

[Traducción]

La emoción y la regla

Los grupos creativos en Europa de 1850 a 1950

Introducción

Por DOMENICO DE MASI



Traducción: ANA MARTA BALLESTER
Facultad de Filosofía y Letras,
Universidad de Buenos Aires (FFyL, UBA)



«No existe regla sin emoción». Hoy es ya absolutamente imposible concebirla y aplicarla a menos que esté adecuadamente motivada. Tales incentivos se canalizan y visibilizan a través de las prácticas creativas de los grupos de trabajo.

En *L'Emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950* (Bari: Laterza, 1989) Domenico de Masi recopila y selecciona trece ejemplos arquetípicos europeos para analizar la emergencia de valores post industriales de un nuevo paradigma que prevaleció en un tipo de sociedad enfocada ya no en la producción de bienes materiales, sino en la producción de ideas. Estos casos modelo, accionaron novedosamente apostando a la informalidad en las relaciones de trabajo, a las reuniones periódicas, a la solidaridad y a la ética de la colaboración. Osaron explotar la potencialidad de la creatividad colectiva, en contrapunto a la preponderante avanzada del modelo industrial estadounidense. Son conceptos todos que, sin lugar a dudas, resuenan aún hoy vigentes y demuestran la necesidad de una adecuación cultural que acompañe lo vertiginoso de los estridentes avances tecnológicos. Observar de cerca estos modos de operar virtuosos, flexibles e innovadores permitirá entender la magnitud y alcance de estas modernas estructuras de pensamiento. Asimismo, el ensayo invita a repensar las metodologías de trabajo en todos los ámbitos, tendiendo múltiples puentes interdisciplinarios para intercambiar conocimientos que permitan abordar hipótesis cada vez más certeras.

La «Introducción» que a continuación ofrecemos, corresponde al texto publicado en 1989, revisado y actualizado por el autor, a quien agradecemos la autorización para incluir en *AdVersuS* esta primera traducción al español.

AMB

INTRODUCCIÓN*

J'aime la règle qui corrige l'émotion
George Braque

J'aime l'émotion qui corrige la règle
Juan Gris

Las tres olas

En la primer sala de la Galería Nacional de Arte Moderno en Roma, a la izquierda cuando se ingresa, una gran tela de Gustav Klimt (171 x 171 cm, dice la etiqueta sobre la pared) triunfa profética y alusiva como una majestuosa pala bizantina. En los libros, generalmente se la titula *Las tres edades de la Mujer*, pero la etiqueta y la ficha oficial de la Galería se limitan a *Las tres edades*, como también nos gusta a nosotros reconocer en este cuadro, con una certeza más tenaz que documentada, una alegoría de época.

En 1905, cuando Klimt lo pintó; en 1912, cuando la Galería lo adquirió, la sociedad industrial era joven, fuerte y segura como la mujer que resalta entre la vieja arrugada con el rostro escondido en el pasado y la niña tranquila en su reposo denso de futuro.

En esos mismo años, Picasso decretaba en París una nueva era de la pintura (*Las Señoritas de Aviñón* es de 1907), Freud liberaba la psicología de la filosofía (*La interpretación de los sueños* es de 1899), Ernest Mach diferenciaba la filosofía del positivismo (*Conocimiento y error* es del 1905). En arquitectura, el hierro, el acero y el cemento daban representación plástica al estructuralismo naciente. En física los Curie descubrían el radio, Planck elaboraba la teoría cuántica, Einstein la de la relatividad. En literatura, el erotismo de Wedekind inspiraba coraje al despertar de la primavera que el *Art Nouveau*, el *Jugendstil* (variante de este último en Alemania y los Países Bajos) y el *Liberty* hubieran delineado de curvas armoniosas e indolentes.

* Versión actualizada y revisada de «Introduzione», en DE MASI, Domenico (a cura di), *L'Emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*, Bari: Laterza, 1989, IX-XVII.

Luego de la onda milenaria de la era rural, después de la onda bastante más breve del maquinismo industrial, miles de nuevos síntomas anunciaban la venida de una tercera onda, de una era post-industrial, capaz de exaltar la dimensión creativa de la actividad humana, privilegiando la cultura sobre la estructura: aquella cultura que se convirtió en todo un uno con nuestra naturaleza, y que nos empuja a conquistarla, explorando las zonas de sombras residuales y crecientes.

Mientras que, por ejemplo, sabemos ya bien cómo se producen los bienes materiales, y por eso podemos reproducirlos a nuestro parecer, conocemos bastante menos cómo se producen las ideas, los símbolos, las informaciones. Por eso, el recorrido de la invención teórica, del descubrimiento científico, de la creación artística, nos intrigan como zonas aún misteriosas, particularmente astutas para privarnos de su exploración.

