

GRUPOS INTELIGENTES¹

Construcción colectiva del pensamiento

Podría pensarse que un grupo inteligente es el que está formado por personas inteligentes, sin embargo existen grupos integrados por personas inteligentes que pueden llegar a ser bastante tontos.

Cuando se discute por todo o por nada, cuando cuesta sacar adelante cualquier cosa, cuando nos encontramos a disgusto en el grupo....antes de plantearnos si las personas no tienen compromiso o no trabajan o tienen mala idea conviene reflexionar en torno a la sospecha ¿será mi grupo tonto?

El grupo es algo diferente a las personas, aunque está constituido por ellas. El grupo inteligente es el que consigue de forma colectiva ser más que la suma de las partes. A veces hay grupos que son una verdadera resta de las capacidades de quienes lo componen.

Podemos considerar que un grupo es inteligente cuando:

- Realiza colectivamente aquello para lo que ha sido formado y lo hace bien.
- Integra el bienestar de las personas individualmente con el del grupo en general. Las personas conocen el placer de trabajar colectivamente.
- Socializa el cerebro de cada uno de sus miembros y da lugar a una inteligencia colectiva. Utiliza las ventajas del pensamiento en grupo y supera las limitaciones del individual.
- Aprovecha la diversidad de las personas que lo componen: habilidades, cerebros, sensibilidades, afectos..., en lugar de considerarla un problema. No se convierte cada diferencia en una oposición y los conflictos son planteados para optimizar sus planteamientos y su estructura.
- Hace que el sentido del grupo, o sea su razón de ser, sea resultado de una construcción colectiva real, no impuesta, figurada o inexistente.
- Tiene una estructura orientada a la tarea y al sentido, decidida y diseñada por el propio grupo. Tiende a construir una estructura horizontal en las que las personas pueden participar, decidir, trabajar y aprender.

¹ Estas notas son una breve síntesis de los contenidos del libro “Grupos Inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo (Fernando Cembranos y José Ángel Medina, 2003. Editorial Popular), cuya lectura se recomienda encarecidamente.

- Pone en marcha instrumentos, recursos y planteamientos que facilitan una interacción cooperativa y multiplicativa al contrario de los sistemas de trabajo que solapan, se contraponen o dividen el esfuerzo de las personas.

Ningún grupo es totalmente tonto o inteligente.

Todos los grupos pueden trabajar para ser más inteligentes. Las pautas para caminar hacia la construcción colectiva del pensamiento deben considerar varios aspectos claves:

- Motivaciones que las personas tienen para participar en los grupos y cómo éstas se hacen compatibles o incompatibles con las del resto del grupo y con los objetivos de éste.
- Interacciones por qué es más frecuente callarse u oponerse que aportar ideas o enriquecer las que han salido.
- Pensamiento colectivo comprendido como el conjunto de cerebros en interacción: características, potencialidades, limitaciones y errores. Tipos de pensamiento y técnicas que ayudan
- La reunión como espacio para la construcción colectiva de las ideas: productos y técnicas
- Estructura y dinámica de grupos- tipos de estructura, resolución de conflictos, liderazgo, etc.

Las motivaciones

El bienestar del grupo y de las personas que lo forman dependen del modo en el que se resuelven las motivaciones.

Hay motivaciones que son perfectamente visibles y otras que permanecen ocultas e incluso son negadas.

Conocer el funcionamiento de las motivaciones permite satisfacerlas individual y colectivamente. La inteligencia del grupo radica en conocerlas e integrarlas en la vida del grupo, no ocultarlas o negarlas.

Las motivaciones en el grupo se pueden agrupar de múltiples maneras. La clasificación que proponen los autores de Grupos Inteligentes es:

	Poder		
	Significación		
	Pertenencia	Iniciativa	
		Utilidad	Sentido
Humor y Espectáculo		Aprendizaje	
	Relaciones		
	Identidad		
	Seguridad		

La significación social

- Ser humano es ser social y querer significarse es querer existir socialmente.
- Interrumpirse, oponerse, perderse, alargarse, interrumpir, ser pedante, hacer notar la propiedad de una idea se explica muchas veces en términos de significación social.
- No es una motivación patológica. Decir "ése va de protagonista " oculta el hecho de que todos quieren serlo.
- Se antepone muchas veces a los objetivos del grupo. El deseo de ser alguien, aunque sea de forma negativa es más fuerte que el temor de no ser nadie.
- La significación social no es necesariamente excluyente. Que alguien se signifique no tiene por qué ser a costa de los otros.
- El grupo inteligente debe resolver la relación entre la significación social y la tarea.
- A veces implica callarse, rotar, colocarse en una posición discreta.

