El viaje del héroe

La travesía hacia la innovación parte de la imaginación y de la capacidad de las personas para transformarla en algo creativo. El especialista **Ken Robinson** afirma que el motor para innovar es "amar" lo que se hace.

ENTREVISTA DE CHRIS STANLEY

En el World Innovation Forum de Nueva York 2012, Ken Robinson dejó fascinada a su audiencia. Experto en innovación y creatividad, se explayó sobre la importancia de alimentar la imaginación y mirar hacia el interior de cada uno, de modo de descubrir esa tarea, misión o profesión para la cual nacimos, que amamos practicar, y que nos define como personas.

Las palabras innovación, creatividad e imaginación suelen usarse como sinónimos. ¿En qué se parecen y en qué difieren estos términos?

Para mí, la base de todo es la imaginación. Las empresas están, más que nada, interesadas en innovar. Desean tener un enfoque sistemático, que el proceso de innovación sea confiable y no un mero accidente. Y es correcto que reclamen eso, porque todos en ocasiones tenemos una buena idea, pero no se puede depender de un accidente ocasional como base de una estrategia corporativa. Es necesario que el proceso se convierta en un hábito.

Mi argumento es que estos tres términos están interrelacionados. La imaginación es la esencia de todo, un poder inherente a los seres humanos. Es la capacidad para traer a la mente cosas que no están presentes. Quizá otras especies también tengan imaginación, no lo sé, pero no la manifiestan de la misma manera.

Sin embargo, también es posible ser imaginativo y no hacer nada. Para ser creativo, en cambio, debe construir algo; se trata de un proceso práctico. Por esa razón, la creatividad significa poner la imaginación a trabajar. En ocasiones se la llama "imaginación aplicada", pero el problema fundamental es que se puede ser imaginativo y no crear cosa alguna.

A su vez, la innovación significa poner en práctica las buenas ideas. Básicamente, podemos resumir el tema diciendo que la creatividad es imaginación aplicada, y la innovación es creatividad aplicada. Ese es el proceso.

¿Cuáles son las circunstancias que moldean individuos imaginativos y creativos?

Podría poner como ejemplo a Pixar, que ha hecho cosas extraordinarias y sobresale en casi todo lo que produce. Fue una de las primeras firmas en explotar el campo de los gráficos generados por computadora, con la película *Toy Story*.

Imaginador

Reconocido experto en creatividad e innovación, Ken Robinson nació en Inglaterra. Obtuvo un PhD de la Universidad de Londres en la aplicación del arte dramático en la educación. Fue asesor en creatividad de los gobiernos de Hong Kong y Singapur, empresas de la Fortune 500, la Comisión Europea y el Liverpool Institute for Performing Arts, del cantante Paul McCartney. La Reina Elizabeth II lo nombró caballero debido a sus logros como escritor, orador y líder en creatividad en el terreno del arte y la educación.

Entre sus libros destacados se cuentan: *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything* (Penguin Books, 2009), y *Out of Our Minds: Learning to be Creative* (Capstone, 2011).

La empresa tiene una cultura muy interesante. Por ejemplo, creó la Universidad Pixar, un programa de seminarios, talleres, conferencias, eventos, como los que tiene cualquier casa de estudios, que se dicta diariamente en el campus de la firma. Lo interesante del programa es que si usted forma parte de la nómina de Pixar, cualquiera sea la función que cumpla, tiene derecho a pasar cuatro horas semanales en la universidad. La organización hace películas, y como no importa si uno trabaja en la cocina o el área de mantenimiento, cuando asiste a un curso se junta con los diseñadores y animadores. Este es el primer punto: la universidad realmente contribuye a impulsar un propósito común. El segundo punto es que gente disímil tiene la oportunidad de trabajar en conjunto en un mismo proyecto por un par de horas durante la tarde, y esto ayuda mucho a alimentar una cultura organizacional de creatividad.

