

IDEAS PELIGROSAS

**Cuando el pensamiento provocador
se convierte en el activo más valioso**

Alf Rehn

Prólogo de Joan Roca

Traducción del inglés de Natalia del Pino

PEARSON

ÍNDICE

Prólogo	7
Unas palabras de advertencia.....	11
Introducción: la provocación y el pensamiento peligroso.....	12

Parte I El pensamiento cómodo

¿¡No es otro libro sobre creatividad?!?	22
¿Por qué la creatividad?.....	36
El engaño de la creatividad.....	46
Pensar de forma diferente acerca de pensar de forma diferente	56
Salga de su pecera.....	66

Parte II Provocando el pensamiento

No tiene por qué ser bonito	82
Escandalícese y escandalice	96
Pensamiento obscenos... ¡Bien!.....	110
Al diablo con la madurez.....	120

Parte III Re-evaluando el contexto

Cultive a sus enemigos	132
¡Copie más! ¡Copie mejor!.....	142
Las personas creativas son como un grano en el culo.....	152
Usted no es tan importante	160
La diversidad de la diversidad.....	168

Parte IV Pensando peligrosamente

La creatividad en cifras	180
Acepta e innova	188
¡Larga vida a los herejes!.....	196

PRÓLOGO

La buena noticia sobre creatividad es que se puede enseñar; por tanto, puede ser aprendida. La ciencia de la creatividad es relativamente nueva. Hasta la Ilustración, los actos de imaginación quedaban relegados a los poderes superiores. Ser creativo significaba canalizar a las musas y dar voz a los dioses. Incluso en tiempos modernos, los científicos prestaron poca atención a las fuentes de la creatividad.

Todos pueden aprender a ser creativos y mejorar. Nuevos estudios demuestran los factores que permiten a las personas inventar productos revolucionarios y resolver los problemas más complejos. Como consecuencia, ha surgido una serie sorprendentemente concreta de lecciones sobre lo que es la creatividad y cómo estimularla en uno mismo y en el trabajo.

La creatividad es una chispa. Puede ser exasperante frotar dos piedras y no conseguir absolutamente nada. Y puede resultar increíblemente satisfactorio cuando surge una llama y una idea fresca, una nueva luminosidad, conquista el mundo.

En Can Roca somos de naturaleza inquieta y estamos comprometidos con el conocimiento. Nos entusiasma aprender algo nuevo cada día. Evolucionar. Mejorar. Precisamente, nuestras últimas demostraciones en congresos gastronómicos, discurren en el entorno de la creatividad y de los conceptos que la inspiran.

Nuestro proceso creativo nace del diálogo en equipo, a partir de las ideas capitaneadas por tres mundos distintos:

Josep en la bodega. El mundo líquido.

Jordi en la pastelería. El mundo dulce.

Yo me encargo de la cocina. El mundo salado.

Existe el trato diario de tres hermanos que trabajamos juntos, como antes lo habían hecho nuestros padres. Un diálogo habitual acerca de la resolución de problemas cotidianos. A menudo creas para resolver, para superar un obstáculo; cada día tropiezas con pruebas que te provocan a crear algo nuevo para sustituir lo viejo. Algunas veces lo nuevo está en el mercado, en el mundo. Lo buscas y lo puedes encontrar sin ningún esfuerzo. Pero quizás no sea tan perfecto como deseabas y ante ti tienes el reto de mejorar. ¿Mejorar es crear? Hay quien cree que sí y los hay que piensan lo contrario.

La creatividad es inconcebible sin conocimiento, pues, si crear es hacer algo nuevo, algo anteriormente inexistente, debemos saber qué hay y qué no hay. Sabiendo que lo existente puede mejorarse o adaptarse a lo que a nosotros nos interesa, a pesar que fue concebido para otra función. Nuestras cocinas han visto cómo incorporábamos pequeña maquinaria de laboratorio para mejorar la precisión de la temperatura del agua en cocciones al vacío, destiladores a baja temperatura para captar aromas volátiles, disponiendo así de más y mejores recursos para conseguir nuestros objetivos gastronómicos.

El diálogo forma parte del ADN de los Roca Fontané. Y este diálogo lo hemos trasladado al equipo del Celler; precisamente, nuestra selección de personal discurre por estos derroteros. De perder el miedo a proclamar en voz alta una idea. No hay censura ni puesta en ridículo. Justamente, a los miembros de nuestro equipo, sea cual sea su posición, se le piden ideas nuevas. Cualquier idea, simple o compleja, contribuye a avanzar. Ellos son de distintos países y procedencias y tienen visiones distintas, algunas veces muy enriquecedoras.

Creemos también en la creatividad transversal: reuniones con gente para recoger el fruto del diálogo y de la lluvia de ideas; a menudo son amigos, de otras disciplinas y, por supuesto, con sensibilidad gastronómica. Nos relacionamos con escenógrafos de opera, con diseñadores industriales, con ingenieros, con escritores, con agricultores y ganaderos, con cazadores y pescadores, con diseñadores, con artistas... Nuestro equipo es extraordinariamente amplio, muy alejado de los límites del equipo que trabaja cada día en el Celler. Estamos siempre abiertos al debate con personas abiertas también a pensar en cocina.

En nuestro proceso creativo subyace, de forma permanente, la memoria de nuestra infancia en el bar popular de nuestros padres, nuestro biotopo de proximidad, la tradición y el academicismo de donde hemos cosechado nuestra formación profesional, el cromatismo para conseguir platos más visuales y el mejor producto posible. También influyen en nuestra manera de entender la gastronomía conceptos más intangibles como poesía, osadía, magia, riesgo, idealismo, romper con la rigidez, comunicar la belleza, e incluso generar emociones o incidir en los estados de ánimo.

Deseamos divertirnos creando, aunque por supuesto, sufrimos en nuestra búsqueda de la excelencia. A pesar de que Alf Rehn afirme que crear no es divertido,

para nosotros lo es: nos divierte nuestra labor y, como dijo Picasso precisamente, la inspiración nos sorprende a menudo con las manos en la masa.

A menudo creamos sin darnos cuenta. En cambio, algunas veces, estamos en una situación extrema, que nos fuerza a encontrar algo novedoso. En nuestro oficio estamos casi obligados a cambiar el repertorio con cierta frecuencia. Ciertamente, nuestra creación, a veces, pasa por revisar nuestros platos. Nos adentramos en el *restyling*, con resultados extraordinariamente mejorados respecto de la versión 1.0, gracias al empeño, esfuerzo y a revisar las experiencias acumuladas, técnicas revisadas o descubiertas por nosotros o por nuestros colegas. Compartir este tipo de conocimiento es una de las razones más importantes por las que la cocina de vanguardia de nuestro país ha adquirido prestigio internacional y ha ampliado su influencia.

