

# «La mejor respuesta es la nueva pregunta» ¿ES ESTO ASÍ?

Asumir responsabilidad y poder, transformar el observador y diseñar e implementar nuevas acciones, son los fines de un coaching exitoso.

 Leonardo Wolk

Cuéntase la historia de un rico granjero del siglo XVII que estaba intentando procurar un marido apropiado para su joven y hermosa hija. Entre otras virtudes el hombre deseaba que el supuesto joven fuese también un estudioso de la Biblia y versado en ella. Siendo así, solicitó dar una breve charla en el Templo del pueblo con una especial intención: la persona que resolviese el problema cabalístico que él iba a presentar, sería considerado para ser el elegido.

Su presentación fascinó a los estudiantes presentes. Dado que ninguno de ellos supo encontrar la solución para el problema presentado, el granjero subió a su carruaje para dirigirse al Templo de una próxima ciudad. Después de andar algunos metros escuchó unos apresurados pasos y observando fuera del carro reconoció a uno de los jóvenes alumnos corriendo con gran esfuerzo por alcanzarlo. Detuvo la marcha de los caballos y esperó a que el joven llegara y recuperase el aliento.

-Entonces -dijo el hombre- ¿tienes acaso una respuesta para mi pregunta?

-No -respondió el joven-, pero necesito saber cuál es la respuesta.

Sonrió el granjero y agregó:

-Un joven como tú es a quien quiero considerar mi yerno.



La verdad es una ilusión sin la cual cierta especie no puede sobrevivir”.

**F. Nietzsche**

Personalmente defino el Coaching como un proceso. Proceso de aprendizaje, transformacional y de asunción de responsabilidad. Es aprendizaje en tanto se entienda el aprender como el proceso que posibilita expandir la capacidad de acción efectiva, de un individuo, de un equipo o de una organización. Es transformacional porque en ese proceso se produce una transformación del tipo de observador del mundo que cada persona es. Tener mayores posibilidades de hacer distinciones permite observar diferente, pensar diferente y, por ende, decidir acciones diferentes.

Es asunción de responsabilidad ya que implica asumir el protagonismo de ese poder transformador. Es concebirnos como co-creadores y co-autores de la gestión de la empresa, así como también de nuestras propias vidas y decisiones. Significa habilidad para RESPONDER, frente a las circunstancias a que la vida nos enfrenta.

Las circunstancias para que una persona decida iniciar un coaching pueden ser muy diversas: un quiebre personal, resolver un conflicto interpersonal, alcanzar un objetivo profesional, etc. Cualquiera que sea la razón, el consultante (coachee) trae una molestia, un quiebre, un sufrimiento, un dolor; son “heridas” muchas veces sin nombre, detrás de las cuales hay preguntas que piden respuestas. Aferrándose a la seguridad de lo ya conocido observa el mundo desde la inercia de lo ya aprendido o del condicionamiento, olvidándose de sí mismo, de sus potencialidades, de su originalidad. Siente que le faltan actos y necesita transformación. Nos guste o no, nosotros los coaches, sabedores de la importancia del preguntar, no podemos dejar de atender que el coachee, desde su incertidumbre, su vulnerabilidad e incompletad, VIENE EN BUSCA DE RESPUESTAS. (y - no seamos ingenuos o meramente románticos- la empresa u organiza-

ción que paga ese coaching también requiere respuestas).

En el devenir del proceso de coaching el rol del coach es multifacético. Me defino y defino al coach como un soplador de brasas, detective, alquimista y provocador. Se constituye en un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas asumiendo el poder que está en sus manos. Que las brasas de hoy se enciendan nuevamente como el fuego que alguna vez fue. Este proceso que llamamos ontológico será alquímico porque se produce una alquimia en la conciencia del observador. Es alquímica en cuanto experiencia que produce no sólo aprendizaje, sino también transformación.

En este devenir, en esta búsqueda –a veces desesperada y desesperanzada– de encontrar respuestas, se torna relevante el coach detective y provocador. El coaching es un proceso provocador y desafiante, ya que requiere cuestionar (cuestionar-se y cuestionar-nos –incluido el coach) las estructuras rígidas de nuestra particular forma de ser y de estar en el mundo. Como detectives, coach y coachee se involucran activamente, investigando, indagando, buscando a través de preguntas los indicios más certeros, para encontrar las pistas en la narrativa del consultante. Como provocadores, lo que hacemos es cuestionar, invitando a la reflexión. El coach es un “prestador” de preguntas. El coach indaga, no sólo para obtener información, sino que, fundamental y metodológicamente, indaga como una forma de “prestarle” al coacheado preguntas que éste no se hace. Sabedores de mi estilo de indagación, es frecuente que, ante un momento de confusión, mis coachees me digan: “préstame una pregunta”. El coach tiene competencias para hacer distinciones que el coachee no tiene, y de esa manera le ayuda a abrirse a nuevas comprensiones y significados. En ese devenir, el coacheado “se” escucha asombrándose y descubriéndose muchas veces, no sólo de los dichos del coach, sino en los de su propio discurso. La pregunta, la indagación, es

una invitación a la reflexión. La maestría del preguntar genera condiciones absolutamente reveladoras.

