El Coaching desde perspectivas múltiples

En este artículo el autor presenta el coaching global como una forma amplia e inclusiva de coaching, que es necesario para facilitar el éxito duradero y global. Los coaches globales se esfuerzan para enlazar y aprovechar múltiples perspectivas. Específicamente, propone 6 perspectivas generales, que se han visto como claves en el coaching ejecutivo: Espiritual, Cultural, Política, Psicológica, del Manager y Física.

Philippe Rosinski

El autor habla de cómo las perspectivas no-tradicionales podrían abrir posibilidades adicionales y nuevas oportunidades de crecimiento en el caso Marie. Finalmente, propone el esquema Moebius para representar y subrayar nuestras realidades interconectadas y la síntesis que podemos lograr.

Introducción

Siempre me han fascinado las perspectivas múltiples. Por ejemplo, mientras estudiaba Ingeniería Eléctrica en la Universidad de Stanford, escogí mis asignaturas electivas del área de las Humanidades (con la excepción de una clase de windsurf!) Asistí a clases fascinantes sobre historia, literatura, sociología y filosofía como parte de mi Postgrado en Ciencias. Encontré que estas perspectivas tan radicalmente diferentes me inspiraban y me enriquecían. Mis compañeros de clase solían preferir las Ciencias Informáticas, tema que consideraban como una prolongación más natural y más aplicable de Ingeniería Eléctrica.

Años más tarde, esta misma inclinación me llevó como coach ejecutivo a introducir los conceptos de coaching global, coaching desde múltiples perspectivas. Me preguntaba especialmente cómo aprovechar puntos de vista (como el político, el cultural o el espiritual), que no habían formado parte del coaching tradicional. En mi experiencia, este enfoque lleva a un coaching más creativo, poderoso y con más significado.

Desde mi punto de vista, la misión del coach ejecutivo es facilitar el viaje del coachee hacia el alto rendimiento y realización, hacia el éxito global y duradero, tanto por el bien del coachee como por el bien de los otros a quienes puede impactar. Hoy en día la práctica del coaching ejecutivo suele reducirse a sus dos perspectivas tradicionales, la de psicología y la de gestión. Ambas son fundamentales, pero normalmente no bastan para llegar a liberar a pleno el potencial del coachee.

Perspectivas múltiples

Sin embargo, a medida que el coaching se establece como una nueva disciplina, me satisface ver que muchos de los expertos que están contribuyendo a la "institucionalización" del coaching han manifestado que debe enriquecerse con múltiples perspectivas para tener más relevancia e impacto. En 2006 dos libros han ilustrado este camino: tanto "The Evidence based Coaching Handbook" y Excellence in Coachning" proponen una diversidad de enfoques en coaching y ejemplifican la riqueza de adoptar múltiples perspectivas. Linda Page ha resumido de una manera excelente esta evolución. "Existe un consenso cada vez mayor que el área de estudios de coaching deberá ser un

Tabla 1:

Perspectiva	Definición/Explicación	Dos cualidades esenciales promovidas por la perspectiva particular
Espiritual	La espiritualidad es un incremento de la conciencia con uno mismo, los otros, la naturaleza, lo "divino" inherente y transcendente. Es también la habilidad de encontrar significados, derivar propósitos y apreciar la vida.	Significado y Unidad Ver comentarios en el siguiente apartado ("Diversidad y Creatividad")
Cultural	"Una cultura del grupo es una serie de características únicas que distingue sus miembros de otro grupo" (Rosinski, 2003). Las características externas incluyen comportamientos, artefactos y productos. Las características internas incluyen normas, valores y suposiciones básicas.	Diversidad y Creatividad En nuestro medio complejo, multicultural y turbulento, es esencial incrementar el aprendizaje de cómo adoptar la diversidad, de los huecos en el puente cultural, de la creatividad, de la vida con significado, de los actos de responsabilidad, de las rupturas superadas y de la lucha por la unidad (interna y externa).
Política	La Política es una actividad que construye y mantiene tu poder, de tal modo que puede hacer realidad tus metas. Poder es la habilidad de conseguir tus importantes y significativas metas. La Políticas es un proceso. El poder es un potencial y procede de muchas fuentes. (Rosinski, 1998ª).	Poder y Servicio. La Política es inherente de la vida organizacional y esencial para el liderazgo. La Política será constructiva cuando es también trabajo para el servicio a los otros. Cuando el poder produce impacto y lanzamiento, también es servicio puede guiar tus acciones.
Psicológica	La Psicología es el estudio individual de la personalidad, del comportamiento, de las emociones y de los procesos mentales. La Psicología se diferencia de la cultura en que su enfoque primordial es el individual, más que el colectivo: es "supra-individual"	Emocional y Relacional Las perspectivas psicológicas y directivas constituyen los dos pilares del coaching tradicional.
Del Manager	"La Dirección es una tarea que consiste en centralizar recursos en las metas de las organizaciones, y entonces monitoriza y dirige el uso de esos recursos" (Campbell, 1991)	Productividad y Resultados Ver comentarios en la sección de arriba ("Emocional y Relacional).
Física	"De o relativo al cuerpo, lo opuesto a la mente" (Oxford Dictionary, 1998)	Salud y Estado Físico La Salud y el Estado Físico son fundamentos básicos que fácilmente pueden darse por sentado, pero deberían estar activamente cultivados.

