

La interrogació i el compromís són la base del coaching. El procés del coaching parteix de constatar que la persona vol aconseguir un objectiu; i això la porta a reflexionar sobre els seus recursos i a actuar. Si la persona aconsegueix l'objectiu, pot tornar a proposar-se'n un altre. Amb aquesta metodologia, l'alumnat pot anar exercitant, pas a pas, les competències que li permetran mantenir-se en l'esforç davant les dificultats.

Coaching, l'art de fer preguntes

**Marta
Albadalejo**

«Una altra vegada no has fet els deures?», «Per què no acabes mai els treballs dins del termini?», «A veure si t'organitzes més bé!», «Que te n'has descuidat? Has de tenir més memòria, això no pot ser!», «Has d'estudiar abans de l'examen, si no estudies, noooo... no arribaràs enlloc». Reconeixes expressions com aquestes? Per desgràcia, formen part del dia a dia de moltes cases, escoles i instituts. No és estrany que els desafortunats discursos que pares, mares i professionals de l'educació etziben a infants i adolescents acabin amb el famós «No em ratllis!».

A mesura que els nens i les nenes van avançant cap a la maduresa, l'aprenentatge requereix que vagin adquirint gradualment més i més responsabilitat sobre les activitats que els permetran aprendre. Amb aquesta finalitat, des de les escoles i els instituts, es van encarregant tasques per fer a casa o en temps personal d'estudi. Moltes famílies, preocupades per l'èxit escolar dels fills i filles, «fan els deures» amb ells; aleshores, és la família qui assumeix la responsabilitat. En alguns casos, això funciona, i progressivament els joves van organitzant-se millor. Però a vegades no n'hi ha prou, família i professorat es desesperen: «Té capacitat, però no fa la feina»; o, en una versió pitjor: «És un drope, no presenta els treballs, així no pot aprovar». «Jo no sé què

fer, em diu que no té deures i després resulta que té un examen!». Quan es parla amb l'alumne, la conversa té forma de «discurset». Cal alguna eina millor que els discursos inútils i el *coaching* pot ser aquesta eina.

Què és el coaching?

El *coaching* és una tècnica de millora, basada en la comunicació, que apliquem alguns professionals de la relació d'ajuda. El *coaching* professional és una relació que s'estableix entre el *coach* o la *coach* i el seu client, a través d'un seguit d'entrevistes individuals. En el *coaching* professional, el *coach* o la *coach* és expert en comunicació, coneix l'art de fer preguntes, qüestiona els pensaments dels clients que en el passat no han donat bons resultats i els dóna suport perquè pensin alternatives que els permetin sentir més satisfacció personal i aconseguir els seus objectius.

L'actitud del professional del *coaching* no és la de la persona experta que dóna lliçons i consells; tampoc és l'actitud d'un terapeuta que detecta i tracta psicopatologies. Fer *coaching* a algú requereix una actitud de suport, de sensibilitat cap al talent i la capacitat de l'altre. Davant de qui té gana, no se li dóna un peix, com si fos incapaç de pescar-se'l, sinó la canya perquè pugui pescar tots els peixos que necessiti. El *coach* no dóna respostes, fa preguntes.

La base del *coaching* és l'art de preguntar. Si per exemple una professora li pregunta al seu alumne «Per què no has fet el treball?», podem esperar una resposta que sigui una justificació («no he tingut temps», «els meus pares em van fer anar a...», «l'ordinador no funcionava», etc.). O bé una descripció dels problemes i les dificultats de l'alumne: «És que no ho sé fer», «No em puc concentrar», «No entenia bé el que s'havia de fer», «Tenia ganes de sortir amb els amics», etc.

