

De la creatividad individual a la colectiva

Recuerdo con gran nitidez cómo de muy pequeño, en el colegio me explicaron un día la diferencia entre inventar y descubrir. Me pusieron un ejemplo muy elocuente: una persona hace miles de años vio caer un tronco a un lago y observó que no se hundía. De ahí nació la navegación. El ejercicio escolar consistía en concluir si la navegación fue inventada o descubierta.

Creo que acerté en la respuesta que di. Sin embargo, por la edad, no fui capaz de profundizar en el razonamiento que llevó a aquel sujeto a poner la primera pieza del engranaje náutico, tal y como es hoy. Es muy probable que aquel primigenio siguiera el planteamiento que siglos después enunció Albert Einstein, quien se postulaba como un artista capaz de pintar y dibujar cualquier composición en su imaginación. Y añade, “sin limitaciones”.

Sí, porque detrás de cualquier producción novedosa hay un ejercicio claro de creatividad, y ésta sólo puede venir desde la libertad individual de pensamiento. Sin cortapisas, sin barreras. La creatividad es similar al trabajo del arqueólogo, una búsqueda constante sin tener claro en qué momento encontrará la reliquia, ni si la encontrará. Pero el arqueólogo no trabaja solo. Cuenta con todo un equipo que le acompaña en la ardua labor de hallar lo que está oculto. Cada uno cumple su función y el premio encumbra a todos.

Naturalmente, la esencia creativa es una actividad individual y personal. Sin ella no hay opción para alcanzar un modelo de creación grupal o colectiva. Pero no es menos cierto que tal creatividad colectiva es algo más que la suma de las individuales.

Yo soy creativo

La creatividad es algo inherente al individuo. Esto es importante remarcarlo. Es un asunto de personas, no de ideas. La persona alcanza el desempeño creativo a través de un estado de consciencia donde la imaginación asume un rol director y vaga, sin limitaciones, hasta convertirse en una idea. Por lo tanto, la idea es ulterior a la consciencia y de esta manera se puede aseverar que una gran idea en manos de un equipo mediocre se echaría a perder. Mientras que una idea mediocre en manos de un equipo talentoso puede reconvertirse en algo grande.

Las ideas fluyen como glóbulos rojos por el torrente sanguíneo de la organización, por



La creatividad colectiva es más rica que la individual. Surge de la dinamización de las ideas generadas por diferentes trabajadores en pos de un objetivo común

eso, aunque suene banal, es importante que sean de calidad y sobre todo que estén alineadas con la propia organización, si no, se podría producir un rechazo.

Tales ideas, a su vez, son indicadores de salud de la organización. Como el ciclista escalador, es su ventaja competitiva frente a los demás. Por eso, lo peor que le puede ocurrir a una compañía es preguntarse cómo no se nos ocurrió antes: buenas ideas hacen buenos negocios. Producir ideas creativas supone dar de lado a modos de operar enquistados. El más habitual y a la vez más difícil de vencer es el miedo al riesgo. Detrás de una idea innovadora hay un espacio de incertidumbre que sólo se puede llenar desde la puesta en práctica de la misma. Eso supone un desa-

fío que no todo el mundo está dispuesto a asumir. Y no hablo sólo de retos económicos, sino también amenazas a la autoestima por flirtear con el fracaso. Porque este último, como decía Cervantes de la muerte, nunca es bueno, venga vestido como quiera venir.

En el mundo de las ideas en la organización no vale todo. El producto creativo tiene que ser apropiado, es decir, útil y materializable y tener un impacto en el negocio. Todo lo demás es perder el tiempo. En este caso, resulta necesario establecer unas pautas de trabajo que pasan por aceptar el conocimiento y la disciplina como compañeros de viaje del momento creador.

Sé que resulta un tanto contradictorio comenzar este texto hablando de libertad, sin límites ni barreras y que de repente

aparezca la maldita disciplina, el orden, lo establecido. Resulta complejo en el mundo de las organizaciones encontrar un punto intermedio, pero a fe que lo hay. Pixar, por ejemplo, uno de los exponentes de la creatividad contemporánea fomenta la libertad de generación de ideas entre sus empleados, pero siempre con un propósito: la película debe gustar al público objetivo. Vamos, que debe retornar dinero.

