

"Los partidos se ganan en el campo de juego', dice un viejo refrán futbolístico. Aunque parezca una verdad de perogrullo, no es la que define el foco de la enseñanza y la bibliografía del management. Considerando la cantidad de horas de cátedra y libros que se dedican al liderazgo, la visión y la estrategia global versus la cantidad que se orientan a la operación concreta, las habilidades y los comportamientos específicos, uno pensaría que los partidos los ganas los directores técnicos y no los jugadores."
 Fred Kofman, Metamanagement.

Coaching

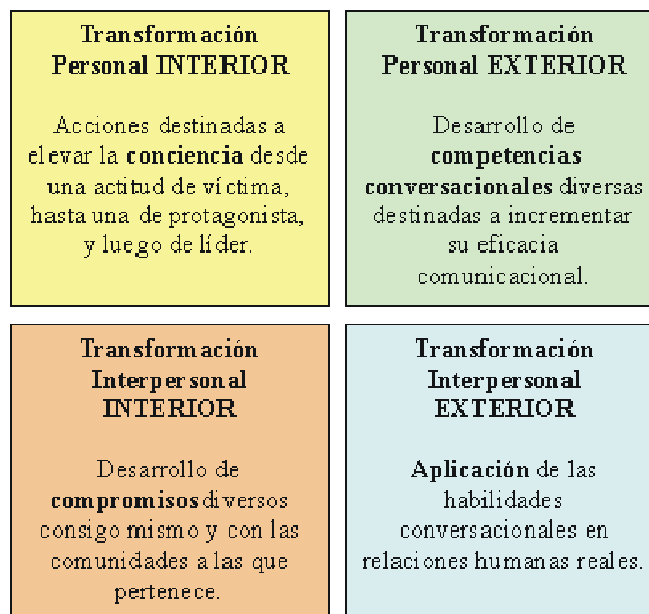
Proceso conversacional orientado al aprendizaje que, interviniendo sobre los quiebres de una persona, la ayuda a superar brechas de efectividad.

Analicemos nuestra definición paso a paso:

1. Proceso conversacional: se refiere a que el método de cambio ocurre a través de encuentros comunicacionales en los que interviene la palabra.
2. Orientado al aprendizaje: el foco se pone en "deficiencias momentáneas y relativas" en ciertas habilidades y formas de ver el mundo que pueden ser transformadas mediante un aprendizaje.
3. Quiebres de una persona: el proceso toma como punto de partida ciertas dificultades, obstáculos, problemas, sobresaltos, pérdida de transparencia, de acuerdo a como la persona que solicita ayuda percibe la situación.
4. Brechas de efectividad: ante dicho quiebre, la persona que lo manifiesta deberá identificar la distancia existente entre lo que hoy es (como él lo describe) y como le gustaría que fuese (lo que quiere lograr).

Siguiendo el modelo integral el proceso de Coaching ha de incluir, de modo formal, los cuatro cuadrantes.

Coaching aplicado de manera integral



Modo de trabajo

1-Individual

En el proceso de coach individual se distinguen dos roles: el coach, quien guía el proceso y el coachee, quien presenta un quiebre y solicita ayuda.

Condiciones necesarias para iniciar el proceso:

1. Conciencia de quiebre: la persona reconoce una dificultad
2. Pedido de ayuda: pedido de efectuar una sesión de coaching

3. Generación de un acuerdo o compromiso de trabajo. El coach y el coachee manifiestan su acuerdo respecto de lo que harán y se comprometen con ello.

Posición del coach:

1. Respeto incondicional: por el dolor, la historia y la interpretación del coachee.
2. Compromiso de estar presente: todo su ser esta atento a lo que sucede en la sesión.
3. Invitación inteligente: propuesta de explorar algún aspecto del coachee basado en un diagnóstico y modelo de ayuda.
4. Irreverencia gentil: posibilidad de cuestionar la coherencia del modo de pensar del coachee con el objeto de explorar.