El creativo colabora con la tradición silenciosa del oficio y desarrolla el saber tácito que ha acumulado en la tradición del oficio en cuestión. La experiencia artística es un esfuerzo colaborativo. Como sostiene Jean-Paul Sartre: “Es el esfuerzo conjunto de autor y lector que pone en escena ese objeto concreto e imaginario que es el trabajo de la mente. No hay arte excepto aquel para y mediante otros”.

En todo campo creativo, el proceso de desaprender es tan importante como el de aprender, olvidar es tan importante como recordar y la incertidumbre es tan importante como la certidumbre.

Vivimos en el inconformismo permanente. Deseamos perfeccionar y mejorar. Por ello, nos gusta llamarnos conservadores en el inconformismo. Quizás sea una invitación a reflexionar. Tal vez sea nuestra forma de herejía.

El libro de Alf Rehn es una revelación sobre la creatividad, enriquecido por su conocimiento e ilustrado con numerosos ejemplos, resulta apasionado, provocador e inconformista. Su autor es un buen guía para orientarnos a una meta creativa superior, aquella que surge, en palabras de Albert Einstein: “cuando me examino a mí mismo y mis métodos de pensar, llego a la conclusión que el don de la fantasía ha significado más para mí que cualquier otro talento para pensar positivo y abstractamente”.

Joan Roca

Unas palabras de advertencia

Este libro no será tan agradable y encantador como tienden a ser los demás libros sobre creatividad. Por el contrario, le enfurecerá un poco y le contrariará, y puede que lo encuentre incómodo y problemático. De hecho, espero que lo haga. No será tan sencillo y reconfortante como otros libros, aquellos que nos prometen que nos harán más creativos a través de una serie de ejercicios alegres y divertidos. Y no es producto de la casualidad que así sea. El asunto es el siguiente: si quiere ser más creativo, necesita que le desafíen y no que le imiten, y que yo me preocupe por si usted se siente feliz no nos ayudará ni una pizca. Así que este libro supone un fuerte contraste con respecto a las demás publicaciones dentro de este género. Este libro no tratará de halagarle, no empleará un lenguaje refinado y, en ocasiones, será total y absolutamente cruel. Emplearé palabras malsonantes, me mostraré malhumorado y puede estar absolutamente seguro de que no recibirá palabras de aliento por mi parte. En su lugar, comenzaré dando por supuesto que la creatividad es difícil y exigente. Asumiré que con el fin de conseguir más creatividad tendrá que cambiar su propia forma de ver la creatividad y de analizar sus propios procesos mentales, y deberá aprender a moldear un montón de otras ideas preconcebidas, incluyendo la misma noción de creatividad.

Considérese advertido.

El autor

(Alf Rehn, un hombre que no es conocido por su carácter risueño y al que, desde luego, no le gusta ejercer de mamá de nadie...)



INTRODUCCIÓN:

LA PROVOCACIÓN Y EL PENSAMIENTO PELIGROSO

Pure Digital Technologies no era conocida por ser un referente en su sector, sino todo lo contrario. La compañía era una más entre muchas, una empresa poco rentable que se había centrado en la comercialización de una cámara de vídeo desechable. Este producto se vendía en colaboración con una cadena de farmacias, basándose en el modelo de comercialización típico de las cámaras desechables, y fue un éxito relativo en su campo. Se trataba de un producto modesto procedente de una modesta compañía; nada por lo que estar avergonzado, pero nada revolucionario o particularmente innovador. Aun así, la empresa tenía grandes planes. Un día decidieron probar algo nuevo, una cámara de vídeo propiamente dicha, no desechable. Pero había un problema: Pure Digital Technologies se dio cuenta de que no podía competir contra las grandes empresas presentes en este mercado. No disponían de los recursos necesarios para estar a la altura de sus competidores en lo que a desarrollo de productos se refiere y no disponían tampoco de los medios financieros para competir en precio en los segmentos existentes. Es decir, no podrían fabricar una cámara de vídeo mejor ni aunque se lo propusieran.

Esta es una situación que seguro que muchas compañías conocen. Cuando no se es un líder en el mercado, raramente se tienen los recursos para enfrentarse a las empresas ya existentes en el sector. En la carrera competitiva, algunos siempre se quedarán rezagados a la hora de desarrollar mejores productos. Normalmente, esto conduce a la apatía, a tener una mentalidad de perdedor, al declive y a la muerte de la empresa. En esta situación, las llamadas ingenuas a la innovación y la creatividad no parecen ser muy útiles: ¿qué sentido tiene desarrollar una idea brillante, cuando se sabe que terminará siendo aprovechada por la competencia? Las grandes ideas suelen ser muy, muy caras... Por tanto, ¿qué es lo que hizo Pure Digital Technologies?

En retrospectiva, era simple, incluso obvio. Dado que no podían competir construyendo una cámara de vídeo mejor, simplemente decidieron fabricar una peor

en su lugar. Esta puede parecer una opción extraña, pero resultó ser ingeniosa, una *idea peligrosa* que llegó en el momento apropiado. Pure Digital se dio cuenta de que los métodos de captura de vídeo digital más antiguos y menos sofisticados se habían ido abaratando, al tiempo que la mayoría de las compañías estaban obsesionadas con las tecnologías más recientes y avanzadas. Esto condujo a una situación en la cual se podía adquirir la tecnología básica de captura de vídeo por una miseria. Pure Digital diseñó un embalaje de plástico barato y, dado que no deseaban invertir grandes cantidades de dinero en el desarrollo de funciones extra, decidieron ahorrarse todas esas funciones. En su lugar, el producto solamente contaba con las funciones básicas: un botón para grabar, otro para reproducir, uno para borrar y poco más. El único “extra” que se integró fue un puerto USB para poder conectar la cámara directamente a la computadora. La cámara resultante era pequeña, barata, fácil de usar y, por tanto, perfecta para la generación You-Tube, y también para aquellas personas que piensan que las cámaras de vídeo son demasiado complicadas, además de muy caras.

Para su lanzamiento, en mayo de 2006, la cámara de vídeo recibió el nombre de “Pure Digital Point & Shoot”, pero fue rápidamente cambiado a “Flip Video”. En septiembre de 2007, se lanzó la cámara de vídeo ligeramente más desarrollada Flip Ultra, que inmediatamente se convirtió en una de las cámaras de vídeo más vendidas del mundo. En unos pocos años, la cámara Flip acaparó la mayor parte del mercado y se convirtió en el producto número uno de su segmento: se vendieron un millón y medio de Flips en todo el mundo. ¿Y qué ocurrió con la compañía? Creció casi un cincuenta por ciento en cinco años y, posteriormente, fue adquirida por Cisco por 590 millones de dólares. No fue un mal resultado para una empresa del sector poco rentable y que contaba con un producto que técnicamente no alcanzaba los estándares del momento.¹

¹ En 2011, Cisco dejó de fabricar la cámara Flip. Para entonces, muchas otras empresas habían desarrollado videocámaras similares y la ventaja diferencial de la Flip había dejado de existir. Además, Cisco tenía la sensación de estar empujando en demasiadas direcciones diferentes, desde el punto de vista estratégico. Sin embargo, la muerte de la Flip no resta valor al argumento. La mayoría de las ideas creativas, incluso las más radicales, tienen un determinado tiempo de vida, y una vez que el concepto de la Flip se había convertido en la nueva normalidad, resultaba fácil para otros fabricantes comenzar a pensar en términos similares y copiar su éxito. Pero en el momento de su introducción, se trataba de una idea peligrosa y que tuvo un considerable éxito.