Tan importante como el requisito de aprender a escuchar, es el de saber preguntar. Ambas competencias están vinculadas entre sí. Escuchar activamente orientará nuestra indagación, y las posibles respuestas que se expresen requerirán de nuestra más atenta escucha, que abrirá la puerta del próximo y más profundo y esencial interrogante de todo coaching: “¿quién vas a ser frente a las circunstancias a las que la vida te enfrenta?”, “¿cuánta habilidad para responder a los desafíos estás dispuesto a asumir?”

Hacemos coaching para darnos la oportunidad de expandir la capacidad de acción efectiva, entendiendo asimismo que allí se expone y se expresa el ser.

Coaching es dar respuesta de acción, abrir posibilidades de acción donde no las hay o donde no vemos que las hay. La tarea del coach es asistir al coacheado soplando brasas contribuyendo a la liberación de su espontaneidad y creatividad para generar nuevas y adecuadas respuestas. Entiendo como adecuadas aquellas respuestas que no solo nos aproximan a los resultados deseados, sino que son también auténticas, sustentadas en los valores que manifestamos, creativas y efectivas.


Espontaneidad para no hacer lo mismo una y otra vez, esperando obtener un resultado diferente. Esa espontaneidad no significa instinto puro, sin normativa

o sin ley. Por el contrario, refiere a “despertar” la originalidad dormida, perdida o apagada, asumiendo la responsabilidad de completarse como persona, haciéndose cargo de su libertad y de la elección de sus acciones.

Creo que es una disciplina a ser estimulada por el coach. Aprender será fomentar y desarrollar el hábito de la espontaneidad para prepararse ante situaciones inesperadas y no solo responder a situaciones específicas. ¡Tenemos toda una vida para conseguirlo, y la libertad esencial y existencial de elegir cómo hacerlo!

El coach presta preguntas y sopla brasas para colaborar con las personas, grupos y equipos aprendiendo a estar de acuerdo consigo mismos y a rediseñar los acuerdos que tienen con el mundo; estar más de acuerdo con la existencia que llevan. Generar nuevas respuestas; dejar de repetir.

Al igual que el joven del cuento que inicia este texto, se trata de estar en la mente del aprendiz. Preguntar buscando las respuestas para lograr el “encuentro” con uno mismo y también con el otro, con los otros. Desde esta concepción, el ser es concebido como un ser biológico, psicológico, social, y también cósmico. Porque, como dice Garrido Martín, “o bien es co-responsable de todo el universo, de todas las formas de ser y de todos los valores, o bien su responsabilidad no significa absolutamente nada.”

**LA RESPUESTA – al igual que la transformación – ES EL CAMINO, NO ES UN DESTINO FINAL.** 

#### FICHA AUTOR

**Leonardo Wolk** • Psicólogo (UNBA), es fundador y Director de la consultora Leading Group. Sus Programas de Coaching, Liderazgo y Aprendizaje Organizacional han sido desarrollados en Argentina, USA, Dinamarca, Italia, España, Brasil, México, Perú, Venezuela, Colombia, Panamá y Paraguay. En su rol de Docente ha participado como invitado en los cursos del Organizational Learning Center de la Argentina (ITBA) y en UCEMA (Universidad del CEMA); ha dictado clases en el Posgrado en RR.HH, cátedra Comportamiento Organizacional (UCES), en la Cátedra Técnica y Dinámica de Grupos (UBA). Miembro fundador de la SAP (Sociedad Argentina de Psicodrama) y miembro de la IAGP (Internacional Association of Group Psychotherapy). Colaborador habitual de eventos y programas organizados por Lider-haz-GO! En España. Autor de los libros: “**Coaching, el arte de soplar brasas**” Gran Aldea Editores – Bs.As., Argentina – 2003. “**Coaching A Arte de Soprar Brasas**” Editado en Portugués por QualityMark Editora. “**Coaching, el arte de soplar brasas, EN ACCIÓN**” 1ª edición – 2007/ 2ª ed. 2008.