

EI

espiritu

creativo

DANIEL GOLEMAN,

autor de *la inteligencia emocional*

PAUL KAUFMAN

Y MICHAEL RAY

Esta obra nos invita a comprender el proceso creativo, librarnos de los pensamientos que nos bloquean y desatar nuestra imaginación. El espíritu creativo encierra un mensaje fundamental: todos podemos ser creativos. Esto se aplica a los niños, los adultos, las empresas y las comunidades. ¿Cómo podemos liberar nuestro espíritu creativo y emplearlo para mejorar nuestra calidad de vida?

Índice de contenido

Cubierta

El espíritu creativo

Agradecimientos

Prefacio

1. La creatividad interior

Anatomía del momento creativo

Grandes visiones y pequeños armarios

Vidas y tácticas creativas

Expandir la creatividad

2. La creatividad en los niños

Nutrir la creatividad

La inteligencia: una visión revolucionaria

Escuelas divertidas que funcionan

Museos para niños

Odisea de la mente

3. La creatividad en el trabajo

Reformar el lugar de trabajo

Más allá de la jerarquía

Un refugio seguro para las ideas

Algo más que un simple empleo

4. Crear comunidad

Una interdependencia natural

El alivio del sufrimiento

La comunión de lo sacro y lo secular

Encender un renacimiento global de la creatividad

Notas

*A Maxwell y Julia Kaufman,
que hicieron posible que tantos otros
llevaran una vida creativa.*

Agradecimientos

Como este libro se ha inspirado en entrevistas con participantes en la serie de televisión *El espíritu creativo*, damos las gracias a todas las personas que ayudaron a producir ese programa televisivo. Agradecemos en forma especial a Lisa Sonne, cuya investigación contribuyó a definir el marco intelectual de la serie de televisión y que llegó a ser una de sus productores. En particular queremos agradecer al personal de producción que contribuyó a determinar el contenido de la serie mediante el desarrollo y la producción del guión: Catherine Tatge, Sunde Smith, Anne-Marie Cunniffe, Anne Hansen y John Andrews. Los animadores Chuck Jones y John Canemaker colaboraron con generosidad aportando su habilidad artística y su ingenio tanto con la serie cuanto con el libro.

La organización y la administración de todo el proyecto *Esíritu Creativo* se benefició con la experiencia y la agudeza del productor ejecutivo H. Perlmutter. La colaboración de IBM fue esencial para dar a la serie y el libro su alcance y sabor internacionales. Estamos muy agradecidos por el entusiasta apoyo de Arlene Wendt, Bill Harrison, Carl LaRoche y Michael Gury.

Apreciamos profundamente las contribuciones de Howard Gardner, Teresa Amabile, Mike Csikszentmihalyi, Kenneth Kraft, Benny Golson, Jim Collins, James Parks Morton, Dori Shallcross, Hisashi Imai, Loris Malaguzzi, Tiziana Filipini, Jan Carlzon, Anita Roddick, Rolf Osterberg, Herman Maynard, Wayne Silby, Sheridan Tatsuno, Dee Dickinson, Tara Bennett Goleman, Jennifer y Karen Kaufman, Kathleen Speeth y Kenneth Dychtwald.

Quedamos en deuda con Linda y Valerie Jones, por prestarnos en forma temporaria a ese Sísifo del desierto, el mis-

mísimo Señor Grandes Ideas: el Coyote.

Por su inspirada y paciente colaboración en el diseño y la producción de este libro, agradecemos a Hans Teensma, Ginger Barr Heafey, Al Crane y Jeff Potter.

Por último, deseamos dar las gracias a nuestra correctora de estilo, Rachel Klayman, cuya creatividad y esmero fueron absolutamente esenciales para la redacción y la producción de este libro.

