

Taller nº3
GRUPOS INTELIGENTES
Fernando Cembranos

División y participación

Estructuras tontas e inteligentes

Tipos de interacción

Resumen de técnicas aplicables al grupo de trabajo

Tormenta de ideas

Moderación-dirección de reuniones

División y participación

El tamaño del grupo es una variable fundamental en la participación. En los grupos más grandes disminuye sustancialmente la participación. Sin embargo, existe una posibilidad para poder mantener en grupo grande un buen nivel de participación: la división temporal del grupo.

Dividir el grupo es lo que hacen técnicas como el Phillips 66 (en grupos de seis), el cuchicheo (en grupos de dos) o la reflexión previa (trabajo individual).

La división de un grupo en subgrupos afecta, por un lado, a la proporción entre las personas que hablan y las que no hablan. En un grupo pequeño es más fácil hablar, porque hay más tiempo disponible por persona y es más fácil resolver miedos y tensiones a la hora de intervenir. En un grupo grande, es más fácil esconderse y esperar a que otro hable. Si se ha tratado un tema en un grupo de 18 personas, es muy probable que hayan hablado seis, es decir, un tercio del grupo. Si el tema se hubiera tratado en tres grupos de seis personas y en cada grupo hubieran hablado cuatro personas, la suma final sería 12, es decir, de un tercio a las tres cuartas partes. Todo ello utilizando el mismo tiempo.

La división del grupo también afecta a la proporción entre las personas que hablan y las que escuchan. Es decir, cada vez que alguien está dando una opinión o haciendo una propuesta en el grupo grande, todo el mundo puede escucharle, mientras que en el grupo dividido no son más que cinco. Ser escuchadas por más o menos personas influye mucho en la resistencia que muchas personas tienen hacia la división.

La limitación que impone el hecho de que no todo el grupo pueda asistir en directo a una intervención puede resolverse, en parte, a través de una cuidada puesta en común o no dividiendo al grupo en tareas o momentos en los que la presencia de todo el grupo es importante. Sin embargo, suele optarse por no dividirse nunca ("por si acaso"), lo que incide de forma negativa en la participación y en la producción colectiva.

Algunas situaciones que recomiendan la división temporal del grupo en partes son:

- Cuando se necesita aumentar la cantidad final de aportaciones en el tratamiento de un tema o en la resolución de una tarea.
- Para tareas que se pueden dividir con facilidad en partes.
- Cuando la cantidad de tiempo disponible para resolver la tarea es pequeño, porque permite el trabajo simultáneo.
- Cuando es interesante o recomendable resolver la tarea desde diferentes perspectivas.
- Cuando es necesario activar e implicar a las personas del grupo.
- Para aumentar el protagonismo de más personas en el grupo.
- Cuando interesa que las personas se junten con las que les son más afines. (La afinidad en un grupo grande es más difícil).
- Para facilitar el acceso a algunas tareas grupales y aprender a realizarlas (moderar, coordinar, ser portavoz, etc.)
- Como paso previo a un debate en grupo grande, pues permite a más personas contar con aportaciones e ideas para participar.

Estructuras “tontas” e inteligentes

(Del libro “Grupos inteligentes” CEMBRANOS, F. y MEDINA, J.A2003 Ed. Popular)

Si bien esta denominación no parece muy académica, resulta extremadamente útil llevarla como sospecha en la cabeza (¿tendremos una estructura tonta?).

Una estructura tonta es una estructura que pierde mucha energía sin conseguir el objetivo que el grupo pretende y, con frecuencia, ni siquiera los objetivos individuales de las personas del grupo. Una estructura tonta consigue a la vez un alto malestar y una baja operatividad.