Las tentativas para capturar también esta parte de la naturaleza y reducirla a cultura, se multiplican por todas partes, pero, por ahora, las razones y los modos de la creatividad siguen quedando en gran parte en misterio. Los neurólogos, biólogos y psicólogos han sido capaces de determinar algo acerca de los procesos de ideación individual; bastante menos sabemos de la creatividad expresada de los grupos.

La creatividad organizada

¿Cuándo un grupo puede llamarse creativo? ¿Qué enfoques disciplinarios (sociología, antropología, las ciencias organizativas) contribuyen mejor a develarnos los secretos de la creatividad colectiva? ¿Todos los grupos pueden ser creativos o sólo aquellos que poseen determinadas características? ¿Y cuáles? ¿Qué peso ejercen sobre la capacidad creativa de un grupo, la motivación, la profesionalidad, las neurosis de los miembros individuales? ¿Cuáles son las fuentes de poder del líder que mejor se adaptan a quien dirige un grupo creativo? ¿Cómo se desenvuelven los procesos informativos y de toma de decisiones al interior del grupo? ¿Cuáles son las causas y las posibles soluciones a conflictos que se nos ponen en contra? ¿Cómo se puede evaluar, al interior y hacia el exterior, el grado de creatividad del grupo? ¿Cómo se forman y se desarman los grupos creativos? ¿De qué recursos tienen necesidad? ¿Qué influencia ejerce sobre ellos el contexto en el cual operan?

Si preguntas análogas se refirieran, por el contrario, a un laboratorio científico o un equipo cinematográfico, si se refirieran a un grupo en el cual prevalece un

trabajo ejecutivo (un reparto metalúrgico, una oficina burocrática, un cuerpo militar), se encontrarían detalladas respuestas a través de millones de ensayos, investigaciones, manuales que son producto de la experiencia industrial de expertos de las ciencias organizativas. Dado que se trata de un trabajo creativo, no existe algún conocimiento consolidado sobre la estructura y sobre el funcionamiento del grupo que mejor pueda desempeñarlo. No queda menos, entonces que recurrir al buen sentido, sobre la memoria directa, sobre reglas aproximadas transmitidas por las personas involucradas en el trabajo.

Este estudio pretende contribuir al conocimiento de los mecanismos que regulan la vida y la organización de los equipos de trabajo, preferentemente referidos a las ideas, sabiendo que ellos ocuparán siempre una posición más central, ya que consolidan la estructura post-industrial de nuestra sociedad.

Las olas largas devienen breves

A partir de la Segunda Guerra Mundial se hizo cada vez más evidente la transformación radical de la sociedad industrial, la venida de una nueva civilización: una transformación de época que se verifica en aquellas raras ocasiones históricas en las cuales no progresa solamente una ciencia única, o un arte único, sino que se da la intersección misma de más dominios del saber, haciendo posible un salto de calidad para la experiencia humana.

Saltos como éstos, a lo largo de la historia, ya ha habido cinco mil años atrás con la civilización mesopotámica, en el siglo XII y el XIII con los grandes descubrimientos teórico-prácticos, en la segunda mitad del Setecientos con el Iluminismo, la Revolución Francesa y el nacimiento de la industria; en el curso del siglo XX con la desarticulación de las viejas disciplinas y sus nuevas reformulaciones.

Como puede observarse, aquello que Braudel llamaba «ondas largas» de la historia, devienen cada vez más breves: han sido necesarios millones de años de vida arcaica para producir el estado de lo moderno; fueron necesarios quinientos años de organización moderna para producir la sociedad industrial; dos siglos únicamente de industria fueron suficientes para provocar el advenimiento de la sociedad post-industrial.

La conciencia acerca de esta última revolución no está aún difundida ni arraigada, pero los nuevos tiempos están ante la vista de todos: nuevos mercados de trabajo ya vinculados al sector terciario superan aquellos ligados a

la agricultura e industria como un todo. En la formación del producto interno, los servicios prevalecen sobre los bienes materiales; en el sistema social el conocimiento teórico, la ciencia y la información ocupan ya un rol central que antes ocupó la producción manufacturera; en el sistema cultural, el creciente vigor del individualismo y el narcisismo, mientras los gustos se desmasifican y las modas van a menos. En el sistema ideal vuelve a emerger el sentido estético como parámetro del valor de las cosas.

Esta gran transformación ocurrió según modalidades y tiempos diferentes en las diversas áreas del mundo: mientras que en Europa, a inicios de este siglo, maduraba el advenimiento post-industrial, en los Estados Unidos el Taylorismo y el Fordismo conferían dignidad científica a la organización industrial: se verificaba así, entre los dos continentes, un marcado desfase en la transición hacia la nueva era.

En toda América la sociedad se modelaba sobre el paradigma del *Scientific Management*, y las técnicas de división de tareas, para la producción de masas, para el cálculo y la reducción de los tiempos, experimentados largamente en el Ochocientos, alcanzaban ahora, finalmente, una rigurosa formulación y se transformaban, no sólo en un modo de trabajo, sino, además, en una forma de vida.