campo trans-disciplinar, multi-disciplinar, o inter-disciplinar, es decir, un área multi-territorial en vez de un área "propiedad" de tan sólo una disciplina académica existente." (Page, 2006)

El Coaching, si engloba múltiples perspectivas, es un vehículo poderoso para facilitar el éxito global y duradero (para uno mismo y para los demás). Utilizo el termino "coaching global" para referirme a esta forma ancha e inclusiva de coaching. El coaching desde múltiples perspectivas asume una misión ampliada para el coach ejecutivo y implica que esté dispuesto a embarcase en un camino de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Me han parecido de especial utilidad las perspectivas generales mencionadas en la **Tabla 1**.

Cada perspectiva general en sí contiene múltiples perspectivas. "The Evidence Based Coaching Handbook". Ilustra claramente, por ejemplo, como varias escuelas, teorías y modelos dentro del campo de la psicología pueden contribuir al coaching. Comprenden las teorías del aprendizaje del adulto, la psicología cognitiva, el psicoanálisis y la psicología positiva.

La realidad esta compuesta de múltiples facetas y las diferentes perspectivas están conectadas entre sí. Investigaciones recién llevadas a cabo en la neurociencia está abriendo el camino hacia la comprensión de las conexiones mente- emociones-cuerpo.

El coaching es un arte, en el que implica elegir en cualquier situación, el enfoque que mayores probabilidades tiene de generar descubrimiento e impulsar el progreso. Para el coach significa ejercer su capacidad de manejar múltiples perspectivas y, aun más importante, su capacidad de enlazar y posiblemente aprovechar estos puntos de vista alternativos para abordar los desafíos del cliente.

El Caso de Marie

En esta sección examino de qué manera se pueden aplicar estas ideas en un caso práctico (Burrus 2006). Tiene sentido trabajar con Marie enfocándonos primariamente en la perspectiva psicológica y teniendo en cuenta la dimensión transcultural claramente visible en esta situación transcontinental. Permítanme, sin embargo, aportar unas pinceladas para ilustrar cómo otras perspectivas podrían abrir posibilidades adicionales y oportunidades para Marie.

Espiritual

Marie quiere aprender a inspirar a los demás. La estrategia espiritual se muestra como una vía muy útil aquí. Para poder inspirar a otras personas, Marie necesita acercarse más a un sentido más profundo de propósito y significado. Deberá generar una presencia tranquila y fuerte. Eso implica aceptarse a sí misma, desarrollar el deseo de dar, de llegar a los demás, de afectarlos de una forma positiva. Según la tradición mística Judia, Kabbalah significa literalmente recibir. Sugiere que una cualidad espiritual esencial es la capacidad para recibir la luz: alegrarse con la sonrisa de un niño y disfrutar con la música melodiosa o estar abierto al apoyo de un compañero. Uno tiene que dejar entrar la luz antes de poder inspirar a otros, es decir iluminar y reflejar la luz que uno mismo ha recibido. Parece que Marie es dura no sólo con ella misma, sino también con otras personas. El coach podría ayudarle a desarrollar una aceptación cariñosa de ella misma. En ocasiones hacen falta situaciones difíciles o traumáticas para avanzar. Se puede reencuadrar la situación difícil como una oportunidad de crecimiento en su viaje del héroe. El coach puede ayudar a Marie a mirar su realidad con más perspectiva, a cultivar un sentido de gratitud para los regalos de la vida que actualmente puede que no aprecie. Esta actitud de agradecimiento le ayudará a sentir la calma y tranquilidad interna que le llevará de forma natural a cambiar lo que se pueda cambiar y aceptar lo que no.

