes del ser –explica–. Cuando haces, tienes éxito, como sea. En cambio cuando intentas, cuando tratas, pones el foco en los obstáculos que aparecen en el camino. Tratar significa que lo que buscas puede suceder o no; hacer, en cambio, es un compromiso total. La gente muy exitosa entiende inmediatamente la diferencia, porque hace todo lo que sea necesario por llegar a donde quiere ir. No se trata de magia, sino simplemente de no dejar que los obstáculos se metan en el camino. Si piensas que tu vida depende de lograr algo, lo consigues. Entonces el “no pude” nunca es verdad. La verdad es que no pusiste suficiente de tu parte.

LAS PREGUNTAS CORRECTAS

En su libro, Roth enfatiza la importancia de no refugiarse en supuestas “razones” para no lograr la meta: “no son más que excusas adornadas”, sentencia, “que usamos cuando no nos hacemos completamente responsables de nuestras acciones”. Llegar tarde, dice a modo de ejemplo, casi nunca es culpa del tráfico: si uno realmente quiere llegar a tiempo a algo, cuenta con que las calles puedan estar atochadas y sale más temprano.

Siguiendo esta lógica, el que tiene el hábito de la impuntualidad debiera ser sincero consigo mismo, antes que seguir echándole le culpa a factores exter-

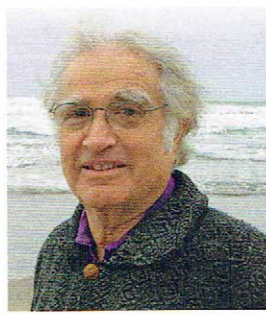
Roth enfatiza la importancia de no refugiarse en supuestas “razones” que son solo excusas adornadas.

nos, y cuestionarse por qué no quiere llegar a la hora. Lo cual nos lleva a uno de los puntos centrales en el método de Roth: hacerse las preguntas correctas. A esto, dice, vale la pena dedicarle tiempo, porque cuando las personas intentan solucionar un asunto una y otra vez sin llegar a puerto, lo más probable es que estén enfocados en el dilema equivocado, como un ebrio que se golpea constantemente contra el mismo poste, sin atinar a rodearlo y seguir adelante.

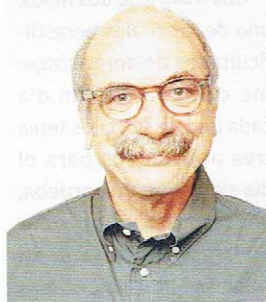
Pero dar con la pregunta idónea no es fácil, porque implica tener el coraje de ser ciento por ciento sincero con uno mismo. Y también tener la capacidad de replantearse, de “reenmarcar” –es el verbo que Roth usa– los desafíos y las metas.

–Todos nos mentimos a nosotros mismos, porque a veces es duro enfrentar la realidad. Pero es un músculo que se entrena. Y una vez que tienes la pregunta correcta, te das cuenta inmediatamente de cuál es la respuesta adecuada. El problema prácticamente se resuelve a sí mismo. Es casi milagroso –asegura.

Para esto, Roth propone un mecanismo que llama “subir al próximo nivel”. Si alguien, por ejemplo, plantea que su objetivo es encontrar una pareja, al preguntarse qué pretende con esto, puede descubrir que lo que en realidad quiere es sentir menos soledad. Las



“Una vez que tienes la pregunta correcta, el problema prácticamente se resuelve solo”, dice Roth.



David Kelley, profesor en Stanford y gestor de la empresa Ideo, acuñó el término Design Thinking.

respuestas posibles para esta nueva pregunta (¿qué puedo hacer para sentirme menos solo?) son muchas. Más sinceras y también más abordables.

“Algunos me han comentado que sienten que este método no resuelve el problema, sino que simplemente lo reemplaza con otro que sí se puede resolver. Lo que esos alumnos no se dan cuenta es que a veces saber soltar un problema es frecuentemente la mejor solución, especialmente cuando estás enfocado en el problema equivocado”, apunta Roth en su libro, lleno de ejemplos tomados de las experiencias de sus propios alumnos.

Para Roth, lo más importante es dejar de lado el “pensamiento automático”, ese que trabaja sobre conceptos predecibles y se conforma con los primeros caminos que se vislumbran, para abrirse a miles de posibilidades nuevas. Los alumnos las anotan en post-its, servilletas, cuadernos o pizarras, sin enjuiciarlas, para luego probar un camino, luego otro, y otro, hasta conocerse mejor a sí mismos y saber reconocer la senda que los llevará al logro de sus objetivos. En suma, a que lo que se haga, sea lo que realmente se quiere. ■

Por **Sofía Beuchat**

NUEVA

Biosal[®] Plus

ESTE VERANO COME
SANO Y RICO

TAN RICA
COMO LA SAL
DE SIEMPRE

una rica como
tu sal cuando

33%
sodio

una rica como
tu sal cuando

Biosal[®] Plus