

CONTANDO MI CUENTO: MI MIRADA DESDE EL COACHING ESENCIAL

Cris Bolívar

En una de las últimas jornadas de coaching a las que asistí se reabrió en direcciones nuevas la brecha de la sospecha sobre el coaching actual y me colocó en la inquietud de volver a plantearme algunas viejas preguntas:

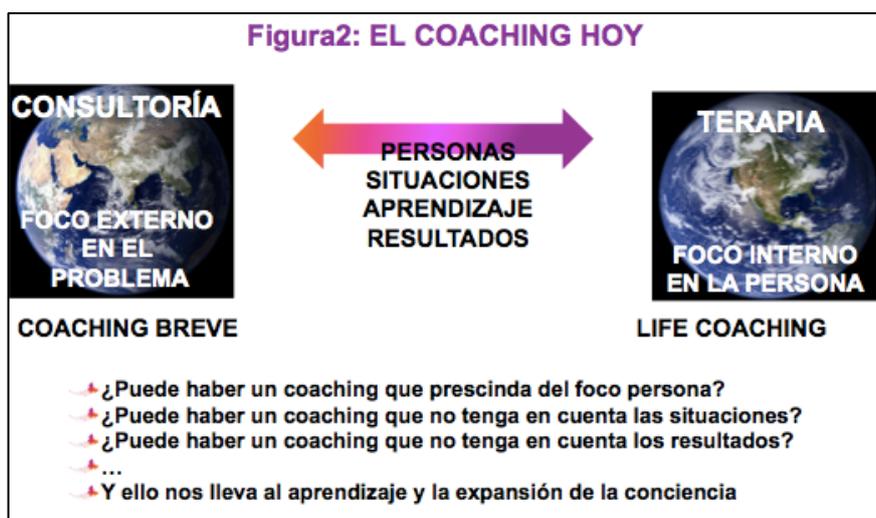
¿Qué es coaching?, ¿todo es coaching?, ¿cuáles son sus límites?; ¿qué hacemos los coach?, ¿qué valor aporta un coach?; ¿es solo herramientas o la aplicación de un método?; ¿es por el contrario un arte?; ¿el modelo de coaching actual sigue atrapado en un nivel de “conciencia naranja” (nivel racional-pragmático-eficientista de la “Spiral Dynamics” de Beck y Cowan) pragmático moderno, apegados a los resultados?, ¿o más bien es afectado por el tabú que rodea a la psicología clínica?; por otro lado, ¿es posible la distinción de lo que sea coaching?, ¿es necesaria?, ¿para qué hacerla?, ...

La inquietud crecía a medida que las jornadas avanzaban.

Por un lado el llamado “coaching breve”, centrado en la búsqueda de soluciones a los problemas y con el foco en los resultados a corto y en los deseos del cliente (los deseos de su ego) ... por otro, la indignación de muchos coaches ante ese planteamiento ...

Al mismo tiempo, la toma de conciencia de que muchos coaches estaban situados en un enfoque de coaching sostenido por la metodología y las herramientas ... y la confrontación con un coaching como arte.

En otro orden de cosas, desde la visión del colegio de psicólogos, con su multidimensionalidad organizacional y terapéutica, se reconocía implícitamente la importancia de un coaching basado en una síntesis entre persona y resultados, entre terapia y consultoría. (Ver figuras 1 y 2)



Ante esa inquietud, la dialéctica hegeliana y la espiritualidad vinieron a dar luz.

- Tesis: El foco de trabajo del coaching es la persona.
- Antítesis: El foco de trabajo del coaching son los resultados/objetivos.
- Síntesis: El foco de trabajo del coaching ha de ser el desarrollo de la sabiduría.

La síntesis, que sería la nueva tesis emergente, se definía y reconfirmaba en base a la integración de la dualidad persona/resultados para trascenderla, y quedaba recogida en el concepto de desarrollo de la sabiduría a través del Coaching Esencial, fruto de mi background como psicóloga, filósofa, consultora master de desarrollo organizacional, master coach (MCC), y de distintos estudios e investigación en el ámbito de la espiritualidad. (Ver figura 3)



Esta tesis tiene relación con la

necesidad de las personas de afrontar las situaciones que viven de forma que puedan obtener determinados resultados.

Y aquí se abre otro grupo de preguntas.