Las estructuras tontas:

- Dedicar mucho esfuerzo a las pugnas internas, sin conseguir aumentar el poder del grupo ni de ninguna de las partes.
- Compiten en aquello en que cooperando ganarían más.
- No establecen continuidad: se toman acuerdos y no se cumplen, se hacen planes y no se revisan, empiezan cada vez desde cero desaprovechando el saber acumulado.
- Duplican tareas.
- Se olvidan de cubrir zonas claves.
- Muestran incapacidad para adaptarse a problemas nuevos.
- Se cargan de interdependencia innecesaria.
- Confunden la estructura oficial con la real.
- Desprecian (porque ignoran) las posibilidades de la construcción colectiva.

También se pueden encontrar otros tipos de estructuras no deseables. Estructuras caóticas, donde las fuerzas (esfuerzos) se tropiezan e interfieren sin saber cuál es la resultante. Estructuras muertas, en las que en las reuniones se mira el reloj, no se participa y se lee el periódico en la segunda fila. Estructuras de oposición, en las que cada tímida propuesta de interés es juzgada únicamente en términos de pertenencia o no a las coaliciones enfrentadas, etc.

En las estructuras inteligentes, las fuerzas se suman o se multiplican, se perciben los méritos individuales como deseables para el grupo, se sabe renunciar a una idea cuando otra es valorada mejor, se “socializan” los cerebros, se adapta la estructura a las realizaciones y a los objetivos del grupo, se compatibiliza el bienestar con el trabajo, se aprovecha la diversidad y se construye colectivamente el sentido.

Los tipos de interacción

del libro “Grupos inteligentes” CEMBRANOS, F. y MEDINA, J.A 2003 Ed. Popular

La interacción es la relación de influencia recíproca entre una persona y el grupo, o entre personas en el grupo. Una acción es influenciada por otra acción.

La interacción es la esencia de un grupo. Un conjunto de personas que no interactúan aunque estén juntas no se considera un grupo, es tal vez una agrupación o una masa pero no un grupo.

La interacción nula

Algunas personas del grupo o la mayor parte de ellas no participan durante todo el tiempo o una buena parte del tiempo.

Causas de la interacción nula:

- Las personas participantes tienen miedo a las consecuencias negativas que puede acarrearles su participación.

Las consecuencias negativas pueden ser:

a) estructurales: si una persona puede perder su puesto de trabajo o obtener una pérdida significativa en sus condiciones por pronunciar una opinión, es probable que no participe. Los grupos con estructura vertical, suelen aumentar mucho su interacción nula. Cuando unas personas del grupo tienen el control de las condiciones estructurales de otras es probable que éstas no se manifiesten o lo hagan sólo en aquello que no pone en peligro sus condiciones. Los grupos horizontales son aquellos en los que ningún miembro del grupo tiene el control de las condiciones de los otros. En los grupos horizontales la probabilidad de participar es mucho mayor.

b) comportamentales: cuando las personas del grupo perciben la posibilidad de ser reprobadas por el resto del grupo a causa de su participación disminuyen la probabilidad de participar en el grupo. Los reproches verbales, las manifestaciones desmesuradas de enfado suelen disminuir a la larga la participación en el grupo. La conducta asertiva del grupo es un buen remedio para este tipo de inhibición.

c) fantaseadas: no es necesario que el grupo tenga un historial de agresividad o de estructuración vertical, con frecuencia las personas exageran/fantasean las consecuencias negativas que puede acarrearle su participación. Es el caso del miedo al ridículo, donde cabe “fantasear” al grupo desternillándose de risa por una opinión, o con comidilla aparte comentando durante dos semanas porque alguien no ha tenido una intervención tan brillante como deseaba.

- Las personas han aprendido que su participación es irrelevante

Si a un grupo se le anima a participar pero luego sus intervenciones no van a parar a ninguna parte más allá de la pura expresión, es probable que al cabo de un tiempo vaya disminuyendo sus intervenciones.

