

Como conseguir conversaciones efectivas con equipos

Las diferencias que hay que tener presentes entre la conversación *one to one* y la conversación grupal

En el anterior artículo introducíamos la toma de conciencia **del impacto real de nuestras conversaciones** a nivel de resultados. Y también de la importancia de **la conversación como una herramienta extremadamente potente de transformación.**

En todas las conversaciones, sean interpersonales o grupales, **intervienen factores** para tener en cuenta cuando las preparamos ya que condicionan la efectividad de estas: ¿por qué queremos conversar, que queremos compartir, qué canal escogemos, con quien queremos conversar, cuando lo haremos, donde, con qué frecuencia ...

Pero la gestión de estos parámetros es diferente en función de si la conversación es con uno mismo, con una única otra persona, o bien con un equipo de personas, sea nuestro equipo de trabajo, una cena de amigas o una reunión en la escuela de nuestro hijo.

Sin duda, siempre es más **complejo mantener una conversación con un equipo.** Por eso, a veces hay **excelentes conversadores en formato *one to one***, pero en cambio, no son tan efectivos ni se encuentran tan cómodos en conversaciones grupales. La ineficiencia y la incomodidad es proporcional al número de personas del grupo.

Parámetros clave para establecer conversaciones grupales

¿Se ha preguntado alguna vez por qué se ha sentido cómodos en una cena de amigos o una reunión y, en cambio, no demasiado satisfechos o cómodos en otras conversaciones grupales?

Es puro sentido común, pero si no se tienen presentes **varios parámetros en la gestión de la conversación de equipo**, la conversación efectiva se rompe con rasgos como que haya varias conversaciones al mismo tiempo, que no se pueda escuchar todos los participantes, o que no se facilite la participación de todos los presentes.

Si un equipo quiere ser efectivo, tanto desde el punto de vista relacional como a nivel de resultados efectivos, es necesario que tenga una comunicación fluida. Esto, conlleva inevitablemente que **se escuchen los uno a los otros y que todo el mundo se pueda expresar en una única conversación.** Parece obvio ¿verdad? Pues a partir de ahora fíjese en las conversaciones de equipo como esto que parece tan obvio, a menudo no pasa.

Como conversamos en un equipo (qué decimos y cómo lo decimos) es una consecuencia del nuestro y grado de **conciencia del equipo y demuestra también el nivel en que lo tenemos presente en nuestro pensamiento.**

Cuando los árboles no dejan ver el bosque

Hay **dos tipos de "miradas"**: la de equipo y la individual.

- La **mirada de equipo** es aquella que observa el bosque, que tiene en cuenta el conjunto y los intereses globales. La mirada de equipo tiene derivadas cuantitativas y cualitativas.
- La **mirada individual** es aquella que observa algunos árboles, vela por alguna de las partes y por intereses más locales o particulares.

¿Cómo fomentar nuestra mirada de equipo?

Por un lado, hay que tener presentes **cada uno de los miembros** del grupo, independientemente de la afinidad que tengamos con ellos. Así, hay que tener en cuenta que nuestro interlocutor no es una persona o dos, sino que todo el equipo.

Por otro lado, hay que tener en cuenta la interdependencia. Es decir, para alcanzar los objetivos de equipo **nos necesitamos unos a otros**. Por lo tanto, es fundamental compartir la información para poder entender bien el contexto y tomar decisiones teniendo en cuenta el todo.

¿Qué tener en cuenta para ser un buen conversador de equipo?

Antes de centrarnos en nuestras herramientas para conseguir buenas conversaciones de equipo, **debemos analizar el espacio en el que tendrá lugar la conversación**: ¿Todos los miembros se pueden ver y sentir cómodos? ¿Todos los participantes pueden seguir las proyecciones o materiales que hemos preparado?

El espacio puede ser facilitador o entorpecedor de cualquier conversación grupal. Una vez garantizada la adecuación del espacio como un marco facilitador de conversación, teniendo en cuenta nuestra experiencia observando comportamientos en equipos, las pautas más necesarias y útiles son:

- **Cuando expresamos:**

- Antes de intervenir, captar **cuál es el nivel de atención de todo el grupo**. Una conversación iniciada con una parte del equipo sin prestar atención está abocada al fracaso.

