

Un cafè amb

Meritxell Obiols

APUNTS D'INNOVACIÓ



SOCIETAT DE LA INNOVACIÓ

Made by **Induct** The open innovation company

“En el sector privat, un coach és un premi; en la funció pública, el coaching és encara un privilegi que cal mantenir en secret”.

Ets polític o treballas en la funció pública i et sents sol? Saps “què” vols, però no saps “com” aconseguir-ho? Doncs innova, necessites un coach! I a més, manifesta-ho públicament i sense complexos. No et deixarà indiferent saber què més ens ha explicat la **Dra. Meritxell Obiols** sobre l'aplicabilitat del coaching a la funció pública.

Qui és Meritxell Obiols?

<https://es.linkedin.com/in/meritxellobiols>

Sóc directora del “Màster en Intel·ligència Emocional i Coaching a l'Entorn Laboral” d'IL3 Universitat de Barcelona <http://goo.gl/TmOjzW>. Doctora en Ciències de l'Educació, la meua tesi doctoral tracta sobre Intel·ligència Emocional, tema sobre el qual gira la meua vida professional. Fundadora i directora de Coaching BCN, <http://www.coachingbcn.com/> coach, supervisora de coaches en la seva pràctica professional des del 2005. Docent des del 1991. La meua trajectòria professional està vinculada al desenvolupament de competències emocionals i de lideratge a través de processos de coaching adreçats a directius, executiu, empresaris, polítics, professionals de tots els sectors, coaching d'equips de treball i coaching esportiu. Co-autora dels llibres Coaching para todos. Herramientas para el cambio personal y profesional (Plataforma, 2013) <http://goo.gl/toX4sx> i Emoción y conflicto (Paidós, 2006) <http://goo.gl/yzV8uU>

Podríem dir que al llarg de la meua carrera professional, a través de la intel·ligència emocional, vaig trobar la resposta a “Què?” calia desenvolupar per tenir organitzacions amb un major nivell de benestar i directius que siguin veritables líders, mentre que a través del coaching he trobat la resposta al “Com?” fer-ho possible d'una metodologia altament efectiva.

Meritxell, podem prendre un cafè plegats i conversar tot relacionant coaching, i política?

Es clar que sí! Són molts els factors que afecten la dinàmica de la societat, i com a conseqüència directa, de la vida política: crisis periòdiques i continuades, fluxos migratoris que comporten la incorporació i la convivència amb persones de diferents cultures i valors, diferents maneres de treballar i entendre la vida, avenços tecnològics que condicionen i alteren les formes de comunicació i els models de negoci... Tot això fa necessària una revisió constant de la funcionalitat del sistema polític i l'Administració Pública, i les relatives als recursos humans no se n'escapen. Per resistir aquest allau de canvis socials i econòmics, són vitals una gestió intel·ligent i una cooperació entre individus emocionalment intel·ligents, competents i capaços de ser proactius.

Innovació en la funció pública, com hi encaixa el coaching en aquest àmbit?

Avui en dia és palesa la complexitat de dirigir una societat com la nostra, canviant i "líquida". La tendència social creixent a apostar pels "valors tous" fa molt més exigent el nivell de competència que es requereix de les persones que formen part de la funció pública i que donen servei als ciutadans.

Per què? Perquè vivim en una societat on, cada vegada més, el que avui val, demà ja no; on, si avui penso una cosa, demà potser en pensí una altra diferent; **tot plegat, combinat amb un nivell de tolerància com mai havia existit, fa que realment sigui difícil marcar unes pautes de què és correcte i què és incorrecte.** (la qual cosa és magnífica fins que arribem a l'extrem del relativisme... perquè no tot està bé, ni a

tot podem contestar escudant-nos amb la fàcil resposta del "depèn", perquè hi ha coses que directament no estan bé i no hi ha "depèn" que valgui).

Així doncs, donades les circumstàncies, la funció pública, el sentit de la qual està centrada en el servei al ciutadà, fa imprescindible marcar uns pilars per evitar convertir-se en persones-panell que funcionen segons bufa el vent de la societat.

Perquè una cosa és ser flexibles, i una altra cosa ben diferent és ser titelles, que és el que actualment sembla demostrar gran part de la classe política. Una veritable pena!