El aprendizaje del éxito de la participación en grupo es especialmente complejo porque si bien es claro que las personas han de tener una cierta expectativa de éxito en su intervención no pueden esperar una garantía de éxito. Es consustancial al grupo que un miembro no puede tener garantizado el éxito de su opción ya que eso quiere decir que el grupo no tendría que aportar nada y sólo asentir. Se trata por tanto de aprender a participar sabiendo que existe una expectativa razonable pero no completa de éxito. En grupos especialmente inhibidos por su historial es necesario mejorar las expectativas iniciales de éxito animando a la participación en aquellos asuntos donde estas probabilidades son más altas a veces puede incluso si es a costa de una pequeña pérdida a corto plazo de la claridad de la ejecución.

La interacción psicótica/bélica

Las personas hablan pero no se entienden, no se escuchan y no integran nada con respecto a la tarea que están realizando. Es una interacción primitiva en la que se coloca al interlocutor en la posición única de agresor. La mayor parte de las intervenciones desaparecen en el vacío (hablan todos a la vez y nadie escucha), cuando son tomadas en cuenta sólo se integra aquel aspecto que puede ser considerado como una agresión.

Este tipo de interacción aparece en aquellos casos en los que las personas interpretan que tienen intereses contrapuestos, y que además estos se manifiestan a través de sus intervenciones. No es necesario que haya intereses contrapuestos de hecho es suficiente con que sean percibidos como tal, aunque tal percepción sea incorrecta. Basta por ejemplo con que alguien piense que el protagonismo de uno disminuye el propio para que pueda ponerse en disposición de interacción psicótica.

Cuando el grupo está cargado emocionalmente y de forma negativa es bastante probable que aparezca este tipo de interacción.

La interacción psicótica se caracteriza por ser dogmática, el material suministrado por las personas al grupo no depende de lo que está pasando sino que se tira de dogmas anteriores que residen en la cabeza de los miembros del grupo.

La interacción se nutre del repertorio de errores cognitivos habituales tales como la sobregeneralización, la atribución de intenciones, la selección negativa.

Es también una interacción muy redundante ya que las personas al considerar que no son atendidas sus proposiciones vuelven a repetir una y otra vez resultando muy pesado para las personas que están “fuera” de la refriega.

En estos casos es muy conveniente la intervención de la persona moderadora o de algún miembro con autoridad para bajar la carga emocional negativa. En general la única estrategia útil es la preventiva ya que una vez que el grupo se dispara es muy difícil volver a un marco constructivo. Puede ser interesante realizar un descanso o cambiar de tarea. Los resultados desde el punto de vista de la tarea son irrelevantes o nulos, la mayor parte de las veces incluso ponen al grupo en peor situación que si no se hubiera mantenido la reunión.

La oposición “sistemática”

Esta es tal vez la interacción más interesante de analizar pues es una de las más frecuentes en las reuniones de trabajo y grupos de debate.

La oposición sistemática consiste en que tras una propuesta u opinión “A”, enseguida otra persona del grupo dice “no A”

Para entender esta interacción es necesario introducir una explicación motivacional previa. Todas las personas tienen una motivación no patológica que denominaremos como “existencia social”. Esto es tienen cierto interés en ser relevantes en el grupo, desean ser tenidos en cuenta, al menos mirados y si puede ser incluso no les importaría ser admirados. Desde este punto de vista tratarán o desearán intervenir en el grupo para hacerse con un espacio de existencia en el grupo.

Volviendo a la interacción por oposición sistemática examinemos el coste comparativo de intervenir a través de “A” o a través de “no A”.

¿Qué es “A”? “A” es una idea, una opinión o una propuesta. La persona que propone “A” ha de explorar o elaborar en su cerebro una idea. Cuando no hay ideas sobre la mesa, alguien pone una. De la nada se pone algo y esto lleva un esfuerzo y asumir un riesgo (generalmente a recibir críticas).