Cuando la taylorización de los Estados Unidos (y, por reflejo, en Europa) alcanza su consumación, la sociedad industrial está en su auge, pronta a generar desde el propio interior aquella sociedad post-industrial en la cual vivimos ahora.

El trabajo y la vida industriales, como ha descrito Alvin Toffler (1980), fueron signados por el culto a la *estandarización* de los productos, de los gustos, estructuras y de los lenguajes; por la *especialización* de las tareas, de las estructuras laborales, la *concentración* demográfica, energética y financiera, la *sincronización* de los tiempos, de los ritmos, de los trabajadores, de las acciones; la *centralización* del poder, de la cultura, de la economía; por la *maximización* del beneficio, de la productividad y de la eficiencia.

La Europa precursora

En la Unión Europea, por el contrario, en la organización del trabajo prevalece el equipo, los valores de la familia, la cooperación, el informalismo y la estética. De ello se desprende que, estando menos atentos a la cantidad, a la masa, a la eficiencia, no podrá sino salir derrotada, al menos en el corto plazo, en el enfrentamiento o comparación con el modo de producción y de vida

estadounidense, típicamente industriales.

Será una derrota producto de la asimetría de muchos genes europeos respecto de sus tiempos en la medida en que avanzan respecto de la historia de sus propios países. De todos modos, sus trabajos trazarán itinerarios precursores, sorprendentes, comprensibles por completo y transitables hoy solamente con suficiente agilidad.

Durante años, los hombres de las organizaciones han estudiado Taylor, Fayol y Mayo. Pero ahora, estos pilares de la industria sirven muy poco para la organización del trabajo post-industrial. Y ese poco era ya del todo presente en la práctica organizativa experimentada en Europa, entre el Ochocientos y el Novecientos, de parte de grupos ingeniosos que debieran ser finalmente reconsiderados, no sólo por las cosas admirables que produjeron, sino también por el *modo innovador* con que organizaron sus producciones.

Por años, los hombres de las organizaciones tomaron como modelo los experimentos que llevaron a cabo las oficinas de la Midvale Steel, los departamentos de Hawthorne, de Renault, Glacier Company, el Oscar Center y todas las otras mecas de la sociología industriales. Aquellos estudios fundamentales para dirigir a los hombres y las estructuras de la época pasada, orientados a maximizar los beneficios del trabajo ejecutivo, tienen poco para enseñar hoy, donde los deseos se dirigen a la necesidad radical por la introspección, el juego, la autorrealización, la convivencia y la estética, mientras las tecnologías contribuyen, como nunca antes, a satisfacer estas necesidades consintiendo la delegación del trabajo ejecutivo a las máquinas, reservando para el hombre el trabajo creativo y contrastando el culto de la especialización, de la sincronización y los otros dogmas del paradigma industrial.

Los hombres de las organizaciones post-industriales pueden recurrir a ejemplos mucho más pertinentes, que sean reconstruidos, desmontados, analizados, reproducidos allí donde sea posible, para maximizar, esta vez, los beneficios del trabajo creativo.

En la búsqueda de los modelos perdidos

Nuestra investigación nació, casi espontáneamente, de un extenso estudio, conducido entre 1969 y 1986, sobre los trabajadores y las industrias manufactureras en Italia. Los datos que emergieron de las millones de entrevistas concordaron en un marco general en el cual la máquina libera al

hombre de la fatiga y el esfuerzo y, además, la producción de los bienes materiales requieren el trabajo humano cuantitativamente inferior pero cualitativamente más refinado.

Con el transcurso de los años, la industria ha perdido centralidad y sus modelos organizativos han siempre sido menos adoptados para imitar por otros sistemas. Ocurrió también que, en un determinado momento, la propia organización industrial, distorsionada por el insólito prevalecer de los cuellos blancos y el trabajo intelectual, ha tenido que aceptar la inadecuación de sus métodos consolidados y ha tenido que tomar prestados modelos de otras organizaciones y otras disciplinas: por ejemplo, la teoría de los sistemas de la biología, el proyecto dirigente de las empresas espaciales y de la producción cinematográfica. Palabras tales como «matriz», «proyecto», «*network*» han circulado con frecuencia cada vez más creciente en las oficinas y departamentos; las células y organismos han sustituido los relojes como ejemplos y objetivos que relacionan la estructura de las empresas.

Nació de aquí nuestra curiosidad científica de explorar las experiencias organizativas no industriales y remontarse en sus historias, hasta decenios que precedieron el taylorismo y el fordismo. ¿Existieron organizaciones que pusieron la mirada más específicamente a la producción de ideas más que a la producción de bienes materiales? ¿Dónde fueron más numerosas? ¿Cómo eran sus estructuras? ¿Cuáles eran sus características financieras, comerciales, dirigentes?

