

ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR CON MODELOS MENTALES

(P. Senge. La Quinta Disciplina en la Práctica)

Un hombre visita a un terapeuta y dice: "Acaban de despedirme por séptima vez en los últimos cinco años. Tengo problemas con mi esposa, y ya me he divorciado tres veces. Necesito desesperadamente que usted me ayude a comprender. ¿Por qué hay tanta gente desquiciada en el mundo?".

Imaginemos que este hombre, en vez de acudir a un terapeuta, acude a usted, y usted desea ayudarle. ¿Qué le diría? Tal vez le respondiera enfáticamente: "Si, hay muchos jefes desconsiderados, y claro que hay mujeres odiosas". Pero si usted deseara hacerle bien, tarde o temprano tendría que mostrarle que sus problemas no se originaron "en el mundo". Surgieron, al menos en parte, de sus supuestos y creencias acerca de los demás. Si no encuentra un modo de ayudarle a ver todo esto, todos los demás intentos de ayudarle serían efímeros y fracasarán.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. Los seres humanos no pueden recorrer los complejos entornos de nuestro mundo sin "mapas mentales" cognoscitivos, y todos estos mapas, por definición, adolecen de limitaciones.

Las diferencias entre modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas: prestan atención a distintos detalles. Los modelos mentales también modelan nuestros actos. Por ejemplo, si creemos que personas son dignas de confianza, hablamos con más libertad que si creyéramos que las personas no son de fiar.

Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. En general son invisibles para nosotros, hasta que les echemos un vistazo. La tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo.

Los expertos son muy proclives a tener problemas con los modelos mentales. Entre los educadores, existe la difundida creencia de que los "padres no saben mucho sobre las necesidades de sus hijos". En consecuencia, muchos bien intencionados proyectos de reforma escolar topan con la resistencia de los padres. El modelo mental de los profesionales de la salud, según el cual los "hospitales son depositarios de conocimiento científico para curar a los enfermos", ha impedido que muchos hospitales funcionen como centros comunitarios de salud. En las compañías manufactureras, el arraigado modelo mental de que la mala calidad se debe a la pereza o el sabotaje de los operarios" persiste aun entre gerentes que abrazan los principios de la gestión de calidad. Al trabajar con pensamiento sistémico, muchos conceptos entran en conflicto con nuestros modelos mentales; si no suspendemos el juicio para verificar nuestras actitudes, reaccionaremos diciendo que eso es interesante pero en el fondo carece de importancia.

MODELOS MENTALES

El concepto de los modelos mentales se remonta a la antigüedad, pero el giro (por lo que sabemos) fue acuñado por el psicólogo escocés Kenneth Craik en la década de 1940. Desde entonces lo han usado los psicólogos cognoscitivos (entre ellos Philip Johnson-Laird de la Universidad de Princeton), los científicos del conocimiento (entre ellos Marvin Minsky y Seymour Papert del MIT) y poco a poco los ejecutivos. El término

alude tanto a los "mapas" tácitos y más o menos permanentes del mundo que la gente tiene en su memoria duradera como a las percepciones efímeras que la gente elabora como parte de sus razonamientos cotidianos. Según algunos teóricos del conocimiento, los cambios en los modelos mentales cotidianos, que se acumulan con el tiempo, se reflejan gradualmente en cambios en creencias duraderas y arraigadas.

Reflexión e indagación

Hay dos tipos de aptitudes esenciales para este trabajo: la reflexión (disminuir el ritmo de nuestros procesos mentales para ser más conscientes de la formación de nuestros modelos mentales) y la indagación (entablar conversaciones donde compartimos abiertamente nuestros puntos de vista y procurarnos conocer las premisas de los demás). Nuestras técnicas favoritas para aprender estas aptitudes surgieron de la "ciencia de la acción", un campo desarrollado por los teóricos y educadores Chris Argyris y Donald Schön, el cual intenta explorar los razonamientos y actitudes que subyacen a la acción humana, y mejorar el aprendizaje en las organizaciones y otros sistemas sociales.

Las herramientas de la ciencia de la acción son engañosamente simples. Por ejemplo, la escalera de inferencias (capítulo 35), que muestra cómo llegamos a conclusiones apresuradas sin pensamientos intermedios, como si trepáramos por una escalera mental, es una modesta metáfora. Pero si la incorporamos a nuestra conversación cotidiana, internalizando los principios de la escalera, comprobamos que es un componente esencial en las tareas de aprendizaje.