> El Coaching, si engloba múltiples perspectivas, es un vehículo poderoso para facilitar el éxito global y duradero.

El coaching desde una perspectiva espiritual significa facilitar la unidad. Para ayudarle a Marie sentirse más unida con ella misma, el coach necesita ayudarle suavemente a encarar y aceptar sus sombras, sus diablos y sus vulnerabilidades. Carl Jung, (por ejemplo, 1971) describió cómo el yo emerge cuando el ego se encuentra con la sombra. Para asistir a Marie en unirse más con el mundo, el coach podría invitarle a reflexionar sobre su poder, derecho y responsabilidad. Cuando sea apropiado desde punto de vista cultural, quizás podría citar al Talmud. " El hombre que salva a un hombre salva al mundo entero." También está escrito " Cada hombre dirá : para mi se ha creado este mundo." Y otra vez "Cada hombre dirá: el mundo descansa en mi" "

Entonces el coach podría retar a Marie a reflexionar sobre la herencia que desea legar y determinar acciones específicas para mejorar el mundo en su círculo de influencia. Reemplazar su actual comunicación destructiva con benevolencia y respeto hacia sus compañeros sería un buen comienzo.

Cultural

Marie se podría beneficiar de aprender y esperemos, aceptar y adoptar vías culturales alternativas en las situaciones en que sus propias normas, valores y creencias se han mostrado inadecuadas para abordar sus dificultades. Por ejemplo, varias dimensiones del Cultural Dimensions Framework (Rosinski, 2003) parecen estar en juego aquí. A continuación me limito a mencionar unos ejemplos seleccionados.

Humildad vs Control. El coach puede ayudar a Marie a cederse el permiso de hacer las cosas lo mejor que pueda, mientras a la vez acepta que no todo está bajo su control. Marie puede aprender a soltar y tomar más distancia.

Indirecto y Jerárquico. En alguna cultura quizás Marie no recibirá el feedback que necesita. No debe tomar esta ausencia de feedback como aprobación

Coaching Ejecutivo y de Equipos

"Desarrolla tu potencial y lidera tu equipo hacia el éxito"

COACHING 360

Rumbo al desarrollo personal

Albadalejo, 40 A • 28037 MADRID • +34 91 327 50 79 • +34 607 339 731 • info@coaching360.es • www.coaching360.es

de facto de sus comportamientos abusivos. Debería recordar que dañar a otras personas encabeza la lista de factores de fracaso entre ejecutivos, como han ilustrado los estudios renombrados del Centre for Creative Leadership. Marie debería darse cuenta del efecto alienante de la pérdida de la dignidad, lo cual es especialmente problemático en culturas indirectas, o sea culturas no entrenadas a dar feedback de forma directa.

Ser vs Hacer. El coach podría reflexionar con Marie, aunque sea paradójico, más acerca del Ser, ya que es normalmente necesario para eventualmente conseguir más en el Hacer. Sus objetivos en el área de Ser podrían incluir llegar a tener más serenidad y construir relaciones interpersonales más cercanas. Esto le ayudaría a crear el entorno de apoyo constructivo necesario para el alto rendimiento sostenible.

Político

El coach puede ayudar a Marie a reflexionar y encontrar acciones estratégicas para construir alianzas internas (ver Rosinski, 2003, capitulo 7). En vez de distanciarse de sus compañeros, debería darse cuenta del impacto contraproducente de su posición de competitividad. ¿Qué sentido tiene ganar una discusión a coste de arruinar las relaciones con sus aliados potenciales? Estos compañeros podrían ayudarle a Marie a construir negocio en la región de Asia, aumentando así su visibilidad e influencia en la organización.

Psicológico

Refiriéndonos al análisis transaccional (ver Rosinski, 2003 apéndice 1), Marie está "jugando juegos psicológicos" asumiendo varios roles en "el triangulo dramático", desde perseguidor (estoy bien- no estás bien, cuando grita a sus colaboradores) a víctima (no estoy bien- tú estas bien) en su actitud sumisa hacia su supervisor. Como prioridad, el coach deberá asistir a Marie a ser más asertiva, adoptando una actitud mental de estoy bien, estás bien.

