



MANAGEMENT

JIM SELMAN

“El coaching dice que existe la posibilidad de cambiar”

Uno de los fundadores del coaching visitará la Argentina para dictar un seminario sobre los nuevos paradigmas del liderazgo.

Por *ANA BROITMAN*

Jim Selman mira fijamente con sus ojos celestes y apunta a su interlocutor con fe de predicador. Desde el lugar de padre fundador de la actualmente muy en boga práctica del coaching ontológico, explica el objetivo de esta disciplina que ya hizo pie en las universidades locales: cambiar el modo en que la gente observa y se relaciona con el mundo para que pueda ver nuevas posibilidades y ser capaz de hacer nuevas elecciones.

Selman –que estuvo en Buenos Aires como parte de la organización de un congreso sobre liderazgo emprendedor que se realizará en octubre–, puesto a definir su especialidad, explica que la palabra “ontológico” se centra en la idea de que quienes somos proviene de lo que hacemos y que cuando podemos cambiar nuestra manera de ser, tenemos más posibilidades y elecciones que antes.

“En nuestra cultura, en nuestra visión del mundo, la gente y las instituciones no cambian de maneras muy fundamentales. El coaching introduce una posibilidad diferente. Dice que las personas y las instituciones sí pueden cambiar. Que tenemos una elección con respecto a quiénes somos. Y que cuando empezamos a ejercitar esa elección podemos abrir un mundo de posibilidades”, afirma.

–¿El coaching está orientado a los individuos o a las organizaciones?

–El coaching está basado en la idea de comprometerse. Y sólo el individuo puede comprometerse. Un grupo no puede comprometerse. Sí es posible que los compromisos individuales estén alineados, al servicio de un objetivo común. Por eso la respuesta es: ambos. Empieza con el compromiso individual y luego se expande a los equipos, las organizaciones, la sociedad.

–¿Podría dar un ejemplo?

–Un caso a nivel individual: yo trabajaba con una persona que no había hablado con su hijo en 35 años. Habían tenido una discusión muy fuerte en el pasado. Después del coaching, con un par de horas de intervención, pudo no sólo restablecer su relación con su hijo sino transformarla.

–¿En sólo dos horas? ¿Qué diría Freud?

–Es importante entender que coaching no es psicología. La psicología se interesa en por qué hacemos lo que hacemos. El coaching se interesa en cuál es tu compromiso. La madre y el hijo fueron capaces de decir que ambos estaban más comprometidos con la posibilidad de una nueva relación que con haber tenido razón en el pasado. Entonces pudieron dejar de discutir y sufrir, para crear un futuro diferente. Toda la idea es que el pasado es una historia. El futuro es pura posibilidad. El presente es sólo una conversación. Toda conversación tiene una consecuencia: puede extender el pasado y producir más de lo mismo o bien abrir posibilidades de accionar de manera diferente para un futuro distinto. Por eso en el congreso nos proponemos cuestionar nuestros supuestos sobre quiénes somos, cómo somos y empezar a inventar una nueva posibilidad para el futuro.

–Parece complicada la idea de pensar el futuro haciendo un corte total con el pasado.

–El futuro siempre incluye el pasado, es verdad. Pero no tiene que ser determinado por el pasado. Entonces la pregunta es: ¿podemos crear un futuro diferente y ser responsables para incluir el pasado en lugar de dejar que el

pasado condicione nuestras elecciones? La esencia del liderazgo y del coaching es la capacidad de comprometerse con una posibilidad antes de que exista evidencia de que es posible.

–¿Puede poner un ejemplo del mundo de las organizaciones?

–El caso de una empresa que nunca dio ganancia, que estuvo por ser vendida por sus propietarios, que todos dieron por perdida y que en menos de un año se transformó dando una ganancia significativa, con una cultura completamente distinta, un clima diferente dentro de la organización, cooperación muy estrecha entre gente que nunca cooperaba entre sí y que produjo como resultado una empresa totalmente distinta, de la nada, en un período de tiempo muy corto.

–¿De la nada? ¿Cómo se hace?

–Dejás de contar la historia de por qué no puedes hacer algo y te comprometés a hacerlo. La cantidad de tiempo que pasamos explicando y justificando lo que es, en lugar de crear lo que podría ser, es enorme. Se trata de poner un corte a las excusas. Por ejemplo, en un país como la Argentina, con circunstancias económicas difíciles: ¿la economía determina tus resultados o vos producís tus resultados? En cada situación hay una o dos empresas que crecen y se expanden, mientras otras declinan. La esencia del coaching está en tres preguntas: ¿Quién sos? ¿Qué querés lograr? ¿Qué te falta para lograrlo? No es luchar contra las circunstancias se trata de crear nuevas circunstancias. Y esa es la diferencia fundamental entre el coaching y el management tradicional. El coach está comprometido con hacer que puedas tomar medidas que no tomaste antes. Nunca acudimos a un coach para lograr algo que podemos lograr solos.

–Hoy en la Argentina hay muchas opciones para estudiar coaching.

–Nosotros tuvimos la primera escuela acreditada de coaching en la Argentina. Fui la primera persona que escribió un artículo sobre coaching en EE.UU. y que certificó allí a los primeros 300 coaches. Hoy hay miles de personas que se autodenominan coaches, probablemente desde teorías y enfoques diferentes. El coaching, desde mi punto de vista, merece ese nombre cuando es efectivo.

–Porque también puede tomarse como una moda...

–Lo sé. Me parece que a veces se ha hecho un uso abusivo de la palabra “coaching”. Pero el fenómeno es lo importante. Cuando se da, el coaching hace que la gente pueda lograr cosas que sola no puede. Vivimos en momentos en que ya no podemos confiar en nuestras predicciones ni en nuestros pronósticos. Las soluciones se vuelven obsoletas antes de ser implementadas. El conocimiento se vuelve obsoleto antes de que podamos adquirirlo. ¿Cómo hacemos para navegar? ¿Cómo podemos tener éxito? ¿Cómo podemos coordinar? La respuesta práctica es: coaching. Es una manera diferente de encarar la vida.