

Resumen de las habilidades de un coach según César Piqueras en su libro Coaching de Equipos.

En el libro “Coaching de equipos” , de Cesar Piqueras, pudimos conocer las actitudes de un coach, los estilos de liderazgos y las habilidades que debe tener un coach para gestionar un proceso de intervención de equipos.

Actitudes del coach de equipos

1. Visión Sistémica

Cuando el coach tiene enfrente a un conjunto de personas que se relacionan entre sí, tiene que entender que un «nuevo ente» está frente a sí. Tiene que empezar a comprender que se trata de una nueva realidad con una energía propia.

2. Actitud aséptica (libre de juicios de valor)

Es clave que el coach se muestre totalmente al margen de esta valoración. En lo que llamamos una actitud aséptica, que es lo contrario de lo que haría un consultor: decir qué le pasa al equipo y qué es lo que necesita para «funcionar bien».

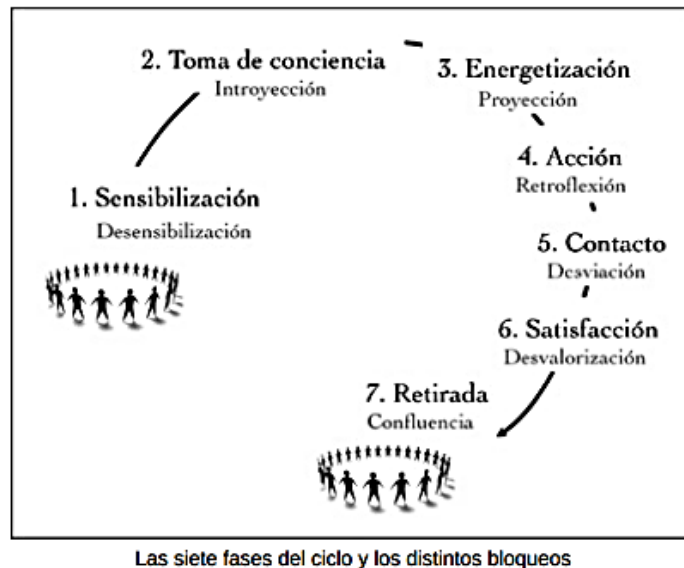
3. Respeto

El coach muestra un profundo respeto a cada aportación del equipo, a los acuerdos alcanzados y hacia el trabajo realizado. Un momento especial es la creación de la alianza del equipo, un momento que el coach debe tomar como si fuera el testigo de un ritual único y sagrado para los integrantes del mismo.

4. Dar ejemplo

El coach debe dar ejemplo mediante su actitud y comportamiento de lo que está predicando. Especialmente cuando el equipo o alguno de los miembros le pone contra las cuerdas

El ciclo de satisfacción de necesidades que aplicamos en este libro al coaching de equipos es el definido por Michelle Kartzef y consta de siete fases: Sensibilización, Toma de conciencia, Energetización, Acción, Contacto, Satisfacción y Retirada.



Un ejemplo sencillo y concreto de este ciclo sería el siguiente:

- **Sensibilización (Sentir)** : Nos sentimos con una gran ansiedad y estrés.
- **Toma de conciencia (Saber lo que quieren)**: Nos damos cuenta de que es debido a una gran cantidad de proyectos en curso. Creemos que la solución pasa por ampliar el equipo.
- **Energetización (Reunir la energía necesaria para actuar)** : Empezamos a comentarlo entre nosotros, pensamos en cómo vamos a hacerlo.
- **Acción (Actuar)**: Hablamos con dirección y con RRHH.
- **Contacto (Contactar con la experiencia misma)**: La nueva persona empieza a trabajar en el equipo.
- **Satisfacción** (Sentirse satisfecho con lo conseguido): Comprobamos que la calidad del trabajo aumenta gracias al mejor reparto de tareas y también nuestra sensación de estrés disminuye.
- **Retirada (Cerrar el círculo y centrarse en otra cosa)**: Ponemos nuestra atención en otro tema, la necesidad que nos ocupaba se ha satisfecho.

