

Del individual al enfoque grupal

En este documento se desarrolla la idea de cambiar nuestra atención de un enfoque tradicional centrado en el desempeño individual al de reconocer y apreciar la entidad única del equipo.

Cuando cambiamos nuestro enfoque tradicional direccionado en el desempeño individual al darnos cuenta que, en el equipo, el del grupo, multiplicamos nuestra capacidad para descubrir y aprovechar su inherente potencia, inteligencia, fortaleza y su empuje generativo. Para lograr este cambio, el presente artículo propone utilizar como agente catalizador la integración de una mirada sistémica del equipo con un estado mental generativo y el seguimiento continuo de la fuerza de esta integración a través de un modelo de dos dimensiones que desarrolle su productividad y positividad.

Más allá del alto desempeño ¿qué es posible en un colectivo humano? exploremos que son los Equipos generativos. Es decir, equipos que se reconocen a sí mismos como un “universo de fortalezas” único; que saben acceder y aprovechar todo el potencial que ya está disponible dentro de un ecosistema de relaciones; y que apunta a generar de manera intencional espacios de mayor vida y sentido para el éxito de sus organizaciones. Estos equipos desarrollan la mejora continua como equipos de alto rendimiento para convertirse en agentes de cambio y reinventar el mundo a su alrededor.

De equipos de alto desempeño a equipos generativos

Según Sandahl y Phillips (2019), todo equipo tiene dos dimensiones que lo componen: productividad y positividad. Cada dimensión está conformada por 7 fortalezas o factores de desempeño (TPÍ's - *Team Performance Indicators*). Los equipos de alto desempeño son aquellos que destacan en estos 14 atributos, por encima del resto.

Liderazgo

Confianza

Recursos

Respeto

Toma de decisiones

Camaradería

Proactividad

Comunicación

Co-responsabilidad

Interacción constructiva

Metas y estrategias

Valorar la diversidad

Alineamiento

Optimismo

Los equipos existen para producir resultados y para conseguir su propósito deben nutrir, cuidar y desarrollar ambas dimensiones: productividad y positividad. Dentro de la dimensión de productividad se encuentran aquellas fortalezas relacionadas con nuestra capacidad de generar el producto o brindar el servicio del que somos responsables como equipo. Es decir, todo aquello que nos lleva a tener un alto rendimiento en la consecución de nuestros resultados. Por su parte, la dimensión de positividad está conformada por aquellas fortalezas que impulsan la colaboración efectiva y la cohesión del equipo: comunicación, confianza, respeto, camaradería, interacción constructiva, valorar la diversidad y optimismo.

Impulsar el cambio requiere grandes cantidades de positividad y de conexión social, cosas como esperanza, entusiasmo, inspiración, cuidado, camaradería, un sentido de propósito urgente y pura alegría al crear juntos algo significativo. (Cooperrider y Whitney)

Centrarse en lo positivo favorece la generatividad

Otro elemento para destacar del modelo de Sandahl & Phillips es que nos propone potenciales fuentes o campos de “positividad” para explorar y nutrir dentro del equipo. Esto se conecta profundamente con la Indagación Apreciativa (IA), pues el propósito de esta filosofía de vida y metodología es enfocarnos en lo generativo; es decir, aquello que da vida, inspira e impulsa nuevas formas de dar sentido al mundo que nos rodea y crear un futuro nuevo y mejor (Bushe, 2007).

Las emociones positivas y la “positividad” cumplen un rol clave en el proceso generativo. A mayor positividad, los miembros del equipo son más flexibles, creativos, integradores, abiertos a nueva información, eficientes en su pensamiento y poseen una gama más amplia de comportamientos.

Esto aumenta la calidad de las relaciones, la cohesión, la toma de decisiones, la creatividad y el éxito del equipo; pero esto en gran parte se logra si existe un desbalance intencionado de lo positivo sobre lo negativo (Fredrickson, 2009).

En palabras de Ron Fry (2020), necesitamos herramientas y métodos para crear al menos esta proporción de “esperanza e inspiración frente a la desesperación y el déficit”.

¿Cómo logramos que los equipos se vean a sí mismos como “un universo de fortalezas y posibilidades”?

Lo primero que tenemos que hacer es que los equipos se reconozcan y se entiendan a sí mismos como tales (un equipo), como un sistema relacional humano con sus propias fortalezas, potencialidades, aspiraciones y recursos; y como una entidad única, con voluntad, voz, personalidad y vida propia más allá de los miembros que lo conforman. Para lograr esto, como líderes o facilitadores, resulta clave hacer de “espejo” del equipo para que este pueda observarse a sí mismo con nitidez, como un “nosotros” que trasciende al grupo de individuos que forman sus miembros (Fridjhon y Rod, 2016).

El potencial generativo de todo equipo se expande a medida que crece la conciencia de su identidad única

Reconocer la identidad única de cada equipo permite reducir el error habitual de querer aplicar una misma solución a equipos que son por esencia distintos entre sí. También nos ayuda a que cada equipo aprenda a identificar, por sí mismo, la mejor manera de trabajar juntos. Esta conciencia sistémica y la capacidad de comprender sus propias necesidades le permite al equipo acceder a información nueva y diferente sobre sí mismo; información que va mucho más allá de las necesidades de sus miembros a nivel individual.

Este enfoque sistémico del equipo nos permite escuchar la “Voz del Sistema (VDS)” y lleva nuestra atención a la relación en sí misma, al nosotros, lo que reduce las agendas individuales y la tensión entre los miembros del equipo (Fridjhon y Rod, 2016). Al centrarnos y comprometernos con un propósito común, el equipo puede aprovechar sin distracciones toda su energía, experiencia, sabiduría y recursos disponibles, pudiendo así liberar todo su potencial.

El rol de un estado mental generativo

Para lograr todo esto, es clave que los equipos apliquen, de manera intencionada, un estado mental generativo, entendido como la búsqueda consciente, continua y determinada de aquello que da vida al equipo, al “nosotros”. Hacerlo, le ayuda al equipo a vivir de manera más frecuente en “su mejor versión”, le permite replicar este estado de excelencia y llevarlo más allá de lo posible, trascendiendo la noción de alto desempeño.