

Distinguishing Coaching

Richard LeKander

Traducción Marta Calvo

Mentoring

Coaching es frecuentemente confundido con mentoring y si bien ambos pueden compartir algunos atributos, proclamamos que coaching no es mentoring. El término "mentor" nos lleva a la antigua Grecia cuando Odiseo confía la educación de su hijo Telémaco, a su amigo Mentor. Es un tipo especial de relación entre dos personas con el propósito de guiar y apoyar a alguien en su camino. Este camino usualmente tiene que ver con la entrada a la adultez, desarrollo de carrera o entender y tener maestría en el trasfondo político de las organizaciones. Típicamente el mentor es mayor y posee cierta sabiduría en la "forma de conocimiento del mundo"

Mentoring comparte mucho con coaching. Para ser efectivo, el mentor debe anteponer las inquietudes del mentee a las suyas. La relación está siempre basada en la confianza y para ser realmente efectivo el mentor debe tener el permiso total de su socio para ofrecerle su guía y consejo. Es en esta área de guía y consejo donde coaching y mentoring se diferencian.

Si bien a ambos, mentor y coach, frecuentemente les preguntan por sus opiniones, estrategias y consejos acerca de que hacer, el coach devuelve la pregunta al coachee o parafrasea la pregunta con el objetivo de que el coachee reflexione, piense y hable en voz alta acerca del tema. Por otra parte, el mentor típicamente contestará la pregunta y proveerá el sabio consejo de la persona que ya ha atravesado una situación similar.

Coaching apunta a inventar el futuro desde un futuro basado en las posibilidades y declaraciones del coachee. Mentoring en la mayoría de los casos inventa el futuro desde la sabiduría del pasado basada en la experiencia e historia del mentor, mayor, sabio y más experimentado. El coach pierde efectividad si cree que el resultado del coaching se debe a su sabiduría y experiencia. El coach competente crea un contexto de clarificación en el cual algunas nuevas posibilidades pueden aparecer para el coachee. El coach crea el contexto, aclara el camino en la oscuridad o en la confusión pero nunca controla lo que aparece. Cuando las nuevas acciones posibles aparecen para el coachee, el coach sabe como ir despacio y ser paciente para permitirle al coachee desarrollar y articular la posibilidad. Nuevas preguntas podrán iniciar el proceso de clarificación, pero en contraste con el mentor, el coach no dará su "sabia opinión" acerca de que funcionará o no funcionará.

Coaching comparte mucho con lo que entendemos como mentoring, pero como dice Julio Olalla en su libro "El Lado Ritual del Coaching Ontológico": "El coaching sucede mas en la experiencia de ser aceptado, respetado y tenido en cuenta que en la inteligencia de lo que se dijo".

Mentoring acepta, respeta y tiene en cuenta a los mentees. En este aspecto es un espejo de coaching. Sin embargo, mentoring tradicionalmente habla desde la inteligencia, autoridad y una posición superior de sabiduría. En este aspecto no es coaching y coaching no es mentoring.

Enseñanza

Coaching frecuentemente es confundido con enseñar o entrenar o impartir formación. Decimos que un maestro o entrenador es alguien que capacita al jugador a mejorar incrementalmente sus habilidades y prácticas, guiándolos a un nivel más alto de competencia en algún dominio de acción. Enseñar y entrenar nos permite aprender nuevas recetas, técnicas y métodos para hacer lo que ya hacemos, mejor.

Un coach, sin embargo, no es alguien que necesariamente sabe como hacer algo mejor. En la mayoría de los casos, el coach no posee las mismas habilidades que el jugador. Un coach, sin embargo, es capaz de expandir las posibilidades que el jugador tiene y al hacer esto lo provee con la capacidad de tomar nuevas acciones que no serian posibles sin las observaciones e intervenciones del coach. Es importante notar que el coach no necesita ser un experto o un gran ejecutante en la actividad en cuestión. En la mayoría de los casos, el coach puede no tener ninguna habilidad para ejecutar acciones en el dominio. **Lo que el coach aporta es la habilidad de observar y ver nuevas acciones posibles para el jugador y comunicarlas en una forma que habilite al jugador a tomar estas nuevas acciones.**

Enseñar y entrenar están focalizados tradicionalmente en la transmisión de conocimiento. Este conocimiento puede ser en la forma de información, procedimientos, hechos o historias acerca de cómo hacer determinada acción. Todos nosotros hemos tenido la experiencia de tomar clases donde memorizamos mucha información, podíamos relatar, contar, contestar preguntas acerca del tema, pero al final de la clase no éramos capaces de tomar acción. Leer y aprender hechos e información acerca de andar en bicicleta y andar en bicicleta son dos dominios diferentes.

Enseñar ha focalizado tradicionalmente en la “cabeza” e ignorado el resto del cuerpo. Asumimos que saber algo intelectualmente es lo mismo que saberlo como un hábito o comportamiento. Recuerde cuando usted estaba aprendiendo a manejar. Le dieron las instrucciones del acelerador, freno, embrague, cambios, etc. Le dijeron como presionar lentamente el acelerador mientras simultáneamente soltaba el embrague. Después que le dieron ese conocimiento, le dieron la oportunidad de probar. ¡Más fácil explicarlo que hacerlo!!!