Respecto a las personas y sus recursos: ¿cómo definimos a los seres humanos?, ¿con qué recursos cuentan para hacer frente a su vida?, ¿cómo desarrollar sus recursos propios para optimizar su interacción con la vida?, ¿el coaching tiene que satisfacer las necesidades del ego sin tener en cuenta el verdadero potencial de la persona?, ...

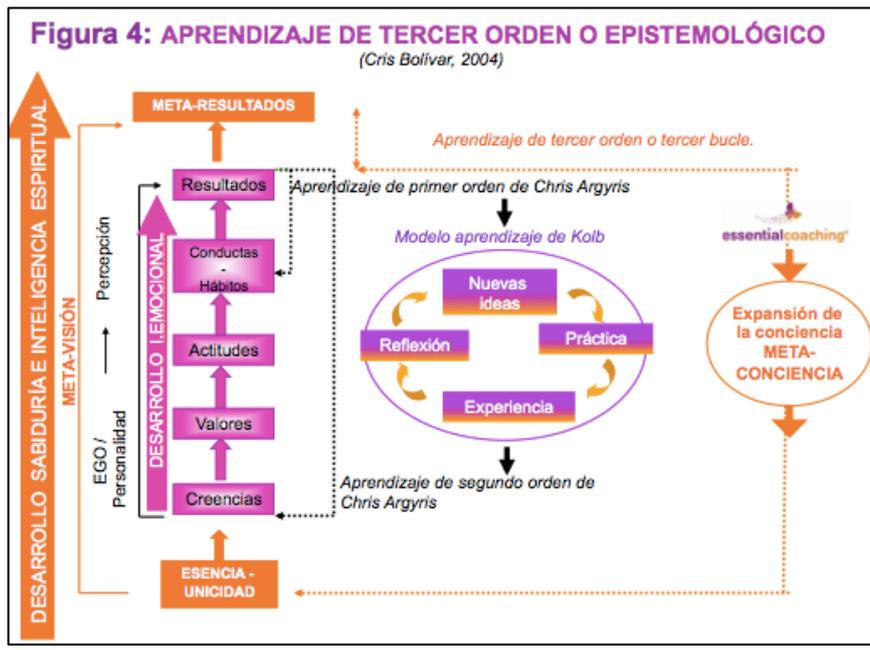
Respecto a las situaciones: ¿en qué situaciones o problemas se encuentra la persona?, ¿cómo son leídas éstas?, ¿qué aspectos es necesario aceptar e integrar?, ¿qué se hace con ellas?, ¿los problemas son sólo un síntoma o el coaching tiene que intentar resolverlos?, ...

Respecto a los resultados y objetivos: ¿qué son resultados?, ¿hay diferencia entre objetivo y resultado?, ¿se puede hacer algo para alcanzar ciertos resultados, o suceden?, ¿los resultados son solo la consecuencia de nuestro esfuerzo, del potencial y de la conciencia disponible?, ¿el coaching tendría que enfocarse a los objetivos o a los recursos y el proceso para alcanzarlos?, ...

Como dice Daniel Ben Itzjak, "El esfuerzo depende de ti, pero no los resultados."

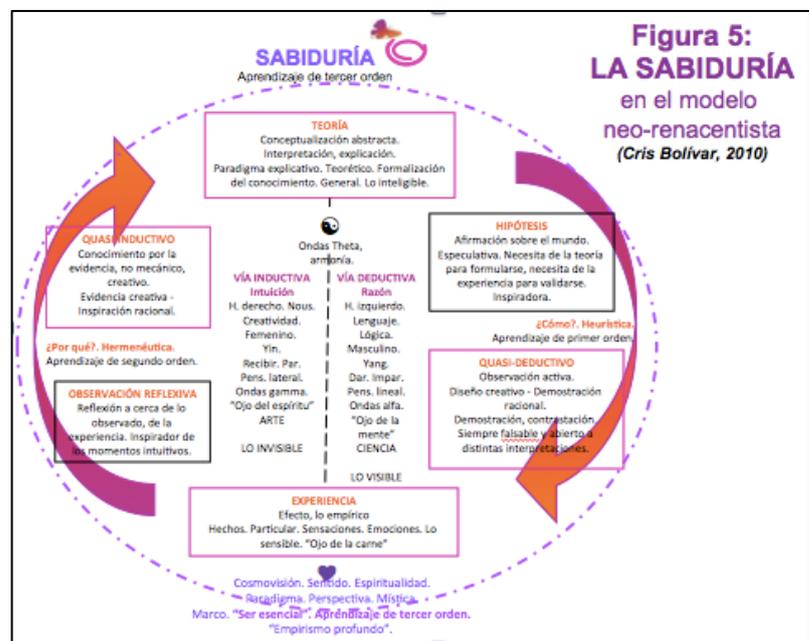
Veamos como ir dando respuesta a todas estas preguntas integrándolas en un modelo de coaching: el Coaching Esencial. Éste desarrolla el nivel más profundo del ser humano, acompañando el proceso de expansión de la conciencia, desarrollando el potencial, abordando su esencia, su unicidad, rompiendo los límites del ego para re-crearnos generando sabiduría para así alcanzar meta-resultados.