El poder

- La motivación de poder deriva de la motivación de control sobre la realidad que nos rodea.
- Tratamos de establecer relaciones de control sobre lo que nos rodea: por ello tenemos tendencia a tocar los botones, preguntar quién se pone al teléfono, nos fastidia presenciar una conversación en un idioma que no entendemos, etc.
- El poder, es decir, la influencia sobre las personas es el grado más complejo de control sobre la realidad.
- La capacidad de influencia puede ser unidireccional (estructuras muy jerárquicas) o multidireccional (equipos de trabajo)
- El poder en organizaciones verticales procede de la posición en la jerarquía. En los grupos horizontales se definen por las aportaciones y las reacciones a esas aportaciones, en ellos más personas tienen acceso al placer que proporciona ejercer el poder y, por tanto, tienen más posibilidad de bienestar que en otros grupos.
- En el grupo inteligente se puede usar el poder individual para que los otros miembros del grupo aumenten su influencia.
- El único poder no ampliable es el que se mide comparativamente con el de otros. El poder colectivo desarrolla el poder mutuo o recíproco.
- La interacción da poder sin sustraerlo: cuando los grupos se coordinan, sincronizan esfuerzos y articulan los esfuerzos aumenta el poder horizontal.
- La sinergia es el poder colectivo.

Aprendizaje y conocimiento

- Proceso central de la inteligencia. Es su esencia
- Conocer, comprender y aprender son procesos que dan bienestar y placer.

- La motivación por el aprendizaje es a veces mayor que la utilidad del mismo.
- Hay aprendizajes que lo ponen todo patas arriba y cambian nuestra manera de pensar.
- En el grupo se aprende y el grupo aprende a través de la interacción y de las vivencias y tareas compartidas.
- Los grupos que incluyen la idea de aprender como una experiencia positiva, asumen mejor situaciones nuevas, codifican las dificultades como retos y los cambios como oportunidades para el aprendizaje.
- El aprendizaje en grupo facilita una percepción menos excluyente de la significación social.

La seguridad

- Riesgo de la rutina
- Cautela, calma, etc.--> Introduce prudencia y sensatez
- Miedo a obtener evaluaciones negativas
- La sobredefensa puede llegar a hacer inviable la existencia del grupo (no coger tareas, intervenir poco, no dirigir reuniones, etc.)

La identidad personal y el sentido de pertenencia a grupo

- Queremos reconocernos como seres individuales y únicos
- La motivación de identidad personal se nutre de las diferencias con el resto y en menor medida de las semejanzas.
- La de verse iguales también es una motivación importante.
- Ser en el grupo consiste en tratar de resolver el debate entre la diferencia y la semejanza con el resto.
- A veces gana la diferencia: discrepar, oponerse, ser la única que no va, etc. Otras veces la homogeneidad: votar con la mayoría, no opinar hasta no saber por dónde van los tiros, aceptar decisiones aunque se esté en desacuerdo.

El humor

- Es una experiencia emocional e intelectual
- Elemento clave en la vida de los grupos
- Sirve para desatascar situaciones, para hacer grupo, para salir de situaciones difíciles, para reducir defensas o asumir el fracaso.
- Quién ríe junto a otros es capaz de hacer más cosas con ellos.
- No se trata de cultivar el humor sino de dar espacio y legitimidad a las ocasiones y situaciones que lo permiten e incluso lo requieren

La utilidad

- Necesidad de hacer algo y de que esté bien hecho.

Creación e iniciativa

- A las personas les gusta crear, aportar algo.
- Muchas veces es una motivación difícil de satisfacer si no es en grupo
- La creación colectiva es la síntesis perfecta puesto que satisface la motivación de creación individual y a la vez hace crecer al grupo como tal

Sentido y la creencia en el grupo

- Los grupos que creen su razón de ser tienen muchas más conductas coherentes.
- El sentido es el ensamblador entre el sistema de creencias personal y el que tiene el grupo.
- Cuando el sentido atañe a los miembros, muchas de las motivaciones individuales se funden en la colectiva.

