

Prefacio

No conseguiremos navegar por el complejo entorno del futuro si no dejamos de mirar por el retrovisor. Seguir con esta actitud sería una locura.

La creatividad es el mayor don de la inteligencia humana. Cuanto más complejo se hace el mundo, más creativos necesitamos ser para afrontar sus retos. Pero muchas personas se preguntan si realmente tienen alguna capacidad creativa. *Out of Our Minds (Busca tu elemento)* trata de por qué es tan importante la creatividad, de por qué la gente cree que no es creativa, de cómo hemos llegado a esta conclusión y de qué podemos hacer al respecto. La primera edición de este libro se publicó en 2001. La que el lector tiene en sus manos hoy es una edición completamente nueva y revisada. ¿Qué tiene, pues, de realmente nuevo?

Escribí la edición original de *Out of Our Minds (Busca tu elemento)* durante el año 2000. La primera razón de una nueva edición es que desde entonces han ocurrido muchas cosas, en *el* mundo y en *mi* mundo. En casi todos los frentes, el ritmo del cambio se ha ido haciendo cada vez

más frenético, y los temas fundamentales que aborda este libro, cada vez más acuciantes. Pensemos en el avance del cambio tecnológico. Hace diez años, internet era aún una novedad para la mayoría de las personas. No había teléfonos inteligentes ni iPod; no existían Facebook, Twitter, YouTube, ni la mayoría de los sitios de medios de comunicación sociales que hoy están transformando la cultura y la economía en todo el mundo. Han ocurrido también muchas otras cosas —desde el impacto global de los acontecimientos del 11-S al efecto combinado de la Gran Recesión— que hace diez años sencillamente nadie pudo prever, en la política, en la economía, en la cultura y en el medio ambiente. La naturaleza imprevisible de los asuntos humanos está en la mismísima base de mis argumentos en favor del cultivo de los poderes de la creatividad, en los negocios, en la educación y en la vida cotidiana.

La segunda razón de esta nueva edición es que hoy tengo más que decir sobre muchas de las ideas esenciales del libro y sobre lo que deberíamos hacer para ponerlas en práctica. Durante los últimos diez años, he expuesto y debatido estas ideas con personas de todos los niveles de todo tipo de campos, entre ellas, directores generales de corporaciones multinacionales, artistas, científicos, estudiantes, padres y educadores. Estas experiencias me han afianzado en mi convicción sobre la importancia y la urgencia de los argumentos que se exponen en *Out of Our Minds (Busca tu elemento)*, y sobre la necesidad de explicarlos a un público aún mayor.

La tercera razón es que en los últimos diez años no sólo ha avanzado el mundo, sino yo también. Cuando escribí la primera edición, mi familia y yo vivíamos en Stratford-upon-Avon, una pequeña ciudad de Inglaterra, cuna de William

Shakespeare. Escribí la nueva edición en Los Ángeles, donde vivimos en la actualidad. El arquitecto Frank Lloyd Wright dijo en cierta ocasión que si pusiéramos el mundo de lado y lo agitáramos, todo lo que estuviera suelto caería en Los Ángeles. Recién publicada la primera edición de *Out of Our Minds (Busca tu elemento)*, mi familia y yo nos sacudimos, nos quedamos sueltos, y eso fue lo que nos ocurrió. Imagine el lector qué transición tan perfecta resultó ser. Desde entonces, he viajado por todo este país, he conocido a personas extraordinarias y he visto iniciativas fascinantes. De estas experiencias se ha nutrido esta edición, que pone mucho más énfasis en los avances producidos en todo el continente americano y Asia, además de en Europa. El hecho es que los temas de que me ocupo son realmente globales.