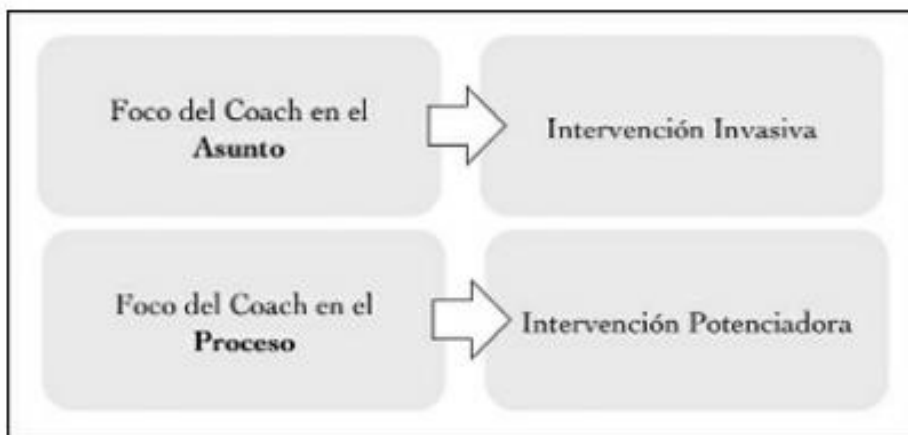
Cada fase tiene un significado y un sentido. El equipo puede tener varios ciclos abiertos al mismo tiempo, diversas necesidades surgen cada día.

Las diferentes habilidades que podemos encontrar en el libro son:

1. Chequear :

Como coaches de equipos debemos realizar «mediciones» de «dónde está» el equipo en su estado vital. Muchas veces los coaches se olvidan de chequear «cómo se encuentra» el equipo en cada momento que se relacionan con él. Si dos personas conocidas, y con una estrecha relación se encuentran, todos consideramos normal que se hagan esta pregunta. ¿Por qué, entonces, no hacerlo cuando la «persona» es un equipo?

En esta habilidad, el autor nos llama a enfocarnos en el proceso y no en el asunto para poder desarrollar una intervención potenciadora. Cuando el coach cae en la tentación de la intervención invasiva, ya que se centra en los eventos y acontecimientos concretos que vive el equipo, el equipo automáticamente se centra en buscar respuestas y soluciones en lugar de entender necesidades. También nos aclara que el proceso de crecimiento y evolución del equipo pertenece a este mismo, no al coach. Ya que el equipo es el que mejor conoce el «camino» recorrido hasta ese momento



Como coaches de equipos debemos realizar «mediciones» de «dónde está» el equipo en su estado vital. Muchas veces los coaches se olvidan de descubrir «cómo se encuentra» el equipo en cada momento que se relacionan con él.

2. Educar:

Una de las primeras acciones que hará el Coach de equipos durante la primera sesión será informar al equipo de que el coaching de equipos es un proceso y, por tanto, su desarrollo y avance será variable a lo largo de las sesiones. No todos los días acabarán con la misma sensación de avance o de bloqueo, pero como en todos los procesos, ambos son necesarios. Será bueno el ir recordando este concepto durante el proceso para que los integrantes del mismo entiendan dónde se encuentran en cada momento.

Los miembros de un equipo, sobre todo al inicio de un proceso de coaching, suelen estar muy reticentes a manifestar lo que piensan o sienten acerca del funcionamiento del equipo. De hecho tienen miedo del impacto de sus palabras en los demás, así como de las consecuencias que puedan tener en el futuro.