Las interacciones en el grupo

La interacción es la esencia de un grupo. Constituye la unidad básica de conducta del grupo

A través de la interacción es como el grupo puede conseguir ser más que la suma de las partes.

La interacción presenta numerosos problemas. Comenzar a conocer un grupo es mirar su comportamiento y el modo predominante que se da en la interacción.

Lo habitual es que en un grupo se den varios tipos de interacciones. La diferencia entre unos grupos y otros es la frecuencia relativa de cada una de ellas.

Se incluye a continuación unos breves comentarios sobre ellas.

Interacción nula o atenuada

- Se da cuando existen personas que no provocan ningún tipo de reacción en el resto.
- ¿Por qué no se participa en un grupo? El miedo, la apatía o la ausencia de un clima favorable de participación pueden ser algunas de las causas.
- En ocasiones, la participación acarrea consecuencias graves: despido o cambio en las condiciones del grupo). Los reproches verbales o manifestaciones desmesuradas de enfado suelen disminuir a la larga la participación en el grupo.
- El miedo al ridículo es un claro disuasor de la participación.
- También se puede aprender que la participación es irrelevante y que las aportaciones realizadas no son tenidas en cuenta y no sirven para nada.

Psicótica o bélica

- Es lo que normalmente se llama diálogo de besugos
- La interacción es de carácter primario. Se coloca al interlocutor en el papel de enemigo o agresor.
- Todos hablan a la vez y nadie escucha
- Típico de una discusión de tráfico o una bronca de pareja o cuando en una negociación se ha perdido la esperanza de llegar a ningún acuerdo
- Las personas interpretan que los intereses son contrapuestos, aunque no es necesario que los haya, simplemente que sean percibidos como tales
- Este tipo de interacción está repleto de errores cognitivos como la sobregeneralización, la falsa exclusión o la selección negativa
- La única estrategia útil es la preventiva: realizar un descanso, cambiar de tarea
- Desde el punto de vista de la tarea, los resultados son absolutamente irrelevantes.

Oposición sistemática y Falsa oposición

Es una de las más frecuentes en los grupos de trabajo

Está provocada por la motivación de significación social

Alguien dice A e inmediatamente otra persona dice no A.

¿Qué es A? Una propuesta, una idea, una opinión, es decir donde no hay nada se pone algo.

A requiere un esfuerzo y a cambio se obtiene significación social.

¿Que es no A? Una pega o un juicio negativo sobre A. En el 99,99% de los casos decir no A requiere un esfuerzo muy inferior a decir A, pero a cambio también se obtiene significación social.

- Desde un punto de vista cognitivo emitir un idea supone explorar, articular, crear y desarrollarla, oponerse exigen simplemente buscar una pega o hacer un juicio negativo y exponerlo.
- En algunas ocasiones, para poder oponernos, lo que hacemos es transformar A en otra cosa y oponernos a esta segunda. Es los que denominamos falsa oposición.
- Una parte importante de las técnicas empleadas en el trabajo para construcción colectiva del pensamiento está orientada a disminuir la interacción por oposición sistemática.

Adición

- Se produce cuando a una idea o aportación le sigue otra si que ésta se oponga a la primera.
- Existen numerosos problemas a los que se deben enfrentar los grupos cuya resolución exige interacciones por adición.
- La interacción por adición permite observar el procesamiento en paralelo en el grupo. Varias ideas circulan sin que tengan que oponerse entre sí.

Multiplicación

- Es la posibilidad más específica del grupo. Una persona expone una idea que a su vez provoca la aparición de otra en otra persona que no hubiese aparecido sin la existencia de la primera.
- La interacción por multiplicación es la que provoca que el grupo sea algo más que la suma de los individuos.
- Las multiplicaciones se ven favorecidas en los grupos horizontales. Se trata de una interacción frágil y delicada. Requiere escucha inteligente, pensamiento hipotético y sacrificio temporal del protagonismo.

