CAJA DE HERRAMIENTAS IV: El coaching sistémico Alain CARDON

Las herramientas del coaching sistémico

Copyright 2008: texto traducido del sitio metasystème www.metasysteme.fr

Cliquer ici pour lire ce texte en Français

To read an English version of this article

Introducción

Le agradezemos de vuestra confianza porque más de 5000 personas (España y américa del sur) por año leen las cajas de herramientas 1,2,3 y 4. Otras tantas lo leen en Francia y tantas en inglés. Es para nosotros un gran éxito, muchas gracias.

Hay que saber que estas cajas de herramientas son la parte teoría de lo que se aprende en la formación: los fundamentos del coaching sistémico para alcázar la Maestría del coaching. En esta formación se práctica mas el sentido del coaching sistémico y eso es distinto para cada uno, porque es a la vez una forma de aprendizaje pero también de desaprendizaje.

Solo, una edición por año se hace en España

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español

El contexto de coaching

Para entender las diferentes prácticas sistémicas de los coachs en la empresa o en un contexto más personal, primero debemos comprender los principales campos de aplicación. Como la profesión de coach viene del ámbito del deporte, consta de los mismos campos de aplicación.
.Imagine un entrenador que acompaña a un deportista de alto nivel en una formación individual, como por ejemplo a un golfista, y después imagine otro entrenador que acompaña a un equipo de deportistas como por ejemplo los de baloncesto.
Estos dos entrenadores hacen el mismo trabajo, pero los campos de aplicación son completamente diferentes. El primero acompaña el desarrollo de la aptitud deportiva de una sola persona, mientras que el segundo acompaña el desarrollo de la aptitud deportiva de un equipo. Es evidente que estos dos campos de aplicación de la profesión del coach son muy diferentes y subrayan marcos de referencia muy complementarios.

.En los negocios o en la familia, también la misma diferencia de campos de aplicación explica las diferencias de aptitudes del coach.
Algunos coachs que trabajan en empresas acompañan principalmente a las personas mientras que otros coachs acompañan principalmente a los equipos. Algunos coachs acompañan a las personas, y otros se especializan en el coaching para las parejas o familias.
Sin embargo, y .para precisar, es importante subrayar que algunos coachs han desarrollado habilidades para operar en estos dos ámbitos, tanto a nivel individual como colectivo.

- **Nota:** En las empresas, algunos coachs individuales argumentan que “el coaching de equipo no existe".

.Esto demuestra que es un trabajo completamente diferente y que los coachs no tienen las mismas habilidades. Por lo tanto, uno puede imaginar también que algunos coachs de equipo no reconocen las habilidades de los coachs para personas.

Es útil explorar las diferencias entre los dos tipos de coaching, individual o de equipo. El primer coach que acompaña a una persona tiene como objetivo desarrollar las aptitudes de la misma, que se valora conforme la evolución de los resultados personales.
. El segundo coach acompaña a un equipo para desarrollar su aptitud *como conjunto, valorándose en este caso* la evolución de sus resultados colectivos.

Por lo tanto, podemos imaginar que un equipo contrate a un coach para desarrollar su aptitud y sus resultados colectivos *y, que al mismo tiempo, cada*

uno de los miembros contrate *a otros* coachs para desarrollar tanto sus aptitudes como el rendimiento individual.

- **Nota: En efecto, en este** tipo de situación, a menudo se recomienda no utilizar el mismo coach para acompañar a los dos niveles de aptitudes. El coach podría confundirse entre el acompañamiento de los desafíos personales de un individuo y el de los desafíos colectivos de un equipo o familia.

En el deporte como en los negocios, parece claro que si el rendimiento individual es el resultado del desarrollo de la aptitud personal, el rendimiento colectivo es el resultado de la calidad de la cooperación transversal entre las aptitudes *de cada uno de los miembros* del equipo.

Un equipo de baloncesto tendrá éxito a medio y largo plazo si los miembros cooperan plenamente entre sí en la aplicación de una estrategia colectiva que pone de relieve la complementariedad de sus aptitudes individuales.
Este proceso será mucho más logrado o si cada jugador evoluciona en solitario centrándose en la aplicación rigurosa de sus propias cualidades.