Prefacio

El Coyote se encuentra con Buda

Chuck Jones, el animador que creó al Coyote (una de las estrellas de la serie de televisión en la que se basa este libro), dice que, para dibujar un coyote «debes tener un coyote dentro de ti. Y tienes que sacarlo a la luz. La animación significa invocar la vida, ¿y cómo invocas la vida? Tienes que encontrarla dentro de ti».

Mientras estábamos produciendo la serie de televisión *El espíritu creativo* en Kyoto, Japón, un tallador de figuras de Suda nos dijo: «Cuando tallo, busco el Buda en la madera. Y, cuando estoy tallando, necesito sacar el Buda de la madera. Debo tener mucho cuidado de no cortar al Buda». Entre el señor Coyote y el Buda se oculta una verdad. Para que tenga lugar la creatividad, algo que se halla en nuestro interior debe cobrar vida en algo externo a nosotros.

Al producir la serie de televisión, preguntamos a diferentes personas de todo el mundo cómo hacen para encontrar y utilizar su creatividad. Entrevistamos a trabajadores de una fábrica de maquinaria pesada de Suecia, donde todos los empleados tienen el mismo cargo —«Persona responsable»— y cada trabajador pone su firma personal en cada pieza que fabrica. «Los productos que hacemos —dice el fundador de la empresa— son expresiones de quiénes somos».

Vimos a escolares italianos que creaban pinturas extraordinariamente originales que resplandecían con colores puros y formas fantásticas. *Niente senza gioia* —«Nada sin alegría»— es el lema de la escuela. En Iowa, Estados Uni-

dos, observamos a gerentes de una empresa de servicios que pasan por los rigores de bajar una pared deslizándose por una cuerda para superar el miedo a arriesgarse y aprender a confiar en los demás. Alegría, responsabilidad, confianza: este era el lenguaje universal del espíritu creativo.

En cuanto a nuestro inventivo amigo el Coyote, ¿qué sucedería si en verdad se encontrara con Buda en un camino del desierto? ¿Iniciaría una conversación filosófica sobre la futilidad de perseguir al Correcaminos o de seguir comprando productos Acme que nunca funcionan? O quizá recordara el dicho: «Si en el camino te encuentras con el Buda, mávalo». La idea en que se basa el dicho es que este Buda no es más que una ilusión del pensamiento y que, para encontrar lo que busca, uno primero debe mirar dentro de sí mismo. Cualquiera que se halle en una persistente búsqueda de la creatividad debe interpretar ese sabio consejo de la siguiente manera: si procuras encontrar el espíritu creativo en algún sitio exterior a ti, estás buscando en el lugar errado.

En el título de este libro, «espíritu» significa el hálito de la vida, y el obrero sueco revela su espíritu en la pieza de acero a la que le da forma y pule. Y el espíritu creativo está dentro de ti, cualquiera que sea tu ocupación. La clave, por supuesto, radica en liberarlo. Esperamos que este libro te ayude a lograrlo.

Paul Kaufman
Productor jefe y guionista
Serie de televisión *El espíritu creativo*

1

La creatividad interior

En toda obra genial reconocemos nuestros propios pensamientos rechazados.

Ralph Waldo Emerson

¿Alguna vez te ha sucedido esto?

Has salido a correr, estás por completo relajado, la mente agradablemente en blanco.

Entonces se te ocurre de repente la solución de un problema en el que has estado meditando durante días y semanas. Solo te preguntas por qué no lo pensaste antes...

En momentos semejantes has hecho contacto con el espíritu creativo, esa musa esquiva de las buenas —y a veces geniales— ideas. El espíritu creativo es más que una iluminación ocasional o un suceso caprichoso. Cuando se despierta, el espíritu creativo anima un estilo de ser: una vida llena del deseo de innovar, de explorar nuevas formas de hacer cosas, de convertir sueños en realidad.