Existe el riesgo de pasar fácilmente por alto la principal conclusión de esta pequeña historia. A menudo nos centramos exclusivamente en la compañía que lanza un producto rompedor y nos olvidamos de la pregunta más importante: ¿por qué los demás no pensaron lo mismo? Muchas compañías tuvieron la oportunidad, pero no hicieron nada. Además, frecuentemente nos olvidamos de otra cosa: el problema no está en el conocimiento que poseemos, sino en cómo imaginamos utilizarlo. La verdad es que el resto del sector industrial no se culpó de no haber creado la cámara de vídeo Flip, sino todo lo contrario: pensaron que la cámara Flip era una *porquería*.

Si esto le parece extraño, imagínese que es un especialista en cámaras de vídeo. Toda la formación recibida a lo largo de su vida laboral ha estado dirigida a la mejora y el desarrollo de este tipo de productos, con el fin de proporcionar al consumidor la mejor cámara que sea capaz de fabricar. De repente, una compañía de la cual no había oído hablar nunca presenta un producto que es mucho peor que el producto en el que usted está trabajando y que ofrece muchas menos funciones. ¿No le molestaría esto bastante? ¡Claro que sí! Este nuevo producto entra en conflicto con todo lo que usted representa y con todo aquello en lo que cree. De hecho, se sentiría amenazado. De la misma manera que la aerolínea de bajo coste Ryanair consiguió molestar a las líneas aéreas eliminando todo vestigio de servicio, y haciéndolo de un modo sensacional, Flip representaba una idea que resultaba peligrosa dentro de su contexto.

Normalmente, imaginamos la creatividad como algo divertido, grato y atractivo y pensamos que las buenas ideas hacen que todo el mundo sonría de forma alentadora cuando se enfrenta a ellas. Pero esto resulta ser una mentira y una equivocación. Por el contrario, la verdadera creatividad tiende a ser un poco peligrosa, retardadora, molesta. Los profesionales del negocio de las cámaras de vídeo intentan ser creativos e innovadores y evitan seguir los parámetros tradicionales. Sin embargo, como no podían aceptar ideas que fuesen incómodas o amenazadoras, la desagradable sorpresa que supuso la cámara Flip les pilló de improviso. Fue una idea verdaderamente peligrosa y la manera en la que incomodó a los profesionales de ese sector industrial fue su gran triunfo.

Así que, en línea con este planteamiento, el libro que está leyendo no será de aquellos que se recomiendan en los seminarios sobre creatividad. La noción tradicional de creatividad se ha convertido en un concepto débil y difuso. En su lugar, este libro expone cómo se puede pensar peligrosamente. Los libros acerca de la

creatividad tienden a tratar los mismos asuntos repetitivos, relatan las mismas viejas historias y presentan reiteradamente las mismas viejas opiniones aburridas. Tienden a ser serviciales, haciéndonos experimentar una estúpida sensación de bienestar. Pero este libro intenta ser diferente. Afrontará temas incómodos: cuestiones que son tan problemáticas para nosotros como la cámara Flip lo fue para sus competidores. La razón es simple: cuando somos empujados fuera de nuestra zona de confort, podemos descubrir lo radicalmente nuevo, lo peligroso, las cosas que cuestionan el statu quo. El *cambio* nunca es un proceso cómodo y requiere un esfuerzo, al igual que la verdadera creatividad. A pesar de esto, habitualmente se habla de la creatividad como si fuera un osito de peluche indefenso, un concepto sofisticado y difuso que todos podemos llegar a captar sin esfuerzo. Este libro quiere acabar con este mito.

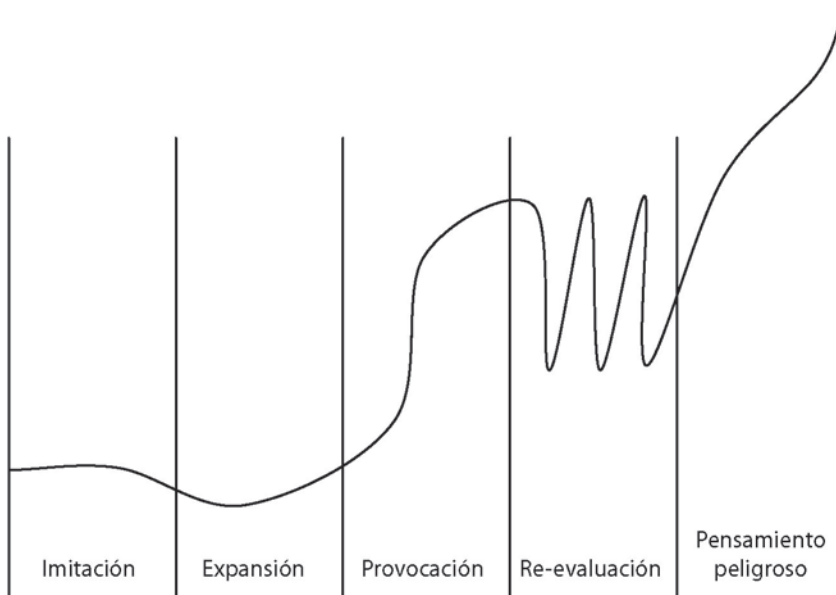
Hacia un pensamiento más peligroso: cinco pasos

Las personas que desafían la manera en la que actuamos y pensamos –en los negocios, en la industria o en la sociedad– han sido, todas ellas, individuos que han encontrado la manera de pensar yendo un paso más allá que los demás. Esto no es lo mismo que “creatividad”, o al menos no en el sentido limitado de la palabra, sino algo mucho más radical. Flip no fue solamente una cámara de vídeo revolucionaria, e IKEA no fue simplemente una idea creativa (ya volveremos sobre ello), sino que ambos constituyeron cambios radicales en el modo en que las personas entendían un producto, un negocio y un sector empresarial.

Pero, ¿cómo pueden descubrirse estas oportunidades de realizar un cambio radical? En este libro trabajaremos con un modelo de cinco etapas (véase la figura) que detallará cómo llevar a cabo los pasos necesarios para que esto sea posible. Comencemos analizando los fundamentos del proceso –desde la creatividad basada en la imitación a la práctica del pensamiento peligroso.