Sin embargo, después de mucha práctica usando su cuerpo para realizar las acciones de manejar y cambiar, el cuerpo aprendió. El conocimiento de como manejar un coche se corporalizó y a partir de ese momento usted raramente pensó en el embrague y en el acelerador. El cuerpo se hizo cargo y tomó la acción adecuada cuando se requería. De hecho, la única manera en la que usted podría olvidar como hacer los cambios seria al tratar de pensar en ello. Pensar acerca de cómo hacerlo podría causar que usted no lo haga.

Una segunda diferencia entre coaching y enseñanza focaliza en la noción de proveer recetas, técnicas y consejo. Muchas veces enseñar puede tomar la forma de decirle a alguien que hacer, darle las respuestas, proporcionar la receta “correcta” o la técnica para resolver el problema o la inquietud.

Coaching no es eso. Coaching no proporciona el consejo, la receta o la técnica. Coaching se trata de nuevas preguntas, no se trata de dar las respuestas. Para que el coaching sea verdaderamente efectivo, el jugador debe descubrir la respuesta por si mismo. Aun en el caso de que el coach pueda tener una opinión o “saber” la respuesta, debe ser paciente y confiar en que el jugador va a descubrir por si mismo las respuestas. Este descubrimiento permitirá al jugador corporalizar y adaptar la nueva práctica para su particular y única forma de ser. Coaching se trata de permitirle a la gente descubrir sus propias respuestas en lugar de copiar las respuestas del maestro.

Notas de la traductora

1. En relación a que el coach no necesita ser un experto en el tema del coaching, acuerdo con LeKander. Pero, agrego, que algún conocimiento del tema tiene que tener. Es muy difícil coachear exitosamente, por ejemplo, en organizaciones si no tenemos experiencia o conocimientos de las funciones, tareas y cultura de las mismas y de los quiebres más habituales de los integrantes.

En coaching personal, esto también es válido. Recuerdo a una coachee que tenía un novio judío ortodoxo y el quiebre era la relación con la familia de él. Dado que yo no tenía idea de la cultura de los judíos ortodoxos, tuve que informarme acerca del tema.

2. Con relación a que el coachee, debe descubrir por si mismo las respuestas, recuerden que en coaching ontológico además de hacer preguntas, identificamos y mostramos juicios, ofrecemos interpretaciones y mostramos distinciones. No estoy de acuerdo con que el coachee pueda descubrir TODAS las respuestas por si mismo, solamente preguntado.

LeKander es un coach formado en la escuela de coaching tradicional americana, quien hace algunos años se acercó al coaching ontológico. Más específicamente al equipo de Julio Olalla. Dada la fecha de este artículo, 2002, supongo que todavía le quedaban algunas de las "recetas" del otro enfoque.

Counseling

Counseling toma muchas formas en las organizaciones. Se puede referir a procesos para corregir deficiencias en la performance o se puede referir a un programa por abuso de sustancias.

Counseling tiene sus raíces en el discurso psicológico. Coaching en nuestra interpretación no lo tiene. Esta diferencia se manifiesta a sí misma a través del proceso. Mientras que counseling usualmente intenta determinar la causa o la razón detrás del problema, coaching en nuestra interpretación no lo hace.

Counseling y sus raíces psicológicas trata de "pelar las capas de la cebolla" para llegar a la raíz o al corazón de la persona, para descubrir no solo

las razones para la “disfunción” sino también para descubrir quien es la persona en “realidad”. Una vez que esto es descubierto, counseling tradicionalmente trata de “arreglar o curar” a la persona o su pasado. No estamos diciendo que counseling no funciona o que no hay un espacio para counseling. Por el contrario, por el contrario, vemos al counseling como una práctica valiosa. Sin embargo, estamos diciendo que coaching tal como lo definimos no es counseling y no debería basarse en una interpretación psicológica de lo que significa ser humano. (Coaching ontológico se basa en la interpretación que los seres humanos son seres lingüísticos)

Coaching no se basa en el discurso psicológico o en los métodos y procedimientos psicológicos para encontrar la causa detrás de la disfunción o en la escasez en la performance. Coaching aspira a generar nuevas maneras de observar, nuevas competencias, nuevas formas de tomar acción. Mira para capitalizar la plasticidad inherente al ser humano, la habilidad fundamental para cambiar, crecer y modificar nuestras acciones para convertirnos en alguien diferente.

Coaching funciona porque permite a la persona re-inventarse a sí misma, a generar nuevas formas de ser y de actuar. A crear una nueva identidad y en esencia reconstituirse en una persona diferente.

Coaching mira para destrabar el lazo, el vínculo entre causa y efecto. Realiza esto separando el fenómeno o los hechos de la historia que todos generamos siguiendo al fenómeno. Coaching rompe la conexión entre los hechos y la historia, permitiendo a la persona mirar a los hechos de una manera nueva.