En este modelo, consideramos, por tanto, que el potencial de la persona está más allá de su ego o personalidad, y por tanto, hay que salir de él desde un aprendizaje de tercer orden. (Ver figura 4). El aprendizaje de tercer orden o epistemológico (Cris Bolívar, 2004), es un aprendizaje que se inicia en la transformación pero que va más allá, a partir del re-conocimiento y de la aceptación del ser en todo su potencial, para lograr la re-creación.



Representa un tercer bucle basado en la expansión de la conciencia, que genera y se retroalimenta del encuentro con la verdadera esencia del ser, con la unicidad desde la percepción de todo nuestro potencial y la integración de las dimensiones del hacer, del pensar y del sentir, según nuevos modelos más integradores y sistémicos del ser humano y las filosofías espirituales orientales.

Estamos pues hablando de un enfoque de coaching basado en la persona, respecto a las situaciones que viven y sobre las que necesita alcanzar ciertos resultados ... estamos hablando de un coaching enfocado a generar sabiduría. (Ver figura 5).



La sabiduría se va dando en la medida que la persona alcanza una integración dialéctica entre los distintos tipos de conocimiento (Holliday y Chandler): Conocimiento del yo + Conocimiento del otro + Conocimiento del mundo.

O dicho de otro modo, cuando se da una síntesis entre el conocimiento analítico (hemisferio izquierdo), el conocimiento holístico-experimental (hemisferio derecho), mezclando el campo afectivo, personal y cognitivo. Esta síntesis representaría una cohesión o integración de toda la corteza cerebral, especialmente en las áreas

prefrontales y del vértice (donde se dan los procesos de alto nivel ejecutivo, meta-ejecutivo y de conocimiento).

El desarrollo de la sabiduría permite recuperar la plasticidad esencial original que es la base de nuestra adaptación como especie para poder dar respuesta a entornos de alta complejidad e incertidumbre ... accediendo a todo nuestro potencial: del ego a la sabiduría, del ego a la autenticidad, volver a la esencia que somos.

El Coaching Esencial acompaña ese proceso, el proceso de un ser humano que a través de sus propios recursos ha de hacer frente a un mundo complejo, poco estructurado, dinámico y sistémico del que él mismo forma parte y en el cual la racionalidad no puede resolverlo todo y la creatividad no alcanza. Es necesario, por tanto, el desarrollo del potencial del ser humano que somos y la integración de las distintas áreas de conocimiento para poder aplicar todo ello a la vida y ser capaces de abordar las situaciones conflictivas e inciertas que se nos presentan, especialmente en la época postmoderna que vivimos y que nos arrastra hacia un deseo de no pensar, hacia el conformismo y el pragmatismo radical donde se puede caer en pedirle al coaching que sirva a los deseos del ego, que solo busca comodidad, seguridad y control, intentando protegernos desde el miedo e instalándonos en nuestra zona de confort.

“Si quieres conseguir resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo”. (Albert Einstein)

Dicho de otro modo, para salir de la postmodernidad y abrir un nuevo camino (neorenacimiento. Cris Bolívar, 2010) tanto personal, como organizacional y social, deberemos salir de los automatismos del ego para generar otros resultados, inalcanzables desde la posición actual: meta-resultados. Es necesario recuperar las personas conscientes y despiertas que somos.

Las organizaciones, sus equipos y sus directivos son elementos clave de este despertar hacia la sabiduría.