Aunque todos estos tipos de interacción se den en los grupos, las interacciones por adición y multiplicación son las más difíciles y también las más deseables. El grupo inteligente debe hacer que la oposición sistemática no sea la interacción principal que regula la conversación del grupo. La tormenta de ideas, por ejemplo, suprime por instrucción la interacción psicótica y la oposición sistemática.

El pensamiento colectivo: tipos de pensamiento

El pensamiento está presente en la práctica totalidad de los movimientos y conductas de un grupo y de las personas del grupo.

El pensamiento aporta las ideas, las informaciones, los juicios, o las precisiones que se necesitan para estos procesos.

Es un proceso anterior a la participación y una de las razones por las que las personas no participan en ocasiones durante una reunión es porque no han pensado nada previamente sobre el tema a tratar.

El pensamiento además organiza las emociones. Los sentimientos son conglomerados de pensamientos y emociones asociados.

La "cultura" del grupo son pensamientos centrales más o menos compartidos.

El pensamiento en grupo permite organizar las vivencias de las personas en el grupo ¿funciona igual el pensamiento en grupo que el pensamiento individual?

El cerebro del grupo funciona como un gran cerebro colectivo. Pero el pensamiento en grupo tiene dos características que le hacen diferente del pensamiento individual:

- se trata de un pensamiento en interacción
- no dispone de un sistema automático de coordinación

La clave del pensamiento en grupo es la interacción. La producción central del cerebro colectivo son la ideas y los juicios. Ambos, ideas y juicios, aparecen en el grupo en interacción.

Las articulaciones entre ideas y juicios dan lugar a la aprobación de ideas. Las interferencias entre ideas y juicios dan lugar a las críticas.

El cerebro colectivo, por no disponer de un sistema de coordinación automático entre individualidades, debe resolver la relación entre ideas y juicios a través del lenguaje explícito, en reuniones de trabajo, con las ventajas y limitaciones que esto conlleva.

Potencialidades del pensamiento colectivo

El pensamiento colectivo es potencialmente más rico que el pensamiento individual, ya que maneja mucha más información y más puntos de vista sobre una situación. Por ejemplo, en la resolución de conflictos, en manejo de múltiples perspectivas es esencial.

El pensamiento en interacción provoca diferentes recorridos de pensamiento en las personas. La modificación de los recorridos esperables es la base cognitiva de la creatividad.

El pensamiento colectivo es la base de las soluciones colectivas que han permitido la supervivencia de la especie y que hoy son especialmente necesarias para la supervivencia en el futuro. La supervivencia de individuos aislados es menos probable.

Dificultades y limitaciones del pensamiento colectivo

El pensamiento colectivo necesita de la comunicación, por ello, se encuentra muy condicionado por los errores de la comunicación.

Muchas personas dan prioridad a la significación social individual sobre la significación social colectiva o, incluso, sobre la resolución misma de las tareas. Esto merma las posibilidades del pensamiento colectivo.

Un punto débil es la regulación del tiempo en los espacios de trabajo. Cuando en un grupo sólo intervienen los más rápidos, aumentan las posibilidades de error y se disminuye la posibilidad de elaborar soluciones complejas, que requieren más tiempo que las simples.

- Algunos valores presentes en la sociedad dificultan el pensamiento colectivo:
- La competitividad
- El descenso de número de tareas que se resuelven colectivamente
- La desconfianza en la producción colectiva frente al saber de los expertos/as
- El desprecio por ganar globalmente
- La velocidad y los ritmos de vida
- La pérdida del placer de lo colectivo

Los diferentes tipos de pensamiento

No existe un tipo de pensamiento sino varios. Cada uno de ellos tiene una lógica propia y sirve para un tipo de función.

Cuando un grupo está elaborando un proyecto necesita crear y explorar ideas, elegir las más interesantes, desarrollarlas y planificarlas, detectar los errores y dificultades o pensar si son coherentes con sus objetivos como grupo.

Para cada uno de estos momentos se necesita una lógica diferente.

Cuando los grupos no distinguen los tipos de pensamiento, los mezclan todos sin darse cuenta y disminuye el potencial de cada uno de ellos.

Cuando a cada tipo de pensamiento se le deja un espacio claro y se respeta su lógica, se autoestimula y se desarrolla mejor toda su potencialidad.