Paso 1. Imitación

El mayor problema de la “creatividad” es que los seres humanos poseemos una capacidad innata para la *imitación*. De hecho, somos tan buenos en ello que apenas nos damos cuenta de cuándo lo estamos haciendo y las cosas se



vuelven muy peliagudas cuando nos percatamos de que incluso la literatura sobre creatividad es principalmente una cuestión de imitar y copiar la literatura existente sobre el mismo tema. Está en nuestra naturaleza: si vemos una buena idea, nuestro subconsciente se prepara inmediatamente para realizar una réplica. ¡Aunque sea una idea sobre creatividad! En el sector de las cámaras de vídeo, descubrieron una manera de ser creativos, basándose en diseñar florituras y añadir cada vez más funciones. Había una imagen clara de lo que era la creatividad y todo el mundo intentaba estar a la altura. Flip representó algo que los demás ni siquiera entendieron como creativo, aunque sí como retador.

Un gran riesgo en el trabajo creativo hoy en día, particularmente en las grandes corporaciones (y en los libros sobre creatividad), es estancarse en esta fase. El problema no es que las personas no intenten ser creativas –porque lo son– sino que sin darse cuenta, intentan ser creativas *solo en la manera en la que saben cómo serlo*. Sin darse cuenta, tienden realmente a imitar formas anteriores de creatividad, ya que les han hecho creer que eso es lo que deben hacer. Los

libros sobre creatividad tienden a hablar acerca de la historia y de aquellas soluciones que tradicionalmente han funcionado, y las compañías simplemente se sientan y escuchan. Al mismo tiempo, los realmente innovadores están afuera, explorando trayectorias nuevas y desconocidas.

Paso 2. Expansión

Algunas veces pensamos que la forma de dejar atrás la imitación es la *expansión*, es decir, conseguir ampliar nuestro campo conceptual. De manera que estudiamos otras áreas, recopilamos más información y buscamos soluciones. Numerosas compañías realizan esta tarea de manera excepcional, lo que les ha proporcionado grandes ventajas. Pero también las empresas pueden quedarse atrapadas en esta fase, sin llegar realmente a entender por qué no son capaces de desarrollarse más. Curiosamente, hay algunos expertos en creatividad que alaban ciegamente la expansión. El problema es que la expansión, en sí misma, sigue teniendo lugar dentro del marco tradicional de funcionamiento –de forma similar a cuando improvisamos partiendo de un cierto plan. Normalmente, a las empresas les gusta la sensación de confort asociada a esta forma de actuar, porque es segura y comprensible y proporciona la sensación de que el núcleo fundamental del negocio sigue intacto y puede controlarse.

Rara vez reflexionamos acerca de la historia de los nuevos modelos empresariales, pero estos han nacido de algo mucho más radical que la expansión. IKEA, el gigante indiscutible en la industria del mueble, constituyó uno de esos cambios radicales. Cuando IKEA introdujo el concepto de muebles baratos, para hacérselos uno mismo, lo hizo en un sector industrial que había estado expandiendo sus horizontes durante años –nuevos diseñadores, nuevos materiales, nuevos tipos de mobiliario. Pero en el que nadie se había atrevido a pensar de forma *peligrosa* acerca de la lógica básica que se encuentra detrás del producto y de la propia idea del negocio. IKEA lo consiguió e, igual que en el caso de las cámaras Flip, la reacción del sector fue de shock e incredulidad –incluso desprecio. Expandirse dentro del marco tradicional no es suficiente para alterar el orden de las cosas. Y por tanto, necesitamos mirar en otros lugares en busca de inspiración.

Paso 3. Provocación

Lo que Flip e IKEA hicieron no fue solo buscar soluciones creativas imitando otras ideas creativas anteriores, ni expandir las viejas ideas ya existentes. Lo que buscaban era algo mucho más poderoso: concretamente, una provocación radical a la forma de pensar existente. En pocas palabras, hicieron algo que los demás veían como estúpido, amenazante, dudoso, poco apropiado e imposible en su campo. Esto es algo completamente diferente a ampliar los horizontes y es mucho más parecido a volver a empezar. Las ideas peligrosas empiezan con una ruptura provocativa —el momento donde se introduce algo que no encaja en la anterior estructura y que, por tanto, crea discrepancias y malestar. Para que este paso sea posible, necesitamos enfrentarnos a aquellos mecanismos que nos mantienen dentro de nuestra zona de confort. Para ello, es impredecible *desafiar a la “cámara secreta de nuestro cerebro”* (no se preocupe, volveremos más adelante sobre este punto) —que es el sistema que mantiene nuestro pensamiento bajo control. No es lo mismo que “ser creativo”, sino un enfrentamiento más radical con los modos tradicionales de pensamiento.

Paso 4. Re-evaluación

Una vez que hemos roto con los antiguos esquemas y, en consecuencia, hemos reorganizado nuestra forma de pensar, resulta primordial *re-evaluar* buena parte del contexto en el que estamos acostumbrados a trabajar. Tenemos que aprender a ver la creatividad como algo con lo que hay que trabajar de manera continua, en vez de asumir que el cambio introducido en el paso 3 es suficiente. Pensar de forma peligrosa no es cuestión de tener una buena idea, sino de realizar una constante re-evaluación del entorno, un proceso de cambio de perspectiva. Las organizaciones que quieren ser creativas necesitan desarrollar nuevas formas de pensar. El pensamiento y el liderazgo creativos no son lo mismo, pero sí debemos combinarlos para que puedan ser efectivos.

Paso 5. El pensamiento peligroso

Debemos esforzarnos en convertir la creatividad en un *pensamiento peligroso*. Este es el nivel alcanzado por los inconformistas que han tenido verdadero éxi-

to, y es aquí donde nos encontraremos con lo verdaderamente retador, radical y revolucionario. Este es el tipo de creatividad que no se ajusta nítidamente a las presentaciones Power Point, es la creatividad capaz de provocar un cambio radical. Como las sensaciones que suscita son menos placenteras, normalmente tendemos a evitar este tipo de creatividad. Sin embargo, es lo que diferencia a los verdaderos creativos de los mediocres. La cámara Flip era una forma de pensamiento peligroso y más adelante comentaremos otros muchos ejemplos. Alcanzar este nivel no es fácil, pero las recompensas pueden ser magníficas: pensar de forma peligrosa no solo permite generar ideas, sino que puede cambiar el mundo.

Trabajar de forma seria con nuestra creatividad debería significar romper con las limitaciones inherentes a los pasos 1 y 2. La transición puede resultar dura y re-evaluar las cosas puede ser un proceso complicado, pero al mismo tiempo es esta misma resistencia la que hace que todo el proceso merezca la pena. Un proceso sin resistencia es un proceso que no puede provocar un cambio significativo.

Las cuatro partes de este libro

Como probablemente intuya, este es un libro que trata de cómo nacen las ideas peligrosas y de lo duro que puede llegar a ser el pensar peligrosamente. En general, el libro sigue la secuencia descrita anteriormente y se desarrolla en una serie de pasos que van desde el pensamiento cómodo al pensamiento peligroso. Todos los pasos son importantes a su manera, aunque deberá adaptarlos a su propio contexto.