También del lejano pasado emergían ejemplos ilustrativos: los talleres renacentistas, por ejemplo, y las academias que, desde Leonardo Da Vinci en adelante, compitieron con ellos en la formación de artistas y científicos. Pero a nosotros nos interesaba sobre todo el período en el cual la industria conquistó su hegemonía social y se dio su organización científica: el siglo de Marx y de Weber, de Taylor y de Mayo. Por eso hemos localizado y catalogado decenas de ejemplos conocidos y no tan conocidos para reconstruir una primera historia aproximada: grupos variados de artistas, desde Los Nazarenos a los Prerrafaelitas, desde los impresionistas a los primeros grandes diseñadores; equipos de científicos, desde médicos franceses a físicos italianos o biólogos ingleses.

Pronto se nos apareció claro que, si se excluye la gran aventura del cine, en la cual América se ha destacado, y si se dejan de lado casos asombrosos como el de Louis Comfort Tiffany, el de Elbert Hubbard y sus tiendas Roycraft Shops,

Charles Rohlfs, Charles y Henry Greene y unos pocos otros, casi todos los grupos con los que nos tropezábamos eran europeos.

La segunda constatación, sugerida de las mismas catalogaciones que acumulábamos, es que cada uno de estos grupos, organizados para producir arte y ciencia, habían organizado también su modelo original, de financiamiento y, frecuentemente, de venta. Los distritos, la red, los grandes grupos que tienen influencia sobre el poder político y económico, la dirección por objetivos, el trabajo de proyecto, la reunión permanente, todas las diversas innovaciones de las cuales venían valiéndose de años a esta parte los máximos teóricos de las ciencias organizativas, habían ya sido pensadas y puntualmente adoptadas de los grupos de los cuales su historia florecía bajo nuestros propios ojos.

La hipótesis central

Nació así nuestra hipótesis central: mientras Estados Unidos se embarcaba en el gran esfuerzo teórico-práctico que hubiera conducido, con la administración científica, al descubrimiento de los principios y de las leyes que marcaría el trabajo ejecutivo de la producción en serie, Europa recorría su vía autónoma, buscando y practicando modalidades originales para organizar el trabajo creativo desarrollado en forma colectiva. Estos esfuerzos reportaron maravillosos casos concretos que, además de representar la síntesis de una larga experiencia histórica, acumulada construyendo templos, catedrales y palacios señoriales, abriendo talleres, fundando monasterios y academias, anticipaba también formas de organización futuristas post-industriales, funcionales para la creatividad. En un primer momento, estas formas, flexibles y frágiles por su propia naturaleza, perdieron frente a la abrumadora avanzada de los modelos industriales. Pero hoy que la organización de la fábrica tradicional ha agotado su ciclo histórico, hoy que la cadena de montaje se dirige a ser un hallazgo arqueológico, hoy que es necesario organizar el tiempo libre, la actividad artística y científica, los esfuerzos y los ejemplos de la vieja Europa resurgen como patrimonio precioso en el cual inspirar las estructuras y las funciones de los grupos comprometidos en el trabajo de ideas.

Entre los tantos grupos históricos examinados en la primera reorganización, seleccionamos trece que, además de ser casi todos famosos por su genialidad creativa, nos resultaron particularmente originales por sus características organizativas. De cada una hemos reconstruido la historia a través de los documentos disponibles y los vivos testimonios aún localizables. Todo aquello

que nos ha podido ayudar en esta reconstrucción —viejas fotografías, catálogos, visitas a los protagonistas y a los lugares, observación atenta de los objetos— ha sido meticulosamente utilizado y, luego de una primera descripción exhaustiva y extensa, fue condensada en los capítulos que siguen. Aquí, a continuación, un índice lógico.

La Casa Thonet

El primer ejemplo es el de La Casa Thonet, fundada en el 1853 y transformada gradualmente de taller artesanal en una gran empresa industrial con estructura familiar, capaz de producir, ya a fines del Ochocientos, cuatro mil muebles al día. Esta producción, organizada por Michael Thonet y sus hijos, encuentra sus puntos fuertes en la moderna belleza del diseño, en la técnica original de los plisados seriados de la madera de haya, la practicidad de las innumerables manufacturas, la venta por catálogo postal, la distribución a través de una miríada de negocios abiertos en todo el mundo y a través de la minuciosa penetración de los kits. Aspirando a conciliar la economía de la producción, el bajo costo de los productos y la belleza de las formas, la Gebrüder Thonet logró adueñarse de las técnicas de modo ejemplar y producir en serie mobiliarios excelentes, capaces de asegurar a la burguesía emergente la decoración estética y la originalidad estilística.

Así, el diseño se convierte en un factor decisivo del marketing, y las características industriales de los procesos de trabajo se combinan con los elementos post-industriales de los productos de la distribución, constituyendo una experiencia de vanguardia para los tiempos en que fue realizado, un ejemplo anticipador para la actual organización de la creatividad.