Los principales tipos de pensamiento que el grupo puede utilizar son

- **Pensamiento creativo**
Su función es poner ideas donde no las hay y recoger ideas novedosas. La clave de este pensamiento es que las ideas no se valoran, ni se discuten, simplemente se exploran. La tormenta de ideas, la revisión de supuestos o los estímulos al azar son algunas técnicas que emplea el pensamiento creativo.
- **Pensamiento crítico**
Su función es detectar errores, carencias y dificultades. Su lógica permite buscar críticas sin preocuparse por las soluciones. La crítica es necesaria para poder mejorar las ideas.
- **Pensamiento operativo**
Su función es desarrollar, moldear y hacer viables las ideas. Su lógica

permite operativizar las ideas, antes de saber si van a valer o no, para evitar que ideas embrionarias se deswechen por falta de desarrollo.

- **Pensamiento posicional**
Es el que valora las ideas, se posiciona ante ellas y toma las decisiones. Su lógica permite posicionarse sin argumentar. Legítima y hace transparentes la subjetividad y las diferencias si existen.
- **Pensamiento revelador**
Su función es explorar y validar el sentido de las ideas. Su lógica requiere distinguir lo esencial de lo complementario, las coherencias y las incoherencias.

La reunión

La reunión es el espacio natural en el que se desenvuelve la vida del grupo. En las reuniones se planifica, se evalúa, se toman decisiones, se informa, se opina, se establecen las relaciones entre las personas y el grupo. Es una de las conductas más importantes en la mayor parte de los grupos y equipos de trabajo.

Habitualmente los equipos y grupos creen saber hacer buenas reuniones pero la reunión es un sistema complejo y frágil. Una reunión bien hecha es un producto exquisito de la inteligencia colectiva.

Principales errores en las reuniones

- Conflictos relacionados con el tiempo, definición de temas, revisión de acuerdos, indefinición de responsables, toma de decisiones, participación, etc.
- Reuniones vacías e innecesarias
- Interferencia de temas
- Desviaciones ligeras que acaban deviándolo totalmente
- Ausencia de diseño: temas que se van a tratar, qué resultados se esperan, falta de regulación o moderación, etc.
- No usar técnicas
- Indivisibilidad del grupo grande
- Cultura negra de las reuniones (no valen para nada, se pierde mucho tiempo, etc.)
- Contaminación por emociones negativas
- Ejercicio tonto del poder en clave gana-pierdo
- Obviar el desacuerdo

Los productos de la reunión

En cada uno de los puntos de la reunión es necesario aclarar qué se pretende obtener con el punto. Habitualmente se confunde tratar un punto con discutir

sobre él.

Delimitar la naturaleza de la producción del grupo en cada punto de la reunión es especialmente clarificador y autorregula el grupo en dirección a sus objetivos. Se trata de saber qué es lo que se pretende producir.

Algunos ejemplos de productos de una reunión pueden ser:

- comisiones formadas o tareas repartidas
- repertorios de ideas
- esbozos de planes
- correcciones de propuestas o propuestas contrastadas
- sondeos
- información transferida
- documento elaborado
- propuestas aprobadas
- etc.

Evolución de la producción

Cuando un grupo tiene una tarea entre manos, en realidad debe resolver un pregunta: ¿cómo lo hago? ¿quién puede hacerlo? ¿cómo se planifica?, etc.

Los temas que se tratan en una reunión pretenden hacer que la producción evolucione desde la pregunta hasta la respuesta colectiva. Puede que la producción completa no pueda ser abordada en una reunión y que se deban recorrer puntos intermedios.

Entre la pregunta y la respuesta existen numerosos puntos intermedios en los que evoluciona la producción:

- aumentar la información en los cerebros
- ideas desordenadas que aportan las personas del grupo
- ideas desarrolladas en el grupo
- conocimiento ordenado
- propuestas estructuradas
- propuestas acordadas

Según sea el recorrido entre la pregunta inicial y la respuesta colectiva se deberá utilizar unos u otros recursos y los diferentes tipos de pensamiento.