En el caso de los negocios, es el *desarrollo de las interfaces profesionales* entre los miembros de un equipo que aumenta el rendimiento colectivo. Como en el deporte de equipo, a menudo el éxito depende más de la capacidad de los miembros a jugar en equipo de manera oportuna, que de sus individualidades.

- **Nota:** cuando se trata de las *interfaces profesionales, no se trata sólo de* la calidad de las relaciones. Por lo tanto, un trabajo de coaching de equipo o de familia centrado en el desarrollo de los resultados colectivos no puede limitarse a un trabajo que se centra en la mejora de la calidad de las relaciones. En coaching de equipo, también se trata de ver y sobretodo de centrarse en el desarrollo del valor añadido sistémico, que es el resultado de las interfaces operacionales con el fin de mejorar *los resultados colectivos.*

.Esto explica *que* las finalidades del coaching individual, del coaching de equipo y del coaching de sistema son diferentes y, a menudo, complementarias. . La finalidad del coaching individual se centra en el desarrollo de la aptitud personal, mientras que la finalidad del coaching de equipo se centra más en el desarrollo de las interfaces operacionales *entre los miembros de* un grupo estructurado o de un “sistema”. Esta es la razón por la que a menudo se define el coaching de equipo como un proceso decididamente "sistémico"..Es el proceso sistémico el que proporciona todo el poder como una herramienta tanto al servicio del proceso de coaching como al desarrollo del cliente colectivo.

- **nota: Se observa** que las empresas que contratan de manera extensiva a coachs para el coaching individual evitando de manera casi sistemática la contratación de coachs de equipo. Dentro de estas empresas, podría ser una reticencia bien para hacer frente realmente a las dificultades del trabajo en equipo o bien respecto a una preferencia cultural que favorezca el rendimiento personal.

- **nota:** En las empresas, algunas personas pretenden actuar como "coachs de equipo", si bien se encargan de acompañar el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo en vez del desarrollo del rendimiento *del* equipo *como sistema.*

Este proceso puede producir resultados adecuados, pero no se centrar*á* tanto en el desarrollo del valor añadido "sistémico" que potencialmente resulta de las *interfaces profesionales, y que de hecho son más* eficientes.

En el mundo laboral, hay un campo adicional un poco más complejo que se refiere al “coaching de empresas”. Se trata de acompañar a un conjunto de equipos o a un equipo formado a su vez por diferentes equipos en el desarrollo de su rendimiento, medido por sus resultados.

A menudo esta aptitud de coaching encuentra su auge con el acompañamiento de un comité directivo, o de un grupo más amplio que también incluye uno o más conjuntos y niveles subalternos. Este proceso es "sistémico" también en la medida en que se centra en el desarrollo de interfaces en un sistema cuya complejidad es superior a la del equipo directivo.

Las estrategias del coaching individual y de equipo son a la vez "sistémicas".

La finalidad de un proceso de coaching que se centra en el desarrollo de una persona es, sin duda, diferente de la que se centra en el desarrollo de un equipo, pero podría llevarnos a sacar conclusiones apresuradas. Tanto en su filosofía, como en su práctica, y especialmente en sus dimensiones sistémicas, los dos tipos de coaching se asemejan mucho más de lo que podríamos pensar.

De hecho, para formarse y cumplir sus objetivos, un deportista individual no puede progresar mucho por sí mismo. De hecho, el éxito individual se basa a menudo en golpe de suerte. El desarrollo de un verdadero rendimiento individual se basa en un trabajo sistémico a largo plazo. Los campeones

evolucionan en contextos de campeón y se enfrentan a deportistas que son tan buenos como ellos o incluso mejores.
Incluso en situaciones de competición, el éxito de un deportista depende más de una excelente gestión de las interfaces con su entorno que de una mera dinámica individual. El coaching individual se centra también en el desarrollo de las interfaces del rendimiento.

