

BREVES COMENTARIOS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

Fernando A. García - Buenos Aires, 24 de abril de 2010

Encuadre

Mucho se puede decir del trabajo en equipo, pero el interés de estos breves comentarios es exponer sólo unos pocos aspectos fundamentales del trabajo en equipo, que es nuestro instrumento organizativo por excelencia.

Se trata de una presentación simple basada en conceptos expresados por Silo en materiales, conversaciones, reuniones, seminarios, talleres, etc.¹

En el ámbito de nuestras actividades, el trabajo en equipo resulta imprescindible para organizar toda actividad que requiera mayor eficacia, alcance, potencia, calidad, etc. Cuando no hay trabajo de equipo, se debe emplear más tiempo y energía para lograr el objetivo propuesto. Los equipos pueden influir sobre grandes conjuntos de personas. El trabajo en equipo es la forma más consonante con nuestra organización y nuestra Doctrina, y es también la forma más eficaz para afrontar las necesidades de proceso en el momento actual y los desafíos de los tiempos venideros.

Diferencia entre grupo y equipo

Hay una gran diferencia entre un grupo y un equipo. El equipo es más que la simple suma de sus miembros, es más que un simple grupo de participantes, de individualidades agrupadas. Un grupo no tiene funciones diferenciadas, y por lo tanto no es un conjunto de personas organizadas en función de un objetivo. Un grupo empieza a convertirse en equipo cuando sus miembros asumen distintas funciones para implementar un plan conjunto y lograr un objetivo común. En un equipo se definen roles o funciones, y cada uno debe abocarse al desempeño de su rol o función para que el conjunto logre lo propuesto.

En el trabajo de equipo cada uno no hace cosas por las suyas, sin considerar a los demás y al equipo como tal. La acción del equipo es multiplicativa: las distintas virtudes de cada participante (o sea, las diversidades) se conjugan de acuerdo con un objetivo conjunto, logrando así resultados que resultarían mucho más difícil (o imposibles) si cada uno hiciera lo suyo, aisladamente y sin inteligencia conjunta.

Por otra parte, el equipo es un buen estímulo y un “despertador” adicional, cuando nuestros recursos individuales fluctúan o son insuficientes.

A veces se supone ingenuamente que si todos los miembros de un grupo hacen lo mismo, entonces son un verdadero equipo y tendrán más fuerza en su actividad. Un equipo, superior al grupo, no es un conjunto de gente haciendo la misma cosa. En un equipo de fútbol o una banda musical, por ejemplo, los integrantes no hacen

¹ En particular, el *Día 14º - Acerca del trabajo en equipo, Libro de Escuela, Canarias 1976.*

todos lo mismo. Todos apuntan en la misma dirección, pero hacen diferentes cosas según sus virtudes, sus gustos, sus posibilidades, etc.

Para que un grupo crezca e influya en su medio no basta con acumular más miembros, sino que debe diferenciar funciones para convertirse en equipo. Nos conviene el equipo antes que la acción uniforme, fragmentada (a veces incluso dialéctica) o que todos los miembros hagan una misma actividad.

Sería muy conveniente que un equipo se constituyera por afinidad entre los participantes y por afinidad de ellos con las tareas del equipo; pero no siempre esta es la condición de origen de un equipo. De manera que algunas pocas recomendaciones pueden ser de utilidad para mejorar la participación.

El espíritu de equipo como primario

La ubicación correcta de cada miembro es trabajar en equipo y para el equipo. No pensaremos tanto en función de la propia conveniencia o del gusto personal, sino en las necesidades más amplias del equipo y sus objetivos. No será lo mismo trabajar por el desarrollo del equipo como tal, como si fuera un individuo, que ocuparse de sus componentes individualmente.

Aspiramos a una relación creciente y abierta en el equipo, más que a relaciones de posesión de la propia idea, la propia imagen, de la propia posición. Lo mismo vale para la posesividad con respecto a situaciones y a los demás participantes, lo que a menudo da origen a manipulaciones, maquiavelismos y demás errores de conducta en las actividades conjuntas.

Aspiramos a que el individuo comience a hacer más cosas por él mismo, y el trabajo en equipo no hace desaparecer lo personal, sino que le da referencia y sentido conjunto.

La prioridad de un equipo no es priorizar la hipersensibilidad personal de los miembros. Un equipo no es para satisfacer individualismos y personalidades con protagonismo desmedido. Esto traba el trabajo de equipo. La actividad conjunta es para lograr los objetivos explicitados, no para satisfacer intereses ajenos a ellos como engrandecer el "yo", la imagen de sí, la popularidad.

El correcto tratamiento de las diferencias (la diversidad) consiste en apelar a la actitud adecuada, y no a una reglamentación. Uno participa priorizando los objetivos y necesidades conjuntas como primarios. Esto es lo que reconcilia las diferencias de personalidad y otras que no vienen al caso. Así como sucede en una orquesta, las características distintivas de unos no son contradictorias con las de los otros miembros del equipo. Tal diversidad de características es complementaria y necesaria para lograr objetivos mayores.

Cuando el espíritu de equipo está presente, se está alerta a lo que pueda mejorar al conjunto. Así, estar atento al otro, ayudar al otro, sería lo adecuado. Cuando prima el espíritu de equipo, a cada participante le interesa que a los otros les vaya muy bien en lo que aportan al equipo. Lo opuesto sería entender que uno gana algo cuando al otro le va mal, en un individualismo competitivo propio del sistema deshumanizante. En el trabajo de equipo interesa que la "mirada" esté puesta en el objetivo mayor y en el buen desempeño de la propia función que sirve al logro de tal objetivo.