Primera parte: el pensamiento cómodo

En la primera parte del libro veremos cómo la creatividad se ha convertido en algo no creativo, en una burda imitación de sí misma. Veremos cómo nuestro cerebro nos engaña para hacernos pensar que somos creativos, cuando realmente no lo somos, y cuántas de las supuestas “verdades” acerca de la creatividad no tienen ningún sentido. Nuestro potencial es mayor de lo que pensamos, pero también el riesgo de quedarnos estancados en un pensamiento cómodo es mucho mayor de lo que nos atrevemos a admitir. Así que esto es

una llamada a la acción: ¡debemos romper con lo cómodo! Esta parte del libro se corresponde con los dos primeros pasos: *imitación* y *expansión*.

Segunda parte: el pensamiento provocador

La segunda parte del libro trata de la *provocación*. Con el fin de variar nuestra forma de pensar y romper con la cómoda dependencia que nuestro cerebro tiene con respecto a lo ya conocido, necesitamos someterlo a provocación – la terapia de choque creativa. Los “ejercicios creativos” no son suficientes en absoluto. Para escapar realmente de la zona de confort, necesitamos introducir nociones impactantes. Esto no es siempre agradable y algunas veces resulta totalmente irritante, pero es necesario si queremos hacer avanzar nuestro pensamiento al siguiente nivel –el nivel del pensamiento peligroso.

Tercera parte: la re-evaluación del contexto

Con el fin de colocar nuestro pensamiento, que ahora es más peligroso, en el contexto adecuado, necesitamos fijarnos en cómo las organizaciones pueden gestionar la creatividad.

La creencia habitual de que las organizaciones creativas son entornos agradables y amigables necesita ser cuestionada firmemente. Alguien necesita atreverse a liderar el proceso, a tener la valentía de llevar la creatividad un paso más allá. La verdadera creatividad necesita generar acción, no tan solo ideas bonitas.

Cuarta parte: el pensamiento peligroso

En conjunto, este libro habla de la creatividad como algo peligroso. Es una manifestación de ideas que no encajan, que se ven como estúpidas, ridículas y peligrosas, y que precisamente por esto son excepcionalmente importantes. No son solo buenas ideas, no son únicamente cosas algo fuera de lo normal. No, son mucho, muchísimo más que eso.

Peligroso –porque representa un reto.

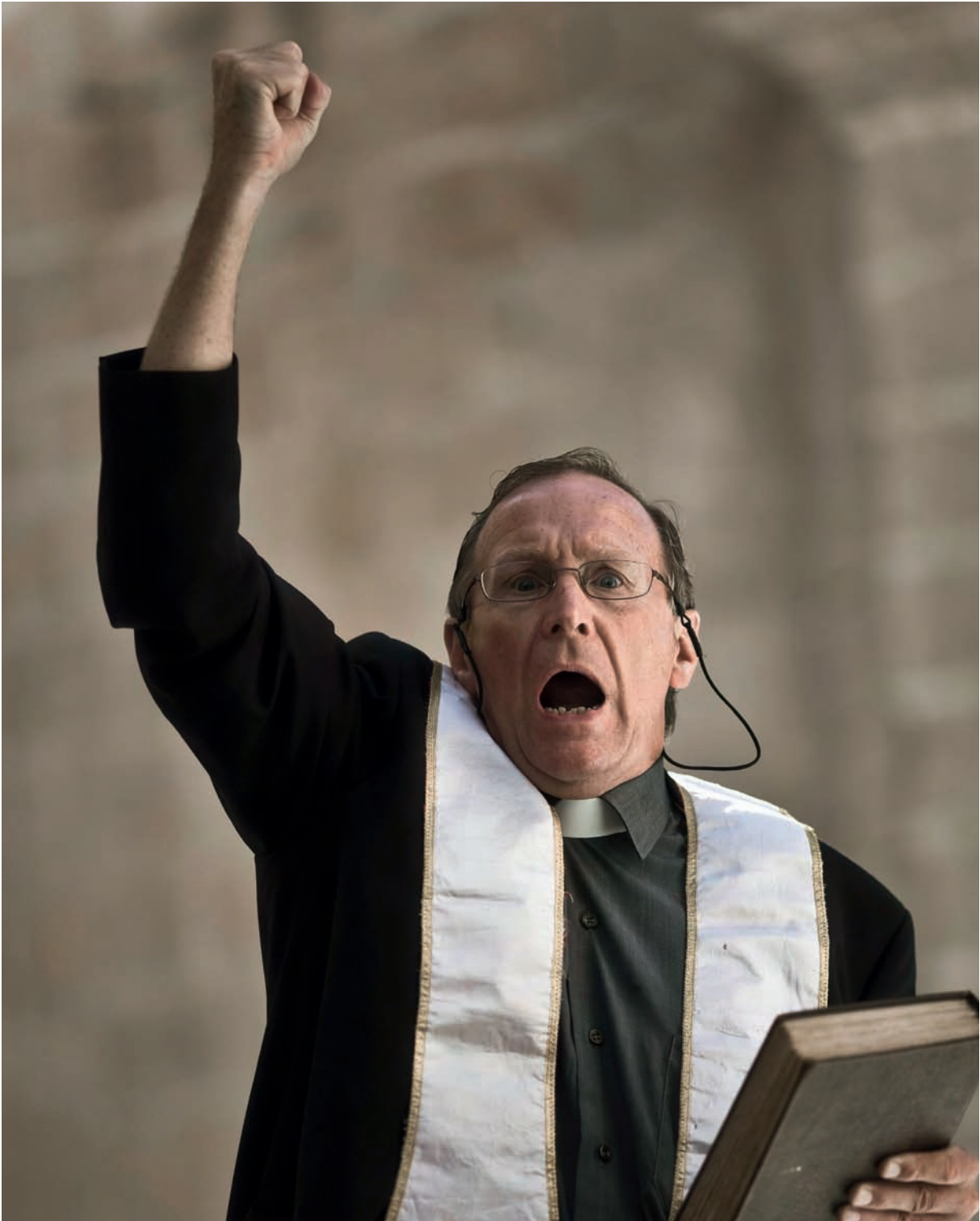
Pensamiento –porque cuestiona nuestra forma habitual de ver las cosas.

Pensamiento peligroso.

PARTE I



**El pensamiento
cómodo**



¿¡¿NO ES OTRO LIBRO SOBRE CREATIVIDAD?!?

El destino habitual de las nuevas verdades es comenzar como herejías y acabar como supersticiones.

–Thomas Huxley

Deshagámonos de los hechos consabidos antes de centrarnos en lo realmente importante: la creatividad. La necesitamos desesperadamente. Es la fuerza motriz de las grandes corporaciones actuales, constituye una parte esencial de las economías modernas y resulta crítica para lograr la excelencia individual. Algunos incluso reivindican que es necesaria para que los seres humanos podamos conseguir equilibrio y bienestar. Así que, por supuesto, es importante. Y precisamente porque lo es, este libro hablará acerca de cómo puede desarrollarse la creatividad, cómo las compañías pueden mejorar trabajando su potencial creativo y cómo surge la innovación.