A menudo, ya sea por el nerviosismo, la falta de hábito, la falta de habilidades etc. Cuando inicio una conversación en un equipo decimos lo que queremos decir sin darnos tiempo **a observar cuál es el nivel de atención y escucha del equipo**.

Cuando observo esto en un equipo, suelo hacer la siguiente pregunta: antes de hacer tu aportación, ¿has tenido en cuenta si el equipo estaba preparado para escucharte? La respuesta suele ser: NO.

- Se debe **repartir nuestra mirada con todos los asistentes, sea cual sea nuestra relación con cada uno de ellos**. La mirada es un ingrediente de la comunicación gestual muy potente que abre o cierra el proceso comunicativo y transmite al otro presencia, atención e interés. Cuando hablamos en un equipo hay que repartir la mirada con cada persona, como si fuéramos un faro. La idea es comportarnos como si estuviéramos estableciendo un diálogo con cada uno de ellos y hacerles llegar el siguiente mensaje: "estoy hablando contigo"

Lo que pasa habitualmente es que miramos la persona que dirige la reunión o en la que tenemos más cerca (física, emocional, ideológica o conceptualmente). Justamente **lo que hace falta es mirar más las personas que tenemos a más distancia para mostrar intención de acercamiento y para captar sus reacciones** (desacuerdo, cara de póker etc.) y poder gestionarlas (preguntar, por ejemplo: ¿qué te parece?; y tú, ¿cómo lo ves?). Cuando preguntamos hay que estar abierto a la discrepancia, acogerla y entenderla.

- Se debe hacer **aportaciones que sean de interés común** y reconducir las que son de interés más individual o de pequeño comité (sub-equipo). Este es uno de los temas más recurrentes en un equipo. Antes de expresar necesario hacernos la pregunta: ¿Qué aporta esto al equipo? Lo que quiero decir, ¿interesa a todos?

La mirada de equipo también se muestra **reconduciendo intervenciones de los demás**. Si alguien escucha una conversación *one to one* en una conversación de equipo, conviene que intervenga con una expresión del tipo: "a lo mejor esta conversación la podrías tener vosotros dos o tres... en otro espacio...)

- Debemos esforzarnos en ser **concisos y breves**. Aquí la fórmula "menos es más" es muy útil. Si tenemos mirada y conciencia de equipo deducir me que todos nuestros excesos en tiempo van en detrimento del tiempo de intervención de los demás.
- Cuando alguien nos formula una pregunta o un comentario, **es necesario que escuchamos atentamente**, y al mismo tiempo, **evaluamos qué impacto** está teniendo la aportación en el resto del equipo.

Generalmente, lo que hacemos es establecer una conversación *one to one* con la persona que nos hace la pregunta centrando toda nuestra atención en ella (la mirada, la escucha, la respuesta) y descentrándonos totalmente del equipo.

- Cuando respondemos una intervención, **hay que dirigirse a todo el equipo**, y no sólo a la persona que la ha formulado.

La mirada de equipo trasciende la mirada individual y esto significa que, aunque puntualmente parezca que tengamos una conversación con una persona para que respondamos una pregunta, nunca debemos perder de vista que está pasando en el equipo.

- **Cuando escuchamos:**

- **Se debe escuchar teniendo presente el interés común**, más allá de afinidades personal o la forma en como la idea se ha expresado.

A veces podemos desconectar porque creemos que el tema no nos afecta o no nos interesa cuando en realidad lo que nos puede estar pasando es que estamos perdiendo de vista los objetivos de equipo.

- Tenemos que conseguir una **participación homogénea y fomentar la participación de todos los asistentes**. La mirada de equipo implica que para tomar buenas decisiones todas las opiniones deben ser escuchadas y tenidas en cuenta.



La conversación efectiva en equipo pasa por aplicar el **sentido común y las normas de respeto y educación social**, pero siempre partiendo de la conciencia a aplicar parámetros distintos de los que utilizamos en las conversaciones *one to one*. Esta toma de conciencia cambiará nuestro enfoque y garantizará conversaciones efectivas y transformadoras a nuestros equipos y grupos porque partirán del interés grupal.