No obstante, para mí, el auténtico valor de todo esto radica en el estímulo constante a la imaginación. Si desea triunfar como atleta, tendrá que ejercitarse. Es probable que nunca diga: "Quiero ir a los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y espero ganar la carrera de 100 metros, pero, mientras tanto, mi plan es acostarme en este sillón a mirar televisión y tomar unas cervezas". De hecho, su expectativa tendría que ser trabajar el cuerpo y tonificarlo. Lo mismo se aplica al trabajo creativo; uno tiene que tonificar su imaginación, alimentarla, estimularla. Y ése es uno de los grandes beneficios del enfoque de Pixar.

Luego, debe poner en práctica las habilidades de la creatividad, aprender qué son. Porque una cosa es tener capacidad para algo —y yo creo que todos tenemos capacidad creativa—, y otra es tener habilidades reales. Un ejemplo de esto son las personas que hablan cuatro o cinco idiomas. En la mayoría de los casos, esta gente proviene de familias en las que estos idiomas eran comunes.
Usted y yo (le dice al entrevistador), venimos de Inglaterra, y la mayor parte de la población allí habla un solo idioma, no estuvo expuesta a otras lenguas. No es que los ingleses no tengamos capacidad para aprender idiomas, es que no desarrollamos la habilidad.
Hay que practicar las capacidades para convertirlas en habilidades. Estimular la imaginación y capacitar a la gente en lo que hace es una mejor estrategia que expresar un deseo y esperar a que se cumpla.

¿Qué deben hacer los líderes para ser más creativos y estimular la construcción de la cultura que está describiendo?
Es un tema interesante, porque los líderes piensan que su función es liderar. Y es entendible, supongo, pero, en este contexto, hay dos tipos distintos de liderazgo.
Si una organización está interesada principalmente en la eficiencia, el tiempo y el movimiento, entonces necesita un modelo determinado, como el que fue plasmado en muchos libros de gestión y que tiene sus raíces en el principio del management científico de Frederick Winslow Taylor y los modelos de producción de Henry Ford —la idea de producir con el mínimo esfuerzo posible y la menor cantidad de recursos mientras se maximiza la eficiencia—; es un modelo del tipo comando y control.

Para estar en "nuestro elemento" tenemos que amar lo que hacemos. Cuando se ama aquello en lo que se es bueno, uno no siente que está trabajando. Es maravilloso. Pero hay gente que no está dispuesta a apostar todo por ello.

Pero, si lo que desea es que las personas generen nuevas ideas e innoven, entonces debe reconocer que hay un factor de riesgo: no todas las ideas nacen totalmente formadas. El proceso creativo requiere de prueba y error, que los individuos sepan que pueden equivocarse, que entiendan que eso está bien. Por lo tanto, para innovar, hace falta una cultura en la que se aliente y recompense a las personas, que facilite ese proceso innovador.
Desde este punto de vista, creo que la función del líder, como ocurre en el esquema de comando y control, es controlar el clima organizacional; hay que construir la posibilidad de una cultura.
Esto debería reconfortar a los número uno, porque, a menudo, piensan que son los responsables de aportar muchas ideas. Pero no es así. A ellos suelo decirles: "Su trabajo es ser un líder creativo, no es tener todas las ideas. Crear una cultura en la que todos tengan ideas y sientan que tienen derecho a presentarlas".
Según mi propia experiencia, la gente tiene muchísimas ideas sobre cómo hacer las cosas de una mejor manera en beneficio de los productos, servicios y sistemas de una empresa, pero si piensan que si abren la boca sus propuestas serán rechazadas, entonces no se molestarán en presentarlas.
En cambio, si saben que hay buenas posibilidades de que se los aliente y se los recompense, pues estaremos frente a un modelo muy diferente, similar al control del clima organizacional.

Escribió un libro llamado *The Element*.
Así es, y ¡es muy bueno!

