Mindset: ¿Cómo la inteligencia puede frenar la innovación?

¿Por qué algunas personas ven los errores como algo tan negativo, mientras que para otras es parte del día a día? ¿Por qué algunas personas necesitan validarse constantemente y demostrar lo inteligente que son, mientras que para otras ni siquiera es tema?

Aunque “la fuerza” esté de nuestro lado, todos los días nos enfrentamos a situaciones de riesgo donde las cosas podrían no salir como esperamos. Se nos presentan desafíos que no hemos tenido antes y sin darnos cuenta lo único que podemos escuchar es **“no me la voy a poder”, “no soy suficiente”**, “quedará en evidencia que no sé”.

¿La consecuencia? Nos auto-limitamos, tomamos el camino “más seguro” y perdemos oportunidades para evitar exponernos. Peor aún, si algo sale mal cuando nos atrevemos, se nos aparece automáticamente el discurso “ya lo sabía… no soy tan inteligente”. “Nunca lo he sido”. “Nunca lo seré”. #circuloVicioso

Pareciera que **interpretamos los desafíos como amenazas personales**,

donde lo que está en juego es nuestra **identidad**. Terminamos actuando de forma defensiva e intentamos demostrar (al mundo y a nosotros(as)) nuestra inteligencia. No es de extrañar que desde esta actitud desistamos ante los primeros obstáculos.

¿Somos inteligentes o nos hacemos inteligentes?

El debate sobre si la inteligencia puede desarrollarse o es inmutable es muy antiguo, pero **las implicancias que esta creencia tienen para cada persona** han sido estudiadas por más de 20 años por Carol Dweck, PhD en psicología de USA.

En su libro Mindset, Carol Dweck plantea que la **visión que tenemos respecto a nosotros mismos afecta profundamente nuestra forma de operar, de enfrentar riesgos, de relacionarnos con el éxito y fracaso** en contextos tanto profesionales como personales.

Cuando creemos que nuestras cualidades personales están **“determinadas”** o prefijadas al nacer, se nos genera la necesidad de validarnos una y otra vez. Por otra parte, cuando creemos que nuestras cualidades personales se pueden **“desarrollar”** vemos el esfuerzo como el camino para alcanzar futuros inimaginables.

Carol Dweck distingue y caracteriza estas dos mentalidades:

1. “Mentalidad fija o *Fixed Mindset*«

Cuando creemos que nuestro **carácter, inteligencia y capacidad creativa son datos estáticos que no podemos cambiar** de ninguna manera significativa. El éxito es consecuencia de esa dosis de inteligencia. Tener éxito y evitar el fracaso a toda costa se convierten en una forma de mantener la sensación de ser inteligente o hábil.

2. «Mentalidad de crecimiento o *Growth Mindset*«

Cuando creemos que nuestro **carácter, inteligencia y capacidad creativa se desarrolla con práctica y esfuerzo**. Los desafíos y el fracaso nos impulsan a crecer y ampliar nuestras capacidades.

La teoría de estas dos mentalidades cambia el sentido del esfuerzo

En nuestro sentido común “las personas cracks” fueron afortunadas pues les “tocó una dosis superior de inteligencia” que les ha llevado al éxito. Sin embargo, al poner foco solo en el resultado **dejamos de ver todo el esfuerzo que hizo esa persona para llegar ahí**. Si yo no me siento “superiormente inteligente” ¿para qué esforzarme?, camino seguro para el conformismo y estancamiento. Según Carol Dweck, pensar que la inteligencia es algo que “nos tocó” y no algo que puedes desarrollar conlleva a ver el esfuerzo como algo innecesario que no cambiará los resultados y a la creencia que el esfuerzo es algo que sólo las personas con menos inteligencia deberían realizar.

¿Cómo reconocer si mis comportamientos son *Fixed Mindset*?

En su libro, Carol Dweck sugiere responder si o no a las siguientes afirmaciones:

La inteligencia es algo muy básico sobre lo que nadie puede ejercer muchos cambios
Aprender cosas nuevas es posible, pero lo que no se puede cambiar es el nivel de inteligencia
Definitivamente tienes una personalidad determinada y poco se puede hacer para cambiarla
Siempre es posible hacer las cosas de una manera distinta, pero lo que no se puede cambiar son las partes básicas de la personalidad

Si respondiste que sí al menos a una de las afirmaciones anteriores, significa que en algunos dominios operas como *fixed mindset.* La buena noticia es que lo puedes cambiar.

Fixed mindset al interior de las organizaciones

Así como hay personas con *fixed mindset*, también hay managers y equipos que operan desde esta mentalidad.

¿Cómo reconocer si un manager opera *fixed mindset*?

Está más comprometido(a) con **parecer inteligente que con ser un buen líde**r, en consecuencia deja poco espacio para que las personas se desarrollen
Juzga y etiqueta a las personas por si “son” o “no son” inteligentes y cree que las personas no cambian
Echa la culpa a otros, no acepta los propios errores y no acepta retroalimentación

Si el manager opera *fixed mindset* afectará a las personas a su cargo debido a que cada integrante, habitualmente, tiende a adaptar sus conductas y a buscar aprobación del equipo de liderazgo.

¿Cómo reconocer si un equipo opera *fixed mindset*?

Sienten miedo constante a equivocarse por lo que evitan los desafíos
No piden ni dan retroalimentación para no sentir que cuestionan su inteligencia
No piden ayuda por miedo a aceptar que hay algo que no saben

¿Qué podemos hacer en nuestros equipos para fomentar la cultura *growth mindset*?

Los equipos que operan *growth mindset* serán más efectivos en su proceso de aprendizaje, lograrán mejores resultados y disfrutarán más los desafíos que enfrentan.

Para crear una cultura *growth mindset* podemos:

Generar un espacio seguro donde se permita el error y la posibilidad de no saber
Interpretar los **errores como un espacio continuo de mejora** y reconocer que son esperables, necesarios e inherentes para lograr resultados ambiciosos
Reconocer el proceso y el esfuerzo realizado para obtener los resultados

La paradoja de la innovación

Creemos que Mindset abre un espacio de reflexión para las organizaciones que buscan innovar.

Por un lado se reconoce que **innovar es necesario para generar transformacione**s, pero habitualmente observamos **poca tolerancia al error**. Lo paradójico es que equivocarse es parte del proceso de innovación pues nos permite obtener información valiosa para **aprender, iterar y rediseñar**. Querer innovar sin equivocarnos (o hacer “la pega”) es como querer correr una maratón sin entrenar.

Carol Dweck nos recuerda que el potencial de una persona y de un equipo es algo desconocido e imposible de encasillar. Tomarnos en serio que nuestras cualidades pueden ser desarrolladas nos libera de cuidar las apariencias y evitar los errores, abriendo la posibilidad de “tirarse a la piscina con todo y sin miedo”, entendiendo que equivocarse es parte del *pack*.

¿hace-sentido?

Carolina Arce – Linkedin

Fernando Brierley – Linkedin

Sebastián Balmaceda – Linkedin