En 2006, intervine en la mundialmente reconocida conferencia TED (Tecnología, Entretenimiento, Diseño) en Monterey, California, y hablé de algunos de los temas que componen el núcleo de este libro. La conferencia se ha descargado hasta hoy más de 5 millones de veces en más de 100 países.¹ Tampoco es tanto: mi hijo James y mi hija Kate me enseñaron un vídeo de YouTube sobre dos gatitas que parecían estar hablando entre ellas y que tenía 30 millones de descargas. O sea, que lo mío hay que verlo en su justa perspectiva. Pero me consta que, a diferencia del vídeo de las gatitas, mi conferencia TED se ha mostrado en grandes y pequeños seminarios, encuentros y actividades de formación, en todo el mundo. Así que se calcula que hasta la fecha la han visto unos 100 millones de personas. Una realidad que indica el interés que despiertan estos temas. Di otra conferencia TED en 2010, que ha provocado también una fuerte reacción.²

Durante el año 2008, escribí *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything*, publicado en Estados Unidos en 2009³ y después en muchas otras partes del mundo. El libro trata de la naturaleza del talento y la creatividad personales y las condiciones en que prosperan. En muchos sentidos, *Out of Our Minds (Busca tu elemento)* es compañero natural de *El elemento*. Analiza con mucha más profundidad por qué es tan apremiante la necesidad de desarrollar nuestros talentos naturales —en especial la creatividad—, y cómo y por qué las organizaciones en general y la educación en particular tienden a reprimirla. Así que me alegré enormemente cuando Capstone me sugirió que trabajara en una nueva edición de *Out of Our Minds* para señalar el décimo aniversario de su primera publicación. Debo admitir que inicialmente pensé en una revisión menos amplia y rotunda. Imaginé que dedicaría todo un fin de semana intenso a acicalar el texto original, con la ayuda de alguna que otra botella de clarete y un buen corrector ortográfico. La realidad es que prácticamente he reescrito todo el libro, para incluir material nuevo, pulir los argumentos y hacer más accesible el tono general. Así que quien haya leído la primera edición no tiene por qué abstenerse de comprar (o pedir) y leer la nueva. Es muy diferente en muchos sentidos, y creo que el lector encontrará en ella lo suficiente para que justifique una segunda lectura. Para quien lo lea por primera vez, sea una persona del mundo de los negocios, del de la educación, del sector de actividades sin ánimo de lucro, o simplemente interesada por su propio potencial creativo, confío en que hallará en el libro muchas cosas que le despierten el interés y la enganchen.

Mis objetivos en este libro han sido ayudar a las personas a comprender la hondura de sus capacidades creativas y por qué pueden haber dudado de ellas; animar a las organizaciones a creer en sus poderes de innovación y a crear las condiciones en que se puedan desarrollar, y promover una revolución creativa en la educación.

En la introducción original decía que el título *Out of Our Minds** respondía a tres razones. Continúo suscribiendo las tres razones, y son las que siguen. Primera, la inteligencia humana es profunda y singularmente creativa. Vivimos en un mundo configurado por las ideas, las creencias y los valores de la imaginación y la cultura humanas. El mundo humano está creado mediante nuestra mente en la misma medida que a partir del medio natural. Pensar y sentir no consisten sólo en ver el mundo tal como es, sino en tener ideas sobre él, y en interpretar las experiencias para darle sentido. Diferentes comunidades viven de forma diferente, de acuerdo con las ideas que tengan y el sentido de la vida que experimenten. Creamos, en sentido literal, los mundos en que vivimos. También podemos recrearlos. Las grandes revoluciones de la historia humana han sido fruto muchas veces de ideas nuevas, de nuevas formas de ver la realidad que han hecho añicos las viejas certezas. Es el proceso fundamental del cambio cultural.

En segundo lugar, percatarnos de nuestro potencial creativo es en parte cuestión de encontrar nuestro medio, de estar *en nuestro elemento*. La educación nos debería ayudar a conseguirlo, pero ocurre muy a menudo que no lo

* El título original inglés tiene el doble sentido de «a partir de nuestra mente, mediante nuestra mente» y «fuera de juicio». (*N. del T.*)

hace y que, por el contrario, a muchas personas las aleja de sus auténticos talentos. Están fuera de su elemento y sin juicio propio en este sentido.

