



Libro El aniquilador de la innovación

Cómo nuestros conocimientos condicionan nuestra imaginación y qué están

Cynthia Barton Rabe
AMACOM, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro es encantador. Acorde con su imagen central, el “Pensador de gravedad cero,” fluye hacia la innovación. Cynthia Barton Rabe define a la innovación en palabras sencillas y se centra en el aspecto humano. Sus historias acerca de líderes calificados que fracasaron en su intento de innovar a pesar de contar con la formación y el personal apropiados son contundentes y fundamentan su aseveración central: Las actitudes de la organización que bloquean la innovación son la principal razón por la cual las personas no innovan con mayor frecuencia. *BooksInShort* recomienda este libro a todos aquellos que tengan ansias de innovar y estén preparados y dispuestos a revolucionar las estructuras de su organización para lograrlo.

Ideas fundamentales

- No se puede innovar sin experiencia, pero la experiencia también puede no dar lugar a la innovación.
- Las dos mayores amenazas para la innovación son el “Pensamiento colectivo” y el “Pensamiento basado en la experiencia.”
- Cualquiera que integre una comunidad eventualmente adopta sus normas, o Pensamiento colectivo.
- Ser un experto en una industria o disciplina, significa poder trabajar con eficiencia porque conoce la mejor forma de proceder; de eso se trata el Pensamiento basado en la experiencia.
- La mejor manera de innovar es a través de la contratación de “Pensadores de gravedad cero” (o convertirse uno mismo en uno de ellos).
- Los Pensadores de gravedad cero se distinguen por la “distancia psicológica,” las “tendencias del renacimiento” y la experiencia útil.
- Los Pensadores de gravedad cero generan nuevas ideas y crean nuevas perspectivas.
- Para innovar contratando a Pensadores de gravedad cero, procure colaborar.
- Busque colaboradores externos, ya sea contratándolos o intercambiando integrantes con otro equipo.
- Siempre incorpore Pensadores de gravedad cero en el análisis abierto y normalmente inclúyalos al desarrollar estrategias o soluciones.

Resumen

¿Qué es la innovación y cuál es la dificultad que plantea?

La innovación surge a partir de una paradoja. Se requiere de experiencia en un área específica para generar ideas verdaderamente nuevas, y aun así esa misma experiencia podría aniquilar las ideas originales que intenta generar. Aquellos que creen saberlo todo, no formulan preguntas. Y esa es la razón por la cual tantos verdaderos innovadores carecen de una formación profesional exhaustiva en las áreas de su especialidad. Hoy en día, el influyente énfasis puesto en la velocidad y la eficiencia libre de errores exacerba esta paradoja. Si intenta trabajar correcta y rápidamente, por definición, no está experimentando nada nuevo; en cambio, usted está haciendo aquello que sabe que funciona. Considere esta presión contra la innovación como la “gravedad.” Para luchar contra eso, es necesario ser un “Pensador de gravedad cero” que puede liberarse de la aplastante carga de la experiencia que pesa sobre su empresa y ayuda a su equipo a reconsiderar lo ya conocido.

“La innovación es la aplicación de una idea que produce una mejora valiosa.”

La innovación se produce cuando aplica una idea de una manera que produce una “mejora valiosa.” Concéntrese en detectar o crear ideas que generen valor en su

contexto. Genere un clima propicio para dicha ideas.

Los obstáculos a la innovación

Lamentablemente, los dos mayores obstáculos para la innovación, el “Pensamiento colectivo” y el “Pensamiento basado en la experiencia,” no provienen del mundo exterior, sino de la “naturaleza humana.” El Pensamiento colectivo tiene lugar cuando usted se asocia con un grupo de personas durante un tiempo. Todos tienden a adoptar normas comunitarias y una vez que el grupo establece dichas normas, presiona a aquellos que se desvíen de ellas para volverlos a su lugar. El Pensamiento colectivo también provoca que los miembros se censuren a sí mismos y evita que manifiesten sus inquietudes.