¿Qué es “no A”? “no A” es buscar una pega en la idea “A”, basta con encontrar una pega entre toda una propuesta. También puede ser un juicio negativo de “A”, bastaría con decir “no me gusta” o “es una idea obsoleta” o es una propuesta “inviable”.

Puede decirse que para un 99,9% de los casos el esfuerzo de decir "no A" es muy inferior al esfuerzo de decir "A". Es más costoso proponer que reaccionar ante una propuesta, tanto desde el punto de vista cognitivo como desde el punto de vista del riesgo que se asume.

Sin embargo tanto la persona que dice "A" como la que dice no "A" consiguen su propósito de existencia social. El grupo suele entender que hay dos posturas, una a favor y otra en contra pero olvida con frecuencia que para que haya posturas tiene que haber una idea sobre la que hablar, idea que a puesta la persona que dice "A". Las dos personas consiguen su reconocimiento social pero la segunda con un esfuerzo muy inferior. El grupo siempre que puede economiza esfuerzos para conseguir su reconocimiento. Por esto es tan frecuente que cuando se propone un problema al grupo, el grupo queda callado esperando que alguien de su primera opinión, luego una vez que ya hay una idea sobre la mesa será más fácil entrar a criticarla.

Desde un punto de vista cognitivo emitir una idea supone explorar, articular, en ocasiones crear y operarizar antes de decirla. Se requiere un pensamiento creativo, una visión sistémica y articuladora de la idea. Buscar una pega a una idea pone en marcha la mayor parte de las ocasiones un mecanismo mucho más simple. Basta con utilizar el pensamiento analítico. Escanear una idea hasta que se le encuentra un error.

En otras ocasiones aún es más sencillo, es suficiente con decir que "no es una buena idea".

El grupo instalado en el A-noA en ocasiones va a la deriva, buscando las dimensiones en las es fácil polarizarse, discutir, o expresado de otra manera busca la zona en la que se puede entrar con la mayor economía de esfuerzos. En una reunión en la que hay dos temas importantes y dos o tres secundarios, si en uno de los temas secundarios es fácil discutir, veremos como el grupo se instala en la discusión aunque sea irrelevante, y es precisamente por la facilidad con la cual se puede existir socialmente a través de la discusión a pesar de que con el tema no se resuelva nada.

Como veremos más adelante, hay una forma de uso del no A que es especialmente útil bajo determinadas condiciones, pero ahora nos centraremos en un tipo de no A que deteriora el nivel de la discusión, es lo que se denomina la falsa oposición. Tu dices A y yo transformo A en A' y arremeto contra A'. La secuencia por tanto es A-noA'.

- "algunas personas insisten en no ir a la reunión

- ¡no todas!"

(nadie ha dicho todas)

La falsa oposición degrada la conversación impidiendo que ésta pueda avanzar dialécticamente. En ocasiones una pega correcta es contestada con una solución no pensada previamente y entonces el noA ha cumplido su función. Pero en el caso del noA' no hay salida porque ni siquiera tiene interés dar solución a una pega que no existe.

El trabajo de grupo basado en la interacción por oposición sistemática es muy limitado en ocasiones, ya que en general es fácil encontrar pegadas a cualquier propuesta, embarrancando una y otra vez al grupo en el mismo nivel. La discusión es por otra parte un instrumento necesario para el grupo como veremos más adelante. La conclusión es por tanto discusión sí (mejor que un grupo que no habla, no discute) pero no siempre. La discusión es un buen motor del grupo pero no ha de ser el único motor del grupo.

La adición

A una idea o aportación A le sigue una idea o aportación B sin que esta se oponga necesariamente a A.

- podemos habilitar un espacio para almacenar los materiales (A)

- también deberíamos clasificarlos (B)

Hay numerosos problemas y tareas a los que se enfrentan los grupos en los que es necesaria una interacción por adición. Por ejemplo ¿en qué hemos de pensar para intalar un escenario? ¿qué factores influyen en la educación de un adolescente?. Estos problemas, al menos en su fase inicial necesitan de un repertorio de ideas A+B+C+D antes que entrar en un no A.

