

Com aconseguir converses efectives amb equips

Les diferències a tenir presents entre la conversa *one to one* i la conversa grupal.

A l'anterior article introduïem la presa de consciència de **l'impacte real de les nostres converses** a nivell de resultats. I també de la importància de **la conversa com una eina extremadament potent de transformació**.

En totes les converses, siguin interpersonals o grupals, **hi intervenen factors** que cal tenir en compte quan les preparem ja que condicionen l'efectivitat de les mateixes: per què volem conversar, què volem compartir, quin canal escollim, amb qui volem conversar, quan ho farem, on, amb quina freqüència...

Però la gestió d'aquests paràmetres és diferent en funció de la si la conversa és amb un mateix, amb una única altra persona, o bé amb un equip de persones, sigui el nostre equip de treball, un sopar d'amics i amigues o una reunió a l'escola del nostre fill.

Sens dubte, sempre és més **complex mantenir una conversa amb un equip**. Per això, a vegades hi ha **excel·lents conversadors en format *one to one***, però en canvi, no són tan efectius ni es troben tan còmodes en converses grupals. La ineficiència i la incomoditat és proporcional al nombre de persones del grup.

Paràmetres clau per establir converses grupals

Us heu preguntat mai per què us heu sentit còmodes en un sopar d'amics o una reunió i, en canvi, no massa satisfets o còmodes en altres converses grupals?

És pur sentit comú, però si no es tenen presents **diversos paràmetres en la gestió de la conversa d'equip**, la conversa efectiva se'n va a l'aigua amb trets com que hi hagi diverses converses al mateix temps, que no es pugui escoltar tots els participants, o que no es faciliti la participació de tots els presents.

Si un equip vol ser efectiu, tant des del punt de vista relacional com a nivell de resultats efectius, cal que tingui una comunicació fluida. Això, comporta inevitablement que **s'escoltin els un als altres i que tothom es pugui expressar en una única conversa**. Sembla obvi oi? Doncs a partir d'ara fixeu-vos en les converses d'equip com això que sembla tan obvi, sovint no passa.

Com conversem en un equip (què diem i com ho diem) és una conseqüència del nostre grau de **consciència de l'equip i demostra també el nivell en què el tenim present al nostre pensament.**

Quan els arbres no deixen veure el bosc

Hi ha **dos tipus de "mirades"**: la d'equip i la individual.

- La **mirada d'equip** és aquella que observa el bosc, que té en compte el conjunt i els interessos globals. La mirada d'equip té derivades quantitatives i qualitatives.
- La **mirada individual** és aquella que observa alguns arbres, vetlla per alguna de les parts i per interessos més locals o particulars.

Com fomentar la nostra mirada d'equip?

Per una banda, cal tenir presents **cadascun dels membres** del grup, independentment de l'afinitat que tinguem amb ells. Així, cal tenir en compte que el nostre interlocutor no és una persona o dues, sinó que tot l'equip.

Per l'altra, cal tenir en compte la interdependència. És a dir, per assolir els objectius d'equip **ens necessitem els uns als altres**. Per tant, és fonamental compartir la informació per poder entendre bé el context i prendre decisions tenint en compte el tot.

Què cal tenir en compte per ser un bon conversador d'equip?

Abans de centrar-nos en les nostres eines per aconseguir bones converses d'equip, **cal que analitzem l'espai en el qual tindrà lloc la conversa**: Tots els membres es poden veure i sentir amb comoditat? Tots els participants poden seguir les projeccions o materials que hem preparat?

L'espai pot ser facilitador o entorpidor de qualsevol conversa grupal. Un cop garantida l'adequació de l'espai com un marc facilitador de conversa, tenint en compte la nostra experiència observant comportaments en equips, les pautes més necessàries i útils són:

- **Quan expressem:**

- Abans d'intervenir, captar **quin és el nivell d'atenció de tot el grup**. Una conversa iniciada amb una part de l'equip sense prestar atenció, està abocada al fracàs.