La Estación Zoológica de Nápoles

Fundada en 1872 por Anton Dohrn y aún existente, primero instituto privado y ahora ente público, la Estación Zoológica contribuyó en grado determinante a definir el concepto de homeóstasis, la naturaleza de la hemocianina, las correlaciones humorales y nerviosas, la génesis de la melanina, la identificación de la acetilcolina en el tejido nervioso, la neurosecreción, la naturaleza del impulso nervioso y de los procesos iónicos que conducen al comienzo del potencial de acción, la fisiología del sistema nervioso central, el funcionamiento de los órganos de sentido, de los procesos de aprendizaje y de la memoria.

Como sede para un gran laboratorio interdisciplinario (biológico, zoológico, botánico, ecológico, etc.), Felix Anthon Dohrn escogió Nápoles sobre todo por dos razones: el mar podía proveer una rica fauna a los experimentos de los científicos; la ciudad y el puerto podían proveer un constante flujo de público (y, entonces, una constante ganancia) al sugestivo acuario anexo a los laboratorios.

El proyecto del edificio se confió al arquitecto Hildebrand; los frescos fueron realizados por el pintor Von Marees; los instrumentos ópticos suministrados por la Zeiss; la organización fue pensada siguiendo modelos flexibles y adaptados que evocaban las formas orgánicas estudiadas en el microscopio.

Dinamismo, propensión a la novedad, internacionalismo, ausencia de obstáculos en los procedimientos, refinamiento estético, sinergia, universalismo, desinterés, hicieron de Dohrn uno de los más extraordinarios organizadores culturales, y de la Estación, uno de los más grandes viveros científicos y de descubrimientos (18 premios Nobel) en un sector, la biología, que dejará su marca en la sociedad post-industrial.

El Círculo Matemático de Palermo

A fines del Ochocientos, para un país atrasado industrial y económicamente, para una región aún pobre del profundo Sur, la única ciencia con la cual podía apostar sin necesidad de capital era la matemática, que requería, como elementos fijos, solamente papel y lapicera.

Esta constatación elemental, una fuerte vocación por los estudios matemáticos, una personalidad excéntrica y audaz, indujeron a Giovan Battista Guccia a fundar, en 1884, el Círculo Matemático de Palermo, que se convertiría rápidamente en una red internacional de científicos (geómetras, algebristas, lógicos, arquitectos, antropólogos, etc.) y un impulso fecundo para el intercambio de información y el desarrollo de las matemáticas en el mundo.

Cuando Guccia muere, en 1914, el Círculo, con sus 912 socios de cada país y su revista *Rendiconto* es una de las más importantes organizaciones de matemáticas del mundo.

El capítulo describe la historia de esta empresa cultural tanto emocionante como desconocida, y percibe los elementos de originalidad que determinaron el éxito de su organización.

El Instituto Pasteur de París

Fundado en 1885 e inaugurado en 1888, es una fundación privada, de utilidad pública, nacida gracias a la prestigiosa genialidad de Louis Pasteur.

Él hará del Instituto un lugar en el cual científicos y técnicos de varios campos, organizados en modo interdisciplinario pero respetando cada autonomía científica, podrán encontrar las mejores condiciones para trabajar en la individuación, experimentación y difusión de la seroterapia de las enfermedades infectivas más letales.

En el momento de la fundación, el Instituto estaba compuesto por seis servicios, desde laboratorios de producción hasta una escuela de especialización post universitaria en microbiología. Desde sus primeros años de vida, además, a la sede de París se agregaron numerosas filiales en Francia y el extranjero.

Con el pasar del tiempo, para ampliar las actividades desempeñadas y por el considerable aumento del personal científico, técnico y administrativo, en el Instituto los servicios fueron reagrupados en nueve departamentos que comprendían cerca de sesenta unidades de investigación.

Hoy el Instituto es una «cooperativa científica», donde cada investigador, conservando la propia autonomía, colabora con los otros para alcanzar un objetivo común, en el respeto de un «sistema de valores científico» heredado de Pasteur y sus primeros colaboradores: confianza en las posibilidades del método científico experimental y en la potencialidad de la investigación científica realizada con la fórmula del grupo interdisciplinario de trabajo.

El Instituto, que se financia sobre todo con los contratos de investigación, experiencias, patentes de fármacos y la instrumentación científica, envíos de las filiales, donaciones de parte del Estado francés y contribuciones privadas, desempeña actividades de investigación, producción y enseñanza. En particular, el Instituto es un *centro de investigación fundamental* (microbiología, virología, inmunología, biología molecular y celular), un *centro de investigación aplicada* a la medicina humana y veterinaria, a la higiene y la sanidad pública, a la agricultura y la industria para la producción de sueros y vacunas, un *centro de enseñanza post universitaria* y *especializado* en patologías infectivas, parasitarias e inmunitarias. Contiene una gran biblioteca, un museo y un banco de documentación científica.