Esta realidad escapa a los que quieren que la "moda" del coaching se inscriba en un contexto social competitivo y solitario que se centra en el desarrollo de un "yo", fundamentalmente egoísta. El éxito individual es el resultado de un trabajo colectivo realizado tanto por los profesionales, como los familiares y el entorno social que rodean al campeón.

En los negocios como en el deporte, el hecho de tener competidores (etimológicamente, la palabra viene de "correr juntos") permite a cada uno de los socios superarse *,siendo* estimulados por los demás. En el mundo de los negocios, si muchas personas tienen como objetivo trabajar hacia el desarrollo personal de sus resultados, irán *mucho más lejos y* a más largo plazo, si colaboran con sus socios y compañeros que si tratan de hacerlo "solos" o en contra de ellos.

· **Nota: en una empresa,** una petición de coaching individual puede ser el primer indicador de desafíos en la capacidad del cliente a colaborar con sus asociados.
.En muchos casos de *coaching individual, el trabajo también se* centra en el acompañamiento de las interfaces profesionales del cliente para ayudarle a lograr mucho más *con los demás que* con lo que hace solo. Esto no es una cuestión de filosofía sino la mejor manera de ir más lejos de una forma más duradera.

Por lo tanto, para ser eficaz en *su objetivo,* es decir, en acompañar a un cliente individual en el desarrollo de su *rendimiento personal,* lo esencial del coaching individual esta a menudo centrado en el desarrollo de la capacidad del cliente para cooperar, trabajar en red, o apoyar el desarrollo de los demás en su entorno profesional para a cambio obtener apoyo. Por supuesto, cuando un cliente entiende el desafió colectivo como un éxito personal, estará listo para iniciar un proceso de entrenamiento en equipo.

. De ello se deduce que el enfoque sistémico de un coach no está sujeto al campo privilegiado de la práctica de su profesión: individual o colectivo. Para el coach, el enfoque sistémico es una forma de abordar y acompañar a su cliente individual o colectivo en la complejidad de sus interfaces significativas.

El contexto del sistema de coaching individual

Cada cliente de coaching individual evoluciona en constante interacción con su entorno personal y profesional. Todas las interacciones del cliente con su entorno ejercen presiones continuas sobre sus creencias, actitudes y comportamientos. Las influencias positivas del entorno personal y profesional de un cliente apoyan a su éxito tanto como las presiones negativas pueden inhibirle o restringirle. Por lo tanto, cuando un cliente o bien consigue con facilidad sus resultados, o bien sus esfuerzos no son suficientes, *ambos resultados* pueden atribuirse tanto a la calidad de sus interacciones con su entorno como a sus aptitudes puramente individuales. Además, si un cliente individual quiere evolucionar o modificar su comportamiento personal o profesional, este cambio afectará casi automáticamente a todo su entorno que, a su vez se verá obligado a adaptarse. Por lo tanto, es útil considerar que la "resistencia al cambio" que suele atribuirse a una persona individual, *también puede* ser el resultado de todas las interacciones que el cliente tiene con su entorno. Por consiguiente, es posible concluir que el coaching sistémico se basa más en las interfaces entre el cliente y su entorno que en la persona en sí misma Un enfoque más centrado en la propia persona, su personalidad y su evolución personal, estaría más cerca de un enfoque de desarrollo personal, por lo tanto un proceso que consiste en ayudar al cliente a modificar sus interfaces con su entorno para lograr un mejor rendimiento sería el resultado de un proceso de coaching. Según este punto de vista, el coaching en esencia *es sistémico*. . En conclusión, para un coach, es importante actuar de manera "sistémica" y prestar atención a la mejora de la calidad de las interacciones de sus clientes individuales y colectivos con cada uno de los actores influyentes en el seno de su entorno personal y profesional.