La pregunta ha enfocat l'alumne cap al que no funciona, cap a allò que NO pot fer, però no l'enfoca cap a la solució. No hi ha cap mal a fer preguntes com aquesta, però si volem fer preguntes eficaces, hem de buscar la manera que orientin cap a trobar alternatives. Això és el que, segons diu Plató a *La maièutica*, feia Sòcrates:

Alguns dels qui freqüenten la meua companyia, al principi semblen molt poc intel·ligents, però, a mesura que avancem en les discussions que entaulem, tots els que són afavorits pel cel fan progressos a un ritme tan gran que esdevé sorprenent, tant per als altres com per a si mateixos, si bé és clar que mai no han après res de mi: les nombroses i admirables veritats que donen a llum les han descobert per ells mateixos en si mateixos.

Dit d'una altra manera, hi ha una forma «d'entaular discussions» que fa que les persones progressin i arribin, de manera sorprenent, a «veritats» per si mateixes, sense que les hi hagin ensenyades. La majoria de professionals de l'educació, encara que no coneguin la tècnica concreta del *coaching*, posseeixen algunes de les habilitats necessàries per fer-ne. Segons el meu parer, el professorat pot aplicar algunes tècniques del *coaching*, sense ser-ne professionals, per tal d'aconseguir que els infants i joves vagin adquirint més responsabilitat i aprenguin a automotivar-se.

El *coach* o la *coach* sap donar suport i moure els fils emocionals perquè algú tregui el millor de si mateix, és a dir, perquè aconseguixi amb ajut uns objectius que sense l'ajut no hauria aconseguit. És el mateix que fa un bon mestre o una bona mestra perquè els seus alumnes aprenguin. Un *coach* o una *coach* veu la persona a qui dona suport amb tots els seus recursos i qualitats, confia en ella i l'ànima, com fan els professors i les professores eficaços.

El tipus de relació que promou l'aprenentatge en l'altre té més a veure amb la felicitació i el reforç positiu que amb la crítica, és a dir, és una relació que dona recursos de gestió emocional per manejar les emocions «negatives», que poden impedir momentàniament l'accés als continguts i que permet sentir les emocions que ajuden a aprendre.

Les emocions que ajuden a aprendre

Les persones que es dediquen a l'educació influeixen, amb la seva manera de comunicar-se, en les emocions dels infants i dels adolescents. Sabem que hi ha persones «imant», autèntiques líders emocionals, que fan de catalitzadores de les emocions del grup i que són capaces d'atraure els altres membres del grup cap a un estat emocio-



Foto: Núria Regués

nal positiu. Daniel Goleman, juntament amb R. Boyatzis i A. McKee, ho descriuen al seu llibre *El poder de la intel·ligència emocional: El líder resonante crea más*, del 2002.

Les competències emocionals que el professorat necessita per crear bones condicions d'aprenentatge són semblants a les que fa servir un *coach* o una *coach*: la capacitat de manejar les emocions «negatives» de l'altre i d'atraure'l cap a les emocions «positives» que faciliten l'aprenentatge.

Quan parlem d'emocions «negatives», ens referim a emocions que momentàniament poden dificultar l'aprenentatge, principalment la ràbia i la por. En realitat, són emocions tan útils com les altres, ja que evolutivament s'han desenvolupat en els mamífers, els animals més evolucionats, per reaccionar amb el màxim d'eficàcia davant de les amenaces de la supervivència. Gràcies a una estructura cerebral especialitzada en les reaccions emocionals, que simplificadament en podem dir el «cervell emocional», el nostre cos, com el de la resta de mamífers, reacciona als signes d'amenaça amb ràbia, o bé amb por, enviant missatges químics urgents que predisposen el cos per a la fugida o per a la lluita. Quan el nostre cervell està inundat de les hormones encarregades de fer arribar aquests missatges químics, la

part «racional» del cervell queda «segrestada» i per uns instants no pot actuar adequadament. Aleshores, un es queda en blanc en un examen, o es posa a fer uns exercicis i no es pot concentrar, per exemple.