Sovint, ja sigui pel nerviosisme, la manca d'hàbit, la manca d'habilitats etc.. quan iniciem una conversa en un equip deixem anar el que volem dir sense donar-nos temps a **observar quin és el nivell d'atenció i escolta de l'equip**.

Quan observo això en un equip, acostumo a fer la següent pregunta: abans de fer la teva aportació, has tingut en compte si l'equip estava preparat per escoltar-te? La resposta acostuma a ser: NO.

- Cal que **repartim la nostra mirada a tots els assistents, sigui quina sigui la nostra relació amb cadascun d'ells**. La mirada és un ingredient de la comunicació gestual molt potent que obre o tanca el procés comunicatiu i transmet a l'altre presència, atenció i interès. Quan parlem a un equip cal repartir la mirada amb cada persona, com si fóssim un far. La idea és comportar-nos com si estiguéssim establint un diàleg amb cadascun d'ells i fer-los arribar el següent missatge: "estic parlant amb tu"

El que passa habitualment és que mirem la persona que dirigeix la reunió o a la que tenim més a prop (física, emocional, ideològica o conceptualment). Justament **el que cal és mirar més les persones que tenim a més distància per mostrar intenció d'apropament** i per captar les seves reaccions (desacord, cara de pòquer etc...) i poder gestionar-les (preguntar per exemple: què et sembla?; I tu com ho veus?).Quan preguntem cal estar obert a la discrepància, acollir-la i entendre-la.

- Cal fer **aportacions que siguin d'interès comú** i reconduir les que són d'interès més individual o de petit comitè (subequip). Aquest és un dels temes més recurrents en un equip. Abans d'expressar cal fer-nos la pregunta: Què aporta això a l'equip? El què vull dir, interessa a tots?

La mirada d'equip també es mostra **reconduint intervencions dels altres**. Si algú escolta una conversa *one to one* en una conversa d'equip, convé que intervingui amb una expressió del tipus:"potser aquesta conversa la podríeu tenir vosaltres dos o tres... en un altre espai...).

- Ens hem d'esforçar en ser **concisos i breus**. Aquí la fórmula "menys és més" és molt útil. Si tenim mirada i consciència d'equip deduirem que tots els nostres excessos en temps van en detriment del temps d'intervenció dels altres.
- Quan algú ens formula una pregunta o un comentari, **cal que escoltem atentament**, i al mateix temps, **avaluem quin impacte** està tenint l'aportació en la resta de l'equip.

Generalment, el que fem és establir una conversa *one to one* amb la persona que ens fa la pregunta centrant tota la nostra atenció en ella (la mirada, l'escolta, la resposta) i des-centrant-nos totalment de l'equip.

- Quan responem una intervenció, **cal adreçar-nos a tot l'equip**, i no només a la persona que l'ha formulat.

La mirada d'equip transcendeix la mirada individual i això significa que encara que puntualment sembli que tinguem una conversa amb una persona perquè responem una pregunta, mai no hem de perdre de vista què està passant en l'equip.

- **Quan escoltem:**

- **Cal que escoltem tenint present l'interès comú**, més enllà d'afinitats personal o la forma en com la idea s'ha expressat.

A vegades podem desconnectar perquè creiem que el tema no ens afecta o no ens interessa quan en realitat el que ens pot està passant és que estem perdent de vista els objectius d'equip.

- Hem d'aconseguir una **participació homogènia i fomentar la participació de tots els assistents**. La mirada d'equip implica que per prendre bones decisions totes les opinions han de ser escoltades i tingudes en compte.

La conversa efectiva en equip passa per aplicar el **sentit comú i les normes de respecte i educació social**, però sempre partint de la consciència que cal aplicar paràmetres diferents dels que utilitzem en les converses *one to one*. Aquesta presa de consciència canviarà el nostre enfoc i garantirà, de ben segur, converses efectives i transformadores als nostres equips i grups perquè partiran de l'interès grupal.