I per això, en primer lloc, cal que siguin cadascuna de les pròpies persones que formen part d'aquest entramat de l'Administració pública les que tinguin aquests pilars ben posats per poder garantir aquest bon servei al ciutadà. Per fer gala d'allò que molt bé deia Covey en el seu magnífic llibre Els 7 hàbits de la gent altament efectiva: "primer cal guanyar la victòria privada abans de pretendre guanyar la victòria pública". D'això se'n diu tenir un pensament lúcida!

En aquest sentit, el coaching és un procés d'acompanyament que facilita aquest pensament lúcida. Qui pensa de forma lúcida, generalment sol actuar de forma lúcida.

Entenent que els innovadors són persones que han sortit de la seva zona de confort, el coach pot col·laborar per fer-los sortir d'aquesta zona? Com?

Afavorint la reflexió que permeti **aclarir ben bé la finalitat de la meta assolir**.
Tenir una resposta clara del:

“Per a què tot aquest esforç?”. Després, concretant un pla d'acció amb els seus objectius, tasques i accions a realitzar, recursos necessaris i un calendari que ens permeti anar fent el seguiment del pla d'acció i de l'assoliment de la meta a través dels indicadors d'avaluació.

Cap a on va el coaching?

Vull pensar que anem cap a la professionalització del coaching per afavorir el seu rigor. Com? Sobretot amb la publicació d'investigacions que avalin la idoneïtat del coaching, tesis doctorals que mostrin resultats empírics de les millores aconseguides a través del coaching, amb postgraus universitaris de coaching com el nostre i amb la potenciació d'organismes professionals que realment regulin la nostra professió amb rigor i exigència. El que també ens fa molta falta és un Col·legi de Coaches, igual que disposen la resta de professionals d'altres disciplines.

Ens pot quedar més clar, en un tweet, qui ets i què fas?

Sóc una coach que acompanyo a les persones que aspiren a la seva excel·lència professional i personal, i que passen a l'acció per aconseguir-ho.

Per què posar un coach a la teva vida?

Per aconseguir amb menys cost personal les metes que et proposes a la vida, comptant amb el suport d'una persona que t'acompanya i que facilita la reflexió, la presa de decisions, el pas a l'acció i el seguiment necessari per a què "les coses passin".

Formadora en Coaching o coach? Amb què et sents més còmoda?

Ambdues coses. Em sento còmode amb totes dues, però actualment em genera més motivació la segona, perquè com a formadora jo ja sé "la trama i el final de la pel·lícula", i com a coach, la pel·lícula sempre és diferent i sorprenent... tot un repte!

Tres característiques imprescindibles que s'han de tenir per ser un bon coach?

Escoltar, fer bones preguntes i creure en el teu client. Tanmateix, te la podria resumir en una, la principal: **escoltar**. Sense prejudicis i sense judicis, sense diàleg intern, sense pensar en el que vols contestar a l'altre, sense interrompre, callant fins el final, sense interrompre, permetent el silenci de l'altre mentre pensa... Això és un talent practicat per molt pocs, però amb el talent s'hi neix, és cert, però també és forja, (segur que més d'un coach respira alleugerit després de llegir això últim).

Tothom pot ser coach?

No. Precisament pel contrari del que he dit abans; perquè poca gent escolta de forma genuïna (molt, molt, molt poca!), i perquè si no escoltes, no faràs mai bones preguntes, i per tant, no podràs ser mai un bon coach. Queda dit.

Recordes el teu primer cas en la funció pública?

I tant! Va ser un procés de coaching amb un equip de comandaments d'un ajuntament. Vam fer un procés que va començar primer amb una formació durant tres anys sobre intel·ligència emocional, coaching i lideratge... i va acabar amb un procés de coaching d'equip durant un any... va ser meravellós :).

Dels processos de coaching d'equip que més recordo i que em fan somriure... Realment, he anat comprovant que el coaching per equips directius (més que equips de treball amb els seus col·laboradors, sincerament) és del que més m'agrada, juntament amb els processos de coaching individual. Són tan fascinants com complexos!