Para favorecer que salgan todas las voces, el coach recuerda constantemente a los miembros del equipo que digan todo aquello que necesiten decir ya que el sistema en sí lo necesita, es una voz que pertenece al sistema. Y no por no decirlo no va a estar presente. El coach quita presión a todos los integrantes del equipo haciendo una disociación entre lo QUE se dice y QUIEN lo dice. Una indicación que acostumbramos a dar es que piensen que si alguien no se atreve a decir algo ahora, otra persona distinta se atreverá a decirlo más tarde ya que el sistema necesita expresarlo. Por lo tanto es importante que el coach o líder de equipo no se refiera a lo que ha dicho tal persona sino a lo que el sistema dice.

Si vas a emprender un proceso de coaching de equipos, asegúrate de educar, formar al equipo en aquellos temas clave sobre gestión del cambio. Ideas como las siguientes deben quedar impregnadas en la mente de cada miembro del equipo:

- El cambio es totalmente necesario, ¡o te aclimas o te mueres!
- El cambio produce inestabilidad, miedo y ansiedad.
- Cuando sostenemos las dificultades como equipo el cambio se produce con éxito.
- En las fases más difíciles debemos respetarnos y seguir unidos.
- Lo que nos va a diferenciar como equipo es nuestra capacidad de gestionar el cambio.

La habilidad del coach consiste en invitar a los miembros del equipo a que observen con otros ojos algunos comportamientos (forma de expresarse, gestos, movimientos, etc) que pueden ser útiles para reflexionar acerca de lo que está pasando o se necesita. Algunas intervenciones pueden ser útiles para trabajar con esas señales que el coach percibe;

- «Repite el gesto que acabas de hacer»
- «¿Qué es este gesto?»
- «Hazlo repetidamente»
- «Acelera el ritmo»
- «Hazlo más despacio»
- «Si este gesto tuviera voz, ¿que diría?»
- «¿Qué sientes cuando haces este gesto?»

El coach tendrá que formar al equipo para sacar el máximo partido de los intercambios posibles que tendrán lugar. Primero es importante crear un acuerdo en el equipo, para que actuemos con madurez al dar y recibir feedback. Para aquellos que entregan su feedback a una persona, que lo puedan hacer de forma respetuosa, concreta y mostrando ejemplos. Y para aquellos que reciben el feedback, que lo vean como una oportunidad de aprendizaje, una opinión de los demás, y en ningún caso como un problema personal. Educar la capacidad de recibir feedback es importante antes del comienzo de un proceso de coaching de equipos, ya que el grupo entero mostrará más apertura y claridad.

En muchas ocasiones, como coaches debemos trasladar información al equipo sobre un tema concreto relacionado con el proceso de coaching. Hay que educar por tanto sobre los procesos de cambio, los roles, la democracia profunda, la mentalidad de turista y otros tantos temas que se han ido viendo.

3. Subir el volumen:

Si un coach está trabajando con un equipo en esta fase, tiene que ser la energía personificada. No se puede contribuir a que un equipo se energice desde la calma. En este sentido, el coach debe ser el más abanderado para crear el clima o entorno necesario, leyendo primero la atmósfera reinante.

Sin embargo, el coach no puede quedarse en la empatía, ya que desde ahí no puede movilizar al equipo. El exceso de empatía es tan perjudicial como la falta de la misma. El coach debe ser tan sensible como para sintonizar con el equipo y tan valiente como para crear un nuevo clima emocional que lo movilice del lugar en el que se encuentra.

A veces, el coach debe subir el nivel de energía de un equipo. Siendo tan valiente como para crear un clima emocional que lo movilice del lugar en el que se encuentra.

4. Abanderar:

El coach, como un buen acompañante, tendrá que saber sintonizar con cada una de las fases por las que pasa el equipo, y para ello tendrá que ser la persona que lleve la bandera del cambio, el abanderado de lo que se quiere en el equipo. No es lo mismo acompañar a un equipo en una fase de retirada que en una fase de acción o sensibilización. Adaptarse verbal, no verbalmente y mediante las acciones realizadas al momento del equipo hará que la sintonía entre equipo y coach sea mayor y, por tanto, mejores los resultados.