Excepcionalmente hay un tipo de idea B que parece que se opone a A, es cuando la tarea que se está realizando tiene sólo una solución. Si se está poniendo el nombre a una asociación efectivamente una opción excluye a otra. Si se está estableciendo un orden de prioridades también. La mayor parte de los problemas que se tratan en grupo no tienen una sola respuesta.

Con frecuencia un A+B es convertido en un A noA, suele ser un recurso fácil para entrar a discutir cuando no se tienen argumentos para hacerlo.

- la memoria es útil en el aprendizaje de la geografía
- y también viajar
- si pero es más importante la memoria
- podemos pedir unos autocares para el traslado
- es más importante saber quien viene

En este segundo ejemplo se plantea como una exclusión algo que no lo es. En principio los dos aspectos son necesarios, y además saber cual es más importante en este caso es irrelevante, porque uno no excluye al otro y además son necesarios los dos.

La interacción por adición introduce también la idea de procesamiento en paralelo en el el grupo, varias ideas circulan paralelas sin que tengan que oponerse entre sí. La interacción A-no A sitúa el pensamiento del grupo en línea, una idea lleva a hablar de esa idea, en el pensamiento paralelo una idea lleva a hablar de otra idea.

La multiplicación

Una idea A en relación con una idea B lleva a una idea C, que no estaba antes y que no hubiera sido posible sin la idea A y la idea B. La idea A “paso de peatones” en relación con la idea B “muchas gente caminando despacio” lleva a la idea C “bloquear el paso”. - revisar ejemplo-

La multiplicación es la posibilidad más exclusiva del grupo. Es la esencia más desarrollada de la potencialidad de un grupo. Las ideas C son producción del grupo, están porque estaba el grupo.

Muchas organizaciones se han dado cuenta de que para obtener C es necesario la configuración de grupos en condiciones de horizontalidad cooperativa. La obtención de multiplicaciones requiere de una estructura cooperativa al menos momentánea. Por eso se montan grupos de trabajo, reuniones de diseño y grupos problem solving. Una adición se puede obtener a través de una encuesta o en la primera fase de la técnica Delphi . Las multiplicaciones se obtienen en el cara a cara y en general en condiciones cooperativas.

La multiplicación hace que el grupo sea algo más que la suma de individuos trabajando de forma aislada.

Pero como hemos visto no toda discusión genera multiplicaciones, es sencillo proponer una idea y dedicarse a derribarla. La multiplicación retoma algo de la idea propuesta y en relación con otra idea configura una idea distinta a las dos anteriores.

La multiplicación por tanto no es previsible con facilidad. La interacción por multiplicación multiplica también las posibilidades de un grupo. Pero es unainteracción frágil y delicada. La multiplicación requiere de una escucha inteligente, de un pensamiento hipotético y del sacrificio temporal del protagonismo personal en aras de una idea mejor. El protagonismo rancio ahoga las posibilidades de multiplicación de una idea, pues hay que mantener la idea original a toda costa.

Examinemos más de cerca la ruta cognitiva de la multiplicación. Para ello necesitamos el concepto de provocación (cognitiva) no competitiva, o mejor provocación cooperativa.

Una situación de interacción por multiplicación equivale desde el punto de vista de la disposición de los miembros del grupo a la siguiente instrucción. “Ofrecemos nuestro cerebro para provocar y ser provocados para construir una idea”

La idea B cumple una función de provocación sobre la idea A para llevarnos a la idea C. La idea que está sobre la mesa es “vivir mejor con menos recursos”, B es una provocación que dice “no pensemos en recursos materiales” C es un resultado diferente que nos lleva a pensar en “vivir mejor con menos información”, lo que tal vez nos llevaría a pensar en el papel de la sabiduría para vivir mejor con menos recursos. B ha cumplido la función de desviar la ruta previsible de la idea que probablemente ya estaba en la cabeza de la persona que propuso la idea A. El grupo a alumbrado por efecto de su interacción dos caminos posibles de la idea A: menos recursos (madera, papel, etc), saber disminuyendo el volumen de información.