L'equip de comandaments en qüestió que comentava, **necessitaven tant suport i estaven tan sols...** vivíem intensament cada segon de les sessions, el nivell d'obertura i transparència era tan gran que vam poder fer un procés de coaching més sistèmic i en profunditat, que va començar amb temes més operatius i pràctics, per arribar al moll de l'ós d'ells com a directius-persones.

El procés de coaching els va transformar a ells, i em va transformar a mi. Mai agrairé prou la confiança que van dipositar en les meves mans, i de la qual vaig procurar cuidar amb respecte sagrat per aconseguir que tot el que sortia en les sessions allí es quedés, desendreçat quan ho posaven "damunt la taula" i endreçadet quan sortien per la porta.

L'equip de comandaments d'aquell ajuntament, van viure situacions molt delicades per temes polítics, per temes desagradables i mediàtics en els quals estaven indirectament implicats i va ser molt sa poder compartir com se sentien i què havien de fer a partir d'aquelles situacions viscudes tan a flor de pell. No ho oblidaré mai. Mai.

Hi ha algun coachee que t'hagi sorprès d'alguna forma especial? I algun alumne?

Tots em sorprenen. Tots! Per alguna raó o altra, tots tenen aquella llum que et sorprèn i els fa admirables als meus ulls. De fet, t'he de dir que no distingeixo entre coachees i alumnes, perquè els meus alumnes també són coachees meus i no els classifico en dos grups diferents.

El que més em commou de tots ells és el seu grau de sinceritat. La comprovació d'aquest nivell d'obertura a la vulnerabilitat i al compartir els teus somnis amb algú altre, tenint present totes les màscares amb les quals ens movem de portes enfora, fa la meva feina especialment meravellosa i "màgica", si m'ho deixes dir així. Per mi, és la millor professió del món! I me'n sento orgullosa, conscientment afortunada i agraïda d'haver fet sempre de la meva vocació la meva professió.



És necessari conèixer l'àmbit on treballa el coachee o millor no conèixer res d'ell?

No, i gairebé millor que no, per tal evitar passar de fer de coach a fer de consultor/assessor, perquè la temptació és important...

És millor no conèixer-lo de res, per evitar expectatives o prejudicis que adulterin el procés. Tanmateix, això sempre dependrà de tu com a coach i del teu coachee. Si tots dos us coneixeu i sou absolutament capaços de distingir ambdós rols, no hauria de ser un obstacle, però no és tan fàcil, que consti. Per aquesta raó no se sol recomanar fer coaching a una persona que coneguis. Però és una recomanació, no una prohibició. Com sempre, dependrà d'ambdues persones i de la relació que mantinguin.

Un coach segueix una metodologia o improvisa? Millor dit, innova?

El coach segueix una metodologia, donat que la conversa té una sèrie de fases i unes competències de comunicació concretes a posar en pràctica (fer rapport, escoltar, fer preguntes i donar feedback). A partir d'aquí, "s'improvisa" o "s'innova" en funció del que vagi succeint al llarg del procés o durant una sessió concreta. I tot això dependrà de la perícia, la intuïció, l'experiència i la "motxilla de recursos" de la qual disposi el coach per adaptar-se a les necessitats que vagi presentant cadascun dels seus coachees en cada moment.

Per què un professional que es dedica, i té relació o es vol dedicar a la política, hauria de contractar un coach? Quan no és adequat un coach? I com es controla això?

Per dedicar el seu temps i la seva energia amb fites útils i facilitar l'assoliment de les seves metes com a polític amb menys cost personal.

Un coach no és adequat quan la persona susceptible de fer un procés de coaching no hi veu la necessitat o quan la persona en qüestió necessita un altre tipus de suport (potser necessita un assessor, o potser necessita directament un psicòleg, no un coach...).

Això ho controla el propi coach a partir de la seva experiència per distingir quan convé o no dur a terme un procés de coaching i la seva pròpia ètica professional per acceptar realment els casos que siguin adequats de portar i pels quals se senti realment preparat per entomar amb garanties.

On rau la innovació en el món del coaching? en la metodologia? En la focalització–especialització? En les eines?