Las organizaciones sabias son organizaciones que saben que no saben, que se apoyan en su ignorancia sabia. Están abiertas al aprendizaje de tercer orden, en el aprender a aprender, buscando siempre un mayor contacto con su esencia y su misión. Amplían su conocimiento experto al mismo tiempo que se mantienen abiertas e integran la experiencia. Están orientadas al proceso y manejan el cronos (tiempo convencional) teniendo en cuenta el kairós (tiempo del fluir). Son conscientes y están orientadas a fluir en un entorno complejo e incierto, encontrando soluciones creativas a los retos. Viven desde el amar (aceptación desde el fluir). Alcanzan meta-resultados. Instauran una cultura de coaching orientada a facilitar la sabiduría, muy especialmente de sus directivos.

En ellas se fomentan equipos que trabajan en el compartir desde el amar en lugar de hacerlo desde el miedo. Así, el Coaching Esencial de equipos es también una potente mirada para facilitar que emerja la sabiduría de los equipos, cualitativamente distinta de lo que actualmente se viene haciendo en coaching, que es la aplicación de la tradicional consultoría en desarrollo organizacional y el team building.

Estamos hablando, por tanto, de un equipo, de una organización, que tendrá que ser dirigida a su vez por un directivo sabio. Ya los antiguos griegos consideraban que todo gobernante debía ser un hombre sabio, pues tenía en sus manos la máxima responsabilidad. Creían que para ser sabio, había que empezar por el autoconocimiento (gnothi seauton) y el cuidado de sí (epimeleia heautou), ir hacia el camino transformador de la espiritualidad, desde creer en el potencial del ser humano racional e intuitivo. Un hombre con un ethos que empieza por el gobierno de uno mismo para poder dirigir a los demás con sabiduría, facilitando a su vez el desarrollo de los otros ... lo que ahora llamaríamos un directivo-coach.

“Todos somos aprendices de sabio.” (Mario Saban)

Todo ello para poder ir de “ruta por la vida” desde nuestra sabiduría interior, ya sea en nuestra vida personal, profesional o social. (Ver figura 6)

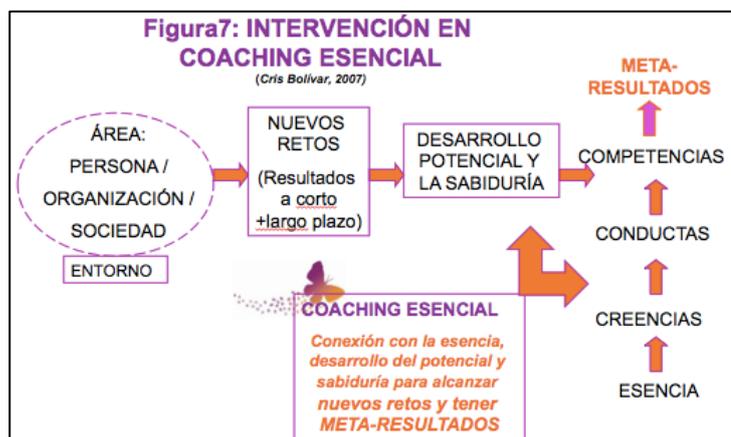
Eso significa poder conectar con el sentido, el propósito, a partir del silencio interior y la conexión con el Ser esencial. Esta misión la bajaremos a tierra estratégicamente, con determinados recursos que nos hará vivir una experiencia que

nos constituirá, nos transformará y, desde nuestra intuición, integraremos para acercarnos a nuestra estrella polar.

El Coaching Esencial ayuda a ir de ruta por la vida facilitando el proceso de despertar y acompañando el desarrollo espiritual del coachee, que en cada momento estará maduro para avanzar un paso más en su proceso, permitiendo que alcance meta-resultados. (Ver figura 7).

¿Cómo lo hace?.

