

¿Por qué el ‘brainstorming’ es una tontería? / La publicidad es un juego de números. Pero en lo que a creatividad se refiere la diferencia entre poco y mucho puede ser abismal.

[Dr Amantha Imber]

¿Cuántas veces has oído a alguien pronunciar en el trabajo la frase ‘Hagamos un *brainstorming* una vez al mes’? Si trabajas en un departamento donde es crítica la resolución de problemas creativos (lo que es aplicable prácticamente a cualquier departamento, en especial en las agencias), con toda probabilidad has escuchado esta frase con bastante frecuencia.

El *brainstorming* es una técnica que fue inventada en la década de los Treinta por un publicitario estadounidense llamado Alex Osborn. Y a pesar de que se trata de una técnica muy antigua y se puede decir que polvorienta, muchas organizaciones todavía creen que es auténtico regalo de Dios en cuanto a la generación de ideas se refiere.

George Davison y sus colegas de los Laboratorios Nacionales de Sandia [Estados Unidos], por el contrario, no están en absoluto de acuerdo. Tuvieron el presentimiento de que el *brainstorming* era una tontería, y, por eso, se propusieron investigar la diferencia entre una idea surgida tras una sesión de grupo y otra resultado de varias personas pensando de forma individual.

Así que dividieron a sus conejillos de Indias en dos grupos. El primero de ellos tenía que concebir ideas con la colaboración de todos sus integrantes. En el segundo grupo, en cambio, cada uno debía hacerlo solo. A todos ellos entregaron una especie de enigma que tan sólo podía resolverse de forma creativa.

Durante la prueba, todas las ideas fueron valoradas en función de su originalidad, fiabilidad y efectividad por un grupo de asesores independientes (era como tener a tres directores creativos evaluando un abanico de ideas, pero se supone que con menos argumentos). Davison concluyó que aquellos que trabajaron de forma individual lograron mucho mejores resultados en cualquiera de los tres criterios con respecto al grupo.

Scott Berken, autor de *The Myths of Innovation (Los Mitos de la Innovación)*, es igual de mordaz al lanzar al aire la siguiente pregunta: “¿Podrías imaginar a Mozart, da Vinci o Marie Curie sentados el uno frente al otro y tomando notas en uno de esos insostenibles eventos organizados por las empresas? Resulta muy difícil pensar que de estas situaciones tan triviales pueda obtenerse algún beneficio desde el punto de vista de la innovación”.

Brian Mullen, investigador de la Universidad de Siracusa (Nueva York), y su equipo lograron resultados muy similares a los de Davison. En especial, descubrieron que la gente trabajando de forma individual tiende a producir considerablemente muchas más ideas que en grupo. También detectaron que cuanto más se alargara la sesión de *brainstorming* menos productiva era. Este aspecto tiene un enorme interés, ya que en las agencias se ve con buenos ojos que participe el mayor número posible de personas en el *brainstorming*, en vez de fomentar la productividad ¿Estamos a tiempo de corregirlo?

Las ‘reglas’ del ‘brainstorming’

En la actualidad existen varios grandes y espeluznantes problemas con el *brainstorming*. Uno de los principales remite a las denominadas *reglas* del *brainstorming*: ninguna idea es una mala idea; nunca digas “no”, di “quizás”, etcétera. Estarás harto de escuchar hasta la saciedad estas reglas en el caso de que hayas participado en un *brainstorming*. Y mientras resultan formidables desde un punto de vista teórico, en la práctica son de muy poca utilidad.

Una de las razones de su futilidad se explica desde la comunicación no verbal, inherente a las personas, nos guste o no. Una persona puede decir en voz alta “tal vez”, sin embargo, sus brazos cruzados y su ceño fruncido delatan un “no” rotundo y claro. Estos gestos desaniman incluso aquellos que transmiten una gran confianza en sus ideas (bueno, a excepción de aquellos tipos chulescos que permanecen ajenos a esta clase de pistas). Asimismo, también pueden resultar suficientes para hundir en la miseria a los más introvertidos.

Otro de los problemas más habituales con el *brainstorming* es que la mayoría de nosotros no concebimos nuestras mejores ideas en compañía. En mi caso, muchas surgen mientras me ducho o cuando no puedo pegar ojo a las tres de la madrugada.