Por último, hay una especie de manía que determina el rumbo de la actual política educativa. En lugar de un debate razonado sobre las estrategias necesarias para afrontar estos enormes retos, hay un mantra que se repite cansinamente sobre cómo subir el nivel de la enseñanza académica tradicional. Son éstos unos niveles pensados para otros tiempos y con otros fines, como voy a explicar. No conseguiremos navegar por el complejo entorno del futuro si no dejamos de mirar por el retrovisor. Seguir con esta actitud sería una locura.

KEN ROBINSON

Los Ángeles, febrero de 2011

1

Una mente de locura

Cuando alguien me dice que no es creativo, presumo que no ha descubierto aún en qué consiste serlo.

¿Es muy creativo el lector? ¿Lo son las personas con las que trabaja? ¿Y sus amigos? La próxima vez que se encuentre en un acto social, pregúnteselo. Le sorprenderá lo que le dicen. He trabajado con personas y organizaciones de todo el mundo. En todas partes me encuentro con la misma paradoja. La mayoría de los niños creen que son muy creativos; la mayoría de los adultos piensan que no. Es un tema de mayor calado de lo que pudiera parecer.

Crear el futuro

Vivimos en un mundo que está cambiando más deprisa que nunca y que se enfrenta a retos que no tienen precedente. Es prácticamente imposible saber la repercusión que tendrán en la práctica las complejidades del futuro. El cambio cultural nunca es lineal, y raramente es previsible. Si lo fue-

ra, las legiones de expertos de los medios de comunicación y de analistas culturales se quedarían sin trabajo. Esto es probablemente en lo que pensaba el economista J. K. Galbraith cuando dijo: «La finalidad principal de la previsión económica es hacer que la astrología parezca respetable».

A medida que el mundo gira cada vez a mayor velocidad, las organizaciones, del tipo que sean, dicen que necesitan personas que sepan pensar de forma creativa, comunicar y trabajar en equipo, personas que sean flexibles y que se adapten con rapidez. Y dicen muy a menudo que no las encuentran. ¿Por qué no? En este libro me propongo responder a tres preguntas a cualquiera que tenga un auténtico interés por la creatividad y la innovación, o sencillamente por comprender su propio potencial creativo.

- **¿Por qué es fundamental fomentar la creatividad?** Los directivos de las empresas y los educadores insisten en la importancia capital que tiene estimular la creatividad y la innovación. ¿Por qué es tan importante?
- **¿Cuál es el problema?** ¿Por qué deben ser creativas las personas? Los niños pequeños son un hervidero de ideas. ¿Qué nos lleva a pensar de mayores que no somos creativos?
- **¿Que supone la creatividad?** ¿Qué es la creatividad? ¿Todos somos creativos, o únicamente lo son unos pocos elegidos? ¿Se puede desarrollar la creatividad y, de ser así, cómo?

En un momento u otro, todos tenemos ideas nuevas, pero ¿cómo se puede estimular la creatividad como algo habitual y fiable de la vida cotidiana? ¿Cómo hacen de la

creatividad algo sistemático y rutinario el director de una empresa, de una organización o de un centro educativo? ¿Cómo se dirige una cultura de la innovación?

Repensar la creatividad

Para responder a estas preguntas es importante tener claro qué es la creatividad y cómo funciona en la práctica. Hay tres ideas relacionadas que iré perfilando a medida que avancemos. Son la *imaginación*, que es el proceso de pensar en cosas que no están al alcance de los sentidos; la *creatividad*, que es el proceso de desarrollar ideas originales que posean un valor; y la *innovación*, que es el proceso de poner en práctica ideas nuevas. Existen en torno a la creatividad diversas ideas erróneas.

¿Personas especiales?