En la metodologia no, perquè és la que és, i la metodologia és molt estructurada i pautada. En tot cas, serien els recursos que vas adquirint i aprenent al llarg de la teva trajectòria professional el que et permetrà tenir més capacitat d'adaptació davant de les situacions i contextos més diversos. I la innovació també te l'aporta l'experiència adquirida, el bagatge, que et permet anar assumint casos de major complexitat i posar més a prova la teva pròpia competència. En aquest cas, sens dubte, l'especialització ajuda. Sincerament, no m'acabo de creure el "coach generalista" que ho toca tot i ho assumeix tot. Crec moltíssim més en l'especialització. Perquè el talent també va molt lligat a "les hores de vol" en la teva especialitat.

Has acompanyat a algú mediàtic? O molt conegut?

Sí, i un d'ells que precisament és de l'àmbit polític, ha fet adonar-me que a voltes, alguns periodistes (alguns!), quan formen part d'algun mitjà amb una clara tendència política, són "de armas tomar" quan parlen del polític que no combrega amb les seves idees... i que, per tant, és millor no llegir-los o no escoltar-los quan esmorzes de bon matí a casa... si no, ja surts de casa malhumorat i encara no has començat la jornada... El pes mediàtic pot arribar a determinar de forma important la direcció d'un coachee que sigui mediàtic, i és important aprendre a conviure amb la realitat de ser una figura pública. I si no ho fas, potser t'has de replantejar la teva idoneïtat pel càrrec en qüestió.

Una persona que es vol dedicar a la política, o que s'hi dedica, i està sotmesa a una gran pressió, li cal un coach? En què el pot ajudar? Què guanyen els polítics amb un coach al seu costat? Per què creus que no el tenen?

Sí que és molt i molt recomanable. El coaching el pot ajudar a desdramatitzar situacions, a pensar i actuar de forma més estratègica, a regular les teves emocions per actuar de forma més lúcida i efectiva, per automotivar-te quan hi ha algun moment per "tirar el barret al foc"... i per motivar els teus a lluitar amb tu, a les dures i a les madures.

No el tenen perquè desconeixen aquests beneficis. El coaching encara és força desconegut, i el poc que és coneix a vegades no són les millors pràctiques. També perquè els polítics que tenen coach, sovint no ho expliquen (ho dic per experiència, encara es temen les possibles lectures que se'n pugui fer, sobretot quan ja estàs en el punt de mira de tothom), i perquè no hi ha polítics valents que parlin de les bondats del coaching en el

seu cas. Això, de debò que ens aniria molt bé que es fes públic.

Afortunadament, molts empresaris i directius comencen a considerar un privilegi tenir un coach i ho diuen perquè, per fi, s'està transmetent la imatge del coach com un privilegi, un premi, un "vestit a mida" (perquè realment és just això: un vestit a mida).

En canvi, els polítics i els esportistes encara ho consideren un recurs que cal mantenir en secret, fins que, com sempre, hi hagi alguns valents (¡millor que siguin mediàtics!) que reconeguin les bondats del coaching... i el coaching deixarà de ser el secret millor guardat del planeta en aquests àmbits, com està començant a passar actualment en el món de l'empresa.

Qui serà l'innovador que s'atrevirà i farà públic que té un coach per fer política?

Quin és el límit de confiança que estàs disposada a acceptar en un acompanyament com a coach? Que esperes dels teus coachees?

Dels meus coachees espero que es facin totalment responsables del seu propi procés (perquè el procés és seu, no meu), que estiguin disposats a fer el que calgui per aconseguir els seus reptes, que el que es comprometen a fer, ho facin (indistintament de si el resultat és favorable o no) i que confiïn en mi completament i siguin sincers.

Això vol dir que no accepto gent gandula, conformista, desconfiada i gent que es queixa i que es fa la víctima i culpa als altres de tot el que els passa. Dels meus coachees espero gent valenta que volen ser protagonistes de les seves pròpies històries. I no espero menys!

Entre confidencialitat i rigor... que va primer?

Ambdues coses, no va una davant l'altra. Van totes dues en paral·lel i amb el mateix nivell d'importància.

A la Universitat de Barcelona ets la directora del postgrau de coaching a l'entorn laboral... Perquè cal un any a l'UB, mentre que en altres llocs en poc més d'un cap de setmana pots obtenir un títol de coach? El teu postgrau té fama de ser molt exigent. Com convèncer que el postgrau que dirigeixes és el més adequat per tothom que vulgui dedicar-se a la professió de coach?