Davant de les situacions d'aprenentatge, fàcilment els alumnes poden sentir por; por de no ser prou bons, de suspendre els exàmens, de ser víctimes de ridiculitzacions i de la humiliació. Si el cos reacciona preparant-se per a la fugida, i la sang baixa a les extremitats inferiors per començar a córrer, o si es talla la digestió, o si la respiració és superficial i no entra gaire oxigen a la sang, totes aquestes reaccions emocionals no permeten estudiar millor o entendre més bé un contingut complicat, més aviat al contrari.

També les situacions d'aprenentatge ens generen sovint frustració, ja que les coses no ens surten com volem, si encara no hem après com fer-les. Per aprendre, cal gestionar la ràbia produïda per la frustració i convertir-la en una ràbia constructiva: «Ara veuran què sóc capaç de fer», «Ho penso continuar intentant fins que em surti», «Si els altres poden fer-ho, jo també!». En canvi, sense una bona gestió de la ràbia, l'agressivitat és a flor de pell, el cos es prepara per atacar, els músculs es tensen, s'escalfen els ànims..., i és difícil pensar i aprendre.

Les emocions «positives», que afavoreixen l'aprenentatge, són l'alegria, l'afecte i la confiança. Implícitament o explícita, el líder emocional transmet missatges que atrauen cap al «camp magnètic» les emocions positives:

D'aquesta manera, transmetent aquest tipus de missatges verbalment i també amb el gest, les mirades, l'entonació, a poc a poc l'alumnat pot arribar a adquirir les competències emocionals que necessita per esforçar-se i ser responsable. Entre d'altres:

- Ajornar la gratificació.
- Tolerar la frustració (fins que s'arribi a aconseguir l'objectiu pretès).
- Confiar en els recursos propis i en els externs.
- Reflexionar i ser capaç d'aprendre dels errors.

Afecte, amor	<ul style="list-style-type: none"> • Estic a gust amb tu. • Ets important per a mi. • Poso límits als teus desitjos, però vull el teu bé.
Alegria, optimisme, entusiasme	<ul style="list-style-type: none"> • El que fem junts és divertit. • Sé que estàs aconseguint èxits, per petits que siguin. • Et pots felicitar i concedir premis.
Confiança, seguretat	<ul style="list-style-type: none"> • Confio en les meves competències com a professional i sé el que faig. • Estem mantenint un cert ordre. • Sé que pots aconseguir els teus objectius i aprendre. • Sé que el que et proposo funciona i et serà útil.
Curiositat, interès	<ul style="list-style-type: none"> • El que descobriràs et sorprendrà. • El que aprendràs satisfarà alguna de les teves necessitats.

Alguns «truquets» de coaching

Et vols fer autocoaching? Comença pel primer pas

El primer pas amb què comença un procés de *coaching* és descobrir la diferència entre la realitat, és a dir l'estat actual de la persona, i l'estat que voldria. Si vols fer-te el teu propi *coaching*, pots fer ara mateix una petita prova: vols detectar una àrea de millora en la teva vida? Per detectar-la, pots completar l'oració següent:

Voldria... «X», però... «Y».

Per exemple: «voldria fer exercici físic, però no en faig gens»; «voldria tenir els meus documents ben ordenats, però no em poso mai a ordenar-los»; «voldria fer dieta, però no puc». Aquestes serien frases que mostren algunes de les nostres incoherències, equivalents a les petites incoherències d'alguns dels nostres fills o

alumnes: «vull aprovar, però no estudio», «voldria tenir els treballs fets el dia que acaba el termini, però els deixo per a l'últim moment...», etc. El que compta és descobrir alguna cosa que realment sigui un desig nostre, no una simple obligació.