El Grupo de Bloomsbury

Fundado en 1900, y sobreviviendo a una serie de vicisitudes hasta los años Cincuenta, el círculo de Bloomsbury recogió primero de Cambridge, luego en Londres y en otras sedes descentralizadas de Sussex y en Francia, un selecto número de artistas, historiadores, economistas y filósofos que compartían la búsqueda estética, la aversión por la moral victoriana, la originalidad y el exclusivismo, la amistad con intrincadas relaciones homosexuales y la múltiple afinidad consolidada también por intereses económicos.

Los nombres más comunes son Thobhy Stephen, Leonard Woolf, Saxon Sydney-Turner, Maynard Keynes, Clive Bell, Lytton Strachey, Vanessa y Virginia Woolf.

La ideología tendenciosamente liberal y pacifista con inclinaciones anarquistas. La organización inaugura un propio y original modelo que rechaza la forma de poder jerárquica descendente, pretendida por el sistema social de la época, e inaugura un tipo de cooperación que marca el pasaje del salón al grupo con influencia en el poder económico, del grupo de amistad al grupo de poder intelectual basado sobre la capacidad de manipular la opinión pública y de respaldarse unos a otros.

La Wiener Werkstätte

La Viena a caballo ente el siglo XIX y el XX ofrece el cuadro histórico y social para comprender las complejas motivaciones a partir de las cuales se originó la elogiada aventura artístico organizativa de la Wiener Werkstätte.

Desde 1903 hasta 1932 cientos de arquitectos, pintores, artesanos y emprendedores organizaron una original cooperativa para idear, producir y distribuir manufacturas capaces de conciliar la belleza con la funcionalidad y refundar el gusto estético de la burguesía europea a través de «obras totales» que abarcaban desde la arquitectura de los palacios hasta el diseño de los jardines, desde los utensilios, las tapicerías, los vestidos hasta las joyas.

El objetivo estratégico de la cooperativa —enunciado en el programa de trabajo por el propio Hoffmann en 1903— es el de conferir una forma adecuada a la sensibilidad moderna a través de la producción artesanal de manufacturas artísticas de uso cotidiano. En los laboratorios —donde artistas y artesanos comparten posiciones— el trabajo es desarrollado para proyectos con larga autonomía de decisión.

Hoffmann y Kolo Moser, Klimt y Kokotska son estrellas principales de esta galaxia de la creatividad e interactúan con aquel universo de pintores, literarios, músicos y científicos que hicieron de la «Grande Viena» uno de los aglomerados de genios más inquietante de la historia europea.

El Círculo Filosófico de Viena

Desde 1907 a 1936 algunos estudiosos de varias formaciones organizaron, en torno a la actividad especulativa de M. Schlick, un círculo de estudios sobre la estructura y la lógica de la ciencia.

La originalidad de las principales instancias teóricas afrontadas por los filósofos vieneses, concernientes al lenguaje de la ciencia moderna, encontró respuesta en la organización del grupo, definida por un sistema fuertemente interrelacionado e informal de colaboración científica.

La creatividad del grupo debe colocarse en referencia constante no sólo al más vasto fenómeno de la explosión artística y cultural de la Viena de Europa Central, sino, además, ser interpretada en términos globales, en términos de un proceso de extrema modernidad, proyectado más allá de los confines de la sociedad en la cual se había originado, y de la caída de los valores en los que había encontrado su expresión.

Las actividades institucionales del grupo, en el cual destacan como fundadores Otto Neurath, Philip Frank y Rudolf Carnap, consisten en el trabajo académico y en la reflexión epistemológica, ambas orientados a no sistematizar los contenidos de la doctrina neopositivista y a mantener la naturaleza de libre indagación de la especulación filosófica.

En el plan organizativo, el grupo privilegia la informalidad y encuentra sostén centrípeto en la obra del fundador.

La Bauhaus

Fundada en Weimar en 1919 por Walter Gropius, la Bauhaus recoge como alumnos, docentes o tutores una miríada de genios del arte y de la técnica, desde Itten hasta Kandinski, de Moholy-Nagy a Mies Van Der Rohe. Juntos, formaron un grupo en el cual la organización llegó a ser original soporte para la creatividad.

En el Instituto, que al mismo tiempo una escuela, un laboratorio y una oficina, fueron creados los modelos de un prototipo que la industria utilizará luego para la fabricación en serie y para el consumo en masa.

Teoría y práctica, inspiración artística y técnica se fusionaron en la Bauhaus, permitiéndole alcanzar niveles elevadísimos en el campo de la arquitectura, el alquiler, la gráfica y la industria del diseño.

En los primeros diez años la organización rotó toda en torno a la dirección indiscutible de Gropius, después se destempló en un difuso estado de anarquía y sólo en los últimos tres años (1930-1933) prevaleció una fuerte orientación a las tareas.