El valor de estas aptitudes se vuelve más evidente en su ausencia. Los individuos que no se han disciplinado en pensamiento reflexivo tienen dificultades para oír lo que dicen los demás, y oyen lo que esperan que digan los demás. Tienen poca tolerancia para las interpretaciones múltiples porque sólo "ven" su propia interpretación. Los equipos y grupos que no dominan mínimamente las aptitudes de indagación pasan horas discutiendo sus ideas. Al fin, frustrados y exhaustos, terminan prestándose a una solución intermedia en la que nadie gana, bien se inclinan ante el que ocupa el cargo más alto, que gana por medio de la autoridad: "Esta es la estrategia. Gracias por sus comentarios". La estrategia resultante es muy inferior a lo que pudo ser.

¿Y qué hay de la gente que ha aprendido a reflexionar, a hablar más franqueza, y a explicitar sus premisas? Como cabe esperar, entablan conversaciones más penetrantes, donde las charlas sobre estrategia siempre tienen en cuenta sus modelos mentales: por ejemplo adónde va el mundo, qué desean los clientes, que hace la competencia, cómo evoluciona el mercado, qué tecnologías existirán. Más aun sus conversaciones suelen ser más abiertas y humorísticas. El trabajo con modelos mentales se convierte así en un antídoto natural para juegos de poder. La gente encuentra maneras de diluir las actitudes defensivas al no tomarse tan en serio.

Escenarios y laboratorios de aprendizaje

La frontera de esta disciplina se encuentra en la creación de innovaciones infraestructurales que permitan trabajar con modelos mentales. La planificación por escenarios, una de las innovaciones influyentes, se ha "difundido y diversificado cada vez más en los últimos años. El trabajo con "escenarios - circunstancias hipotéticas - surgió en la cultura no introspectiva" de Royal Dutch/Shell, y alentaba tradicionalmente a mirar hacia afuera, utilizando historias del futuro para indagar las fuerzas empresariales y políticas del presente. Poco a poco, esta tarea se orienta hacia el afinamiento de la comprensión interpersonal. Por ejemplo, Adam Kahane, ex planificador de Shell ha adoptado este enfoque para trabajar con dirigentes políticos de Sudáfrica. Ha descubierto que aun los más enconados antagonistas pueden hablar de temas delicados. Mediante la

descripción de futuros plausibles, desarrollaron una mejor comprensión de las creencias tácitas de los demás. El escenario, cuando se utiliza de esta manera, se convierte en un "recuerdo del futuro" compartido: cuando la gente expone su perspectiva de lo que sucederá, revela las diferencias y similitudes en su actual visión del mundo. Dice Kahane:

Ustedes se preguntará por qué la gente no se marcha de estas acaloradas reuniones. Los conservadores y radicales seguían yendo porque notaban que estaban aprendiendo muchísimo, y lo pasaban bien. La ventaja de los escenarios es que, a diferencia de la negociación, la gente no tiene que comprometer a sus votantes, pero pude ver un lenguaje común - un modo común de comprender el mundo- que surge desde el principio del proceso. Una vez que ha terminado el proceso, ese lenguaje común facilita las negociaciones.

Los modelos mentales también son esenciales para el diseño de laboratorios de aprendizaje. Cuando los ejercicios de reflexión e indagación forman parte de su labor, los laboratorios se convierten en campos de práctica donde la gente se capacita para hablar de sus supuestos en "tiempo real", en el momento en que abordan un tema. Se trata de hablar coherentemente sobre actitudes y creencias, permitir que los demás las señalen, oír comentarios con interés pero sin rencor, analizar más claramente el origen de nuestros actos. Estas aptitudes mejoran con la práctica, y sobre todo con una práctica de equipo bien estructurada.

QUE ESPERAR DEL TRABAJO CON MODELOS MENTALES

Charloitte Roberts

Esta disciplina ofrece grandes oportunidades para el cambio. Aunque al principio algunos la consideran un mero ejercicio intelectual, con poca relevancia para el "mundo real", quizás sea la más práctica de las cinco disciplinas. Como lo atestiguan los equipos que incorporan esta actividad, afina la capacidad para enfrentar tiempos de cambio.

Lamentablemente, es el lugar más dificultoso para comenzar la construcción de una organización inteligente. Se requiere mucha perseverancia para dominar esta disciplina, quizás porque muy pocos hemos aprendido a incorporar la indagación y la reflexión a nuestros pensamientos, emociones y conducta cotidiana. Cuando comenzamos a practicar estas aptitudes, llevamos a la superficie algunas de nuestras respuestas inconscientes y autocríticas. Vemos, quizás por primera vez, lo que hemos hecho de nosotros y los demás mediante un pensamiento automático o incompleto. Aun después de vislumbrar nuestros modelos mentales, no es tan sencillo aprender a actuar de otra manera.