Seas quien seas, el espíritu creativo puede entrar en tu vida. Está al alcance de todos los que sientan la necesidad de probar, de explorar nuevas posibilidades, de dejar las cosas un poco mejor que antes. El espíritu creativo obraba, por ejemplo, en la vida de Martin Luther King, hijo, cuyas visión y tácticas sociales no violentas cambiaron a su país. Y obró en toda la vida de Martha Graham, que continuó transformando la danza moderna hasta su muerte, a los noventa y seis años. Pero ese espíritu aparece también en el cocinero arriesgado que inventa nuevas recetas cada día o

en la maestra inspiradora que encuentra constantemente nuevas formas de despertar el entusiasmo de sus alumnos.

Los momentos creativos son de vital importancia para todo lo que hacemos en cualquier aspecto de la vida: relaciones, familia, trabajo, comunidad. En este capítulo examinaremos la anatomía del momento creativo y exploraremos la esencia de la creatividad.

Cuando adoptas un nuevo enfoque de lo que haces —y ese nuevo enfoque da resultado—, estás usando tu creatividad. Cuando vas más allá de las maneras tradicionales de solucionar un problema con un éxito que influye en los demás, tu creatividad adquiere una dimensión social vital.

En este capítulo conoceremos a personas que personifican la pasión, la persistencia y el humor capaces de dar vida al espíritu creativo. Entre ellos se cuentan:

- Jim Collins, que enriquece sus clases, en la facultad de la Empresa de la Universidad de Stanford, con las lecciones que aprende como arriesgado escalador de primera categoría.
- La doctora Alexa Canady, neurocirujana pediátrica que ha descubierto formas creativas de escuchar a sus pacientes y aprender de ellos.
- Paul McCready, prolífico inventor que construyó el *Gossamer Condor* —el primer avión del mundo capaz de volar con la energía humana— mediante el cuestionamiento de ciertas suposiciones básicas del diseño aeronáutico.
- Y Chuck Jones, el legendario animador de Bugs Bunny, el Coyote y Daffy Duck, que cree que el temor al «dragón» de la ansiedad es el trampolín imprescindible hacia la creatividad.

En las páginas de este libro veremos también qué pueden hacer los padres para ayudar a que sus hijos descubran tempranos intereses que los lleven a una vida de entusias-

mo, así como a evitar los «asesinos de la creatividad» que ahogan la fértil imaginación infantil. Viajaremos a Italia a visitar uno de los mejores jardines de infantes del mundo y a una escuela primaria de Indianápolis en la que se pone a los niños en contacto con una amplia gama de proyectos creativos que van mucho más allá del estrecho marco de los temas escolares habituales. Y veremos de qué modo una Olimpiada infantil de creatividad desafía y motiva a sus participantes con la sana competencia.

A continuación visitaremos empresas pioneras de todo el mundo que han encontrado formas fascinantes de intensificar la creatividad de sus empleados. Una empresa sueca prescinde de los títulos restrictivos, la administración jerárquica y los secretos financieros. Su meta: poner la responsabilidad última de la motivación y la solución de problemas en manos de todos los empleados. Una firma de California ofrece, para reducir el estrés, un ambiente más hogareño y servicio de guardería infantil en su establecimiento. La teoría: los empleados que pueden ver a sus hijos en cualquier momento están menos preocupados, más felices... y rinden más en el trabajo. Una empresa de Iowa lleva a sus empleados al campo para que compitan en una carrera de obstáculos para que, cuando regresen a la oficina, aprendan a confiar en sus compañeros y correr riesgos creativos.

También veremos las formas en que gente de todo el mundo utiliza su espíritu creativo para encontrar respuestas innovadoras a ciertas apremiantes necesidades humanas. En busca del altruismo creativo, conoceremos a un grupo de mujeres hispanas de Texas que se han unido para criar a sus familias. Una empresa japonesa de alta tecnología emplea innovadoras técnicas de robótica para permitir que trabajen personas minusválidas. Niños suecos organizan ferias rurales y componen canciones para recoger dinero con el fin de salvar un bosque tropical de Costa Rica. Para combatir la pobreza y la desesperanza, una iglesia urbana capa-

cita a miembros de la comunidad para convertirlos en diestros canteros.