.

El coach, como un buen acompañante, tendrá que saber sintonizar con cada una de las fases por las que pasa el equipo, y para ello tendrá que ser la persona que lleve la bandera del cambio, el abanderado de lo que se quiere en el equipo.

5. Alentar la implicación individual:

Durante el proceso de coaching al equipo, el coach continuamente fomentará la corresponsabilidad entre todos los miembros del sistema. Para que un equipo se mueva hacia delante, se necesitan movimientos individuales.

Estos movimientos individuales son los que también provocan cambios en el sistema. Siguiendo con el enfoque sistémico, si alguna persona del mismo ha cambiado su visión dentro del equipo y cambia su posicionamiento dentro del mismo, esto hace que el sistema «actúe» también de forma distinta, sensible o radicalmente.

Para ello, el coach buscará compromisos individuales de cada uno de los integrantes del sistema para seguir avanzando. En este momento el coach de equipos cambia el foco del equipo al individuo haciéndole preguntas como: ¿Qué necesitas del equipo? ¿Qué te pide el equipo a ti? ¿A qué te comprometes ante el equipo?

Durante el proceso de coaching al equipo, el coach continuamente fomentará la corresponsabilidad entre todos los miembros del sistema. Para que un equipo se mueva para adelante, se necesitan movimientos individuales.

6. Provocar al sistema:

Es importante darse cuenta de que el humor se convierte en un recurso muy utilizado por los equipos cuando estos eligen el estado de armonía artificial. En este momento el coach asume el rol de provocador al cuestionar la veracidad de este estado armónico. Para ello el coach puede provocar al sistema diciendo cosas como:

- No me creo que todo esto sea tan divertido...
- ¿Qué esconden estas risas?
- ¿Qué es lo que evita el sistema con esas risas?
- ¿Qué es lo más triste de estas risas?

A veces el coach asume el rol de provocador, que será el catalizador que saque al equipo de su estado de comodidad.

7. Traspasar la responsabilidad al equipo :

Muchos equipos esperan que sea el coach el responsable de que pase algo en el equipo.

Es importante que el primero deje claro al segundo que el equipo es el verdadero y único «dueño» de su proceso de crecimiento y evolución dentro de la organización.

Para ello se muestra determinante al afirmar que el éxito del mismo depende en gran parte de ellos como equipo. Y esto significa de su compromiso en querer «estar» y «hacer movimientos» durante el proceso. Y deja también claro que el papel y la responsabilidad del coach está en facilitar un espacio «seguro» para el equipo donde se le rete y proteja al mismo tiempo, para que éste pueda reflexionar y «abrirse» con la finalidad de avanzar en aquello que realmente desea.

El equipo debe reforzar su «sistema inmunológico» para cuando las «enfermedades» aparezcan. Por consiguiente, el coach no se centrará en dar soporte al equipo en cómo afrontar dichas enfermedades, sino en «preparar su cuerpo» para que esté listo cuando sea necesario.

Los protagonistas son:

- El Equipo («ente con personalidad propia»)
- El Líder (pieza clave de este proceso)
- La Organización (donde opera el equipo)
- EL Coach (como facilitador y conductor del proceso de coaching)

El coach tiene la misión de acompañar al equipo al lugar donde éste desea ir, pero no ha de ser el que «hace los deberes». Para ello, transmitirá siempre la responsabilidad al equipo.

Los protagonistas son:

- El Equipo («ente con personalidad propia»)
- El Líder (pieza clave de este proceso)
- La Organización (donde opera el equipo)
- EL Coach (como facilitador y conductor del proceso de coaching)

El coach tiene la misión de acompañar al equipo al lugar adonde éste desea ir, pero no ha de ser el que «hace los deberes». Es el equipo en su totalidad, no sólo su líder o coordinador, el que debe hacer tres cosas:

- Decidir en QUÉ se quiere convertir
- DÓNDE se encuentra en la actualidad
- Y MEDIR su evolución como equipo

Con las fases para percibir la evolución de un equipo que hemos desplegado en este capítulo, el coach o el líder traspasan la responsabilidad del proceso de desarrollo al mismo equipo. Haciendo esto el equipo toma el mando de su futuro, definiendo su destino y el camino que van a tomar para llegar allí. A no ser que la propia empresa que desarrolle los servicios de coaching pueda también hacer la labor consultiva, de definir indicadores, medirlos, hacer el seguimiento y medir su evolución después del proceso de coaching de equipos.

