



David Díez
 Director de la Fundación
 Neuronilla para la
 Creatividad y la Innovación

Creatividad para la innovación: cómo dinamizar la generación de ideas

Producir ideas que sean al mismo tiempo novedosas y valiosas es algo más que hacer un *brainstorming* o sentarnos a ver qué se nos ocurre. Te ofrecemos algunas claves para ir más allá, obtenidas desde la experiencia de más de 14 años de Neuronilla formando a empresas e instituciones públicas.

Preparándonos

Las organizaciones más exitosas saben que potenciar su creatividad es la forma más rentable de crecimiento. Cualquier entidad que funcione está demostrando cierto grado de creatividad. Pero son aquellas que saben generar innovaciones valiosas las que se despegan.

La innovación requiere de un proceso sistematizado, no por ello exento de flexibilidad y expansión. Un conjunto de estrategias que precisan de formación y dedicación.

Este artículo se centra específicamente en la parte de la dinamización de las sesiones de generación de ideas. Recuerda que el trabajo en *creatividad* comienza antes de la propia sesión.

Supongamos que ya tenemos detectado y redactado el objetivo creativo. También hemos realizado una adecuada convocatoria, aclarado la información necesaria y explicitado las normas de funcionamiento. Explicitamos entonces la función del dinamizador/a y anotador/a y hacemos alguna actividad de desinhibición.



Podemos entonces centrarnos en la sesión de generación de ideas propiamente dicha.

Comienza la sesión

Recuerda que es más importante de lo que parece que estemos sentados en círculo, un grupo también tiene un lenguaje no-verbal y la forma circular nos recuerda que somos un equipo, que se espera la participación de todos/as y que, al menos durante un rato, no existen las jerarquías (aunque existen los roles del facilitador y apuntador).

No suelen ser necesarias las mesas a no ser que haya que realizar dibujos o esquemas. Permitamos también la libertad de movimientos (es frecuente que alguien se levante, pasee, se mueva...) y adoptar diferentes posturas corporales.

El tiempo que le podemos dedicar a este paso también es variable pero 20 minutos suelen ser suficientes. Recordemos que generar ideas cansa.

Aunque parezca redundante, volvemos a leer el objetivo creativo tal y como lo tenemos redactado: "Queremos ideas para..." y... ¡empezamos ya la producción de ideas!

Lo más recomendable es que la primera técnica de creatividad a utilizar sea el *Brainstorming* o lluvia de ideas (por supuesto directamente con la generación de ideas). Es decir, un espacio para verbalizar todas las ideas que se nos ocurren sin censura.

Un error frecuente es el utilizar desde el principio alguna otra técnica de creatividad, esto puede ser inútil e incluso perjudicial porque al principio ha de permitirse que surjan todas las ideas obvias, aquellas que, aunque resulten poco novedosas, son las que más inmediatamente se nos ocurren. De no ser así, esas ideas obvias estarían "deseando salir de nuestra cabeza" y entorpecerían el esfuerzo de generar otras nuevas. Cuando ya hemos anotado las ideas más inmediatas, nos quedamos con la



liberación suficiente para hacer un esfuerzo en busca de la novedad.

Por supuesto, como ocurre en todos los campos de saber, un profesional experto y con experiencia puede saltarse intencionadamente esta norma buscando un efecto concreto.

Otra forma de empezar es exponiendo las ideas que cada participante ha ideado antes de la sesión. Esto en caso de que se hubiese hecho esa sugerencia antes. También podemos empezar excepcionalmente con un *Brainwriting* o lluvia de ideas por escrito.

En conclusión, primero permitamos que se expresen todas las ideas posibles espontáneamente y después, cuando la frecuencia de ideas empiece a decaer, es el momento adecuado para introducir una técnica de creatividad, de "tirar un poco más de la cuerda", de lanzar el desafío de ir más allá. Esto lo veremos con mayor detenimiento en el paso siguiente.

Con utilizar una, o como mucho dos técnicas más (además del *brainstorming*), es más que suficiente.

Afrontando las dificultades

En algunos casos todo va fluido, surge un torrente grupal de ideas sin pausa. Pero otras veces tardan más en aparecer y se producen muchos silencios. Vamos a ver algunas reflexiones útiles en caso de que el grupo esté poco participativo.

Un grupo también tiene un lenguaje no verbal y la forma circular nos recuerda que somos un equipo

Si esto ocurre cuando ya llevamos un rato generando ideas no tiene importancia, como ya hemos explicado, es el momento de introducir una nueva técnica.

Si la falta de participación y/o iniciativa ocurre desde el principio, es bueno que respetemos los silencios, que demos un tiempo para que cada persona piense, a que alguien "rompa el hielo" con alguna aportación. Si superamos nuestra ansiedad ante la incertidumbre, frecuentemente la situación mejora paulatinamente.