Práctica conjunta a través del tiempo

El mejor modo de adquirir estas nuevas aptitudes consiste en tratar de llegar al fondo de los modelos mentales que han creado problemas empresariales crónicos. Celebre reuniones regulares con el mismo equipo, durante varios meses. Es aconsejable que una persona capacitada en esa disciplina asista al equipo en las primeras sesiones.

Dispóngase a enfrentar emociones fuertes

Hay gente que acepta diversos puntos de vista intelectualmente pero puede tener problemas con las emociones que provoca este trabajo. Cuando quedan expuestas las premisas en que se basan los modelos, se notan sus defectos y limitaciones. Ahora la gente sabrá por qué hacemos cosas "estúpidas", "irritantes" o "burocráticas". Puede ser

doloroso descubrir (lamentablemente, al mismo tiempo que los demás) que nuestros actos (o los de nuestro equipo u organización) se basan en datos erróneos o supuestos limitados. En el momento del descubrimiento, las emociones afloran a la superficie: furia, bochorno, incertidumbre, renuencia a hablar de un tema hasta entonces "indiscutible", confusión sobre los procedimientos, temor a las represalias.

Como la mayoría de los equipos de gestión tienen poca experiencia para abordar emociones tan virulentas, las emociones se descontrolan la consternación y la incertidumbre se convierten en oposición y sensación de traición, en vez de indagación y aprendizaje. Peor aún, se cambia de tema y se niega la existencia de estas emociones, lo cual paraliza al grupo hasta que es posible retomar el tema y comprenderlo. Es aconsejable apartar tiempo para el diálogo o la discusión experta sobre las emociones que han aflorado.

Utilice la frustración como acicate para nuevas indagaciones

El trabajo con modelos mentales es siempre dificultoso aunque se trate de problemas empresariales. A veces los equipos comprenden que su capacidad para la comunicación aún no está a la altura de la tarea. A veces los miembros necesitan tiempo para reflexionar, o tiempo para sentirse cómodos. El equipo necesita estrategias para ajustar su ritmo, para saber cuándo debe hacer una pausa, cuándo debe reanudar, y cómo superar los atascos.

Se debe crear una atmósfera donde las frustraciones se puedan someter a una indagación. Si el grupo carece de conocimientos para tener un modelo mental adecuado (de su clientela, por ejemplo), puede valerse de preguntas para explorar esa carencia:

¿Qué sabemos sobre nuestros clientes?

¿Qué cosa intuimos como cierta, aunque no podamos respaldarla con datos?

¿Qué cosa ignoramos? ¿Cuáles son nuestras preguntas y conjeturas?

¿Qué cosa es imposible de conocer?

¿Qué experimentos limitados podemos diseñar para verificar nuestro modelo actual de la clientela?

Cuidado con el entusiasmo y la acción desenfrenada

Cuando el equipo rompa con las limitaciones que se ha fijado a sí mismo, y entienda que al fin "ve" la verdad sobre sus integrantes, su trabajo o sus clientes, sentirá la tentación de actuar de inmediato: "¡A nuestros clientes no les importa el precio, sólo la entrega inmediata!" Sólo han construido otro modelo mental que, de no verificarse, causará nuevas trabas. Quizás se apresuren a diseñar sistemas de entrega rápidos, cuando los clientes se preocupaban por las roturas y un mejor envase. Es oportuno hacer una pausa para reflexionar sobre la estrategia. Elabore pequeños experimentos para verificar el nuevo modelo antes de convertirlo en parte estándar de la infraestructura de la organización.

Creando nuevos modelos mentales

Los modelos mentales pueden ser generativos: uno puede proponerse crear una aptitud que no posee. Los científicos que crearon el programa espacial tuvieron que imaginar futuros posibles en los que nadie había pensado. Imaginaron cambios en transporte, creación de hábitats, investigación y uso de energía, y en cierta forma los alentaron.

Para que la generación de nuevos modelos mentales surta efectos duraderos, es preciso combinar la imaginación con la acción. Pregúntese: "Si tuviéramos un modelo mejor de nuestra clientela, ¿cómo nos comportaríamos?" Luego ensaye esa conducta, y con el tiempo compruebe si la nueva visión del mundo se aproxima más a la realidad.

—