Proceso:

Se realiza un encuentro de duración variable —entre 1 y 2,5 hs.— entre el coachee y el coach y se sigue una serie de pasos:

1. Escucha activa del quiebre: ello alude a que, ya desde el inicio, la transformación comienza a operar por el modo mismo de escuchar (ver más adelante método de transformación).
2. Clarificación de la brecha: se refiere a la identificación y acuerdo entre coach y coachee de la brecha de efectividad en la que se encuentra en ese momento el coachee.
3. Generación de un contrato: alude al compromiso de explorar algún tema que el coach propone respecto al diagnóstico que efectúa.
4. Desafío y re-interpretación: el coach, a través de preguntas o por medio de actividades diversas, va a desafiar el modo de ver del coachee en busca de una manera más efectiva — que achique la brecha— de interpretar la situación.
5. Diseño de acciones y compromiso: en esta etapa el coachee toma un compromiso consigo mismo de entrenarse en alguna habilidad específica en la dirección de achicar la brecha.
6. Cierre del proceso: se chequea el proceso. Se establecen las pautas de continuidad.

Método de transformación:

El modo en que se lleva a cabo la transformación tiene más que ver con la forma de la conversación que con su contenido. El coach, incluso cuando escucha y formula preguntas, va llevando al coachee desde una postura de víctima hacia una de protagonista. Y esto lo hace mediante la forma de preguntar y reflejar lo que dice el coachee.

De este modo, va actuando sobre cinco aspectos del ser:

1. Conecta al coachee con su poder personal. Esto lo hace mediante preguntas que lo incluyan como actor.
2. Conecta al coachee con lo valioso y lo incondicional. Esto lo consigue desviando momentáneamente la atención de los resultados y acercándolo a aquello que él desea honrar.
3. Conecta al coachee con acciones concretas y no con teorías abstractas. Para esto solicita ejemplos reales y no acepta los hipotéticos.
4. Conecta al coachee con la libertad: para esto le recuerda una y otra vez su capacidad de elegir su modo de responder aun en las situaciones más difíciles.
5. Conecta al coachee con el entusiasmo: para esto lo ayuda a dejar atrás el pasado en aras del futuro. Por lo tanto no se centra en causas sino en alternativas para construir nuevos caminos.

Diagnósticos y forma de intervención específica:

SE refiere a la necesidad de encontrar una forma de ver o de hacer limitante (que no alcanza para conseguir lo que quiere) y trabajar para desbloquear la propia capacidad de transformación. De este modo se alienta a la persona a ser, confiando que de este modo sabrá hacer.

Posibles "diagnósticos" sobre los que trabajar:

- La persona no distingue datos de inferencias
- La persona no puede expresar sus opiniones en forma efectiva
- La persona se halla ante un conflicto interpersonal
- La persona realiza pedidos inefectivos.
- La persona genera compromisos de baja calidad

- La persona es víctima de Innombrables
- La persona no es conciente de su desconfianza
- La persona se halla ante un dilema personal.
- La persona no ha desarrollado un grado de inteligencia emocional que le permita interactuar con efectividad.

La forma de intervenir inicial consiste básicamente en dos:

- 1- Se propone una exploración mediante la irreverencia gentil, dónde el coach con cierta "inocencia" realiza una vuelta de preguntas que van cuestionando la forma de ver del coachee.
- 2- Se invita al coachee a la realización de una actividad específica, ya sea mediante el role playing, o la terciarización, por citar unos ejemplos.

Luego el coach propondrá una suerte de entrenamiento en alguna técnica concreta a fin de desarrollar la habilidad necesaria para acortar la brecha.

Técnicas posibles a entrenar:

- Víctima protagonista y líder
- Indagar y exponer efectivos
- Columna izquierda
- Niveles de verdad
- Disolución y resolución de conflictos
- Pedidos efectivos
- Ofertas efectivas
- Compromisos efectivos
- Reclamos efectivos
- Disolución del innombrable
- Trabajo con la confianza
- Dilemas personales
- Competencias emocionales
- Alquimia emocional
- Técnica del ego y del alma
- etc

Al cierre, el coachee declarará un compromiso para consigo mismo relacionado con el entrenamiento en alguna de las técnicas mencionadas más arriba.