El Cliente como emisor El coach "sistémico" puede considerar a sus clientes como “emisores” que desconocen las dificultades de las interfaces en el seno de su entorno. En efecto, teniendo en cuenta la existencia de innumerables interacciones entre el cliente individual y cada uno de los sistemas al que pertenece, es posible imaginar que la motivación para el cambio impulsado por el cliente resulta de su propia voluntad y de los sistemas que le rodean. Por ejemplo, a menudo sin su conocimiento, el cliente individual se encarga de la motivación evolutiva de las interfaces en el seno de su entorno personal o profesional. Esta cualidad esta a menudo *presente* en todos los clientes individuales y no sólo para aquellos que son claramente "designados" en el marco de los contratos triangulares.

- Un jefe o un ejecutivo *que* decide entablar una acción de coaching dirige tanto los cambios como la transformación de su equipo o empresa. De hecho, la esperanza para los cambios (y la resistencia que lo acompaña) es "delegada" al cliente por el sistema en su conjunto.

- Los padres que empiezan un proceso de coaching tiene la esperanza y el miedo de los cambios en su pareja y familia.

. Cabe señalar que estos clientes son a menudo los que menos necesitan el proceso de coaching en el entorno familiar o profesional. Por consiguiente, en todas las situaciones de coaching individual, la motivación colectiva del cambio puede ser considerada como "delegada" al cliente nombrado. El cliente se convierte en el actor responsable de "llevar" la voluntad de cambio del sistema al cual pertenece. Paradójicamente, cuando el cliente acepta el papel de encargado de uno o más sistemas, se quita automáticamente toda obligación de participación en el cambio. Por lo tanto, un proceso sistémico de coaching individual incluye las estrategias y las técnicas para: · Identificar las motivaciones del cambio y la resistencia del cliente *como las* que existen dentro del o de los sistemas que lo rodean. · delimitar las posibilidades de comportamiento de resistencia *del* cliente así como las que vienen de su entorno. · movilizar todas las energías positivas en el seno del entorno para consolidar las acciones del cliente.

Por lo tanto, con una mirada sistémica, es útil para el coach considerar que se designan a todos los clientes individuales o colectivos. En muchos casos, el entorno designa a los clientes cuando se establecen los contratos triangulares. En el resto de las situaciones, de manera inconciente, los clientes llevan la voluntad de cambio o de transformación, que consideran suyos sin razón.

Algunas herramientas del coaching sistémico

Todas las herramientas del coaching individual que permiten implicar a los actores y al sistema en el entorno del cliente o de *la constelación* en la que el cliente evoluciona, pueden ser consideradas como técnicas de coaching sistémico. Si algunas de dichas herramientas pueden ser eficaces por vía telefónica, quiere decir que muchas de ellas han sido desarrolladas en una situación de coaching cara a cara, individual o colectivo.

El coaching prescrito

El Coaching de los "Prescriptores"Como ya lo hemos mencionado, se solicitan formalmente muchas peticiones de coaching por terceras personas para un "cliente" que el coach encuentra después de una o varias citas con otros miembros de su entorno, como puede ser: un marido, un superior, o incluso colaboradores. En los negocios, existen numerosos contratos de coaching en los cuales un representante de recursos humanos llama a un coach para acompañar a una tercera persona, el cliente, que viene normalmente de la misma empresa. . En esta pagina Web, se encuentra un artículo que desarrolla con detalle la complejidad de las relaciones triangulares pertenecientes a las situaciones de coaching "prescritos" por una tercera persona. A menudo, esta situación triangular es aun más compleja cuando la jerarquía del cliente también participa, o cuando el contrato del coach fue negociado a través de una empresa con finalidad comercial. En estos casos, lo que se presenta inicialmente como una simple situación de coaching individual es a veces una situación extremadamente política y relativamente compleja. Para el coach, una estrategia sistémica consiste en entrenar a todas las personas según van apareciendo en escena y controlarlas a intervalos regulares (esto por el bien del cliente designado, por supuesto). En cada una de estas reuniones, el coach se centra en la persona, y la acompaña en un trabajo que se basa en todas las medidas que se pueden llevar a cabo para garantizar el éxito del cliente "designado". Este "objetivo" del trabajo de coaching en los prescritos sucesivos a menudo permite ayudar a reconocer el papel importante que pueden desempeñar en el éxito del cliente "designado" y en el de la totalidad de su sistema.