Muchas personas usan esa frase: "Estar en nuestro elemento". Instintivamente entendemos su significado, pero ¿podría decirnos qué quiso decir usted específicamente en su libro?
Le propongo retroceder un poco. Mi experiencia en este tema es que muchas personas nunca descubren sus verdaderos talentos o habilidades. Muchos adultos creen que no tienen ningún talento especial y, en consecuencia, a menudo no disfrutan del trabajo que hacen, sólo siguen adelante y esperan a que llegue el fin de semana.
Pero también conozco personas que aman lo que hacen y que no se imaginan realizando otra actividad, y cuando les pedimos que intenten hacer algo distinto responden: "¿Por qué razón habría de hacerlo? Esto no es lo que hago, es lo que soy". Y a ello nos referimos cuando decimos que las "personas están en su elemento": haciendo algo para lo que nacieron, dentro de su entorno natural.

Hace un tiempo, alguien me contó una historia: dos peces jóvenes nadaban río arriba, cuando un pez más viejo se acercó y les dijo: "Buen día, muchachos, ¿cómo está el agua?". Uno de los peces le sonrió sin entender, y le preguntó a su compañero: "¿Qué es el agua?". No tenían la menor idea de que estaban nadando, porque eso era absolutamente natural para ellos. Así descubro que, hagamos lo que hagamos —escribir, trabajar con niños, ser médico, bombero, científico, etc.—, si uno ama a lo que se dedica, siente que nació para eso. Creo que "estar en nuestro elemento" es algo a lo que todos deberíamos aspirar.
La buena noticia es que todos podemos ambicionar eso. Y aquí hay que tomar en cuenta dos factores: primero, que usted esté haciendo algo para lo que es naturalmente bueno. Y con esto me refiero a que además se sienta a gusto y piense que tiene una habilidad natural para lo que hace. Segundo, que "estar en nuestro elemento" es mucho más que eso. Conozco muchas personas que hacen tareas que no les gustan sólo porque son buenas haciéndolas, y son buenas porque, simplemente, deben serlo. Para "estar en nuestro elemento" tenemos que amar lo que hacemos, y cuando se ama aquello en lo que uno es bueno, tal como dije antes, no se siente que se está trabajando. Eso es tan maravilloso y, sin embargo, hay individuos que tienen la misma oportunidad, pero nunca están dispuestos a apostar todo por ello.

Hace poco alguien me dijo que no podía imaginarse trabajando en la selva. Pues bien; personas como el naturalista y productor de películas David Attenborough aman hacerlo, y no se imaginan entre cuatro paredes, no lo podrían soportar.
Mi libro es una celebración de la diversidad, porque todos somos, en definitiva, únicos e individuales, en oposición a las cosas que tenemos en común. No debemos olvidar que cada uno es un momento único en la historia del planeta, y la vida que vivimos no se ha vivido antes ni volverá a vivirse.
Tomo una frase del Dalai Lama:

"Nacer ya es un milagro. De cada uno dependerá lo que hagamos con nuestra vida". Creo que intenté seguir este concepto.
Recuerdo la frase "Nunca lamentes envejecer, porque es un privilegio que se les niega a muchos". Me parece acertada. La gente se conforma con muy poco en su vida, creen que con lo que hacen será suficiente. En cambio, nosotros preguntamos, ¿por qué? ¿Por qué conformarse con eso? Y esto se articula con el género de la creatividad, porque si las personas se comprometen con lo que hacen y sienten que su talento se desarrolla de manera genuina, es mucho más probable que emanen esta sensación de clima positivo.

Es un poco idealista pensar que todos tenemos algo en lo que podemos sobresalir. ¿No está la mayoría de la gente en la media? En su libro, usted brinda muchos ejemplos de personas que llegaron a la grandeza en distintas áreas. ¿Son excepciones?
Lo que es excepcional en ellos es que encontraron lo que buscaban. Creo que todas las personas son especiales. No sé si todos son felices. El escritor Oscar Wilde escribió: "Sé tú mismo, los demás puestos ya están ocupados".