“En lo que se refiere a la innovación, la misma experiencia, mejores prácticas y procesos logrados con esfuerzo que constituyen los pilares del éxito de una organización podrían transformarse en piedras que amenazan con hundirlo.”

El Pensamiento colectivo se evidencia en decisiones históricas importantes, como fue el caso de la Bahía de los Cerdos. Después del fiasco, Arthur Schlesinger se culpó a sí mismo por no haber manifestado sus objeciones con más ahínco. Esta forma de autocensura es parte de una tendencia más general a proteger al grupo de información que podría ponerlo en riesgo, a considerar sus actos como morales y a mantener el sentido de su invulnerabilidad y del acuerdo unánime entre sus miembros.

“Ciertos aspectos de la naturaleza humana inhiben la innovación. En particular, las personas tienden a tomar decisiones en forma similar a las personas con quienes trabajan más estrechamente. A esto se le llama Pensamiento colectivo.”

Experimentos psicológicos han demostrado que el Pensamiento colectivo reformula el juicio moral de los miembros de un grupo y afecta la forma en que perciben los fenómenos físicos. Aun las organizaciones con mecanismos que desalientan las percepciones masivas, tales como la CIA o la NASA, han sido víctimas del Pensamiento colectivo. Tuvo gran influencia en la catástrofe del Challenger, donde la presión colectiva y la censura desestimaron las inquietudes que no hubiesen permitido el despegue del trasbordador. De eso se trata el Pensamiento colectivo.

Pensadores de gravedad cero

Si bien la influencia que ejerce el Pensamiento colectivo no da lugar a la innovación, no es el único oponente al que se enfrenta esta última. El Pensamiento basado en la experiencia ejerce mayor resistencia a los nuevos conceptos, dado que los expertos realizan en forma automática aquello que saben que funcionará. Aplican “destreza, capacitación y conocimientos” para ser eficientes. Eso es maravilloso cuando funciona, pero cuando fracasa, no da lugar a la innovación dado que la experiencia produce respuestas automáticas y las buenas respuestas desestiman otras posibilidades. La capacitación instruye sobre aquello que funciona, representado en “los mejores métodos conocidos,” y condiciona los pensamientos de quienes la reciben. Sin embargo, también condiciona aquello que no piensan, y aquí radica la amenaza del Pensamiento basado en la experiencia. Genera choques, incluidos choques bastante literales, como en el caso de los copilotos que no cuestionan el accionar de los pilotos. // // Una forma de evitar el Pensamiento basado en la experiencia y el Pensamiento colectivo es sumar a su equipo Pensadores de gravedad cero. Estos pensadores reúnen tres características principales:

1. **“Distancia psicológica”** – En la historia de Hans Christian Andersen *The Emperor's New Clothes* (El nuevo atuendo del emperador), el niño no estaba aún familiarizado con la aceptación de las percepciones de otras personas, entonces él veía que el emperador estaba desnudo. Aquellos que no están involucrados en su situación habitualmente la perciben con mayor claridad. Algunos asesores en materia de innovación sugieren contratar a personas “solitarias, agitadoras” y a personas que sean reticentes a adaptarse a las normas de la organización. Esto puede funcionar, pero a la mayoría de las personas les resulta difícil permanecer en esa posición “interna/externa.” Este tipo de personas, como todos, podrían adaptarse a la perspectiva del grupo sin importar cuánto se esfuercen por mantener su independencia.
2. **“Tendencias renacentistas”** – Los Pensadores de gravedad cero tienen intereses diversos. Viajan, leen, piensan y aprenden. Dada su exposición a distintos campos, son “más propensos a idear vínculos creativos entre objetos e ideas.” Esto contribuye a romper con los patrones de pensamiento habituales, con lo cual ellos comprenden que las prácticas aceptadas no son las únicas tácticas posibles. Para determinar si una persona es un Pensador de gravedad cero, debe darle un objeto sencillo y pedirle que genere la mayor cantidad de usos posibles. A los verdaderos pensadores creativos se les ocurrirán ideas originales, sin esforzarse y en poco tiempo. Para valorar esta cualidad en sus empleados, identifique a aquellos a quienes les apasione el aprendizaje y que combinen cosas de formas innovadoras.
3. **“Experiencia relacionada”** – El Pensador de gravedad cero debería contar con información útil y relevante, pero no debería estar familiarizado con los conocimientos compartidos (Pensamiento colectivo) por el resto de su equipo. Capitalice su “ingenuidad,” aquella actitud inocente que permite a los jóvenes y nuevos empleados formular preguntas que no son trascendentes para los expertos. Estas preguntas “obligan a los expertos a considerar las cosas desde otro punto de vista.” Puede descubrir un concepto diferente a lo conocido simplemente explicándole algo a un nuevo empleado. Tiene más posibilidades de generar innovaciones realmente valiosas si mantiene una conversación con una persona que posee “conocimientos exhaustivos” de una disciplina afín relevante. Por ejemplo, solicite la opinión de un ingeniero acerca de la comercialización de una innovación tecnológica.