Si sigue sin funcionar usaremos nuestra intuición y/o el diálogo con el grupo para identificar qué es lo que nos está bloqueando. Quizá falta información o el objetivo no se ha entendido bien o quizá nos falte un poco más de desinhibición. Quizá convenga insistir en las normas y en que es posible decir cualquier idea aunque resulte descabellada.

Recordemos que algunos grupos pueden estar muy inhibidos por diversas razones (ser miembros de diversas

jerarquías, ambientes muy formalistas...). En algunos casos existe incluso una oposición deliberada a la actividad por razones ajenas al tema trabajado (enfados por una percepción de injusticia en las condiciones laborales, rencillas y competitividad entre algunas personas...).

Identifiquemos si existe falta de motivación (no quieren), falta de recursos personales o interpersonales (no pueden porque el objetivo es demasiado difícil) o falta de apertura (excesiva inhibición). Utilicemos distintas estrategias en cada uno de los casos, pero recordemos siempre que lo más importante es nuestra actitud, nuestro estilo de comunicación. Muchas veces el lanzar algunas bromas da la vuelta a la situación. Nuestro papel es "facilitar", nuestro papel no es "dirigir".

Otra habilidad de la persona facilitadora es lograr el adecuado equilibrio entre "cielo" y "tierra". En ocasiones los grupos están dando ideas muy convencionales, poco novedosas u ocurrentes (muy pegados a "tierra"). En este caso tendremos que incentivar la imaginación con técnicas de creatividad e incluso actividades de desinhibición.

También ocurre en ocasiones lo contrario, se enuncian constantemente ideas muy descabelladas e imaginativas pero que difícilmente se pueden pasar a ideas útiles o aplicables (demasiado "aire"). Está muy bien que esto ocurra durante un cierto tiempo pero, aunque parezca paradójico, la función de quien dinamiza en este caso será la de ayudar al grupo a ir aterrizando. Podemos releer el objetivo creativo y realizar comentarios como: "fenomenal, veamos ahora cómo acercar lo que estamos diciendo a ideas aplicables" o "muy bien, recordemos ahora cómo utilizar todas estas provocaciones para generar ideas novedosas pero útiles con respecto al objetivo que estamos buscando".

Si estamos satisfechos con el resultado obtenido podemos cerrar aquí la generación de ideas. Pero si tenemos



tiempo suficiente, el grupo no está demasiado cansado y queremos ir más allá, podemos continuar.

Técnicas para ir más allá

Tengamos en cuenta el siguiente principio: para obtener ideas inusuales, hay que hacer un esfuerzo inusual. Aunque sea divertido, crear algo nuevo exige dedicar energía a salirnos de nuestra forma habitual de pensar, de sentir y de actuar, de dar otro "giro de tuerca", de no conformarnos con el primer abordaje a un asunto, de reinventar lo establecido, de superar límites, de volar hacia lo no explorado. Y esto, aunque sea gratificante, requiere un trabajo deliberado.

Bastará con dedicarle otros 20 minutos. Pero es conveniente que haya un cambio con respecto al punto anterior para que el grupo no se agote, por ejemplo, con algún juego breve con movimiento corporal o utilizando técnicas que sean bien distintas de las que hayamos usado anteriormente. Si consideramos que el grupo está cansado y ya han surgido suficientes ideas en el paso anterior no tendremos por qué continuar.

Una o dos técnicas serán suficientes en este paso (que se añaden a las del anterior).

Vamos a ver algunas recomendaciones sobre las técnicas de creatividad más eficaces en función del objetivo creativo que estemos trabajando. Pero recuerda que cualquier técnica o adaptación de ella puede servir para cualquier objetivo y también que esto es tan solo

Aunque sea divertido, crear algo nuevo exige dedicar energía a salirnos de nuestra forma habitual de pensar, de sentir y de actuar

una orientación. Con la práctica cada facilitador tendrá sus "preferidas".

Puedes encontrar la descripción de todas las técnicas de creatividad en la página web de Neuronilla.

- **Objetivos generalistas**

Brainwriting, Mapas Mentales, Conexiones Morfológicas Forzadas, SCAMPER, la Identificación o Empatía, la Técnica Dalí, Ojos Limpios...

- **Perfeccionar algo**

El arte de Preguntar, SCAMPER, Conexiones Morfológicas Forzadas (qué es una mezcla de Listado de Atributos y de Relaciones Forzadas, la Identificación o Empatía, la Biónica, Brainwriting...).

- **Realizar una tarea o afrontar un problema**

El arte de Preguntar, Provocaciones como, por ejemplo, la Inversión, las Analogías (como pueden ser Inspiravideo, la Mitodología, la Biónica o el Ideart) el 4x4x4, la Técnica de Da Vinci, Mapas Mentales, Brainwriting..., y en el diseño: Microdibujos y Morphing.