¿Pero acaso necesitamos otro libro sobre creatividad? En mi biblioteca tengo cientos de libros sobre creatividad, organizaciones creativas, economías creativas, innovación, ideas de negocios, etcétera, *ad infinitum*. Tengo algunos libros teóricos llenos de palabrería, otros cortos y coloridos, libros que explican cómo la creatividad puede hacerte rico, libros sobre cómo la creatividad puede salvar al mundo y libros compuestos básicamente por una serie de fotografías bonitas. En mis estanterías puedo encontrar libros sobre cómo funciona la creatividad en grupo, cómo dirigir a la gente creativa e incluso algunos sobre cómo criar una familia con la ayuda de la creatividad. Cocina creativa, fitness creativo, solución creativa de problemas, marketing creativo –se trata de una lista sin fin.

Así que, ¿qué razón podría yo tener para escribir otro libro más acerca de la creatividad? Hay una respuesta muy simple, pero también algo trágica. He leído más de cien libros de creatividad e innovación y hay algo que me ha quedado muy, muy claro: a los libros sobre creatividad les falta creatividad. Resumiendo, son demasiado similares entre sí, están llenos de ejemplos gastados y muy parecidos y tienden a reutilizar ejercicios de una manera que debería ser divertida, si tratara de ser irónica. Pero no lo es. Los libros de creatividad no bromean y se lo toman tan en serio, que a veces se convierten en la perfecta definición de no creativos. Libro tras libro,

todos enuncian los mismos ejemplos, los mismos ejercicios, las mismas pomposas afirmaciones. Si hay una cosa que la literatura creativa necesita es creatividad. Y en grandes dosis.

¡Simplemente di que no!

Como ejemplo, fijémonos en el maldito puzle de los nueve puntos... Supongo que hay una o dos personas que jamás lo han visto (creo que hay tribus en Borneo que no lo han hecho, y les envidio por eso) pero hoy en día debe de ser una pequeña minoría. En pocas palabras, el ejercicio empieza cuando el autor, de la forma más arrogante, presenta una imagen donde se disponen nueve puntos en una matriz de 3×3 . El lector debe conectarlos mediante cuatro líneas rectas sin levantar el bolígrafo, o alguna variación de este tema tan deprimente (mi favorita es aquella donde se insiste que deben conectarse los puntos con una sola línea recta, lo cual puede hacerse recortando los puntos y disponiéndolos en... una línea recta). El ejercicio es trivial, muy manido y particularmente inadecuado para desarrollar el pensamiento creativo. En sí mismo, carece por completo de interés, a pesar de lo cual resulta fascinante la frecuencia con la que es constantemente reutilizado.

ESTE ESPACIO NO INCLUYE EJERCICIOS TRIVIALES DE CREATIVIDAD.

Figura 1

Si observamos lo que los libros intentan realmente decir con este tipo de ejercicio, es obvio que tratan de convencer al lector de que la creatividad es una especie de secreto, una mística forma de conocimiento que debe ser transferida desde el autor, que es un iniciado, hasta el lector, que aún ignora el conocimiento prohibido. Hay, de hecho, un marcado sentido de fervor religioso en la mayoría de los escritos sobre este tema, hasta el punto de que me asusta un poco. Tampoco me gusta la actitud arrogante que colorea la mayor parte del discurso: “He aquí un acertijo. ¿Puede resolverlo? ¿No? Eso pensaba. Ven aquí, mi limitado amigo, y te mostraré cuán estúpido eres...” (Más tarde haré lo mismo, pero partiendo de la premisa de que no soy mejor que usted, y quizá mucho peor).

Estos ejercicios solo son una forma de reforzar el ego del autor, y no constituyen realmente una manera de decir nada interesante sobre la creatividad. ¡Y esto se ve claramente cuando nos damos cuenta de que los mismos ejercicios son utilizados libro tras libro! Justo al acabar de escribir la frase, he mandado a mi hijo que fuese a mirar en mis estanterías y cogiese tres libros donde pusiera creatividad en el título, tan solo para comprobarlo. De tres libros seleccionados de forma aleatoria, dos de ellos tenían en su interior la imagen con el puzle de los nueve puntos. El tercero, *Creativity* de Mihaly Csikszentmihalyi, no lo incluía –pero tampoco había imágenes ni ejercicios. De todas formas, el libro compensa la falta de ese ejemplo concreto replicando muchas otras cosas que son recicladas de manera interminable en este tipo de libros.

¡Escriba su propio libro sobre creatividad!

Si solo fuera un único ejercicio el que se repite una y otra vez, sería excusable. No obstante, el hecho es que la mayoría de los libros sobre creatividad son parecidos entre sí, aunque sea con algunas modificaciones. De hecho, podría incluso decir que repiten el modelo de 1926, año en el que Graham Wallas (1858-1932) creó un modelo básico para definir el proceso creativo en cuatro simples pasos:

- Preparación.
- Incubación.
- Iluminación.
- Verificación.

Desde entonces, este modelo ha sido modificado por cientos de autores, cambio tras cambio. Algunos incluyeron uno o dos pasos más, fundamentalmente subdividiendo alguno de los pasos descritos anteriormente y la mayoría les dieron otros nombres. Y sí, algunos añadieron un par de cosas acerca de cómo se supone que debe realizarse la preparación, o hablaron sobre la importancia de la acción dentro de la verificación. Algunos dispusieron los pasos en círculo, por lo que la verificación es seguida por un nuevo paso de preparación. Aun así, se ciñen al guión.

Si ellos pueden hacerlo, ¡usted también puede! Simplemente use el modelo básico, ponga nuevos nombres divertidos a los pasos, añada alguna fase (lo que quiera, realmente no importa) y diseñe un modelo bonito y colorido. ¿Por qué no con forma de tiburón? ¡Lo ve! ¡Usted también puede ser un pensador creativo! Quiero decir, ¿por qué no? Muchas personas ya lo han hecho... Una vez que tenga su modelo preparado, decóelo con una serie de ejemplos y ejercicios. Si no puede pensar en unos nuevos, use lo que haya encontrado en otros libros –todo el mundo lo hace ¡Y eso es todo, ¡El libro está terminado! Ahora todo lo que tiene que hacer es comparar su creación con otro libro que ya tenga en su estantería.

¿Ha encontrado alguno? Déjeme adivinar: primero el autor dedica unas cuantas páginas a discutir sobre la importancia de la creatividad. Después incluye una serie de capítulos donde explica resumidamente una serie de cosas que necesitamos hacer: debemos definir el problema, preferiblemente de varias maneras, y recopilar una serie de ideas y aportaciones mientras que lo hacemos. En otras palabras, tenemos que llevar a cabo lo que Wallas denominó preparación. A continuación, debemos darnos cuenta de que la creatividad necesita espacio, no puede forzarse y que esas siestas son buenas. Esto es lo que Wallas llamó incubación. En algún momento esto dará lugar a nuevas ideas, pese a que el libro tienda a ser algo impreciso acerca de ello. Wallas era francamente honesto y lo calificó de iluminación, ya que él era el más consciente de que tampoco entendía el proceso. Posteriormente las ideas necesitan ser probadas, evaluadas, llevadas a cabo, es decir, deben ser verificadas.