La invitación de las personas no presentes . Una estrategia útil consiste en ampliar el contexto de coaching para invitar a los actores importantes, pero ausentes. A menudo es útil prever con antelación unas sesiones que incluirían no sólo al cliente designado sino también a su jefe o a uno de sus colaboradores cuando se trata por ejemplo del coaching “prescrito” en la empresa. Si no se prevé en el origen del acuerdo, es posible para el coach proponerlo al cliente para ampliar el debate durante el proceso de coaching, y dejar que los actores indirectos decidan participar o no. Por lo tanto, la situación de coaching individual puede ampliarse y permitir recibir numerosas preguntas "circulares" que permitan una evolución más directa del sistema. . (Véanse las preguntas "recurrentes"). ; Por supuesto, a menudo es interesante para el coach proponer que un coaching colectivo sería más eficiente para el equipo, la familia, las parejas, o incluso entre varios colaboradores. Por lo tanto, en las empresas, una situación que parece requerir un coaching individual muy a menudo se convierte en la aplicación de un contrato de coaching de equipo. A un nivel más complejo en el coaching de equipo, la misma estrategia consiste en ofrecer situaciones de acompañamiento que implicarían a dos o más equipos en su totalidad, para realizar un trabajo que desarrolle las interfaces de rendimiento en el seno de la organización.

La triangulación El principio de una estrategia de "triangulación" consiste en ayudar a un cliente implicado en una relación difícil o no-productiva con otra persona para centrar de nuevo todos los esfuerzos en un cara a cara relacional hacia un objetivo que sería común y motivador para ambas partes. El hecho de movilizar a ambos socios en oposición hacia un tercer punto de interés (triangular) permite posicionarlos de manera que se conviertan en socios centrados en el alcance de uno o varios objetivos comunes. **. Tanto en el coaching personal, familiar, de pareja, como en el coaching profesional, de equipos o de socios, acompañar un sistema hacia el logro de un objetivo común, ambicioso y motivador para todos los socios suscita de manera indirecta el interés común de movilizar los esfuerzos anteriormente fijados en relaciones negativas o contra-productivas.** A menudo, los resultados de la estrategia sistémica de la "triangulación" en el seno de sistemas demuestran que, cuando un equipo o un sistema humano están demasiado centrados en los conflictos relacionales internos, es más eficaz ayudar a movilizar de nuevo los objetivos operativos ambiciosos, que confirmar sus disfunciones intentando "resolver" los problemas sociales que los frenan. Por lo tanto, la estrategia de la triangulación parece confirmar su interés de ofrecer a equipos demasiados centrados en "la mejora de las relaciones” un proceso de coaching de equipo centrado en el desarrollo de su rendimiento colectivo en lugar de un proceso más convencional de "cohesión" entre los trabajadores.

Las preguntas recurrentes Con o sin todas las técnicas "geográficas" o visuales mencionadas anteriormente, la técnica del cuestionamiento "circular" o el arte de hacer preguntas recurrentes forman parte integrante de la gama de coaching sistémico. Inicialmente, este tipo de cuestionamiento proviene de la práctica de la terapia familiar. En este contexto, las preguntas se plantean en un entorno colectivo, familiar o de equipo, dentro del "sistema" en situaciones de acompañamiento. Se pueden hacer este tipo de preguntas al cliente individual. Mediante el uso de palabras o expresiones del cliente individual, las preguntas recurrentes conciernen a su propia percepción de la interacción entre algunos actores ausentes y/o los socios más o menos importantes dentro del sistema. Ejemplos:

- ¿En una reunión, qué hace Daniel cuando Juan y Diana monopolizan la conversación con sus argumentos relativos a las prioridades de sus respectivos departamentos?
- ¿Qué hace su marido cuando sus dos hijos discuten y ve que usted interviene?

- Cuando las conversaciones se estancan sobre el origen de los problemas, ¿Cuáles son las primeras personas que consiguen centrar de nuevo al equipo en la búsqueda de soluciones o de planes de acción?