> Tener una conexión saludable con nuestras emociones junto con el poder de distanciarnos de ellas equivale a actuar con la cabeza firme y el corazón caliente.

Es interesante que las perspectivas espiritual y cultural se puedan considerar como una prolongación natural. A un nivel más profundo, estoy bien – estás bien significa aceptar a ella misma y a los demás, amarse a si misma y a los otros. Aceptar e incluso adoptar enfoques culturales distintos le acercará a Marie a otras culturas, brindándole a la vez una oportunidad de crecer y sentirse más auténtica.

De Manager

El coach podría repasar con Maria sus proyectos actuales, con la posibilidad de descubrir oportunidades para aumentar la productividad y mejorar los resultados.

Físico

A la edad de 42, Marie sigue siendo joven, pero es posible que dentro de poco su cuerpo ya no pueda aguantar el alto nivel de estrés al cual se ha acostumbrado. Afortunadamente, parece que hasta la fecha no ha sufrido ningún importante problema de salud (¡y esperamos que así siga!) El coach global deberá invitar a Marie a cuidar de su cuerpo, como manera de aumentar su bienestar y tranquilidad, reducir su estrés, y desarrollar su resistencia (que incluye su capacidad para gestionar bien el estrés). Tiene el privilegio de aún poder adoptar una actitud de prevención en vez de curación que sería necesaria si sufriera una crisis importante. Junto a su coach, podría fijarse objetivos específicos y determinar actividades para cultivar hábitos saludables, incluyendo ejercicio, nutrición adecuada, dormir, divertirse (disfrutar con liviandad y reírse podrían ayudarle), etc. A Marie le podría convenir un chequeo médico y programas personalizados diseñados por expertos (por ejemplo un fisioterapeuta o un nutricionista).

Ejemplos de Coaching

No he tenido sesiones de coaching con Marie, ni siquiera la he conocido.

Sin embargo, permítanme que demuestre cómo algunos de estos puntos de vista múltiples han influenciado en mi coaching en dos situaciones recientes, que tienen ciertas similitudes con las circunstancias de Marie, a pesar de diferenciarse en algunos aspectos claros.

Al igual que Marie, uno de mis coachees tenía el objetivo de ser más asertivo (es decir, tener lo que en análisis transaccional se denomina la actitud y los comportamientos de estoy bien – estás bien). En su caso, era especialmente necesario tratar las críticas infundadas y el conflicto. Basándonos en la psicología cognitiva y comportamental y utilizando el entorno seguro del coaching para ensayar con el role-play el abordaje de situaciones difíciles, este ejecutivo aprendió a conectarse con la rabia (la cual solía callar cuando le traban de forma injusta), y así abandonar un nivel de perfección auto-impuesto y contraproducente. Mi coachee ejecutivo no tuvo sin embargo, ninguna dificultad en separarse de su ámbito laboral cotidiano, darse cuenta del "big picture" y llevar a acabo acciones efectivas. Su entretenimiento para el maratón, varias horas de footing cada semana, constituyó una fuente de bienestar y una oportunidad para la reflexión.

Por el contrario, otro coachee no tenía ningún problema en expresar y defender su posición. Sin embargo, no se sentía cómodo. Se movía en un entorno complejo, intentando negociar los mejores acuerdos posibles con múltiples personas claves con el fin de montar un nuevo negocio de la manera más efectiva. El coaching desde la perspectiva política se mostró de mucha ayuda en este caso. Aún así no fue suficiente para aumentar su sentido de satisfacción y plenitud.