2- Organizacional

A nivel grupal, el proceso de coaching se emplea básicamente para generar una coordinación efectiva de las tareas que desempeña cada individuo. Esto implica métodos de conversación compartidos, así como generación de compromisos efectivos y toma de decisiones coherentes. Para esto, suele realizarse un diagnóstico de la forma habitual de desenvolverse y luego se invita al equipo a un proceso similar al individual, con el objeto de cuestionar la coherencia del modo presente de interactuar y la exploración de alternativas más efectivas.

como en el caso individual, se actúa sobre un quiebre:

- Reuniones indeseables
- Desmotivación general
- Decisiones ambiguas
- Malestar general
- Empleo poco efectivo del tiempo
- etc.

También se busca clarificar una brecha: la distancia entre como ese equipo trabaja hoy y como le gustaría trabajar.

Luego, se genera un contrato: acuerdo de explorar un tema específico, en base a posibles diagnósticos:

- Reuniones inefectivas
- Presencia de innombrables
- Ausencia de método de toma de decisión

- Rutinas defensivas o esquizofrenia organizacional
- Etc

A partir del mismo, se procede a desafiar las interpretaciones proporcionadas en el equipo y se generan nuevas formas de ver (reinterpretación).

Finalmente se diseñan cursos de acción y se declaran compromisos.

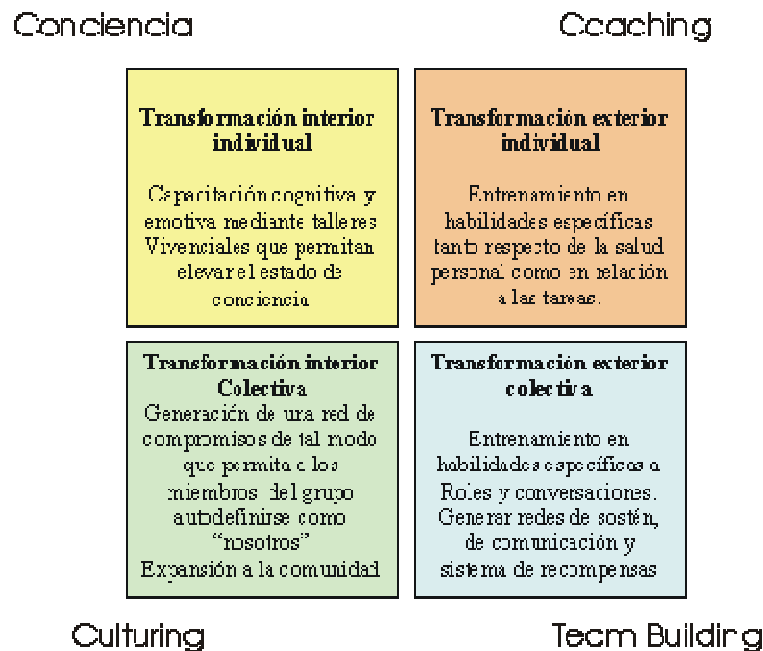
Técnicas en la que pueden entrenar:

- Check in y check out.
- Reuniones efectivas
- Disolución de innombrables colectivos
- Liderazgo (pasar de protagonista a líder)
- Cualquiera de las individuales

SE produce el cierre y se acuerda un seguimiento.

Cuando en una organización, se aplica el coaching grupal apoyado con sesiones individuales a algunos de sus miembros, entonces el funcionamiento de ese grupo en particular empieza un proceso de crecimiento que pronto se ve reflejado tanto en los resultados como en la percepción subjetiva de aumento del bienestar.

Si además, considerando la organización como un todo, se aplican los procesos de team building y culturing en forma planificada, entonces se genera un fenómeno de potenciación.



Nota 1: Como el coaching implica expansión de la conciencia, entonces también involucra el cuadrante que denominamos conciencia.

Nota:2 si bien en forma esquemática clasificamos al coaching en el cuadrante exterior individual, tomando como modelo un entrenamiento conductual, cuando el mismo se aplica de modo integral abarca en forma directa los dos cuadrantes individuales y el colectivo exterior, y en forma indirecta el cuadrante colectivo interior.

Nota 3: este modelo y su metodología de trabajo han sido inspirados en el que aprendí en mi capacitación de posgrado en la escuela de Fred Kofman y en los talleres de Patricio Villalonga. Quien desee profundizar en el mismo se verá beneficiado con la lectura de la trilogía Metamanagement, de Fred Kofman, Granica 2000.