- ¿Puede usted cifrar la disminución en el nivel de participación de los miembros de su equipo durante sus reuniones mensuales?

- Supongamos que todo su equipo se moviliza para reducir los gastos, ¿Quién será la persona más resistente a este cambio?

Tenga en cuenta que estas mismas cuestiones recurrentes o circulares pueden ser planteadas en situación de coaching del sistema o del equipo, cuando están presentes todos los actores. La formulación de dichas preguntas recurrentes requiere el dominio de las sutilidades lingüísticas ya mencionadas en un artículo, “cuestiones del coaching”. Así, pueden tratar de la percepción de una situación pasada, la posibilidad de una acción en el futuro, una solución ideal, el establecimiento de una lista en un orden ascendente o descendente, etc.

El dibujo.Para trabajar con los clientes que prefieren la manera visual, una gran hoja de papel y algunos lápices de colores pueden provocar la aparición repentina de ideas que faciliten la toma de decisiones concretas.

- "Para entender bien la situación con todos los actores que usted menciona, ¿puede usted hacer un dibujo?"

. Sin más formalidades, elaborar una simple imagen permite al cliente revelar los principales constituyentes de su constelación "sistémica". Una vez que se elabora la primera base visual, la cual incluye el posicionamiento de los actores claves (incluyendo al cliente), las interacciones (las flechas) y las fronteras, el coach sugiere al cliente que deje su bolígrafo y se separe del esquema que ha realizado para posteriormente comentarlo. **. A continuación, el coach hace preguntas con el fin de obtener una mayor exactitud, ampliando también de esta manera la percepción del cliente.**

- ¿Algunas personas se colocan arriba o abajo, cercanas o alejadas, agrupadas o solas, dentro o fuera (de una frontera), etc… en que puede ser un recurso para tu objetivo?
- ¿Algunas relaciones son estrechas, distantes, en un solo sentido (flechas), ligeras, sólidas, inexistentes, etc… hay una resonancia con tu reto?
- ¿Cuáles son las omisiones, los duplicados, las supresiones, el significado de los colores, etc?

Todo este trabajo es significativo si se sugiera al cliente no cambiar o añadir nada a su dibujo original y de tomar su distancia. Luego, el coach tiene que ayudar al cliente con los cambios en los que quiere trabajar en su dibujo y en la realidad a través de planes de acción concretos.

- ¿Cómo protegerse, acercarse, alejarse, y de quién?

- ¿Cómo crear nuevas interfaces más productivas, centrando al conjunto en un objetivo común?

- ¿Cuáles son los nuevos actores que serían necesarios incluir y cuáles son los que serían mejor excluir?

- ¿Cuál sería el dibujo definitivo, del futuro, el dibujo ideal?

- etc

Por supuesto, no se trata de hacer cada vez todas estas preguntas, sino de elegir las más significativas según el trabajo, las intuiciones del coach y las reacciones del cliente. Eso permitirá al cliente después de la explotación de ir hacia un plan de acción (si ya no lo ha hecho): ¿Qué vas hacer de distinto mañana? ¿Y que tomas como decisión? ¿Tu plan de acción? …

La silla vacía Durante el trabajo relativo a la relación o a los interfaces con un actor ausente, el coach puede proponer al cliente relacionarse directamente con esa persona como si estuviera presente, dirigiéndose a una silla vacía:

- "Esta persona está aquí. Formule inmediatamente lo que quiere decirle".