Llevamos desde 1926 utilizando el mismo modelo. Desde entonces han ocurrido muchas cosas: han nacido y caído naciones, se han desarrollado nuevas industrias mientras otras han desaparecido, pero los libros sobre creatividad siguen siendo muy similares a los de antaño.

¡Creatividad! ¡Aleluya!...

El hecho de que los libros sobre creatividad no sean particularmente creativos resulta trágico, pero es completamente real, y la reutilización de ejercicios es solo el síntoma más visible del problema. Esto es, por cierto, una de las causas principales de que hayamos terminado domesticando y neutralizando la creatividad hasta convertirla en una sucesión de anécdotas dirigidas a tocar la fibra sensible del lector. La mayoría, si no todos los libros sobre creatividad, dedican mucho tiempo a hablar acerca de lo exitosas que son las compañías creativas en comparación con las no creativas y acerca de lo felices que podríamos llegar a ser con solo dedicarnos a la creatividad. Hay algo fanático en la manera en la que fastidian al lector con esto, en cómo *exigen* a las personas que deben aceptar la creatividad en sus vidas. Oh, y en cómo más o menos afirman de forma implícita que aquellos que no están preparados para aceptar la creatividad son unos fracasados y unos perdedores.

Aquí entra en acción el tono religioso presente en buena parte del sector creativo: el que no entiende lo que se le dice, está condenado. Las organizaciones que no han visto la luz están equivocadas y deberían ser convertidas o humilladas. Y no debe cuestionarse la creatividad: nunca, nunca, nunca debe animar a alguien a hacerlo. Los misioneros santurriones de esta causa no son capaces de dar una respuesta cuando les preguntan si las cosas no podrían funcionar con un poco menos de fervor y frenesí, pero tampoco están preparados para aceptar ninguna crítica ni ninguna visión alternativa. Para la mayoría de las personas que escriben sobre el tema, la creatividad es tan sagrada como Jesús, Buda o Alá, así que podemos ser tan críticos acerca de todo como queramos, siempre que no intentemos ser creativos acerca de la creatividad. Es una fe que lo abarca todo y en la que la creatividad es el concepto absolutamente indiscutible.

El problema es que yo no puedo aceptar esto. Soy escéptico desde que nací, y esto también significa que tengo una visión escéptica del concepto de creatividad. No acepto el argumento que dice que la creatividad puede resolver todos los problemas. No creo que una organización formada únicamente por personas creativas sea positiva o incluso posible. Llámenme cínico, pero ni siquiera estoy convencido de que la creatividad sea siempre algo bueno. Por el contrario, puedo fácilmente pensar en muchas situaciones donde la creatividad es realmente una mala idea. Sin embargo

la creatividad se ha convertido en una religión, y en ella esta clase de blasfemia no es aceptada, así que, como uno de los herejes de la creatividad, me he terminado encontrando plantado en los límites de un campo que realmente me gusta y del que quiero disfrutar. Pero esto tiene también su lado positivo: como Art Kleiner expuso en su libro *The Age of Heretics*, necesitamos ese tipo de pensamiento para desarrollar lo que tenemos.

Un hereje es alguien que ve una verdad que contradice la sabiduría convencional de la institución –y permanece leal a ambas entidades, a la institución y a la nueva verdad. Los herejes no son apóstatas: no quieren abandonar la “iglesia”. Por el contrario, quieren que la iglesia cambie, para amoldarse a las verdades que han entrevisto.

–Art Kleiner

Reclamando la creatividad

Así que, como hereje que soy, adoro la creatividad. Esto puede sonar extraño, viniendo de alguien que acaba de dedicar unas cuantas hojas a criticarla severamente, pero el hecho es que estoy enamorado y fascinado por el pensamiento creativo, las personas creativas y las organizaciones creativas. Sin embargo, el problema es que me niego a aceptar la descripción simplificada y reducida de este campo extraño, descuidado, contradictorio, malicioso y caótico. Para mí, la creatividad es algo muy diferente a esa cosa tan apropiada, educada y pueril que suele presentarse en los libros sobre creatividad. La verdadera creatividad no es algo servil y neutral, sino algo descaradamente impropio, frecuentemente peligroso y, aún más a menudo, incómodo. La mayoría de las personas que intentan vender la creatividad (y aquí estamos hablando de vendedores), parece que lo ven como un tipo de jazz –bonito de escuchar, con frecuencia un poco sorprendente, pero rara vez chocante. Algo conceptualmente funcional, inofensivo y carente de alma. Yo prefiero verla de forma diferente. Para continuar con mi metáfora, veo la creatividad como ese tipo de música que saca de sus casillas a los adultos cuando los niños la escuchan –*punk, death metal, gangsta rap*. Diferente, radical y frecuentemente ofensiva.

Lo mismo cabe decir de este libro. Está basado en mi trabajo en el campo de la creatividad y la innovación a lo largo de la última década, un trabajo realizado

colaborando de forma práctica con las corporaciones y organizaciones, así como en el ámbito más conceptual. Durante años, me he dedicado cada vez más a añadir un poco de creatividad a la discusión sobre creatividad e innovación, y a encontrar maneras con las que estos conceptos puedan recuperar un poco de la energía desenfrenada que se supone que los define y representa. Desde mi punto de vista, la creatividad no está hecha de cosas bonitas y buenos sentimientos. Por el contrario, se trata de algo sucio, cruel y salvaje. *Algo que permite cambiar las cosas de verdad.*

Delincuente creativo

Así que la creatividad es un delincuente descuidado que se hurga la nariz y pone sus zapatos sucios encima de la mesa; no es un joven educado con ojos brillantes y una sonrisa encantadora, que relata sorprendentes anécdotas para que la audiencia lo adore. Según mi parecer, las personas creativas tienen enemigos, y esto no es solo positivo, sino que es como las cosas deberían ser. ¿Por qué? Porque si a todo el mundo le gusta lo que decimos, podemos estar totalmente seguros de que hay algo erróneo en el mensaje —de que no cuestiona las suposiciones ni propone desafíos. En una palabra, se trata de un mensaje seguro, y la seguridad es enemiga de la creatividad.