La herramienta base del coaching es la mayéutica: del griego maieutiké (arte de las comadronas, arte de ayudar a dar a luz): a través del diálogo y el análisis común dar a luz el conocimiento (Platón en su obra Teeteto hace el símil de la madre de Sócrates como comadrona), obstetricia de las almas. Mediante un continuo dialogar a través de breves preguntas y respuestas, dar y pedir razón de lo que se afirma, solicitar la



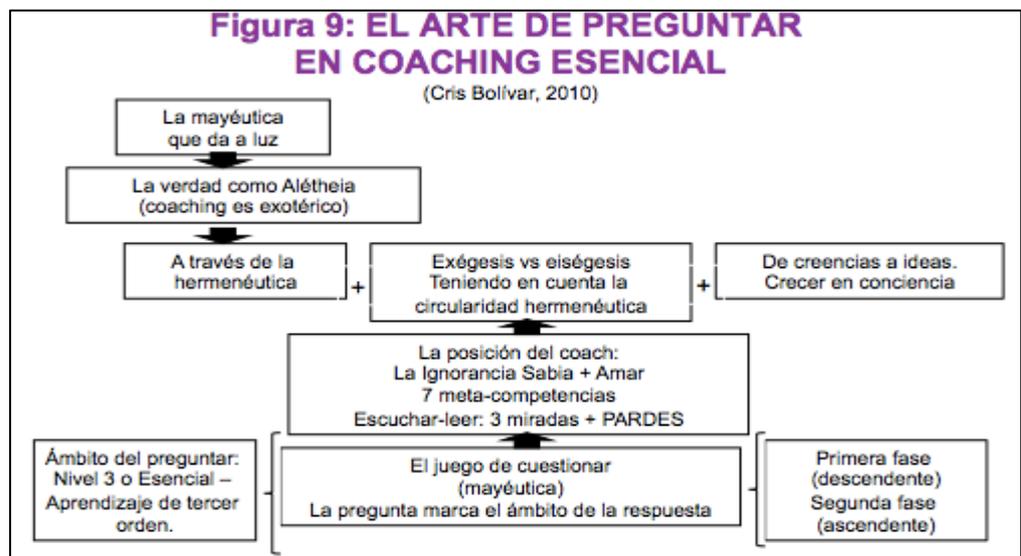
intervención crítica del interlocutor, ejercitar la propia crítica, colaborando conjuntamente en la búsqueda de la verdad y del bien y esforzarse en comprender el punto de vista del otro.

El coaching sería una conversación dialógica liberadora y creadora de sabiduría. Una espiral ascendente de sentido a través del juego de cuestionar (mayéutica), un juego entre la pregunta genuina y la

respuesta, donde coach y coachee se fusionan desde sus horizontes o mapas para aportar sabiduría y claridad al coachee. (Ver figura 8). En el modelo platónico mayéutico, si la respuesta tiene que tener sentido, ha de ajustarse a la pregunta. La pregunta marca la perspectiva. Preguntar es cuestionar. (Ver figura 9).



“La pregunta es la dirección, el cauce, en el que ha de inscribirse la respuesta.” Gadamer (filósofo de la hermenéutica).



Para ello, el coach esencial ha de partir de la “ignorancia sabia” (si solo es ignorante no sabe que preguntar y si todo lo sabe no le interesa preguntar, hace preguntas retóricas) y el amar. El coach esencial no sabe, no interpreta, no juzga, no resuelve y, en definitiva, no “es”. Y lo hace desde el silencio interior y la humildad, a través de formarse y desarrollarse en la menos 4 áreas.

1. La persona:

- Psicología en general y transpersonal en particular, Filosofía, Pedagogía, ... Como son, aprenden, cambian y desarrollan su potencial las personas, como piensan, como sienten, como elevan su conciencia los seres humanos ...

2. El contexto del coachee:

- Las organizaciones, familia, equipos, parejas, cultura, sistema, funcionamiento, los roles y sus requisitos sea en el liderazgo,

management, como en el coaching político o sistémico, etc. Especializarse en el área y tipo de coaching en el que se va a trabajar.

3. **La metodología del coaching:**

- Proceso, encuadre, pasos, técnicas, herramientas, metodología, la mayéutica, la hermenéutica, el juego de cuestionar ...

4. **Él mismo:**

- Proceso personal de mentoring, supervisión, de coaching y sobre todo de vida. Elevado desarrollo espiritual y de conciencia. Core competencias de la ICF, las 7 meta-competencias del coach esencial:

1. **Autenticidad:**

- Integración del ser.
- Conexión con el ser esencial.

2. **Presencia:**

- Conexión con el aquí y ahora.
- Estar abierto energéticamente, en silencio interior. Abierto a la capacidad de sorprenderse.

3. **Plasticidad:**

- Capacidad de desaprendizaje y aprendizaje para saber leer .
- Ser proactivamente flexible y consecuente.