Distinta es la participación en un equipo según que los participantes estén predispuestos a “dar” o bien a “recibir”. Distintas son las consecuencias de la participación según que se ponga el “nosotros” como primario o que todo gire en torno al “yo”. Distinta es la línea mental según que trate de poner mi diversidad al servicio del equipo o, inversamente, que trate de forzar al equipo para se adapte a mi particular individualidad.

Se tiene como en copresencia el engrandecimiento de la obra común. Es una óptica que se puede adquirir: pensando siempre en sumar, en aportar, en contribuir. Esa es la actitud y la dirección adecuada. Así es que también se advierte fácilmente lo que es divergencia fuera de esa línea mental.

La valoración del otro y su aporte

A veces no valoramos las actividades que otros desarrollan. Esto es así, entre otros, porque las actividades que uno desarrolla son para uno lo más importante, y no consideramos adecuadamente las de los otros. A veces obviamos el hecho de que nuestras actividades son posibles gracias al aporte pasado o presente de muchos. La “mirada” del otro (el enjuiciamiento, la crítica, etc.) puede ser un problema en el trabajo en equipo. Esto no se soluciona con reglamentos o ejercicios especiales: se soluciona valorando la actividad o aporte del otro. Si uno no valora adecuadamente las actividades que hace el otro, porque son diferentes a las que uno hace, esta “mirada” produce en el otro un efecto de aplastamiento, de desaliento, etc. Por el contrario, si uno valora adecuadamente las actividades que hace el otro, se produce un efecto de levantamiento, de estímulo, etc.

Cada una de estas “miradas” no sólo produce un efecto en el otro (de aliento o desaliento) sino también en quien tiene esa “mirada” del otro. De cada “mirada” se tiene un registro interno diferente, y cada “mirada” crea una “realidad” que influye positivamente o no en quien la experimenta. Y esto no sólo afecta a los involucrados, sino al equipo en su conjunto, favoreciendo o dificultando el clima de trabajo.

Se necesita un salto de plano internamente para valorar las actividades diferentes a las propias. El valorar las actividades del otro no se basa en las apreciaciones de personalidad o en el cálculo de ganancia personal, sino en el aporte que el otro hace al objetivo conjunto. Esta es la visión incluyente que posibilita la reconciliación de las diferencias o diversidades. Se trata de un cambio de perspectiva, de punto de vista, que reconcilia e integra lo que de otro modo sería incompatible, antagónico, etc.

Esta forma de “mirar” constituye el rudimento del trabajo en equipo. Esta valoración surge de la comprensión de que las actividades que hace el otro diferentes a las mías, convergen en la misma dirección conjunta.

Los registros de distensión

Hay otro punto importante que tiene que ver con una cierta educación interna en la relación con el otro, a los efectos de un trabajo fluido. Tiene que ver con la aptitud de los integrantes de ese equipo para distender la relación.

Al trabajar en equipo para una actividad conjunta, surgen diversos puntos de vista. Además de esto --que es inevitable y muy útil-- a menudo surge un cierto

apasionamiento o posesividad en la propuesta o en la defensa del propio punto de vista. Asimismo, la postura diferente de la propia no es experimentada como aporte al trabajo conjunto, sino como ataque o amenaza personal. Así se crea una cierta tensión entre los participantes del equipo.

Esa línea mental no apunta a la convergencia, no va a incluir a la diversidad como aporte al engrandecimiento común, sino que esa línea mental -que no es complementadora- tiene el sabor diferenciador de la divergencia.

La convergencia de las líneas mentales se dificulta cuando hay participantes tensos. Cuando se participa en el equipo de manera tensa, se crea un campo de perturbación. Esos participantes tensos no pueden andar al ritmo, al compás del conjunto. Entonces, necesariamente, el trabajo ahí se atranca; esa tensión toma forma y necesariamente es diferenciadora, no es convergente ni incluyente sino divergente. De manera que de inmediato se tiene el registro de la divergencia en cuanto a línea mental, y no por los temas en sí que circunstancialmente se tratan.

Así como en los trabajos de Operativa, al trabajo de equipo conviene más la persuasión de contenidos (transferencial) que la confrontación (catártica). Se trata de la diferencia entre la respuesta dialéctica, compulsiva, refleja, y aquella intencional que integra, incluye, complementa, reconcilia y abre el futuro.

Es importante aprender a trabajar en equipo aflojando la tensión muscular asociada a la atención tensa. De esta manera, los diversos puntos de vista u opiniones puedan ser consideradas con un cierto desapasionamiento o no-posesividad que contribuye a un trabajo fluido. El sistema de relaciones internas del equipo se hace más fluido en la medida en que los participantes logran distender su cuerpo.

La combinación de la distensión con la valoración del otro nos recuerda los ejercicios de "Conversión de imágenes tensas cotidianas" del "Autoliberación", pero hecha en situación. También pueden contribuir las prácticas de desconexión, respiración baja, técnica unificada de relajación, etc. Participando así, en base a registros de distensión, el trabajo en equipo deja de ser sólo una cuestión externa, organizativa y formal, para convertirse en un trabajo interno "de campo" y "en caliente" para el cambio personal.

De todo lo anterior podrían derivarse trabajos sencillos de reflexión, prácticas, aforismos y demás que nos ayuden a mejorar nuestra inserción en las tareas conjuntas.

Fernando A. García

<http://fernandoagarcia.blogspot.com>

email: fernando120750@gmail.com