Este libro tratará de combatir esta visión e introducirle en un extraño y nuevo mundo creativo. Se trata de un mundo donde la repulsión, la mugre, la estupidez, la fealdad y lo infantil son cosas deseables y no aborrecibles. Un mundo en el que un libro sobre creatividad tratará de contrariar de forma bastante agresiva incluso a la propia creatividad. Con esta mentalidad, realmente espero que no le guste a todo el mundo lo que aquí voy a escribir. En realidad, lo consideraría un fracaso personal si nadie se molesta o se decepciona con algunas de las cosas que he escrito. Así pues, intentaré realmente ser un poco cruel e irrespetuoso, incluso engreído. Probablemente me contradeciré a mí mismo más de una vez y mi deseo más hondo es conseguir que, por lo menos, alguien sienta náuseas a lo largo del libro.

En consecuencia, este libro tratará acerca de los límites, acerca de cómo sobrepasarlos y explorarlos; pero también de cómo alguien puede ser engañado para que crea que ya ha cruzado la frontera. Mi primer plan fue escribir un libro de forma irónica acerca de cómo convertirse en un gurú de la creatividad, un manual para la

persona que quisiese falsear la creatividad, pero después me di cuenta de que sería demasiado cínico. Por lo que, en su lugar, he decidido escribir acerca de las verdaderas

Este libro tratará acerca de los límites, acerca de cómo sobrepasarlos y explorarlos; pero también de cómo alguien puede ser engañado para que crea que ya ha cruzado la frontera.

posibilidades del pensamiento crítico, de las rarezas que ocurren cuando nuestro pensamiento se sale fuera de la zona de confort. Así que hablaremos de cosas como la comodidad, como el sentirse relajado y estimulado, y de otras cosas importantes: de

cómo la indignación, la insensatez y la imitación pueden romper con las limitaciones ocultas que provocan que nuestro pensamiento sea demasiado cómodo para nuestro propio bien.

El objetivo no será denunciar la creatividad, sino todo lo contrario. En su lugar, es algo que debemos hacer para tomar en serio la creatividad, más allá de los pósters motivacionales y los libros de fantasías. La cosa es que soy un verdadero creyente de la creatividad y de las posibilidades que ofrece. Me encantaría ver un mundo donde la creatividad –la de verdad– tuviera mejores oportunidades, donde la alegría de crear gozara de más apoyo y fuera mejor comprendida.

Pero al mismo tiempo soy realista, y sé que el camino hacia ese mundo ideal es más difícil y sinuoso de lo que nos gustaría creer. Si queremos que ese mundo sea factible, incluso en un contexto local, como por ejemplo dentro de una empresa, debemos poner a prueba los límites y cruzarlos repetidas veces. Para hacer esto posible, es de suma importancia desafiar a nuestro propio pensamiento y poner en duda lo que creemos que es o no la creatividad. Incluso tenemos que poner a prueba la necesidad de cruzar los límites para que no hagamos de ese proceso un fin en sí mismo. Este enfoque es inherente al pensamiento peligroso, y para entenderlo necesitamos conocer las dos caras –una amable y otra desafiante.

¿Se siente ya incómodo? ¡Genial!

Nuestro pensamiento tiene limitaciones y existen fronteras que restringen lo que podemos pensar o imaginar. Creer otra cosa resulta ingenuo. Seguro que podemos desafiar esos límites, pero cuando la gente habla de romper con los esquemas

establecidos y pensar de forma no convencional no lo dice en serio. Necesitamos esquemas para que el pensamiento sea posible. Sin ellos estamos perdidos, ya que todo pensamiento se construye sobre esquemas, suposiciones, convenciones y definiciones aceptadas.

El problema no es que existan fronteras en nuestro pensamiento; el problema es que rara vez somos conscientes de dónde están los verdaderos límites. Y la única manera de encontrarlos, de realmente captar lo que son, es cruzarlos. Esto es exactamente lo que los gurús de la creatividad dicen hacer en cada seminario o en cada ejemplo trivial, pero tienden a estar equivocados, tremendamente equivocados.

Los ejercicios creativos básicos –la habitual charla acerca de la importancia, diversión, valía o lo que sea, de la creatividad– no funcionan realmente. Esto es debido a que el cerebro (una astuta criatura sobre la que hablaremos detenidamente) inmediatamente percibe lo que realmente son. Nuestro cerebro es increíblemente hábil a la hora de tratar este tipo de problemas y retos y sabe hacerlo, además, de una manera que garantiza que las barreras para el pensamiento creativo no lleguen a cuestionarse ni a alcanzarse. De la misma manera que ciertos tipos de estímulos pueden engañar al cerebro y hacerle pensar que está tomando decisiones de forma independiente –lea, por ejemplo, “Yes! 50 Secrets from the Science of Persuasion”, de Goldstein, Martin y Cialdini– los ejercicios creativos pueden confundirnos y hacernos pensar que nos hemos convertido en alguien más creativo, cuando la verdad es que nuestra mente ha sido simplemente adulada.

Para trabajar seriamente la creatividad, necesitamos emplear algo más poderoso. Necesitamos sacar la artillería pesada. La creatividad no es algo que deba ser confortable o placentero, y en ocasiones puede llegar a ser bastante molesta. Si un ejercicio creativo le hace sentirse bien, eso no prueba que resulte adecuado: simplemente muestra que su cerebro está liberando endorfinas, como premio por no ponerlo a prueba. Disfrutar de la creatividad equivale a transformarla en algo seguro y cómodo, y nuestro cerebro es cómplice de ese engaño.

Por el contrario, la verdadera creatividad es el nombre que damos a un proceso de transformación del pensamiento, un verdadero cambio en la forma de ver el mundo.

Sin ellos estamos perdidos, ya que todo pensamiento se construye sobre esquemas, suposiciones, convenciones y definiciones aceptadas.

Y, al igual que sucede con los grandes cambios, el proceso nunca es indoloro. Por lo que, para hablar seriamente de ello, necesitamos ir más allá de esos ejercicios que nos hacen sentir bien, de las divertidas anécdotas y de la sensación placentera de confort inherente al moderno discurso en torno a la creatividad. En su lugar,

Necesitamos aventurarnos en espacios donde las cosas son incómodas, incluso aterradoras, y donde nuestras habituales técnicas de navegación mental ya no son aplicables.

necesitamos aventurarnos en espacios donde las cosas son incómodas, incluso aterradoras, y donde nuestras habituales técnicas de navegación mental ya no son aplicables.

Si podemos hacer esto, si dejamos atrás nuestro sentido del confort y la imagen de que la creatividad es una especie de libro con bonitas ilustraciones, entonces descubriremos que podemos lograr cosas

fascinantes. El camino hacia el pensamiento peligroso no es fácil, porque nada que valga la pena hacer es sencillo. Ya he dicho antes que una idea sin enemigos es probablemente una mala idea, por la simple razón de que toda idea desafiante contará, por su propia naturaleza, con oposición. De la misma manera, un creativo debe ser complicado, porque debe desafiar aquello que resulta popular y conocido, porque nos hace sentir incómodos y nos arrebató nuestro amado sentido del confort y de la satisfacción. *¡Difícil, impopular e incómodo –ESTE es el lema del pensamiento creativo y vale la pena tomárselo en serio!*