Las personas tienen capacidades inexplotadas. Estoy escribiendo la secuela de *The Element*, que se llama *Finding The Element*. En esta obra menciono el caso de una mujer que vive en Swansea, Inglaterra, y fue masajista del equipo olímpico británico en los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Es muy solicitada y muy buena en lo que hace. Pero lo interesante es que no tiene brazos, y cualquiera podría pensar que tenerlos es un requisito mínimo para hacer masajes. Tiene alrededor de 50 años. Nació en los '70, en el momento más álgido del escándalo por el uso en embarazadas del fármaco llamado talidomida, hasta que se descubrió que causaba defectos de nacimiento. Miles de niños nacieron sin extremidades, algunos sin piernas o con dedos que salían directamente de la cadera. En el caso de Sue, sus brazos miden 17 centímetros, y sus manos no tienen 10 dedos. El resto de su cuerpo está perfectamente formado.
Sue pasó toda su vida tratando de adaptarse. Tuvo diversos trabajos, y tiene una familia. Hace un tiempo, su hijo se cayó y se lesionó la espalda. Sue comenzó a masajearlo con los pies, y esto lo ayudó. Así fue como descubrió que podía dar masajes y decidió capacitarse, y obtuvo su título en la universidad. Había un problema: después de caminar todo el día, los pies se entumecen, entonces le pidió a un fabricante de guantes que le hiciera unos guantes suaves, especiales para los pies, de modo de tenerlos relajados. Así desarrolló esta técnica única para dar masajes, y su trabajo es muy solicitado entre los atletas.
Para mí, es una historia excepcional. Sin embargo, si usted la hubiera visto hace 10 años, no hubiese pensado que Sue fuera capaz de hacerlo. Es sorprendente lo que la gente hace cuando tiene la oportunidad y la motivación correctas.

Cuando se dice que todos somos una "persona promedio", en verdad, la idea de "promedio" es tramposa. Yo pienso que cada persona es un ejemplo único de sí misma, de modo que nunca sabemos lo que pueden hacer hasta que lo hacen.

La mayoría de las personas desean ser felices y no lo son. ¿Qué se los impide?
Buena parte de mi investigación señala que hay tres factores principales que definen la felicidad. Uno de ellos se relaciona con las circunstancias materiales, y la evidencia demuestra que, con el paso del tiempo, éstas pueden representar menos del 10 por ciento de la felicidad que uno siente. Obviamente, usted se entusiasmará si gana la lotería, pero, de a poco, esa sensación va cediendo.
El segundo factor, y más importante —que quizá represente el 20 por ciento de lo que lo hace feliz—, es su disposición natural a ser feliz.
Hay personas positivas. Si los derriban, vuelven a levantarse. Hay gente que siempre se siente desdichada. Existe una disposición a ver el vaso medio lleno o medio vacío, pero esto representa sólo una parte de la cuestión. La mayor influencia sobre si somos felices o no radica en nuestra propia conducta, en nuestra intención de ser felices o no, en descubrir que hay cosas que amamos hacer. Esa es la razón por la que es tan impor-

> Algunos de los obstáculos que nos impiden sentirnos satisfechos están adentro nuestro, tienen que ver con nuestra falta de confianza y la sensación de pérdida de los derechos.

Su filosofía resumía una idea muy poderosa, que también era su frase de cabecera: "Persigue tu felicidad". En 1949 publicó *El héroe de las mil caras*, que trata el patrón narrativo del viaje del héroe encontrado en leyendas y mitos populares. Usó en su obra el abordaje del psicoanálisis. Luego de un viaje a Japón y a la India en 1956, Campbell percibió que los estadounidenses –tanto el público en general como los profesionales– no sabían nada acerca de estos mitos y culturas del mundo. Profundizó su obra hasta su muerte, sucedida en Hawaii en 1987.

tante encontrar "el elemento", porque puede cambiar y transformar nuestro estado mental y nuestro estado de felicidad. Si se rinde y se conforma con lo que tiene, probablemente descubra que es un desdichado.