Se suele pensar que sólo son creativas las personas especiales, que la creatividad es un don escaso. Es una idea que refuerzan las historias de iconos creativos como Martha Graham (1894-1991), Pablo Picasso (1881-1973), Albert Einstein (1879-1955) y Thomas Edison (1847-1931). Las empresas suelen dividir a sus trabajadores en dos grupos: los «creativos» y los «trajes», o ejecutivos. Normalmente se puede

Mi punto de partida es que todas las personas tenemos capacidades creativas enormes que son el resultado natural de nuestra condición humana. El reto está en desarrollarlas. Una cultura de la creatividad debe integrar a todo el mundo, no sólo a unos pocos elegidos.

adivinar quiénes son los creativos, porque no llevan traje. Visten tejanos y llegan tarde porque le han estado dando vueltas a una idea. No quiero decir con esto que los creativos no sean creativos. Pueden serlo mucho, pero también lo puede ser cualquiera si se dan las condiciones, también los «trajes». Todas las personas tenemos unas capacidades creativas enormes. El reto está en desarrollarlas. Una cultura de la creatividad debe integrar a todo el mundo, no sólo a unos pocos elegidos.

¿Actividades especiales?

Se suele pensar que la creatividad se refiere a actividades especiales, como las artes, la publicidad, el diseño, el marketing. Todo esto puede ser muy creativo, pero también lo puede ser cualquier otra cosa, por ejemplo, las ciencias, las matemáticas, la enseñanza, el trabajo con personas, la medicina, la dirección de un equipo deportivo o un restaurante. En algunos centros de enseñanza existe el departamento de «artes creativas». Explicaré por qué más adelante. Pero la creatividad no está confinada en las artes. Hay muchas razones para enseñar las artes en las escuelas, entre ellas la de que estimulan la creatividad, y otras que tienen la misma fuerza. Al mismo tiempo, otras disciplinas, incluidas las ciencias y las matemáticas, pueden ser tan creativas como la música y la danza. Siempre que utilizamos la inteligencia es posible la creatividad.

También en el mundo de los negocios las diferentes empresas son creativas en distintas áreas. Apple, por ejemplo, tiene fama universal de crear productos nuevos. Otras, como Wal-Mart, no han creado ningún producto; su cam-

po de innovación está en los sistemas, por ejemplo, el de gestión de la cadena de suministro y el de los precios. La cadena de cafeterías Starbucks es creativa en el mundo del café. No inventó el café, pero creó un tipo particular de cultura en torno a él. En realidad, sí inventó el café de cinco dólares la taza, que, a mi juicio, fue todo un avance. Una innovación en cualquier parte de una organización puede cambiar su destino.

Mi punto de partida es que todas las personas tenemos capacidades creativas enormes que son el resultado natural de nuestra condición humana. El reto está en desarrollarlas. Una cultura de la creatividad debe integrar a todo el mundo, no sólo a unos pocos elegidos.

Aprender a ser creativos

Se suele pensar que o se nace creativo o se nace no creativo, del mismo modo que se puede nacer con los ojos marrones o no, y poco hay que la persona pueda hacer al respecto. La realidad es que se pueden hacer muchas cosas para ayudar a las personas a ser más creativas. Si alguien nos dice que no sabe leer ni escribir, no damos por supuesto que no sea capaz de leer ni escribir, sino que no se le ha enseñado a hacerlo. Lo mismo ocurre con la creatividad. Cuando las personas me dicen que no son creativas, presumo que sencillamente no han descubierto qué implica serlo.

¿Dejar libertad?

La creatividad se asocia a veces con la expresión libre, de ahí en parte que a algunos les preocupe la creatividad en

la educación. Los críticos ven a los niños corriendo sin control y tirando los muebles, en lugar de dedicarse a trabajos serios. Ser creativo suele implicar jugar con las ideas y divertirse: placer e imaginación. Pero la creatividad también tiene que ver con el trabajo muy centrado en ideas y proyectos, para darles la mejor forma posible y, a la vez, emitir juicios críticos sobre cuál es el trabajo mejor y por qué. En todas las disciplinas, la creatividad se sirve también de la destreza, los conocimientos y el control. No se trata sólo de tener libertad, sino de centrarse.