C no anula necesariamente a A sino que le da otra posibilidad, en ocasiones incluso se integra con A realzándola como idea.

B podía haber elegido otro camino de provocación proponiendo substituir vivir mejor por morir mejor con menos recursos, el pensamiento del grupo se dirigiría en este caso a lo mejor al papel a veces contraproducente de ciertas dependencias de un hospital como la UVI en enfermos terminales, tal vez una muerte rodeado de menos aparatos podría ser mejor.

B por lo tanto es una idea provocadora o una función provocadora sobre la idea A.

$A \times B = C$

donde B es una idea o una función (f) o sea $C=f(A)$

Algunas funciones habituales son:

- invertir: morir por vivir
- añadir una información
- partir una idea
- alargar
- introducir un escollo
- preguntar

La pregunta es un B especial en el que se observa bien la función de provocación en la multiplicación ¿porqué hay que vivir más?

Tal vez eso nos llevaría a pensar en cómo se vive subjetivamente cuando la vida se alarga 6 meses más de forma artificial o con un alto consumo de recursos.

La pregunta puede orientarse en dirección a aumentar el repertorio o a crear, reflexionar sobre el repertorio ya producido.

El fundamento cognitivo de la provocación se muestra con cierta claridad en la técnica de los estímulos al azar. Donde lo que el grupo hace es poner f sobre A porque es más fácil en diferentes personas que una misma persona

La provocación, la pregunta intencionada, la introducción de información, el escollo, se usan con frecuencia en la discusión libre con otros fines, cargarse la idea del otro, derrotar su persona, afirmar el poder de uno. La interacción por multiplicación introduce el matiz de provocación cooperativa, los miembros del grupo saben que todos van a sacar algo más de lo que ya tenían con respecto a la tarea que están haciendo. La validez de la multiplicación se contrasta en relación con el desarrollo de la tarea y no en el resultado de la correlación de fuerzas de los miembros en el grupo. Por eso hablamos de provocación cooperativa. Nos provocamos para hacer correr la idea, completarla, ensalzarla, viabilizarla. Con frecuencia el grupo lo que hace es confundir el desarrollo de las ideas con el desarrollo de las personas. Si provocas mi idea, me provocas a mí y eso no te lo acepto.

Si agrupamos las funciones principales de B sobre la idea A encontramos el modelo de De Bono de los pensamientos.

- informar sobre A
- criticar a A para obtener un mejor desarrollo de A
- desarrollar A
- posicionarse sobre A (?)/intuir sobre A
- crear sobre A
- dirigir el curso de pensamiento sobre A

El pensamiento creativo como veremos más adelante se alimenta esencialmente de la multiplicación. El pensamiento colectivo también. La multiplicación permite que las ideas (además de las personas) interactúen entre sí configurando unos todos distintos a ellas.

Resumen de técnicas aplicables al grupo de trabajo (Fernando Cembranos. Psicólogo)

escucha inteligente

Es una actitud mental que se centra más en "A ver qué extraigo y qué elaboro" en lugar de "A ver que me dan". Para ello se consideran diferentes categorías de asuntos que se pueden aprender, diferentes fuentes de las que se puede aprender, diferentes operaciones que puedo realizar sobre las informaciones y estímulos que me aporta la situación.

reflexión previa

Una vez definido el tema a tratar, cada participante piensa algunas ideas sobre el tema y las anota. Permite aumentar los puntos de reflexión, la calidad de las ideas e incrementa notablemente la participación.

cuchicheo

Los participantes de un grupo comentan de dos en dos un tema propuesto durante un periodo corto de tiempo (2 a 5 minutos).