Les preguntes que serveixen per inventar. El segon pas

El segon pas d'un procés de *coaching* consisteix, després d'haver descobert on és el desig, a inventar una manera d'aconseguir avançar cap al seu assoliment. Perquè les preguntes siguin realment preguntes de *coaching*, la persona ha d'inventar un sistema propi que li permeti aconseguir el que vol; no serveix de res que el *coach* ocasional li digui: «el que has de fer és...», «això es fa...», «fes com jo, o com la Pepita, o com...». Una altra condició perquè es tracti d'una autèntica «invenció» és que sigui un sistema nou, que la persona no l'hagi provat abans. Si, per exemple, vols fer exercici i ja tens la bossa preparada amb la roba d'esport i ja pagues la quota del gimnàs, no serveix de res fer més del mateix, no funcionarà. Si el sistema que has fet servir fins ara no ha funcionat, no serveix de res lamentar-se'n ni sentir-se'n culpable, cal «inventar» un sistema nou, posar-se a pensar-hi de debò.

A continuació tens unes preguntes que et poden ajudar a pensar, no és igual que si tinguessis un o una *coach* al costat, però pots imaginar que et guio en els teus pensaments:



- Què en penses del teu comportament?
- Què sents quan penses sobre el que no fas?
- Què és el millor que podries estar pensant sobre aquest assumpte?
- Què és el millor que podries estar sentint?
- En el passat, en situacions semblants a les que vols millorar, quins recursos vas fer servir amb èxit?
- De quins recursos disposes?
- A qui podries demanar ajuda?
- Quina acció concreta podries fer la setmana que ve per aplicar la teva solució?

(Preguntes extretes del llibre: ALBALADEJO, M. (2010). *Com dir-ho: Entrevistes eficaces en l'àmbit educatiu*. Barcelona: Graó. Al llibre hi ha més exemples de preguntes eficaces.)

Sense acció no hi ha coaching. Arribar a un compromís d'acció. El tercer pas

Sense acció, no hi ha aprenentatge. L'acumulació de coneixement no augmenta la capacitat d'aconseguir els resultats que un vol. Perquè es produeixi aprenentatge real i algú millori les seves competències, el tercer pas és produir algunes accions concretes, pensar no és suficient. El paper del *coach*, com el d'un bon educador, és aconseguir el compromís sincer de l'alumne d'actuar. Per exemple: «*Quin dia et pots comprometre a fer el que has dit? Quan ho podem comprovar*



tu i jo?» Si, en l'assumpte que vols millorar de la teva vida, et compromets a fer una acció concreta, és molt possible que aconseguixis la millora.

Reflexionar sobre què ha passat. El quart pas

Finalment, arriba el moment de reflexionar. Si has complert el teu compromís, per petit que sigui el progrés, ja et pots autofelicitar; en el cas dels alumnes, cal que vagin aprenent a buscar el seu propi auto-reconeixement, que aprenguin a premiar-se i celebrar els seus avenços. L'alumne que té aquesta capacitat, aprèn més autònomament.

Pot passar que l'alumne no hagi complert el seu compromís. Això voldrà dir que «l'invent» no era prou bo, perquè ha fallat. S'ha tancat el cercle, hem descobert una nova diferència entre l'estat desitjat i la realitat. Aleshores és quan més suport necessitarà l'alumne per analitzar el que no ha funcionat i tornar a inventar un altre sistema sense desanimar-se.

Per saber-ne més

- ALBALADEJO, M. (2010). *Com dir-ho: Entrevistes eficaces en l'àmbit educatiu*. Barcelona: Graó (especialment, capítols 4 i 5).
- FIORENZA, A.; NARDONE, G. (2004). *La intervenció estratègica en los contextos educativos: Comunicación y «problem-solving» para los problemas escolares*. Barcelona: Editorial Herder.
- GINER, A.; PUIGARDEU, O. (2008). *La tutoría y el tutor: Estrategias para su práctica*. Barcelona: Horsori.
- KOFMAN, F. (2001, 2003). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios*, volums 1, 2 i 3. Buenos Aires: Granica.
- LAUNER, V.; CANNIO, S. (2008). *Prácticas de coaching*. México: LID Editorial Empresarial.