Cal un any per garantir un mínim de nivell raonable per poder fer una bona feina com a coach. I com que un any passa molt ràpid (i això sempre ho dic quan comencem el postgrau i els alumnes em miren amb incredulitat, tot i que al final sempre m'acaben donant la raó!), hem d'aprofitar de forma intensiva aquests mesos per aprendre el màxim possible.

Cal adquirir competència professional (i nosaltres podem garantir uns coneixements adequats per poder exercir amb un professorat d'inqüestionable vàlua per la seva dilatada experiència com a coaches i com a formadors), moltes hores de pràctica amb clients reals amb sessions de supervisió durant el postgrau, treball a casa supervisat per complementar la feina feta a classe, les lectures bàsiques obligatòries, un procés de coaching que caldrà

analitzar a fons a partir del qual es presentarà el projecte de final de postgrau i unes sessions de coaching individual per cadascun dels alumnes per a què visquin en pròpia pell els efectes de fer un procés de coaching ells mateixos. Perquè un coach que no hagi fet un procés de coaching ell mateix (i que no faci supervisió al llarg de la seva carrera professional), és una enganyifa com una catedral, segons el meu parer.

El nostre postgrau és el més adequat, a part de tot el que acabo d'argumentar, també perquè és un postgrau avalat per la Universitat de Barcelona (i això ja suposa un nivell d'exigència molt elevat a l'hora de ser acceptats com a postgrau universitari, i més tenint en compte que és una de les universitats més prestigioses a nivell mundial), perquè estem acreditats com a postgrau per una de les associacions més reconegudes dintre de l'àmbit del coaching a les organitzacions i perquè el nostre postgrau està especialitzat en coaching adreçat a l'àmbit professional, no és una formació generalista, sinó que ens especialitzem en coaching adreçat a temes de tipus professional.

Acabat el CEL s'obté... què? Un títol garanteix ser un bon coach? Que més li cal a un alumne que surt del CEL per convertir-se en un coach reconegut i sol·licitat?

D'entrada, un títol de postgrau universitari que et reconeix com a coach, que no és poca cosa! Un títol reconegut per una associació que ens avala com a formació de qualitat en l'àmbit del coaching organitzacional, que tampoc és poca cosa! I la garantia d'haver passat un conjunt de proves que garanteixen una formació de qualitat. El que no pot garantir el nostre postgrau ni cap formació de cap tipus és el reconeixement i el prestigi que et dona el bagatge donat pels anys d'experiència i "les hores de vol" i el prestigi que et donen els teus clients pel boca-orella que fan que et donin a conèixer a altres persones.

Això vol dir fer hores, hores i hores. Vol dir continuar formant-se (sempre!), fer supervisió (sempre i amb regularitat i freqüència!), i vol dir ser proactiu donant-te a conèixer (per tant, entrar en el món de les xarxes socials, escriure, compartir coneixements i donar-los a conèixer arreu, moure't en un entorn amb altres coaches... les sinèrgies ajuden!). Al cap i a la fi, tothom acaba tenint el reconeixement que es mereix com a coach. Així de senzill.

“S’ha prostituit” el coaching?

El coaching no “s’ha prostituit”, “l’han prostituit”, que no és el mateix! L’intrusisme professional, la falta d’ètica professional, les “penques” i l’oportunisme d’uns altres, han provocat que sota el paraigües del coaching, tothom es faci anomenar “coach”. I aquí hi incloc, per començar, els qui han fet un curs de quatre dies (a molt estirar...), i reben un paper del centre on han fet el curs on diu que estan acreditats com a coach. No calen comentaris al respecte, penso...

D’altres són psicòlegs que, aprofitant la moda del coaching, es freguen les mans i afegixen al costat de la paraula “psicòleg” de la seva tarja de vista la paraula “coach”, i tema solucionat.

Un altre grup són els consultors/ assessors que fan el mateix que els psicòlegs que acabo de mencionar, però substituint la paraula “psicòleg” per “consultor”.