El coach tiene la misión de acompañar al equipo al lugar donde éste desea ir, pero no ha de ser el que «hace los deberes». Para ello, transmitirá siempre la responsabilidad al equipo.

8. Democracia Profunda:

En un caso como este, especialmente, será de mucha utilidad que el coach consiga que todas las voces del equipo sean escuchadas, que cada persona pueda expresar las características de su visión con libertad. Poder expresar todas las voces de un equipo con respecto a un tema. Favorecer la expresión y la exposición al grupo. Disminuir ciertos tabúes en el equipo

Tres cuartas partes de los problemas del mundo se solucionarían si nos escucháramos más los unos a los otros. GANDHI

Los coaches solemos hablar de «democracia profunda», concepto acuñado y desarrollado por Arnold Mindell, cuando nos referimos al hecho de escuchar todas las voces. Y precisamente es «profunda» porque considera todo los matices existentes sin excluir a ninguno en particular.

Si hacemos una referencia al mundo político, estaremos de acuerdo que la democracia, entendida como el mecanismo a partir del cual acordamos realizar lo que la mayoría considera más apropiado, puede ser uno de los mejores sistemas existentes para organizar nuestras comunidades, gobiernos y Estados. Pero eso no significa que sea el ideal.

No es el ideal porque las voces minoritarias tienen poco peso. Son poco escuchadas. Y aun peor. No se cubren sus necesidades. Y como consecuencia de esto tenemos, a nivel micro y macro, grandes discrepancias, enfrentamientos y conflictos en nuestro día a día.

La habilidad del coach en este caso es facilitar la participación de todos los miembros del equipo, porque todas las opiniones deben de ser escuchadas.

El coach debe fomentar la participación de todos mediante preguntas como:

- «¿Qué piensan los que todavía no han dicho nada?»
- «Marta, ¿qué piensas tú?»
- «¿Qué piensan los demás?»

El coach asegurará que todos los integrantes del sistema sean escuchados y tenidos en cuenta en la creación de esta alianza, inclusive siendo muy sensible a la comunicación no verbal de alguno de ellos..

Esta habilidad nos llama a escuchar todas las «voces» del sistema

Democracia profunda: (fomentar la participación de todos) Todos los miembros del equipo, todas las voces del sistema deben ser escuchadas. El coach fomenta la participación e implicación de todos.

9. Articular lo que está pasando en el sistema

El coach de equipo no esconde lo que ve en el sistema. Lo comparte con el mismo haciendo de espejo.

Pone al servicio de las personas del equipo la información de lo que está percibiendo. Y al hacerlo también relativiza. Nada es bueno o malo. Y a la vez todo está bien.

Es lo que es. Por ello es bueno dar al equipo la oportunidad de que reflexione acerca de lo que pasa y de que todo, absolutamente todo lo que ocurre, está cubriendo una necesidad.

En este contexto, el coach de equipos tiene la misión de conseguir que el sistema tome la conciencia de dónde se encuentra en su fase vital como equipo. Y cada uno de estos momentos vitales nos muestra, a su vez, posibles disfunciones u obstáculos en los que el equipo se encuentra.

El coach de equipo no esconde lo que ve en el sistema. Lo comparte con el mismo haciendo de espejo. Pone al servicio de las personas del equipo la información de lo que está percibiendo. Y al hacerlo también relativiza. Nada es bueno o malo. Y a la vez todo está bien.