La actividad institucional se constituía de enseñanza teórico-aplicativa en el campo de la industria del diseño y de la arquitectura, a los cuales se les unieron, integrándolos, la publicación de libros y revistas, los trabajos gráficos, la proyección de edificios y prototipos industriales.

Las ideas que prevalecían eran marxistas y anárquicas, La organización tendía a exaltar tres momentos: idear, instruir y aplicar. La vida comunitaria, marcada con grande parsimonia, acercaba varias disciplinas y calificaciones (artistas, artesanos y profesionales) dando coraje a la apertura hacia todas las nuevas formas de cultura.

El Instituto de Ciencias Sociales de Frankfurt

Fundado en 1923 por Felix Weil, Friedrich Pollock y Max Horkheimer, y aún existente, el Instituto tuvo su primera sede en Frankfurt, luego en Ginebra y Nueva York, más tarde, nuevamente en Frankfurt.

Orientado preponderantemente a la investigación y sólo en segundo plano a la enseñanza, el estatuto distingue entre los miembros de tiempo completo y los de tiempo parcial, todos igualmente subordinados a la «dictadura del Director», instituida por Grunberg y mantenida por Horkheimer.

La peculiaridad organizativa y cultural del grupo pueden ser individualizadas en la dependencia económica (financiamiento de parte de Weil, investigación de proyectos), en las relaciones intensas con institutos y estudiosos, en la interdisciplina, en la fuerte autoridad del director, en el origen común de los hebraicos, en la común extracción burguesa, en el estilo de vida refinado, en el sentido estético, en los intereses poliédricos, en la fuerte motivación ética.

El Grupo de Via Panisperna

En 1929, cuando Enrico Fermi puso en marcha su cátedra de Física teórica en la Universidad de Roma, Italia era aún en su mayoría rural y, en el campo científico

internacional, ocupaba pocas posiciones de relevancia. En un par de años, Fermi llegó a formar un equipo de jóvenes físicos, geniales, a individuar un fértil campo de investigación, a llamar la admirada atención de los científicos de todo el mundo.

En 1934 se inscribieron varios descubrimientos, entre ellos la fisión del átomo de uranio. En 1938 la empresa fue galardonada con el premio Nobel, pero, mientras tanto, el grupo —constituido, además de Fermi, por Rosetti, Segrè, Amaldi, D'Agostino, Pontecorvo y Majorana— ya se había dispersado. La extraordinaria parábola creativa del equipo, por lo tanto, había durado apenas cinco años.

¿Cómo fue posible llegar, en tan poco tiempo, a dar vuelta una condición de subalterna inferioridad? ¿Qué intuiciones organizativas constituían el secreto? ¿Qué formas de selección, cooperación, conflicto, dirección, formaron de modo tan eficiente el grupo e hicieron tan productiva su investigación?

El estudio socio organizativo puso bajo la luz la fundación determinante ejercitada de la dirección de Fermi, de la planificación de las actividades, de la interdisciplinariedad de los equipos, del internacionalismo de las relaciones científicas.

El Instituto Central de Restauración

Proyectado en 1938, el Instituto se inauguró en 1941 y puesto a disposición del Ministerio de la Educación Nacional. Los fines institucionales, sancionados de la ley institucional son: a) ejecutar y controlar la restauración de las obras de la antigüedad y de arte y desarrollar investigaciones científicas dirigidas a perfeccionar y unificar los métodos; b) estudiar los medios técnicos para la mejor conservación del patrimonio histórico-artístico nacional; c) expresar opiniones para cualquier trabajo de restauración de las obras de la antigüedad y de arte; d) impartir enseñanza de restauración.

El Instituto fue realizado, por un lado, por la voluntad del régimen fascista (y en particular de C. Bottai) de centralizar, controlar y encaminar las actividades de tutela y conservación del patrimonio artístico nacional; por otro lado, por la exigencia de la crítica moderna (y sobre todo de G.C. Argan y C. Brandi) de poner fin a una práctica de restauración de tipo artesanal «artístico», subjetivo y arbitrario.

El modelo organizativo preseleccionado fue el de grupo interdisciplinario e interprofesional (restauradores, físicos, químicos, fotógrafos, artesanos, historiadores

de arte) que opera sobre la base de metodologías elaboradas en su interior.

El Instituto es todavía un raro ejemplo de organización capaz de alcanzar una síntesis de instancias que, antes de su fundación, eran consideradas inevitablemente opuestas, y no sólo en el campo de la restauración: tradiciones e innovaciones, individualidad y colectividad, conocimiento artesanal y conocimiento científico, pensamiento teórico y actividad manual, racionalidad y pasión, nacionalidad e internacionalismo, público y privado, recursos internos y relaciones externas.

El Cavendish de Cambridge

Famoso laboratorio de física fundado por John D. Bernal, en los años Cincuenta, el Cavendish de Cambridge se volvió además, el laboratorio europeo de biología más importante, ligado a nombres como Max Perutz, Lawrence Bragg, John Kendrew, Francis Crick e James Watson.

