

¡Sé creativo, el Jefe de Innovación de Google sabe cómo!

Por Carlos Manuel Sánchez

XLSemanal. ABC. Nº1.500.

Si hay un reto para la generación 1500, para todos los nacidos en los ochenta, este consiste en ser creativos y disruptivos. Para aprobar la asignatura con nota, hemos hablado con Frederik Pferdt, el jefe de innovación de Google, que enseña sus secretos sobre el asunto a más de diez mil trabajadores al año. La buena noticia. a ser creativo se aprende y él sabe cómo.

Este hombre tiene como misión que Google no pierda su espíritu innovador. Licenciado en Economía por Stanford, Pferdt lidera el Departamento para la Creatividad y la Innovación del buscador. Parte de su tiempo lo dedica a enseñar a los empleados cómo solucionar problemas de forma innovadora y cómo aprovechar al máximo el intercambio de ideas. Asegura que no hay una receta mágica para lograrlo, pero está convencido de que es algo que se puede desarrollar con constancia y siguiendo una serie de pautas. De todo ello hablamos con él.

XLSemanal. Señor Pferdt, ¿todo el mundo tiene el potencial de ser creativo?

Frederik Pferdt. Más que eso, todos somos creativos por naturaleza, nacemos con esa capacidad. La creatividad es como una energía renovable, aunque a veces hay que recargarla, nunca se agota.

XL. Pues será que pasa inadvertida y no se la ve... Porque en el día a día parece un bien escaso.

F.P. Eso es porque nos falta confianza en nosotros mismos para solucionar los problemas de forma nueva y creativa. ¡La clave es atreverse a poner las ideas en práctica!

XL. Pero hay personas más creativas que otras. Picasso, por ejemplo.

F.P. No confunda creatividad con talento artístico, que es un don. La creatividad es desarrollar ideas nuevas, encontrar nuevas soluciones. Y para ello lo primero que hay que desarrollar es el valor, atreverse.

XL. Pero la confianza en uno mismo y el valor no se ejercitan fácilmente.

F.P. Al contrario. Se pueden trabajar con ejercicios que sacan la creatividad que llevamos dentro. Se trata, sobre todo, de romper con las rutinas diarias, siempre hablamos con las mismas personas, hacemos los mismos recorridos, nos sentamos en el mismo sitio. ¡Rompe la monotonía tantas veces como puedas! De esa manera se estimula lo que yo llamo el 'espíritu investigador'.

XL. Ese espíritu es, precisamente, el que usted intenta transmitir a sus empleados en Google. ¿Cómo lo hace?

F.P. Hay que aprender a cambiar la perspectiva, ponerse en el lugar de otras personas. Así se esquivan prejuicios que, muchas veces, dificultan la resolución de problemas. Hay que plantearse una situación concreta como lo haría un conductor de autobús, un maestro o un científico. ¿Cómo sería el problema desde su perspectiva?

XL. ¿Así que se trata de empatía?

F.P. Exactamente. Entender al otro, ponerse en su piel, es fundamental. El segundo aspecto al que damos un gran valor es la búsqueda de soluciones que no sean solo un poco mejores que otras, sino diez veces mejores. ¡Soluciones radicales, mejoras radicales!

XL. ¡Qué difícil!

F.P. No lo es. Solo hay que sustituir una expresión de nuestro vocabulario diario. En vez de responder «sí, pero...» a una propuesta o una idea, debemos acostumbrarnos a responder «sí, y...».

XL. Va a tener que explicármelo mejor...

F.P. ¡No tumbes las ideas desde el principio siendo crítico, puñetero o cerrándote en banda! Lo

vemos a menudo. «Sí, buena idea, pero no...». Si añadimos algo, si aportamos, si vamos construyendo, poco a poco, en lugar de rechazar una propuesta sin más, llegaremos muy lejos.

XL. ¿No es simplificar demasiado?

F.P. No, es una técnica muy eficaz para crear un ambiente optimista, una atmósfera positiva en la que la gente se atreva a ser creativa. El optimismo encierra un sano desprecio de lo imposible. Piensa en una situación en la que hayas hecho una propuesta y esta haya sido recibida con agradecimiento, aunque al final no se pudiera llevar a efecto; piensa en cómo te hizo sentir ver que tu aportación era valorada. Pues eso es lo que ocurre en una cultura optimista. ¡la gente se siente animada a aportar!

“No tumbes las ideas de otros desde el principio. Olvida el ‘sí, buena idea, pero...’ acostúmbrate a decir ‘sí y...’. ¡Aporta!”

XL. Pero ¿no es la libertad el requisito principal? Si estás constreñido por miles de reglas, disfrutar de un ambiente amable no creo que sirva de mucho...

F.P. Cierto. Sentirse libre, afrontar un problema, desarrollar una solución creativa; esas son las condiciones fundamentales. Y las empresas pueden implantarlas fácilmente.

XL. ¿Cómo?

F.P. Por encima de todo, debo permitir a mis empleados que cometan errores, que se equivoquen. En las reuniones semanales siempre repasamos algo que haya salido bien y algún error. Así creamos un entorno en el que la gente no solo alardea de sus éxitos, sino que también debe analizar lo que ha salido mal y qué conclusiones se pueden sacar de esos errores.

XL. ¿Es fácil generalizar esos métodos o solo sirven para sitios como Google?

F.P. En absoluto. No son válidos solo para Google, ni mucho menos. Llevamos tres años estudiando a cientos de equipos, investigando de forma científica cómo se consigue crear un grupo de trabajo que funcione realmente bien.

XL. ¿Y qué han descubierto?

F.P. Que lo que distingue a los equipos creativos de aquellos menos innovadores es, sobre todo, la seguridad psicológica. Eso quiere decir que la gente ha de sentir que tiene libertad para cometer errores.