La conexión entre lo que pasó y nuestra historia acerca de ello es importante. Una vez que hicimos la conexión, nosotros típicamente actuamos a partir de la causa que hemos asignado. A modo de ejemplo, una vez que nos hemos juzgado a nosotros mismos o hemos sido juzgados por otros, como “torpe para las matemáticas, tenderemos actuar consistentemente con esa declaración. Nosotros no seremos capaces de hacer cálculos, sacar un porcentaje, llevar registro de nuestros gastos, etc. y deberemos contar con otros para hacer esas tareas. **Si nos preguntan porque no tomamos acciones asociadas con las matemáticas, diremos que somos torpes como una propiedad fija de nuestro ser, asumiendo que la causa y el efecto están atados para siempre.**

Dado este vínculo, este lazo irrompible, nosotros no podremos nunca aprender matemáticas. Aprenderlo es un dominio de permanente incapacidad. El proceso de romper el lazo, el vínculo entre la causa y el efecto puede ser poderoso y permite al jugador la libertad de no continuar actuando, a causa de determinada interpretación o juicio.

Esto le da al jugador una libertad nueva para cambiar sus acciones y actuar “desde fuera de las razones del pasado”. Le permite al jugador observar lo que le está faltando para ser capaz de tomar nuevas acciones, para aprender, para rehabilitar su cuerpo y actuar diferente.

Coaching y counseling, aspiran a resultados similares relacionados con lograr cambios en las acciones de las personas. El enfoque sin embargo es diferente.

Consultoría

Coaching a menudo aparece como otra forma de consultoría. Muchos consultores en la actualidad se llaman a sí mismos coaches. Consultoría y Coaching aparecen como similares. Ambos buscan dar soporte al cambio en las organizaciones, a que sean más competitivas y logren mejores resultados. Consultores y coaches pueden facilitar talleres, trabajar con equipos y proveer servicios de soporte a los líderes y ejecutivos de la empresa.

Consultoría, desde nuestro punto de vista, es un servicio para proveer recomendaciones expertas en un campo o actividad particular. Un consultor de marketing sería un “experto” en marketing y sería contratado por una organización para diagnosticar y recomendar nuevos programas de marketing o soluciones a la organización. Un consultor en Tecnologías de la Información, brindará expertise valioso a la empresa para diseñar e implementar herramientas basadas en la tecnología. En ambos casos, el consultor ha sido contratado porque proporciona cierto expertise o competencia en una particular área de la empresa.

Un coach, por otra parte, no tiene necesariamente expertise en ninguna especialidad o área en particular. Los coaches tienen que tener competencias para ver y observar en un nivel fundamental. En nuestra opinión lo fundamental de los negocios vive en una nueva interpretación de que es una organización y como opera en un nivel fundacional. Como coaches de organizaciones, observamos a las organizaciones como un **fenómeno**

lingüístico. Decimos que una organización está constituida por personas comprometidas en un juego conversacional para lograr algo que fue declarado como deseado. Lograr el resultado y ganar el juego, es el objetivo. Incorporarse a la organización y convertirse en un colaborador – en un jugador – incluye una conversación mutua de declaración. Usted declara que quiere incorporarse – jugar – y una persona con autoridad otorgada por la organización declara que usted está contratado.

Una vez que está en la organización, usted juega teniendo conversaciones con los clientes y con los otros jugadores – colegas - En estas conversaciones usted declara las cosas que faltan y hace los pedidos, ofertas y promesas necesarias para crear lo que está faltando. Usted gana el juego, logrando los resultados y objetivos.

Además de la conversación que constituye el juego – también se inventan las reglas (procesos y estándares) las herramientas (programas informáticos y sistemas de comunicación) y la estructura (edificio, oficinas, etc.)

En el mundo de los negocios, inventamos nuestras estrategias y tácticas para ganar, en conversaciones. Formamos equipos y jugadores para desarrollar ciertas prácticas recurrentes para llevar a cabo las estrategias. Trabajamos juntos, coordinamos nuestras acciones, declaramos quiebres y celebramos los éxitos. Haciendo esto, creamos y nos encontramos en diferentes estados de ánimo y emociones que, como sabemos influyen la forma en que jugamos.

Un coach organizacional o de negocios, trabaja en este dominio: El dominio de las conversaciones, las reglas, las herramientas y las estructuras, los estados de ánimo y las emociones. Su expertise vive en el sistema que es constituido por estos elementos. De esta forma, un coach no necesita saber o ser un experto en alguna industria específica o negocio determinado. Su Coaching focaliza en las conversaciones, en la corporalidad y los estados de ánimo de los individuos y equipos que forman la organización. El coach es un experto en esta base fundacional de una organización y tiene la habilidad de desarrollar las conversaciones que necesita la organización para lograr los cambios deseados.

Fuente: Extracto del libro, “An Introduction to Business Coaching”, WorkGroup Resources, Inc. 2002. **Richard LeKander:** Ex Vice- presidente ejecutivo de The Newfield Network