

El Coaching en la funció directiva

Convé que els directius incorporin el *coaching* a les seves habilitats?

A veure, el *coaching* serveix principalment per:

- Ajudar a aprendre noves competències. Provocant la reflexió i les experiències adequades.
- Accelerar-ne la plena integració. Mitjançant l'entrenament d'aquestes competències noves.

Són útils aquestes habilitats als directius d'empresa al s. XXI?

Si el lector creu que sí, pot continuar llegint, si creu que no, li suggereixo que també, seran només uns minutets.

Dono cursos de *coaching* i mantinc sessions de consultoria i *coaching* amb directius de mig i alt nivell. Com a consultor em paguen per donar respostes, com a *coach* per formular les preguntes més adients. Què és millor? Segons el meu parer depèn de la predisposició de cada persona a rebre *coaching*. Si hi ha bona predisposició, els resultats del *coaching* són impactants. La consultoria, per contra, és adequada en situacions tècniques, on el que cal és una recepta a aplicar. Cal dir que és possible una formulació híbrida.

Un directiu pot "fer" *coaching* als seus col·laboradors o pot donar instruccions perquè les compleixin. Què és més adient? Dependrà sobretot també de la persona que rep l'acció del directiu. Val a dir però que donar instruccions és més fàcil. "Fer" *coaching* requereix valorar les persones per sobre de qualsevol altre cosa, alhora que exigeix una subtilesa especial.

Però, què fa un *coach*?

Molt esquemàticament responc:

1 · Donar-se compte. Primer de tot el *coach* es dona compte del món del *coachee*, del qual aquest n'és protagonista alhora que subjecte passiu. Donar-se compte va més enllà d'escoltar (tot i que saber escoltar és una habilitat fonamental). El *coach* està atent a la narració sencera del *coachee*. "Llegeix" el discurs sencer que s'expressa a través del llenguatge verbal, però també del que es desprèn del vessant corporal i té, alhora, molt present el teixit relacional del *coachee* i els vincles psicològics i emocionals que ha elaborat dins aquest teixit.

Per ajudar a algú cal entendre'l molt bé, amb la bona voluntat no n'hi ha prou. Cal també sentir respecte, admiració i agraïment per les persones que ens permeten acompanyar-les en els seus processos de millora.

2 · Desafiar. El *coach* empeny al client fora dels seu cercle de confort, mitjançant converses i –sobretot– preguntes, anomenades "transformacionals". I és que allà on tot ens resulta conegut ens sentim segurs, a raser, però no hi trobarem ni noves perspectives ni recursos addicionals. Si ens proposem assolir resultats extraordinaris no podem fer-ho amb els recursos ordinaris. Millorar i créixer suposa eixamplar constantment els nostres cercles de confort i seguretat. Ja deia Einstein que cap problema es pot resoldre des del mateix nivell de consciència que va permetre que s'originés.

3 · Oferir feedback. Els processos de *coaching* no s'acaben amb un informe sobre la taula, sinó quan el *coachee* integra allò nou que ha après. Només quan



instal·len en el seu subconscient els nous recursos, de manera que s'activin automàticament quan convé, podem considerar que el procés de *coaching* ha acabat. Això no s'aconsegueix repassant la teoria sinó sotmetent-se a un procés accelerat de pràctiques, de les quals el *coach* en fa un seguiment –sovint ja a distància– per assegurar-ne la plena integració de la manera més ràpida possible. La clau d'un seguiment adequat és saber donar-ne *feedback*.

Ara, amics lectors, ja podeu respondre si us interessa saber "fer" *coaching* als vostres col·laboradors, o rebre vosaltres mateixos *coaching* extern. Si encara no ho teniu clar pregunteu-vos: "Aspiro a tenir resultats extraordinaris a la meua vida (personal, familiar, professional,...) o crec que ja he arribat on havia d'arribar?" Si creieu que sempre cal anar més lluny, el *coaching* us interessa. Si us sentiu ja a port, en aigües plàcides i conegudes, enhorabona, desitjo –de tot cor– que els vents respectin sempre la vostra posició.