En cualquier caso, ¿por qué son importantes estos temas?

Tres temas

A lo largo del libro se repiten tres temas fundamentales:

- El primero es que vivimos tiempos de revolución.
- El segundo es que, si queremos sobrevivir y prosperar, tenemos que entender de otra forma nuestras capacidades y darles el mejor uso posible.
- El tercero es que para todo esto tenemos que dirigir las organizaciones, y en especial los sistemas educativos, de forma radicalmente distinta.

En los capítulos que siguen me ocupo con mayor detalle de cada uno de estos temas, pero permítame el lector que resuma rápidamente mi tesis.

Afrontar la revolución

Dondequiera que estemos y cualquiera que sea nuestra actividad, si estamos vivos estamos atrapados en una revolución global. Y lo digo en sentido literal, no metafórico. Están actuando unas fuerzas que no tienen precedente. Ya sé que es una afirmación atrevida, pero está justificada. Los asuntos humanos siempre han sido turbulentos, pero lo que distingue a la época actual son el ritmo y la escala del cambio. Las dos grandes fuerzas impulsoras son la innovación tecnológica y el crecimiento de la población. Juntas están transformando nuestra forma de vivir y de trabajar, ejercen una presión enorme sobre los recursos del planeta, y están cambiando la naturaleza de la política y de la cultura.

Las nuevas tecnologías están revolucionando la naturaleza del trabajo en todas partes. En las viejas economías liberales, están reduciendo masivamente la cantidad de personas de las industrias y las profesiones que en su día fueron mano de obra intensiva. Nuevas formas de trabajo dependen cada vez más de niveles superiores de conocimiento especializado y de la creatividad y la innovación. Las nuevas tecnologías, en particular, requieren capacidades completamente distintas de las que requiere la economía industrial. La fabricación está yéndose a las economías emergentes, sobre todo a Asia y Sudamérica, y lo mismo ocurre con muchas de las nuevas formas de trabajo que dependen de un elevado grado de destreza en las tecnologías del diseño y la información. Dada la velocidad del cambio, gobiernos y empresas de todo el mundo reconocen que la educación y la formación son las claves del futu-

ro, e insisten en la trascendental necesidad de desarrollar los poderes de la creatividad y la innovación. En primer lugar, es fundamental generar ideas para nuevos productos y servicios, para poder mantener una posición competitiva. Segundo, es fundamental que la educación y la formación capaciten a las personas para ser flexibles y adaptables, para que las empresas puedan responder a unos mercados cambiantes. Y tercero, todos debemos adaptarnos a un mundo en que, para la mayoría, el empleo seguro durante toda la vida en un único trabajo es cosa del pasado.

Estos cambios tecnológicos, unidos al climático y al demográfico, afectan a todas las personas del planeta y sus consecuencias son básicamente imprevisibles. Lo que es seguro es que, en los próximos 50 a 100 años, nuestros hijos tendrán que enfrentarse a unos retos únicos en la historia humana. En la primera parte del libro, esbozo cuáles son estas fuerzas y algunos de los desafíos que plantean.¹

Ver nuestro potencial con nuevos ojos

En diciembre de 1862, Abraham Lincoln pronunció su segundo discurso anual ante el Congreso, un mes antes de que firmara la Proclamación de la Emancipación, y en su mensaje apremiaba al Congreso a ver con nuevos ojos la situación a la que se enfrentaban. Dijo: «Los dogmas del tranquilo pasado son inadecuados para el tormentoso presente. Son tiempos éstos de grandes dificultades. Y dado que la situación es nueva, debemos pensar de una forma nueva y actuar de una forma nueva. Primero hemos de emanciparnos nosotros mismos, y luego podremos salvar a nuestro país».²