Nuestra capacidad para cambiar las circunstancias y nuestra forma de pensar nos permitirá avanzar hacia un estado en el que seamos más felices. No creo que tenga que ver con el dinero o con poseer una casa grande, aunque para algunos éstos puedan ser ingredientes importantes. Yo creo que tiene que ver con encontrar cosas que usted sienta que son fundamentales, porque tienen un sentido o un significado para usted: "Estar en su elemento", como dije antes.

Estamos viviendo una época de incertidumbre financiera, y mucha gente puede no sentirse satisfecha o feliz, o creer que podría estar haciendo otra cosa, pero piensa que éste no es el momento, le tiene miedo al cambio o a seguir sus pasiones. ¿Qué consejo les daría?

Primero, cuando hablo de "estar en nuestro elemento", no me estoy refiriendo sólo a lo que la gente hace para ganarse la vida. No siempre es posible trabajar de lo que uno ama. Incluso hay gente que tampoco quiere hacerlo, porque siente que se perdería el encanto si fuera una obligación diaria.

Parte de lo que sostengo en *Find Your Element* es que cada uno tiene que analizar sus propias circunstancias y ver qué es factible, qué es posible. Pero, además, debe preguntarse si su vida tiene el equilibrio correcto. El bienestar se compone de diferentes áreas: hay bienestar profesional, otro comunitario, o una percepción de satisfacción o de logro en la relación con los demás. De manera tal que si usted hace un inventario de su vida, es imposible aplicarle un único indicador. Parte de todo esto consiste en hacer un balance de su vida y preguntarse: "¿Está equilibrada? ¿Puedo hacer más en este terreno? ¿Podrá esta área compensar a esta otra?".

También consiste en reconocer que algunos de los obstáculos que nos impiden sentirnos satisfechos están adentro nuestro, tienen que ver con nuestra falta de confianza y nuestra sensación de pérdida de los derechos. Una de las personas que cito bastante en el libro, por razones obvias, es el mitólogo y autor Joseph Campbell, que escribió sobre el viaje del héroe. Analizó los grandes mitos a través de los cambios producidos en las culturas del mundo. Este viaje del héroe se trata de viaje de descubrimiento, con el objetivo final de estar bien, ser feliz.

Pero el problema con la búsqueda es que no sabemos si se va a alcanzar la meta, y en una búsqueda los obstáculos son muchos. Superarlos es una cuestión de actitud. Entrevisté a mucha gente para los dos libros, gente con una actitud que la alentaba a seguir avanzando más allá de toda barrera. Por ejemplo, una de estas personas que aparecen en el nuevo libro es Ellen MacArthur, que fue la primera mujer en dar la vuelta al mundo navegando sola y sin escalas. Nació en Inglaterra, en Derbyshire, a cientos de kilómetros de la costa, y no tenía antecedente familiar alguno en navegación. Pero sucede que un día, cuando era pequeña, la llevaron a la costa, y después de subirse a un bote se enamoró del mar. Ni ella ni su familia contaban con el dinero para invertir en la compra de una embarcación, no obstante, la historia de su vida prueba cómo superó cada obstáculo para reunir el efectivo suficiente y comprarse su primera embarcación. Después se enfermó, pero siguió adelante, aun cuando cualquier otro hubiese abandonado; lo que la movía era la pasión por lo que hacía. Mucha de la gente que aparece en mi primer libro son celebridades, pero los conocemos precisamente porque fueron perseverantes y flexibles, porque descubrieron lo que amaban hacer y nada los detuvo hasta conseguirlo. Esto no significa que sus vidas hayan sido un cuento de hadas, lo que sucede es que hay ocasiones en las que decimos: es esto; esto es para lo que nací. Y creo que todos deberíamos sentir que tenemos derecho a eso, y estar dispuestos cómo mínimo a analizar las condiciones que podrían hacer posible nuestros sueños. ◤

© WOBI

Chris Stanley es editor de *WOBI* online.