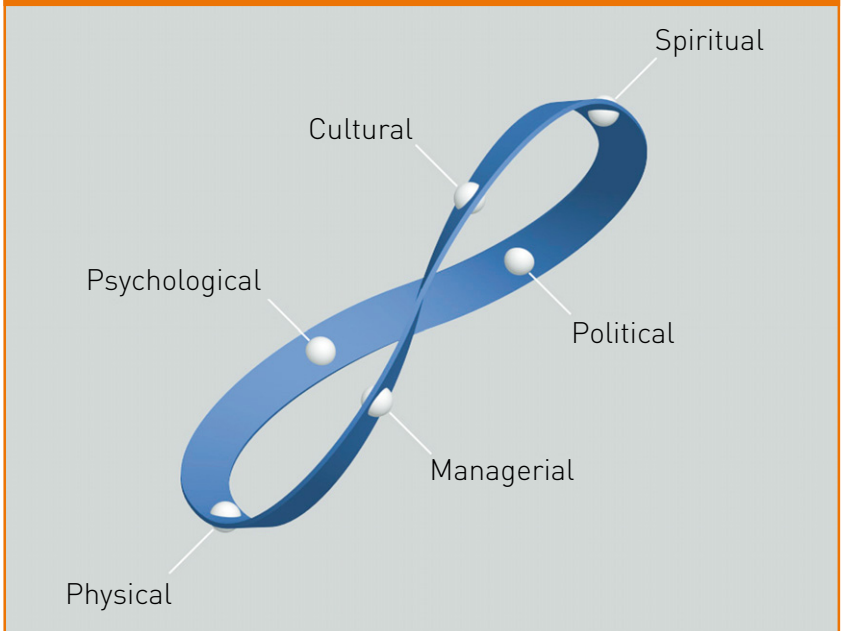
La perspectiva espiritual le ayudó a mantener su visión de su misión a un nivel más grande: la empresa altamente rentable que quería crear se destinaba a servir a la sociedad haciendo que los últimos avances biomédicos estuvieran accesibles en los tratamientos médicos. Aprendió a conectarse consigo mismo, con sus seres queridos y su misión a un nivel más profundo. En una ocasión, notando su estrés, sugerí algo que nunca había probado en una sesión de coaching: dar un paseo de media hora en el cercano bosque de Soignes. Lo que es curioso es que el este bosque salvaje se extiende hasta alcanzar partes de Bruselas; podrías encontrarte con un ciervo si paseas con sigilo. Mi coachee aceptó la idea y unos pocos minutos más tarde nos encontrábamos en medio de Soignes. El seguía hablando, y en un momento dado le pregunté si se había fijado en la belleza que nos rodeaba. Confesó que no lo había estado atento. Le invité a mirar con atención. Sugerí que tocara el tronco de un enorme árbol y que se enfocara en sentir y visualizar al árbol, su propio cuerpo y el contacto entre ambas cosas.

En tan sólo unos momentos, mi coachee se había calmado y tenía una sensación de serenidad. La media hora que habíamos pasado se vio compensada rápidamente en la última parte de la sesión por la claridad y creatividad que mostró para abordar algunas de sus dificultades más complejas. Comentó el hecho de que nadie más paseaba por el bosque, a pesar de su belleza y proximidad. Este pequeño desvío le hizo representar una metáfora para poner distancia, ganar perspectiva, darse cuenta y apreciar. Me imagino que una actividad similar podría servirle igual de bien a Marie.

Fomentar la energía positiva no significa enterrar emociones desagradables como la rabia, el miedo y la tristeza. Sí supone la habilidad de expresar el enfado de manera asertiva en vez de agresiva, porque suele resultar más eficaz. Supone elegir las batallas y adoptar un enfoque pragmático; a veces lo mejor es evitar el conflicto. Un boxeador querrá mejorar su técnica, fuerzas y resistencia en vez de meterse en una lucha desigual. Igualmente, un ejecutivo puede decidir adquirir nuevos conocimientos y construir nuevas alianzas en vez de entrar en una batalla que es probable que pierda. También puede ocurrir que el objeto de la batalla no sea tan importante y que en este tema no merezca la pena gastar tiempo y energía.

Tener una conexión saludable con nuestras emociones junto con el poder de distanciarnos de ellas equivale a actuar con la cabeza firme y el corazón caliente.

Figura 1 Múltiples perspectivas de Coaching en la cinta de Moebius



(Copyright 2006 Philippe Rosinski. Reproducida con los permisos adecuados).