XL. ¿Y cómo se crea esa situación?

F.P. Los directivos tienen que intentar mantenerse en un segundo plano, darle al equipo toda la independencia que puedan. Cometer sus propios errores ayuda a los empleados. Y les permite aprender del proceso.

XL. Pero eso obligaría a la mayoría de las empresas a transformar radicalmente su cultura empresarial. Al final, la conciencia de jerarquía siempre acaba pesando más.

F.P. Nunca me he encontrado con nadie a quien le guste equivocarse. Ni en Stanford, donde doy clase a alumnos muy inteligentes, ni aquí, en Google. Pero a todo el mundo le gusta aprender. Y hay que poner los medios para que puedan hacerlo. No queremos que el proyecto se dé contra un muro, sino contribuir a algo nuevo. Y eso solo es posible intentando buscar soluciones diferentes.

XL. ¿Y qué jefe está dispuesto a permitir que sus empleados cometan errores? Los errores cuestan tiempo y dinero. Lo normal es un «hazlo todo bien y hazlo ya».

F.P. Evidentemente, no se puede dejar que alguien se pase años trabajando en una idea probando cosas nuevas una y otra vez. La velocidad es muy importante. ¡Aprende lo más rápido que puedas! Pero los directivos deben motivar en lugar de desanimar.

XL. Vale, pero la mayoría de ellos dirá trabaja en esas ideas durante tu tiempo libre, aquí importan los resultados.

F.P. Pero es un error. Para poder participar en cómo serán los próximos diez años, para poder aportar algo, hay que estar dispuesto a cometer errores y asumir riesgos. Y hacerse las preguntas adecuadas.

XL. ¿Eso quiere decir...?

F.P. Preguntarse sin parar. ¿Qué pasaría si...? Hay que alterar el statu quo. Google surgió porque nuestros fundadores se plantearon una pregunta bastante descabellada. ¿Qué pasaría si se descargara todo Internet?

Así estímulo yo mi creatividad. Una de las recetas de Pferdt para desarrollar la creatividad es romper con la rutina. Una máxima que él lleva hasta el extremo. «No suelo hacer dos veces las cosas de la misma manera. Si ya he estado en un restaurante, la próxima vez voy a otro diferente. Si ya me he alojado en un hotel en Tokio, cuando vuelvo reservo en otro. Cuando ya he ido por un camino, la próxima vez voy por otro diferente, aunque sea más largo. Mi mujer ya se ha acostumbrado a este comportamiento, aunque, para ser sincero, ¡vuelvo un poco locos a mis amigos! Pero así estímulo mi espíritu investigador».

XL. ¿Y cómo se hace para conseguir que estos nuevos principios se asienten en una empresa? Ese tipo de cosas no suelen funcionar bien solo mediante órdenes desde arriba.

F.P. Lo mejor es fijarse en el ejemplo de los niños.

XL. ¿Cómo dice?

F.P. Los adultos hacen muy pocas preguntas. Preguntar se considera poco profesional, transmite la imagen de que no se es demasiado inteligente. Sin embargo, los niños hacen cientos de preguntas al día. No digo que tengamos que ser infantiles, sino que necesitamos la curiosidad infantil. ¡Ten sueños grandes! Intenta conseguir lo imposible.

XL. ¿Y eso es lo que les enseña a los trabajadores de Google en sus talleres?

F.P. El segundo día de trabajo, todos los nuevos empleados hacen una práctica tienen que afrontar dos o tres tareas importantes y encontrar soluciones. De lo que se trata es de fortalecer el gusto por experimentar.

XL. Pero no creo que baste con una práctica el segundo día de trabajo. ¿Luego hay algún curso de refresco todos los años para mantener al día la creatividad?

F.P. Todos los empleados, incluso departamentos enteros, pueden acudir a mí o a mi equipo y decir. «No conseguimos avanzar con un proyecto, necesitamos un empujón». Los ayudamos a que el departamento vuelva a coger ritmo. En 2015 formamos en estos talleres a unos 460 equipos.

XL. ¿Enseñan creatividad a miles de trabajadores cada año?

F.P. A diez mil, para ser exactos. Pero lo que buscamos por encima de todo es que de ahí surja un sistema que sea autosostenible, con un empleado por equipo dedicado específicamente a la creatividad y la innovación. Nuestro objetivo es tener miles de apóstoles de la innovación.

“La mayoría de las compañías pasa demasiado tiempo intentando descubrir qué no funciona. ¡Piensa mejor qué puede funcionar!”

XL. ¿Por qué no hay más organizaciones que trabajen así?

F.P. La mayoría dedica demasiado tiempo a descubrir lo que no funciona. A todas horas escucho frases del tipo. «Eso a nosotros no nos funcionaría porque...», y luego sigue una larga lista de motivos. Lo que hay que hacer es darle la vuelta al asunto, encontrar un motivo por el que algo podría funcionar.

XL. Pero, por lúdica y abierta que pueda ser una cultura empresarial, si los empleados tienen que trabajar 70 horas a la semana, se acabó la creatividad.

F.P. Volvemos al tema de la libertad. Cuando estás totalmente fascinado por una idea y por la posibilidad de hacerla real, inviertes mucho tiempo voluntariamente. Y eso solo lo haces si realmente adoras tu trabajo. Para eso hay que sentir que estás trabajando en algo que te importa.

XL. ¿Así que hace falta tener una misión?

F.P. Sí, estamos convencidos de que es así. Una misión, una idea clara, osada, grande, motiva enormemente. En Google, nuestro objetivo es clasificar toda la información que produce el

mundo y hacerla accesible y utilizable para todos. También lo pueden hacer las demás empresas. Una misión como esta hace que la gente diga. «Es genial, me gustaría tomar parte en ella»