La participación en la reunión

- La oposición sistemática, como forma de interacción, restringe la participación y reduce las aportaciones a aquellas que sitúan a las personas a uno y otro lados de la discusión.
- Algunas conductas, aunque son poco provechosas, suscitan atención

por parte del grupo: la crítica indiscriminada, la agresividad, la polarización o la falsa oposición. La actividad del grupo se organiza a partir de estas intervenciones

- La no participación también se aprende. Las consecuencias de participar en grupos muy verticales pueden ser negativas, así que las personas aprenden que es mejor pasar desapercibidos.
- El uso del refuerzo favorece la participación, pero para que sea eficaz debe ser creíble y ajustado.
- Cuando la velocidad del pensamiento y la agresividad regulan la participación es necesario utilizar la reflexión previa y los turnos de palabra.
- La participación es un ingrediente clave en la construcción colectiva. Es un proceso delicado y complejo que siempre es susceptible de mejorar.

Coordinación de la reunión

Las reuniones no se dirigen solas. Hace falta que algo o alguien evite su deriva. La coordinación es un elemento esencial de las reuniones y constituye un elemento esencial en su diseño y en su realización.

Las tareas de la coordinación de las reuniones son:

- Diseñar la reunión
- Gestión de los trabajos previos
- Introducción de temas
- Proponer procedimientos
- Orientar el tipo de pensamiento
- Gestionar la participación
- proponer técnicas
- Regular el tiempo
- Controlar las desviaciones
- Gestionar la continuidad

El liderazgo en el grupo

¿Líder o liderazgo?

El hecho de que ambos términos hayan funcionado como sinónimos durante mucho tiempo y que generen confusión, indica una cultura de la verticalidad muy arraigada.

Pensar que líder y liderazgo son la misma cosa ubica el poder en un lugar fijo y en una sola persona. La práctica de la horizontalidad requiere distinguir entre los dos términos.

La función de liderazgo es consustancial a todos los grupos, es decir, todos los grupos necesitan instrucciones de acción. Cuando la función de liderazgo se resuelve a través del líder, significa que éste concentra una buena parte de las instrucciones de acción. Pero la función de liderazgo se puede resolver de otras maneras, como la rotación, las camarillas, los órganos colegiados, la asamblea, la costumbre o la construcción colectiva.

Las conductas de liderazgo son aquellas que regulan al grupo en su acción, y, por lo tanto, pueden ser muy variadas. Se señalan aquí algunas de las más relevantes:

- Convocar encuentros
- Componer el grupo
- Proponer con éxito acciones y proyectos
- Hacer tomar decisiones
- Hacer juicios sobre las propuestas de otros
- Reforzar y castigar las conductas de otros
- Vetar decisiones
- Diseñar los puntos de la reunión
- Resolver problemas
- Modificar la estructura del grupo
- Asignar tareas
- Motivar a las personas en los objetivos del grupo
- Crear cultura de grupo
- Representar al grupo

El liderazgo positivo gestiona la obtención de beneficios para el resto del grupo, ya sea en forma de propuestas, de obtención de recursos, o de bienestar emocional. Es una función compleja, ya que el grupo otorga parte del poder a las personas que lo ejercen en función de los beneficios individuales y colectivos que reportan.

Factores que aumentan el liderazgo

Los miembros del grupo tienen predisposición a ser influidos más por unas personas que por otras. La capacidad de influir en el grupo es una construcción dinámica de las personas del grupo.

Los factores que aumentan la capacidad de influir en el grupo, lejos de constituir un perfil, muestran los numerosos caminos que existen para participar en la función de liderazgo. Todos estos factores interaccionan entre sí:

- Las habilidades específicas y el conocimiento en relación a los objetivos principales del grupo.
- Capacidad para generar iniciativas
- Carisma y capacidades de comunicación
- Posición en la organización
- Capacidad para resolver problemas
- Posición en la resolución de conflictos

- Credibilidad
- La sabiduría
- El trabajo
- Capacidad para establecer relaciones afectivas positivas
- El apoyo de una estructura superior
- El tiempo y la experiencia en el grupo

BIBLIOGRAFÍA

1) Enfoque sistémico: su dimensión educativa. María Novo. Editorial UNED, 2002

2) Construcción de procesos formativos en educación no formal. Lamata Cotanda, Rafael y Domínguez Aranda, Rosa (Coords.). Editorial Narcea.

3) Grupos Inteligentes. Fernando Cembranos y José Ángel Medina. Editorial Popular