Ted Coulson, destacado investigador en este campo, establece cuatro fases en el pensamiento creativo:

- **La exploración:** qué quiero que haya en lugar de lo que hay o no hay.



Antonio Pamos
Gerente Grupo Actual 2.0
Twitter: @antonioamos
LinkedIn: http://www.linkedin.com/in/apamos

- **El inventario:** de qué me puedo servir, experiencias, conocimientos, colegas, etc.
- **La elección:** qué me resuelve la búsqueda inicial.
- **La materialización:** la puesta en práctica. Una gran idea de la que no se haya considerado su modo de implementación, morirá.

Este esquema de trabajo establece dos tipos de trabajadores creativos: el adaptador, cuyo objetivo es perfeccionar lo que ya existe; y el innovador, que promueve el cambio radical de lo existente.

Nosotros somos creativos

La creatividad colectiva es más rica que la individual. Surge de la dinamización de las ideas generadas por diferentes trabajadores en pos de un objetivo común.

El colectivo creativo puede ser tan homogéneo como heterogéneo y función directa de ese matiz será el tipo de idea alcanzada. Por ejemplo, en la taxonomía anterior del *adaptador* y el *innovador*, el primero puede estar perfectamente representado por un delegado de ventas mientras el innovador estará más cerca del marketing. ¿Cómo se consigue hacer funcionar la creatividad colectiva? ¿Cómo ponemos a cavilar juntos al de ventas y al de marketing?

Desde el momento en que intervienen varios protagonistas y la idea final debe provenir en diferente grado de cada uno de ellos es necesario un método de trabajo.

La persona alcanza el desempeño creativo a través de un estado de consciencia donde la imaginación asume un rol director y vaga, sin limitaciones, hasta convertirse en una idea

Pixar, de nuevo, dispone de dos estrategias de emergencia en el caso de que sea necesario generar ideas. Esto ocurre, por ejemplo, en el desarrollo de sus películas cuando la trama argumental se bloquea por cualquier motivo.

Su primera estrategia es la que denominan *Brain Trust*. Lo componen nueve directores de otros tantos departamentos. Uno de ellos les convoca, expone su necesidad y entre todos intentan alcanzar una solución. No hay dirección, no hay roles, no hay orden, no es necesario aportar ideas. Y el convocante, finalmente tiene la libertad de usar o no lo que allí se haya gestado.

La segunda estrategia de Pixar son los *Dailies*. En este caso el grupo es jerárquicamente más variado, hay una dirección tangible y se anima a todos los miembros a que aporten su visión del problema.

Estos dos ejemplos no son más que el punto final de una cultura creativa. Para alcanzar esa riqueza conceptual se han generalizado preceptos en la otra cultura, la corporativa, que usted también puede aplicar:

- Cambie de un estilo de dirección controlador a otro más colaborativo.
- Otorgue autoridad creativa a toda la organización.
- Alinee el esfuerzo creativo

con los objetivos de la organización.

- Aliente a los trabajadores para que compartan su trabajo y se ayuden unos a otros. Organice equipos interdepartamentales.
- Derribe las barreras naturales, incluso las físicas, que hay entre los diferentes departamentos.
- Refuerce a aquéllos cuyas ideas aportan valor a la organización. Las ideas siempre producen nuevas ideas.
- Rodéese de grandes trabajadores y tendrá grandes ideas.
- Diferencie la estructura jerárquica en la toma de decisiones de la estructura en la comunicación. Todos los trabajadores deberían acceder a cualquier compañero sin seguir el conducto reglamentario.
- Contrate empleados con curiosidad y orden.

Al final el objetivo no es otro que individuos heterogéneos hagan una puesta en común de su capacidad para generar ideas y alcanzar un resultado que de manera individual sería utopía.

Y lo más importante: la manera más rápida de destruir la creatividad es ubicar a los trabajadores en puestos anodinos que no estimulen su creatividad. Las personas son más importantes que las ideas.