- **Aprovechar una oportunidad**

Las aportaciones al azar como se explica en Relaciones Forzadas, el Estratal, Inspiravideo, Ideart, el Catálogo, la Identificación o Empatía, Ojos Limpios, Técnica de Da Vinci, Brainwriting...

- **Reorganizar**

Mapas Mentales, el arte de Preguntar, algunas Provocaciones, las Analogías...

Recuerda también que suele ser tremendamente productivo combinar el trabajo en grupo con el individual. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y limitaciones. En equipo hay mayor estímulo recíproco pero en ocasiones mayor inhibición por condicionamientos sociales. En solitario podemos adaptar mejor nuestros tiempos y formas de trabajo personales aunque la percepción sea menos plural. Una técnica que integra en parte ambos beneficios es el *Brainwriting*. Aunque no utilicemos ninguna técnica en concreto, podemos simplemente proponer unos 20 minutos o más de generación de ideas individual que después se pondrá en común con el grupo. Pueden trabajar todos sobre un mismo objetivo o cada persona en un sub-objetivo diferente. Un buen trabajo en equipo no implica que estemos juntos la totalidad del tiempo.

Muchas veces las técnicas de creatividad no son ni siquiera necesarias. Como insistimos siempre desde Neuronilla, lo más eficaz es un adecuado clima grupal de respeto, desinhibición y cohesión. Eso es lo importante.

Cuando tengamos experiencia dinamizando grupos para generar ideas

comprobaremos cómo cualquier cosa puede ser utilizada como técnica de creatividad sin que tengamos por qué ceñirnos a las técnicas que han creado diversos autores. Podremos “inventarnos” técnicas de creatividad espontáneamente y en cualquier momento y adaptarlas al objetivo sobre el que trabajamos.

Vamos a ilustrar esto con un ejemplo. Es muy frecuente que generando ideas (incluso con la primera lluvia) algún participante exponga una idea especialmente provocativa o que despierta la risa del resto del grupo. Esa idea puede ser utilizada como estímulo para generar otras ideas aplicables.

Por ejemplo estamos con el objetivo “Queremos ideas novedosas para crear un congreso de participación social”; algún participante dentro de la lluvia lanza: “que todos los participantes vayan desnudos” seguido de las risas del resto. El facilitador/a puede utilizar esa expresión como si fuese una técnica: “fenomenal, veamos qué nos puede sugerir esa provocación y generemos ideas aplicables al hilo de ella”.

Si el grupo no está muy acostumbrado a los principios de la creatividad puede que tengamos que ayudarlo comentando “¿Qué os sugiere el hecho de que vaya todo el mundo desnudo? ¿Qué valor tiene esa idea?”. A partir de ahí pueden aportarse cosas como: “confianza”, “cercanía”, “sentirse como en casa”, “quitar-se ropa”, “observarnos entre los participantes”, “la seducción”... y de esos estímulos pueden surgir respectivamente las siguientes ideas: “Confianza: avisar en

la recepción del congreso para que traten de tú a cada participante y le llamen por su nombre”, “Cercanía: realizar acciones durante el *coffee-break* para que los participantes entren en contacto”, “Sentirse como en casa: crear una sala de estar con sofás, alfombras y cojines donde descansar e interrelacionarse en los espacios sin actividad del congreso”, “Quitarse ropa: los participantes podrían descalzarse al entrar en la sala de estar o en otras actividades”, “Observarnos entre los participantes: podría haber ordenadores disponibles para que cualquier participante pudiese consultar la ficha de otro participante con su información más relevante”, “La seducción: cada participante podría crearse un logo o imagen en un banner que aparecería ocasionalmente en la web del congreso”...

De esta forma, hemos utilizado una idea expuesta como si fuese una técnica de creatividad.

No obstante, las técnicas de creatividad suelen ser de enorme utilidad para “pillar la esencia” del trabajo creativo y para que los grupos se acostumbren a ello.

Recomendamos encarecidamente que cualquier facilitador haya ensayado antes casi todas las técnicas aplicándolas a objetivos reales en solitario o en grupos de confianza. Ese entrenamiento será de enorme utilidad para la dinamización de equipos.

Después

Recuerda que la creatividad requiere un esfuerzo y esto cansa. Elogiemos al grupo por su implicación y propongamos los descansos posteriores suficientes.

Comienza entonces el proceso de evaluación, que puede hacerse el mismo día o mejor varios días más tarde.

Con las ideas seleccionadas realizaremos un proyecto y pasaremos a la acción. Si las archivamos de forma práctica iremos incrementando nuestro valioso banco de ideas. ■