Por último, consideraremos la forma en que nuestra sociedad podría cristalizar un amplio Renacimiento de la creatividad. Visitaremos el desierto de Arizona para explorar la fascinante hipótesis de que el secreto de nuestro renacimiento creativo puede encontrarse en la propia Naturaleza.

Y a lo largo de estas páginas se presentan sugerencias sobre la manera de permitir que el espíritu creativo embeba nuestra vida, así como ejercicios para ayudar a apagar esa temida voz interior de la autocrítica y despertar nuestro asombro y nuestra intuición.

Anatomía del momento creativo

Tú tienes que estar con la obra, y la obra tiene que estar contigo. La obra te absorbe totalmente, y tú la absorbes totalmente.

Louise Nevelson, escultora

Preparar el camino

Volvamos al ejemplo del principio.

Ese relámpago de inspiración, ese instante en que solucionas un problema con el que te has debatido durante semanas, es el momento final de un proceso marcado por ciertas etapas características. Henri Poincaré —matemático francés del siglo XIX, que se dio cuenta en un instante de la solución de un difícil problema matemático mientras lo meditaba estando de vacaciones— se contó entre los primeros en proponer aquello que todavía se considera como los pasos básicos del proceso creativo de solución de problemas.

El primer estadio es la preparación, que es el momento en que te sumerges en el problema, en busca de cualquier información que pueda resultar relevante. Es entonces cuando dejas vagabundear libremente tu imaginación, cuando te abres a cualquier cosa que sea incluso apenas pertinente con respecto al problema. La idea consiste en reunir una amplia gama de datos, de modo que elementos insólitos e improbables puedan comenzar a encajar una con otra. En esta etapa es de crucial importancia ser receptivo, poder escuchar abiertamente y bien.

Esto es más fácil de decir que de hacer. Estamos habituados a nuestra manera mundana de pensar soluciones.

Los psicólogos denominan «fijación funcional» a la trampa de la rutina; solo vemos la manera obvia de solucionar un problema: la misma manera cómoda en que lo pensamos siempre. El resultado es algo que a veces, bromeando, se llama «psicosclerosis», es decir, un endurecimiento de las actitudes.

Otra barrera que impide absorber información nueva es la autocensura, esa crítica voz interior que confina nuestro espíritu creativo dentro de los límites de lo que juzgamos aceptable. Esa voz crítica te susurra: «Pensarán que estoy loco», «Esto no funcionará jamás» o «Es demasiado obvio».

Podemos aprender a reconocer esta voz crítica y tener el valor de no tomar en cuenta su consejo destructivo. Recuerda aquello que en una oportunidad dijo Mark Twain: «El hombre al que se le ocurre una idea nueva es un chiflado, hasta que la idea tiene éxito».

A la etapa de la preparación podemos agregar otra que, como es muy incómoda, a menudo se pasa por alto: la frustración. La frustración surge en el momento en que la mente analítica, racional, en busca de una solución, alcanza el límite de sus habilidades. Dice Jim Collins, profesor de Stanford que enseña creatividad a algunos de los mejores empresarios jóvenes del mundo: «Si hablas con personas que han hecho cosas realmente creativas, te hablarán de las largas horas, la angustia, la frustración, de la preparación que tiene lugar hasta que algo hace "clic" y, ¡bum!, das un gran salto hacia adelante. Pero no pueden dar un gran salto sin devanarse los sesos».

Aunque a nadie le gustan la frustración y el desánimo, las personas que mantienen su creatividad a lo largo de toda la vida llegan a aceptar que los períodos de angustia constituyen una parte necesaria de la totalidad del proceso creativo. Aceptar que hay una inevitable «oscuridad antes del amanecer» ayuda de varios modos. Cuando la oscuridad es vista como un preludio necesario a la luz creativa, es menos probable que se atribuya la frustración a la ineptitud