Gandules

Y si estos problemas anteriormente citados no fueran suficiente, ¿qué se puede decir del *Groupthink*? Este es el término que se usa para describir el modo en el cual cada uno de los miembros del grupo comienza a pensar y comportarse de la misma forma. Se trata del camino directo para obtener el más pobre ramillete de ideas y soluciones – lo que supone una contundente derrota para esta técnica, que precisamente se propone lo contrario.

Y, por supuesto, cuando trabajas con un grupo en busca de un objetivo, siempre hay alguien que tiende a hacer el mínimo esfuerzo y no contribuye tanto como el resto. Sí, ése sobre el que se posan nuestras miradas mientras permanece tranquilamente sentado chasqueando sus dedos. Por el contrario, cuando trabajas por tu cuenta en la concepción de ideas es bastante evidente si has rendido lo suficiente.

Una última razón para demostrar la improductividad del *brainstorming* es, por lo general, la escasa capacidad de los integrantes del grupo para escuchar las ideas de los demás. Esto supone que muchas ideas y pensamientos pasen inadvertidos y como resultado de ello queden condenados al olvido prácticamente justo después de haberlos puesto en común.

Sin embargo, no temas, existe un buen número de estrategias para superar las grandes deficiencias del *brainstorming*.

Volar solo

En primer lugar, siempre que debas resolver un problema que requiera un planteamiento creativo, como, por ejemplo, dar respuesta a un *briefing* que pesa sobre tu mesa, resiste el impulso a hablar sobre el tema con el compañero que se encuentra a tu lado. En vez de hacer eso, invierte un poco de tiempo en pensar por tu cuenta. Una vez que hayas dado con las ideas, ya sean buenas o no tan

buenas, es el momento de hacer partícipe a tus superiores para que las valoren, hagan sus propias aportaciones y contribuyan a mejorarlas y dotarlas de más fuerza.

En las jornadas o reuniones donde es preciso que los juicios creativos fluyan de forma constante y natural, pongamos el caso de una importante discusión acerca de las necesidades de un cliente en la que participa mucha gente, se debería dar un tiempo al principio para que las personas conciban sus ideas de forma individual. Una vez que se ha brindado esta oportunidad para trabajar solo, el siguiente paso debe ser invitar a cada uno de ellos a compartir sus pensamientos y, a partir de aquí, avanzar en la dirección elegida o en mejorar unas determinadas ideas.

Como alternativa es conveniente para preparar estos encuentros enviar unos días antes un e-mail en el que se adjunte el *briefing* o se detallen los problemas del cliente. Así se da un tiempo extra para pensar previamente. Al mismo tiempo supone que la reunión no empiece de cero. Todo lo contrario, ya habrá un buen número de ideas que podrán mejorarse durante el tiempo disponible para la reunión.

‘Shifting’

Si se insiste en retrasar la generación de ideas a la mencionada reunión, se debe guardar una última bala en forma de una técnica denominada *shifting*. Esta técnica combina lo mejor de la generación de ideas en grupo y de forma individual. Así es preciso empezar concediendo alrededor de cinco minutos para que la gente piense por sí sola. Posteriormente, las personas se unen en pequeños grupos y durante otros cinco minutos comparten y discuten sus resultados. A continuación, se disuelven los grupos y cada uno vuelve a trabajar solo durante el mismo tiempo y, más tarde, se vuelven a reunir para ir perfilando las mejores soluciones.

En la Universidad de Harvard, algunos psicólogos compararon los resultados de esta técnica con los procedentes de una sesión de *brainstorming* de veinte minutos de duración, sin ningún tipo de trabajo individual. Llegaron a la conclusión de que el grupo que había utilizado la técnica del *shifting* logró resultados notablemente más satisfactorios con respecto al otro. Es por ello que si tu agencia decide aplicar esta técnica sólo cabe esperar que se obtengan más y mejores ideas.

Puede que así el *brainstorming* descanse en paz para siempre y el *shifting* o la generación de ideas de forma individual se implante definitivamente y con ello se logren ideas más brillantes, originales y sorprendentes.

La doctora Amanda Imber es Head inventologist en Inventium

www.inventium.com.au

amantha@inventium.com.au