tormenta de ideas

Un grupo de personas aporta todas las ideas que se le ocurren acerca de un tema propuesto sin valorarlas ni discutir las, las ideas que van saliendo pueden ser utilizadas como estímulos desencadenantes de otras ideas.

el trípode

Una persona -responsable de un trabajo- convoca a dos personas para que piensen en torno a un asunto durante 20 minutos.

hoja libre

Es la versión individual o de mini grupo de la tormenta de ideas. Consiste en pensar acerca de un tema o tarea de forma desordenada y volcarlo sobre una hoja en blanco antes de pasar al pensamiento ordenado.

técnica de los seis sombreros

Consiste en discriminar seis tipos diferentes de pensamiento y elegir conscientemente uno u otro en función de las necesidades y objetivos de la tarea propuesta. Estos seis tipos de pensamiento son: informativo (trata los datos, los hechos y las informaciones); intuitivo (impresiones, intuiciones, juicios de valor); crítico (señala errores, lagunas); positivodesarrollador (ventajas, beneficios, operativización de una idea) gestor del pensamiento (organiza los diferentes pensamientos, sintetiza y ordena las ideas).

informe blanco

Se reúnen los principales datos, hechos e informaciones, que es necesario tener en cuenta para abordar un tema, un problema o una tarea.

informe crítico

Consiste en criticar, señalar los errores, las imperfecciones, las lagunas de un objeto, un proyecto, un procedimiento.

ixd idea desarrollo

Consiste en detenerse durante un tiempo en una idea (al margen del valor que se le otorgue) para abrillantarla, desarrollarla, operativizarla y/o buscarle sus beneficios

pasado mañana

Se trata de pensar en cómo queremos que algo sea en el futuro y luego organizarlo por grados de viabilidad.

introducción del PO

En reuniones o conversaciones de trabajo se puede utilizar la palabra PO para introducir una idea nueva, o incompleta, o provocadora. Decir PO equivale a decir "Considera momentáneamente esta idea o mira a ver si te lleva a otra"

revisión de supuestos

En torno a una idea o una situación hay una serie de supuestos que se consideran inamovibles. Pensar detenidamente y revisar esos supuestos puede hacer que varíe el punto de vista con el que se analiza el asunto.

listado y secuenciación de tareas

Se divide una tarea compleja en un listado de tareas simples y concretas, luego se ordenan en el tiempo.

La tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una de las más importantes del repertorio de técnicas conocidas para el grupo de trabajo y es la **técnica básica del pensamiento creativo**. La sencillez con la que se puede aplicar, la facilidad con que modifica la forma habitual de pensar en grupo (debate clásico) y la contundencia de sus resultados hacen que sea necesario examinarla con detenimiento.

El fundamento cognitivo de la tormenta de ideas y del pensamiento creativo es la suspensión (aplazamiento) del juicio, formulada por Osborn en los años cincuenta. Consiste en separar la producción de las ideas de la valoración de las mismas. Suspender el juicio supone, por tanto, posponer la valoración de las ideas y propuestas hasta la finalización de la técnica.

La valoración inmediata, ya sea positiva o negativa, limita la producción de las ideas y emocionaliza el trabajo antes de tiempo.

Cuando la **valoración inmediata es positiva**, se detiene la producción. Si un grupo encuentra una idea buena no sigue buscando. Sin embargo puede ocurrir que siendo una buena idea aparezca después otra mejor, ésta es la que no saldría si se permite la valoración positiva. Cuando el grupo valora de forma inmediata, tiende a quedarse con las ideas que son suficientes y no llega a las mejores. Paradójicamente, la búsqueda inmediata de una buena idea disminuye las posibilidades de encontrar una idea óptima.