El nacimiento de un nuevo campo disciplinario determinó un posterior impulso creativo en la ya dinámica organización de la estructura y de los hombres del laboratorio.

Mientras Bragg orquestaba el sistema y hallaba el financiamiento, la dupla Perutz-Kendrew trabajaba sobre la estructura de la mioglobina y la dupla Crick-Watson trabajaba oficialmente en la estructura de la hemoglobina pero informalmente y con óptimos resultados, en la estructura del ácido desoxirribonucleico.

El estilo de liderazgo de Bragg, bastante participativo, la ausencia de respetar horarios de trabajo, la atenta selección de los investigadores, el carácter interdisciplinario de los equipos, la tendencia hacia lo nuevo, la apertura hacia los jóvenes y la informalidad de las relaciones son sólo algunos de los elementos que han caracterizado a los científicos del Cavendish y sobre todo la obra de Crick y Watson, descubridores de la estructura de ADN.

El proyecto Manhattan en Los Álamos

El último de los casos estudiados para verificar la hipótesis preseleccionada puede ser titulado «Los europeos fuera de Europa». En efecto, el Proyecto Manhattan, es decir, la empresa que llevó a cabo, entre 1942 y 1945, la construcción de la primera bomba atómica en los Estados Unidos, conciliando la

creatividad colectiva con la rigidez de los vínculos militares, se realizó gracias al aporte determinante de los científicos europeos que escaparon del nazi fascismo.

Ellos exportaron a los Estados Unidos una cultura y tradición orientadas a la organización de la creatividad colectiva, que traía su origen de los centros de investigación artística y científica europeos más renombrados. No por casualidad, la peculiaridad organizativa del Proyecto son las mismas que hemos encontrado en todos los grupos precedentes: interdisciplinariedad, informalidad, sentido estético, cooperación, estilo de liderazgo participativo, fuerte sentido de pertenencia a la comunidad científica.

Trasplantada a Los Álamos, esta cultura fue fertilizada por la enorme disponibilidad financiera, una estructura logística pensada específicamente, un impulso ideológico en el cual el reloj científico y el objetivo bélico se exaltaban recíprocamente.

Desde este momento, la primacía y originalidad europeas en la organización del trabajo creativo dejaron de ser pertenecientes al Viejo Continente.

La creatividad de grupo, hoy

Para comprender mejor los mecanismos organizativos de los grupos ejemplares del pasado, y utilizar un cuadro de referencia actual, capaz de proveer los puntos necesarios de contraste, se efectuó un análisis comparativo de numerosas organizaciones actuales, también caracterizadas, hoy, por una fuerte dimensión creativa.

Se realizaron rápidas búsquedas, sin pretensión de exhaustividad, en organizaciones extremadamente diversificadas: los distintos sub-sistemas operativos en los cuales se articulan Cinecittá y otras empresas menores, con fines de producción cinematográfica, una docena de sociedades de consultoría y formación de gestión, una docena de empresas de sistemas de gestión, una docena de agencias de publicidad nacionales e internacionales, una docena de teatros líricos, de prosa y de variedad; cuatro equipos cinematográficos durante el trabajo de sus films; dos clínicas quirúrgicas y las relativas salas de operaciones; dos laboratorios químico-biológicos; dos grandes festivales, uno cinematográfico y otro musical; una red de empresas operantes en el sector de la biología y la ecología; el laboratorio de una multinacional farmacéutica.

Toda esta masa de observaciones, más allá de sentar las bases para una verdadera y propia investigación sobre grupos creativos actuales, ha ofrecido la

posibilidad de clarificaciones por dos vías: los casos «clásicos» han orientado la exploración sobre los grupos actuales; éstos, a su vez, permitieron una mejor comprensión de algunos pasajes organizativos fundamentales en la historia de los primeros, que se nos hubieran seguramente escapado a causa de la escasez de documentos.

Este libro está enteramente dedicado a los trece grupos «clásicos» citados para componer una casuística de las modalidades organizativas experimentadas en el arte y en la ciencia europea, entre la mitad del Ochocientos y la mitad del Novecientos. Los casos actuales quedarán al fin de este capítulo introductorio y alimentarán, aunque sin ser citados, muchas observaciones sobre las relaciones entre creatividad, innovación y ejecución, entre ciencia pura y ciencia aplicada.

Acerca de la creatividad, se han escrito muchos volúmenes y otros aún podrían ser escritos. Aquí, a continuación, dada la naturaleza introductoria de este capítulo, nos limitaremos a examinar algunos puntos que nos han parecido particularmente útiles para comprender e interpretar los casos examinados bajo el perfil organizativo. Por ello, el conjunto de los puntos tratados, tomado en sí mismo, no constituye, ni pretende constituir, un tratamiento orgánico del tema «creatividad». ■