4. **Ternura:**

- Expresión del amor incondicional por el ser humano.
- Presencia energética desde el amar.

5. **Humildad:**

- Aceptación del yo en el momento actual del proceso.
- Ser humano.

6. **Sabiduría (la ignorancia sabia):**

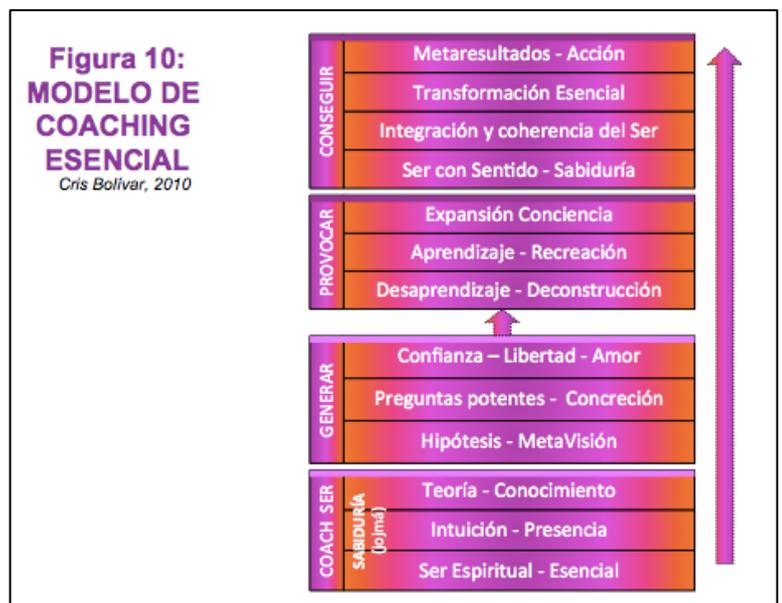
- Conexión con la intuición y el pensamiento lateral.
- Conexión con la racionalidad y el pensamiento lineal.

7. **Espiritualidad:**

- Trascender el yo.
- Conexión con el fluir y la totalidad.

Todo ello a través del modelo de Coaching Esencial (ver figura 10) y de sus siete pasos:

- Paso 1: Acuerdo y foco de trabajo.
- Paso 2: Los relatos significativos.
- Paso 3: Leer lo que hay detrás del relato. PARDES y generación de Hipótesis.
- Paso 4: Meta-hipótesis. Identificar la palanca de cambio.



- Paso 5: Construir una nueva meta-visión. El sentido.
- Paso 6: Hacer emerger el potencial y transformar.
- Paso 7: Fijar en la acción para conseguir meta-resultados.

Unos resultados que se relacionan con el desarrollo de:

- Sabiduría, excelencia y flujo.
- Paz interior y centramiento en el aquí y ahora.
- Libertad.
- Desarrollo del potencial no utilizado, desconocido, reprimido.
- Desarrollo de la plasticidad (para adaptarse o provocar el cambio).
- Desarrollo de todas las competencias emocionales a partir de las de autoconocimiento y autogestión.
- Transformación sostenible en el tiempo.
- Poder interior (desde la sensibilidad vs la coraza).
- Potenciación del liderazgo transformacional.
- Creatividad e intuición.
- Felicidad, plenitud y éxito.
- Alcance de meta-resultados (resultados no alcanzables desde el modo de hacer o el cambio, incluso el cambio de 2º orden).
- ...

Unos resultados que tal vez se comprendan mejor desde el testimonio de los coachees que han iniciado un proceso de Coaching Esencial, aquí expongo alguno de ellos:

1. *“Es verdad !j el proceso no se detiene, no lo puedes parar aunque lo desees con todas tus fuerzas. Cuando has VISTO no es posible hacer ver que no has visto nada, porque al VER, quedas colocado en otro punto y desde allí miras al mundo desde otro ángulo, con una nueva perspectiva ... y ya todo es diferente. He vuelto a ver Matrix detenidamente y me he fijado en las voces que le hacen pensar que está haciendo una locura al salir de Matrix y explorar otras posibilidades, en como se deja guiar por su intuición y solo cuando cree en él vence sus miedos, sale de Matrix y se gobierna a sí mismo. Sobre quien soy yo ... me he visto metida en una enorme ceguera, pero ahora tengo bien identificadas varias voces más, alguna quiere ser adulta, otras son infantiles y adolescentes ... como si no hubiesen cumplido años conmigo. Una, la que me dijiste que identificara, se llama "tontadas" y me hace pensar que todo lo que estoy diciendo ahora mismo es una tontería, y querer saber y descubrir es una locura muy peligrosa. También hay otra que no me dice nada pero que me hace estar en calma y bien a solas conmigo. Es verdad que la paz va llegando, que se van haciendo "descubrimientos internos", te sientes algo más ancho y te das cuenta que has dado un paso.”*
2. *“Antes de empezar el proceso de Coaching Esencial me descontrolaba con mucha facilidad delante de situaciones tensas, me estresaba muchísimo, ahora ya no me sucede, ahora OBSERVO, ESCUCHO, REFLEXIONO, limpio mis pensamientos , dejo que la situación se vaya y no me quedo dándole vueltas martirizándome ... , a la vez, soy más consciente de mi entorno, de lo que ocurre. El Coaching Esencial da mucha luz, solo hace falta quitarse las gafas negras, y como dices, es nuestra voluntad la que nos*

hace avanzar desde la confianza y el amor. Es un proceso maravilloso el DESPERTAR y sentir nuestro Ser ESENCIAL.”

3. *“Me siento haber vivido un antes y un después, como si la vida fuese nueva, como si todo lo que veo fuese visto por mi por primera vez. Veo posibilidades, lo que antes me parecía irresoluble ahora lo veo como parte del camino que me hace estar vivo. Mi relación con los demás ha cambiado, con mi pareja, con mis colaboradores, todo fluye. Es como si el miedo hubiese desaparecido. Sé que volverá, pero tampoco le tengo miedo a eso. Me siento más libre, más despierto, más relajado. Es como si yo estuviera observando desde otro sitio, viéndome vivir. Me siento con energía, con claridad para ir hacia mi misión, sé lo que quiero y sé que puedo ir hacia allí, y ya no necesito saber si lo voy a conseguir o no, ya no me preocupa el futuro. Me siento pleno como nunca me había sentido en mi vida, y con ganas de compartir esa plenitud.”*

En definitiva, en este artículo he aportado mi mirada, tratando de posicionar donde considero que ha de situarse el coaching, y en concreto donde se ubica el Coaching Esencial en el continuo consultoría-terapia y en cuanto a la orientación a persona-resultados. He descrito cual es su foco: el desarrollo de la sabiduría y lo que ello significa. He descrito su filosofía, modelo y pasos y cual sería el perfil del coach esencial. Con todo ello he tratado de dar respuesta a las distintas preguntas que daban pie a la revisión del coaching actual, esperando aportar algo de luz, y sobre todo esperando haber abierto espacios de reflexión sobre el coaching hoy y su misión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beck y Cowan. "Spiral Dynamics" Blackwell Publishing 1999.
- Bolívar, Cris. "El arte de preguntar en Coaching Esencial". Cuadernos de Coaching nº 8 de la International Coach Federation y en Capital Humano virtual. www.icfes.com. Mayo 2012
- Bolívar, C. "Coaching Esencial". Rev Capital Humano, nº 213, sept'07.
- Bolívar, Cris. "De los clásicos al neo-renacimiento en coaching", revista Training Development Digest, diciembre 2011.
- (Bolívar, Cris y otros) - "Higher Education in the World 4, Higher Education commitment's to Sustainability: from Understanding to Action", que incluye "EDUCAR PARA SER" de Cris Bolívar. Palgrave MacMillan, UK (nov'11). Editado por la Global University Network for Innovation (GUNI).
- R.J. Sternberg. "La sabiduría. Su naturaleza, orígenes y desarrollo".

LA AUTORA

Coach internacional MCC, Master Certified Coach – ICF (USA). Ex-VicePresidenta ICF-España. Lda. en Psicología Organizacional (Universidad de Barcelona). Filosofía (Universidad de Barcelona). Master en Consultoría Desarrollo Organizacional (Israel). Meditación Raja Yoga, Universidad Espiritual Brahma Kumaris (India). Cabalá con Daniel Ben Itzjak y Mario Saban. Sufismo naqsbandi (Chipre). Conferenciante y autora de diversos libros y artículos. Pintora y poeta.
crisbolivar@crisbolivar.com; www.crisbolivar.com