Cuando la **valoración es negativa**, se desechan las ideas sin aprovechar el valor de provocación cognitiva que tiene toda idea, y además se pierden aquellas que parecen malas y sin embargo son buenas. La valoración negativa también hace que el grupo se inhíba, rehúse utilizar el pensamiento hipotético y que las personas se autocensuren, expresando sólo aquellas ideas que les parecen muy interesantes de partida.

En la suspensión del juicio radica la fuerza de esta técnica, pero también es causa de sus dificultades. Una de las funciones más importantes del cerebro humano es tomar cientos de miles de decisiones. El cerebro decide constantemente desde dónde poner el pie para no pisar un charco hasta qué gafas comprar. Para tomar tantas decisiones, el cerebro se dota un mecanismo que le facilita la tarea, que es precisamente la valoración inmediata y automática.

Los grupos son reflejo (a veces) del funcionamiento del cerebro y, por tanto, no están acostumbrados a escuchar ideas sin valorarlas. El grupo tiene una cierta resistencia a aplazar el juicio, manifestando su aprobación o su oposición a las propuestas que salen.

La tormenta de ideas impide valorar las ideas mientras se están produciendo. Hay dos maneras de impedir la **valoración de las ideas**, una fácil y otra difícil.

La fácil consiste en el **control de la conducta del grupo**: cuando alguien realiza una valoración en mitad de la tormenta de ideas, la persona que modera o cualquier miembro del grupo le recuerda que se abstenga de valorar hasta que finalice la técnica.

La difícil es el **control interno** de la no valoración. El cerebro se resiste a no valorar. Para controlar este problema es bueno dejar paso al pensamiento hipotético "esta idea no sé si sirve, pero la voy a decir por si alguien la aprovecha como provocadora de otra idea". El control interno se aprende cuando se comprueba la utilidad de las ideas hipotéticas, cómo de una idea disparatada se puede llegar a una idea interesante.

Características y potencialidades

- La tormenta de ideas puede ser aditiva y multiplicativa.
- Favorece la escucha inteligente
- Las ideas son del grupo, la adscripción del éxito es colectiva.
- Es una técnica eficaz para disminuir la preponderancia de la interacción por oposición sistemática.

- Facilita la participación de forma efectiva.
- Permite comprobar de forma sencilla la superioridad del grupo en la producción de repertorios de ideas, de encuadres o de enfoques, en comparación con personas que trabajan aisladamente.
- Se cambia el concepto de “rentabilidad” de las ideas en comparación con el del debate libre.
- Es una técnica “llave” de muchas técnicas.

Limitaciones y dificultades

- Es una producción fragmentada y desordenada.
- Es una producción no ponderada, ni jerarquizada, por lo tanto no da el “peso” de las ideas.
- Cada idea cuenta con baja adhesión del grupo e incluso de la persona que la ha formulado.
- Es una técnica bastante conocida pero poco o mal utilizada, o utilizada para usos muy pobres en comparación con lo que puede dar de sí.
- Produce ciertas resistencias por parte de algunos miembros de los grupos.
- Es, como otras muchas, una técnica instrumental. Su producción no es concluyente con respecto a la tarea.

Tomado del libro “Grupos inteligentes”, F. Cembranos y J.A. Medina, Ed. Popular, Madrid 2003

Moderación-dirección de reuniones

(Fernando Cembranos y José Angel Medina. Psicólogos)

La función de moderación: repertorio

- Recoge las peticiones y da el turno de palabra
- Introduce los temas
- Controla las desviaciones del tema
- Modera por defecto
- Regula los tiempos
- Sintetiza las aportaciones y recopila los acuerdos
- Categoriza
- Hace concretar las aportaciones difusas
- Propone procedimientos
- Diseña la reunión
- Define los productos de la reunión
- Gestiona los trabajos previos
- Elige y propone técnicas
- Valida los productos
- Gestiona la participación
- Motiva los temas
- Pregunta e invita a participar
- Gestiona el pensamiento
- Gestiona la continuidad
- Interpreta
- Otros