10. Normalizar:

Las personas estamos incómodas cuando estamos alteradas a nivel emocional. Por ejemplo, nadie, o poquísimas personas, está tranquilo mientras se enfada con otras personas. Una prueba de ello es que nuestra frecuencia cardíaca varía, no sólo aumenta, sino que nuestro latido se vuelve arrítmico ante situaciones de alta emocionalidad que nos provocan ansiedad, miedo, estrés o incertidumbre. Los sistemas o equipos también viven cambios emocionales. El coach sabe que esto ocurre y comparte con el equipo la conciencia de que esto está ocurriendo en un momento en concreto. El coach, como buen «lector» del clima emocional, tiene la habilidad de percibir estos cambios emocionales del equipo y, al mismo tiempo, de «normalizar» ante el sistema que esto ocurre. Y esto es importante hacerlo ya que el sistema «se incomoda» cuando las emociones salen a flor de piel. Sean reacciones más positivas o negativas, es en este momento cuando el Coach de equipos hacer «ver» al sistema qué es lo que está ocurriendo y que esto es parte del proceso y que necesita ser expresado de esta manera.

Durante un proceso, el coach encuentra muchas situaciones donde normalizar, con la finalidad de que el equipo no vea como «un problema» una situación que ha ocurrido, sino como algo «normal», que le podría ocurrir a cualquier otro equipo y que de hecho nos ocurre a la mayoría cuando trabajamos con otras personas. Cuando el conflicto aparece en un equipo, a veces normalizar la situación diciendo lo siguiente puede ayudar avanzar: «¿Cuántos de vosotros tenéis conflictos con vosotros mismos?, es habitual ¿no? (Yo los tengo cada día). Con más razón para que cuando trabajamos en un equipo aparezcan los conflictos, ¿verdad? La diferencia no radica en que no hayan conflictos, sino en saber aceptarlos, tratar de comprenderlos, y posteriormente gestionarlos»

Tranquilizar al equipo en las situaciones que se requiera con el mensaje de que lo que les ocurre es normal. Que no son los primeros ni los últimos en pasar por ahí. Que es un paso necesario para conseguir avanzar.

El coach o líder de equipos debe estar muy atento para ver cuándo este se encuentra en su punto de inflexión.

Cuando se está dejando atrás la zona cómoda para entrar en la zona nueva y desconocida.

Es el momento de normalizar mostrando al equipo que es completa y absolutamente normal! Y que, no hay equipo que no haya conseguido algo realmente valioso y no haya pasado por ahí.

Tranquilizar al equipo en las situaciones que se requiera con el mensaje de que lo que les ocurre es normal. Que no son los primeros ni los últimos en pasar por ahí. Que es un paso necesario para conseguir avanzar.

11. Revelar las señales:

Muchas veces el sistema que el coach tiene ante sí manifiesta o verbaliza algo que se contradice con lo que se observa en él. Como las personas, los sistemas también muestran una comunicación verbal distinta a la no verbal. Un equipo por ejemplo puede afirmar que existe distensión y armonía en el mismo pero a la vez estar mostrando señales de tensión entre sus miembros. Y a veces dichas señales son muy sutiles y se llegan a esconder de forma inconsciente.

Es labor del coach de equipos el «leer» estas señales y desvelarlas al equipo. Para ello, basta con nombrar lo que pasa y hasta articularlo a través de la intuición. Puede ser que la intuición acierte o no, pero esto no es lo importante. Lo que es seguro es que no dejará indiferente y hará reflexionar al equipo. Hará en definitiva que el equipo se «mueva». Y esto es, precisamente, lo que persigue el coach de Equipos.

Como hemos visto, el punto de inflexión es clave en el proceso de desarrollo del equipo. Es ahí donde aparecen la mayor parte de problemas... y de soluciones, si lo superamos convenientemente. Como coaches debemos potenciarlos e, inclusive, provocarlos si es necesario. Y una vez lleguen, no debemos desaprovecharlos. Allí es donde se juega realmente el partido. Aquellos equipos que no están dispuestos a vivir la incomodidad que provoca el cambio, tampoco están preparados para el éxito.