Cómo desafiar a la gravedad con la ayuda de otros

Desafíe a la gravedad que está aniquilando a la innovación en su organización trabajando junto a sus colaboradores. Los Pensadores de gravedad cero externos pueden ayudar a su organización a racionalizar su proceder desempeñando “funciones de proceso.” Las dos principales funciones de proceso son enseñar (destrezas o métodos de pensamiento) y facilitar, o mejor dicho orientar a las personas a través de un proceso continuo breve de generación de percepciones. Los Pensadores de gravedad cero pueden desempeñar “funciones de contenido,” tales como suministrar información relevante, habitualmente en una interacción de corto plazo, como una conversación única. La brevedad de esta interacción le permite recurrir a su experiencia sin que ésta lo condicione.

“Las personas también tienden a optar por los métodos probados y auténticos de los expertos. A esto se le llama Pensamiento basado en la experiencia.”

Los Pensadores de gravedad cero también pueden desarrollar tareas específicas ofreciendo destrezas de las cuales su equipo podría carecer (codificación de software, redacción de textos publicitarios, etc.). Tal vez ya haya externalizado tareas específicas, pero la incorporación de “personas activas” a su proceso interno de

innovación puede sumar nuevas energías. Tenga en cuenta que si sus aportes son superficiales, podría terminar usted ocupándose de la mayor parte del proceso de generación de ideas, tal vez con la percepción restringida que siempre ha utilizado.

“El trabajo óptimo en equipo se compone de personas con diversos grados de experiencia y capacidad en relación con el desafío planteado.”

Los pensadores externos también pueden colaborar con su equipo, involucrándose como verdaderos socios por un tiempo. En la mayoría de los casos, esta función no suele aprovecharse. Incorpórelos a equipos sólidos ya formados para crear soluciones más innovadoras. Un Pensador de gravedad cero sería una opción ideal para dicha colaboración. Identifique a una persona externa provocadora que contribuya a que su equipo realice nuevas conexiones entre ideas.

“La consideración de un desafío a través de los ojos de una persona ingenua puede generar percepciones inesperadas y valiosas.”

En muchos sentidos, para intentar aplicar este enfoque deberá cambiar su modo de pensar, dado que las empresas están acostumbradas a elogiar la creación independiente y a minimizar la colaboración. Sin embargo, esto está cambiando. Hoy en día, las empresas importantes establecidas están utilizando un enfoque de colaboración y asignándole valor. Safeway, Kraft y Procter & Gamble se han asociado con pensadores externos para innovar en distintas áreas. Al incorporar la colaboración en su proceso de innovación, debe aprender de las empresas de diseño industrial, cuya posición en la intersección de “forma y función” las ha llevado a tener el hábito de trazar conexiones creativas. Para decidir si una colaboración resultaría útil, divida su desafío actual en tres categorías:

1. Los “Problemas globales” tales como intentar desarrollar una nueva estrategia o visión, enfrentar una amenaza específica contra su mercado, identificar nuevas oportunidades o confrontar un problema complejo en su industria. Estas situaciones relativamente poco frecuentes exigen soluciones innovadoras, con lo cual debería incluir un Pensador de gravedad cero en su proceso.
2. Los “Problemas menores” son los dilemas habituales que resuelve todo el tiempo, como mejorar un proceso conocido o incrementar las ventas de un producto establecido. Dichos problemas pueden plantear un desafío, aunque en raras ocasiones se requiere de colaboradores.
3. Los “Sondeos” tienen carácter general. En los sondeos, debe formularse preguntas del estilo “qué pasaría si” para explorar un tema en profundidad, permitiendo que las respuestas lo lleven a áreas nuevas relativamente no definidas. Siempre incorpore un colaborador externo en estos casos, tal vez más de uno.

“En ocasiones, los líderes deben ser lo suficientemente valientes para ignorar las convenciones y dejarse llevar por su propia intuición y por los argumentos racionales de personas externas a fin de innovar.”

En la mayoría de los casos, los colaboradores provienen de tres fuentes. En primer lugar, puede contratar a consultores, incluidos especialistas en pensamiento innovador. En segundo lugar, puede incorporar pensadores de otras divisiones de su organización. Pero hable con los gerentes de los departamentos donde trabajan esos pensadores acerca de las funciones que usted cree que desempeñarán. Defina sus expectativas y deje en claro que su división devolverá el favor. En tercer lugar, intente intercambiar pensadores con otra organización. Esto es un fenómeno cada vez más frecuente en las comunidades científicas estadounidenses y japonesas; ambos han descubierto que las colaboraciones de corto plazo entre disciplinas potencian la innovación.

“Los líderes no pueden dar la orden de innovar con la salvedad no verbalizada pero implícita de ‘no fracasar’ y esperar que surja algo bueno de ello.”

Asegúrese de que los miembros del equipo comprendan claramente la función que desempeñará esta persona. Proporcione la información necesaria para delegar en ellos la decisión. Permita que participen de la elección de un colaborador y coordine reuniones privadas entre el pensador externo y cada uno de los miembros del equipo. Tenga en cuenta que su proyecto de colaboración avanzará en etapas de diversa duración e intensidad. La primera etapa, la definición del problema, es la más importante. En etapas posteriores, los miembros del equipo se involucran en el problema, generan posibles soluciones y permiten que las ideas “maduren.” Una vez que tenga la solución, llévele a la práctica realizando pruebas e implementándola, para que no quede en una idea nada más. Brinde respaldo a su equipo. Reconozca la función de cada miembro.

Cómo desafiar usted mismo a la gravedad

Si no recurre a colaboradores externos, o no cuenta con los medios para hacerlo, practique el pensamiento innovador por su cuenta. Considere el problema desde distintos ángulos. Represente diversas perspectivas. Ejercite la generación de conexiones poco habituales hasta que se transforme en un hábito. Relacione lo no relacionado. Encuentre y respete el tiempo para concentrarse en un problema específico. Defina el problema antes de intentar resolverlo. Intente reformularlo de muchas maneras y luego formule distintas preguntas desde muchas perspectivas. Evalúe las restricciones sobre su pensamiento. Procure identificar cómo los distintos tipos de supuestos (es decir, leyes, hábitos o mejores prácticas) restringen sus pensamientos. Destine tiempo al aprendizaje continuo y elogie a las personas que analizan nuevos temas. Por último, a fin de ayudar a su organización a adoptar el pensamiento de gravedad cero, implemente y fomente programas relevantes, tales como dedicar tiempo a pensar o representar perspectivas alternativas.

Sobre el autor

Cynthia Barton Rabe fue “estratega en innovación” de una importante empresa tecnológica antes de fundar una consultora centrada en la estrategia y la innovación.