Referencias

- Burrus, K. (2006, May). Marie's case study. Workshop Leveraging multiple perspectives: Practicing on a concrete and complex case co-facilitated with Philippe Rosinski and presented at International Coach Federation European Conference, Brussels, Belgium.
- © Copyright 2007, PCPI. All rights reserved worldwide. 11
- Campbell, D. (1991). Manual for the Campbell Leadership Index. Minneapolis, MN: National Computer Systems.
- Center for Creative Leadership. (2000). Benchmarks facilitators manual. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Gray, A. (1997). Modern differential geometry of curves and surfaces with mathematica. CRC Press.
- Henle, M. (1994). A Combinatorial introduction to topology. Dover.
- Jung, C. (1971). Psychological types. (Revision of original English translation, 1923). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Page, L. (2006). Thinking outside our brains: Interpersonal neurobiology and organizational change. International Journal of Coaching in Organizations, 4(2), 22-31.
- Rosinski, P. (1998a). Constructive politics: Essential for leadership. Leadership in Action, 18(3), 1-5.
- Rosinski, P. (1998b). Leading for joy: Lessons on leadership from the Judaic tradition. European Forum for Management Development, 3. 61-67.
- Rosinski, P. (1999a, September). Coaching across cultures. In Proceedings Linkage's international coaching conference in London. London, UK: Linkage Intercontinental, 1-9, 10-13.
- Rosinski, P. (1999b, September). Coaching from multiple perspectives. In Proceedings Linkage's international coaching conference in London. London, UK: Linkage Intercontinental, 1-9, 14-20.
- Rosinski, P. (2003). Coaching across cultures. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Rosinski, P., and Abbott, G. (2006a). Intercultural coaching. In J. Passmore (Ed.),
- Excellence in coaching: The industry guide. London: Kogan Page Limited, 153-169.
- Rosinski, P., and Abbott, G. (2006b). Coaching from a cultural perspective. In D. Stober and A. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients. New York: John Wiley & Sons, 255-275.

Ficha Autor

Philipp Rosinski, M.S, M.C.C • Teléfono + 32(0) 2 358 65 08
Email philippe@philrosinski.com Web: www.philrosinski.com

Philippe Rosinski es experto en coaching ejecutivo, coaching de equipos y desarrollo de liderazgo integral y trabaja con importantes corporaciones internacionales. Es autor del libro "Coaching Across Cultures" y su trabajo pionero en introducir la clave dimensión intercultural al coaching le ha aportado renombre mundial. Es el primer Europeo a ser declarado Master Certified Coach por la Internacional Coach Federation. Es Principal de Rosinski & Company, una organización de red internacional que acompaña a lideres, equipos y organizaciones a liberar su potencial humano para alcanzar alto rendimiento y la satisfacción y plenitud personal.

La cinta de Moebius

Mientras reflexionaba sobre mi práctica de coaching ejecutivo, procuraba representar de forma conceptual la idea de múltiples perspectivas. Me preguntaba cómo mejorar y representar de forma gráfica la relación entre las diferentes perspectivas (quizás aquí salía mi formación como ingeniero!). Luego me vino a la mente la cinta de Moebius. La cinta de Moebius, también denominado el cilindro torcido (Henle, 1994) es una superficie que se obtiene cortando una cinta y cerrándola para obtener un infinito dando un giro de 180º a uno de los extremos antes de reanudar los dos cabos (Gray, 1997).

El artista M.S. Escher ha creado unas representaciones famosas de la cinta de Moebius, notablemente una donde figuran unas hormigas pasando por la superficie unilateral así formando la figura de ∞ (que representa la infinidad). Es una paradoja asombrosa que representa a la vez la unidad y la infinidad: la cinta de Moebius posee sólo un lado y un borde y las hormigas podrían pasear por ello para siempre.

Las múltiples perspectivas se pueden imaginar como diversos puntos de vista situados en la cinta de Moebius. Por supuesto, no creo que podamos saber la perfecta representación de una realidad compleja, y dudo de que exista ni siguiera una única representación. Pueden co-existir múltiples representaciones, cada una con sus méritos y limitaciones. Este modelo de Moebius es tan sólo un intento de destacar ciertos rasgos que parecen importantes: la unidad (un lado y un borde) y a la vez, la infinidad. La característica de un lado y un borde evoca el concepto de unidad que hablamos anteriormente. Además, la forma ∞ combina visualmente la dilatación y la contracción, mostrando la exploración y apertura junto al enfoque y conclusión, todos conceptos necesarios para un coaching creativo. Finalmente, la dualidad unidad-infinidad inherente la cinta de Moebius recuerda de una forma poderosa a los coaches globales que todo está conectado entre sí. Es una invitación a aprovechar la diversidad y a fomentar la síntesis.