Para preservar su integridad, se recomienda especialmente al coach no sentarse en la silla vacía en cuestión ni pretender actuar en el papel del ausente, sino posicionarse fuera de la escena. A veces el coach puede pedir al cliente actuar y reaccionar como si fuera el actor ausente. Entonces, se puede establecer un diálogo entre el cliente y el ausente, lo que se materializa en una relación o en una interfaz consecuente. A veces es útil proponer al cliente de levantarse para elegir un tercer sitio (de pie), que le permita comentar la relación entre el ausente y él mismo. Se recomienda particularmente utilizar la técnica de la silla vacía cuando se trata de proponer al cliente de establecer un diálogo eficaz para una relación que percibe como potencialmente difícil. Esta técnica de diálogo entre las sillas sucesivamente "habitadas" por el cliente viene de la terapia de Gestal. Más allá de la toma de conciencia del cliente, el coach marca su diferencia por la calidad de sus preguntas centradas en soluciones, en proposiciones relativas al comportamiento y en la co-concepción de un plan de acción que garantice una excelente puesta en marcha de soluciones por parte del cliente.

Las sillas vacías Varias sillas vacías y fáciles de mover en una sala relativamente espaciosa permiten la visualización de las interacciones entre los numerosos actores que influyen en la constelación del cliente. En cada silla, una hoja de papel con el nombre de cada uno de los actores (sin olvidar una silla vacía para el cliente) permite que el coach y su cliente no se confundan en el caso de una situación compleja. Una primera fase consiste en colocar a cada uno de los actores ausentes (las sillas), teniendo en cuenta sus distancias respectivas y la orientación. A continuación, el trabajo consiste en:

- Pedir al cliente tomar su distancia respecto a su constelación y comentarla sin cambiar nada.
- Hacer preguntas al cliente acerca de las relaciones entre los actores y sus posiciones y orientaciones respectivas, teniendo en cuenta las otras características de la sala (alfombra, otros muebles, puertas, ventanas, etc) y el significado de esta geografía respecto a su constelación.
- Centrar el trabajo general en el objetivo o la ambición del cliente, haciéndole preguntas acerca de las diferentes acciones que ha de llevar a cabo a continuación para lograr el éxito.

El mismo tipo de enfoque se utiliza para llevar a cabo una especie de "socio-grama" vivo cuando todos los actores del equipo o del sistema están presentes. Habitualmente, el coach pide a uno de los actores, por ejemplo, al joven recién llegado al sistema, posicionar a unos respecto a otros en la sala, cada uno con una acción o gesto representativo, comentando en voz alta el sistema que está creando. A su vez el coach pregunta a cada actor sobre las acciones y cambios útiles que garanticen mejores resultados a la constelación. Las respuestas son traducidas por el equipo o el sistema en planes de acciones concretos que deberán realizarse dentro de unos plazos concretos.

En el coaching sistémico estás caja de herramientas hacen parte del saber hacer del coach, lo más potente es desarrollar su saber ser de coach sistémico.

De echo, la particularidad del coaching sistémico se enfoca en un marco de referencia o un principio totalmente inclusivo de realidad. Para ilustrar, el coach sistémico se percibe como un observador participativo íntimamente implicado en el contexto aportado por el cliente, en sus puestas, en sus objetivos y ambiciones, en sus esquemas de comportamiento, en sus procesos y sus resultados. En final el trabajo efectuado por el cliente y las puestas personales y profesionales del coach son totalmente imbricados, hacen partes activas del mismo conjunto. A partir de este contexto común o partido, el enfoque de coaching sistémico consiste en explorar y avanzar de común acuerdo con cliente con el fin de desarrollarse juntos, de modo casi unitario. De este marco de referencia sistémico aplicado sobre el coaching emana una postura particular y un modo específico de manejar todas las competencias y las herramientas de la profesión. Los resultados de este enfoque decuplican la capacidad de transformación del cliente como del coach.

El ciclo de formación al coaching sistémico, Escuela Metasysteme de Alain Cardon hologada ACSTH por la ICF, que proponemos permite este desarrollo, es más un entrenamiento a los fundamentos de la maestría de la profesión es un conjunto que se dirige tantos a los coachs y consultantes experimentados como a los principiantes:

- Para los que todavía no saben hacer o para los que no tienen todavía una holgura o una maestría comportamental en su práctica sistémica de las herramientas del coaching,
- Para los coaches expérimentados que sienten la necesidad de perfeccionar su saber ser tal, que se manifiesta en una postura efectiva de presencia atenta y sin intención.

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español