I després hi ha un altre grup heterogeni de “pseudo-coaches” que, facin el que facin, s’adrecen a donar servei a persones, li posen la paraula “coach” davant i s’ha acabat el bròquil. En podria afegir d’altres, però no acabariem mai. He esmentat els principals.

Cal dir, però, que el gran desconeixement de la població afavoreix aquests tipus d’enganyifes. “Compren” coaching, sense saber què han d’esperar i com que no ho saben, et poden estar fent psicoteràpia o servei de consultoria o d’assessorament

o orientació, pensant que estàs fent coaching. Quina llàstima... jo sempre he cregut, i ho dic convençuda, que per als bons professionals sempre hi ha feina. Dit això, si ets un bon professional, no necessites garapinyar feines d’altres professionals enganyant la gent i dient que ets coach quan no ho ets. Una altra cosa és que siguis un professional mediocre i necessitis aferrar-te a qualsevol cosa per subsistir, encara que sigui enganyant la gent.

Després del coaching què hi ha? La PNL és coaching?

Després del coaching què hi ha? Pas a l'acció!!! Sempre! Si no hi ha acció, no hi ha coaching. La PNL no és coaching, és un recurs més que utilitzem els coaches durant els processos de coaching amb els clients, com d'altres recursos útils. I a vegades en fas ús perquè és adequat i moltes altres no, perquè no ve a tomb. I s'ha acabat la història.

Explica'm o cita una frase que t'agradi, la teva cita de capçalera

Certifico per la meva experiència de 10 anys com a coach la veracitat de la següent cita de Goethe:

“Tracta a un home tal como és, i seguirà sent el que és; tracta'l com pot i ha de ser, i es convertirà en el que pot i ha de ser”.

Johann Wolfgang von Goethe

- Fes un tweet (140 caràcters), explicant perquè un directiu o un polític ha de confiar en un coach...

Ets polític i et sents sol? Saps “què” vols, per no saps “com” aconseguir-ho? Doncs necessites un coach!

Digues tres idees força que un polític (o directiu del món relacionat amb la política), ha de saber per decidir-se a confiar en un coach.

Si he de concretar tres beneficis que he comprovat que obté un polític que ha confiat en mi com a coach són, entre d'altres:

- **Crear i desenvolupar estratègies que l'ajudin a aconseguir els seus objectius** (per exemple, crear una llista electoral adequada, fer una bona exposició de l'acte de presentació com a candidat en una campanya, mantenir bones sinèrgies amb l'oposició, sobretot amb persones concretes de l'oposició, etc.).
- **Facilitar la presa de decisions** (sobretot quan aquestes decisions saps que generaran controvèrsia i necessites molta convicció per part teva, un bon argumentari, per mantenir-la dempeus i un estil comunicatiu convincent i atractiu).
- **Eliminar les pors, distraccions i altres barreres per al teu èxit** (per exemple, per saber conviure amb la lectura que fan els mitjans de comunicació de les teves accions i decisions, sobretot quan estàs governant).

Publicaries un tweet amb aquests arguments: “Ets polític? Doncs guanya perspectiva (o seguretat, o confiança), amb un coach al teu costat.”?

Sí, sens dubte. I moltes més coses guanyen, t'ho puc garantir. Els temes a treballar amb una persona que aspiro a ser un polític excel·lent són un pou sense fons... però els resultats sempre s'ho valen quan tens la sort d'acompanyar com a coach, a un polític ètic i amb vocació de servei (que n'hi ha, també us ho puc garantir, encara que els mitjans de comunicació demostrin el contrari, la llàstima és que no fan tant soroll com els altres).

Moltes gràcies, i ja saps, somriu, que això confon a la gent!

I tant que confon! Jo ho solc practicar i comprovo que la gent, d'entrada posa “cara de res”... i quan somric... acaben somrient amb mi! D'això en coaching en diem “fer rapport”... Un somriure per a tots els lectors!

- Un plaer.

Induct

Induct SEA, S.L.

C/ Lepant 287 Ent. 1. 08025
Barcelona, España
+34 931292866

office.es@inductsoftware.com

www.societatdelainnovacio.cat



Lluís Muns i Terrats

Projectes d'innovació – Administració Pública

lluis.muns@induct.es