Muchas veces el sistema que el coach tiene ante sí manifiesta de forma no verbal o verbaliza algo que se contradice con lo que se observa en él. El coach debe saber desvelar estas señales al equipo.

12. Sostener la Incomodidad:

Hay momentos ciertamente incómodos en el proceso de un equipo. Cuando un equipo se enfrenta a uno de los temas que disparan su energía, se encuentra necesitado de alguien que sostenga el espacio de incomodidad mediante la presencia y la seguridad de que todo va a salir bien. Ya que el equipo en estos casos es fácil que quiera desviar la atención hacia otro lugar. Si el coach sostiene dicha incomodidad, el equipo podrá profundizar y avanzar

Precauciones:

Cuando se dispara algún tema, el equipo al completo puede empezar a utilizar un chivo expiatorio que no está presente en el equipo para así desviar toda la energía condensada, algo así como echar balones fuera. El coach aquí tiene que saber reconducir las conclusiones para que una sesión de coaching sobre nuestros disparadores no acabe con todo el equipo en posición victimista quejándose constantemente.

El coach ante un disparador, puede caer en la trampa de querer darle solución. Sin embargo, no siempre el grupo estará preparado para dar solución a ciertos temas. Ser consciente de no caer en la trampa de «estoy aquí para solucionar lo que surja», sino más bien, reflejar al grupo lo que está ocurriendo y hacer que el grupo decida qué hacer con ello.

Hay momentos ciertamente incómodos en el proceso de un equipo. Cuando un equipo se enfrenta a uno de los temas que disparan su energía, se encuentra necesitado de alguien que sostenga el espacio de incomodidad, mediante la presencia y la seguridad de que todo va a salir bien. En estos casos, el coach tendrá que sostener este espacio.

13. Devolver al sistema lo que es del sistema:

El coach o líder de equipo debe tener muy presente que las actitudes o comportamientos de los integrantes del mismo son fruto de las necesidades actuales del sistema. Para ello estarán alertas de ver qué es lo que el sistema o equipo está demandando y por consiguiente qué es lo que tratan de hacer sus integrantes.

Por ejemplo, si una persona realiza muchas acciones intentando buscar la armonía y la cohesión entre los miembros, el coach va a desvincular esa actuación del individuo en cuestión, y la va a «devolver» al sistema para reflexionar acerca de la necesidad que se intenta cubrir con esta acción.

Aunque en el sistema haya personas que hagan cosas determinadas, opiniones o voces disonantes, el coach tendrá que despersonalizar esto y hacer que el equipo las vea como voces del sistema, sin atribuirles a una u otra persona.

14. Dar voz a la voz ausente:

Aparte de la distinción entre roles internos y externos también es muy necesario que el coach de equipos sea muy sensible a lo que en coaching de equipos denominamos Rol Fantasma o Time Spirit. Esto se produce cuando en el sistema percibimos la presencia de un rol que tiene influencia en el mismo pero que no está presente físicamente a través de alguno de sus integrantes.

En estos casos, el coach de equipos aparca momentáneamente su labor de facilitador para asumir dicho rol que no está siendo expresado por ninguna voz. De esta manera, el coach avisa al sistema de que asume por un momento ese rol que quiere manifestar su verdad.

Una vez hecho esto, el coach avisa al sistema de que abandona el rol fantasma para volver a su papel de facilitador, y se centra en el impacto que ese rol ha causado en el sistema.

Trabajando con roles, el coach debe saber cuándo un rol fantasma está actuando en la sombra y por lo tanto ser capaz de dar voz al mismo. Asimismo puede ocurrir con voces que pertenecieron al sistema y el sistema no ha reconocido como propias, según la ley sistémica de pertenencia.