

II. Convers(a)cciones con una “bellota”

“Las semillas duermen en el secreto de la tierra hasta que a una de ellas se le ocurre la fantasía de despertar”.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY (*‘El Principito’*)

Como una “bellota”. Así es como me veía Julen, mi *coach*. Al igual que una “bellota” ya tiene dentro todo lo necesario para convertirse en un roble extraordinario, cada persona nace completa, creativa y con todos los recursos que necesita para convertirse en la mejor versión de sí misma, cualquiera que sea su edad, sexo, ámbito de actividad o responsabilidad. No hay nada roto ni nada que arreglar en la esencia de cualquier ser humano cuyo valor es inconmensurable. Esta “metáfora bellotera” no es “la verdad”, tampoco la puedo demostrar y no es por tanto dogma de fe, ni una doctrina que hay que seguir a pies juntillas. Es una creencia simple y potenciadora que me ayuda a ver a las personas y equipos con los que trabajo, no solamente como lo que son a día de hoy, sino como lo que podrían llegar a ser, no las veo en términos de su desempeño actual sino de su potencial futuro. De momento, no necesito que te creas que eres una “bellota”, tan sólo te pido que aceptes esta metáfora por un rato, que juguemos con ella el tiempo que dura el libro y que te atrevas a experimentarla.

“Trata a una persona como lo que es y seguirá siendo lo que es. Trátale como puede llegar a ser y se convertirá en lo que puede llegar a ser”.

W.A. GOETHE

Así como un jardinero sabe que no necesita meter nada dentro de la “bellota”, sino tan sólo plantarla en un lugar fértil, regarla, cortar algunas ramitas, tener paciencia y darle tiempo, la responsabilidad del líder no consiste en meter, sino en sacar lo que ya está dentro, en descubrir la esencia de cada uno de sus seguidores, lo que le hace distinto, valioso, especial y único, en reconocerla y potenciarla, respetando y facilitando su aprendizaje y desarrollo natural, haciéndola crecer sin pretender transformarla en otra cosa, en lo que no es. La esencia de todos, la que cada uno de nosotros tiene dentro de su “bellota”, nunca se pierde, siempre está ahí, en lo más profundo... dormida, esperando a que alguien la ayude a despertar.

Cuando al gran Miguel Ángel le preguntaron cómo era capaz de crear tan magníficas obras, se limitó a responder que su trabajo únicamente consistía en destapar lo que ya estaba ahí, oculto bajo la piedra. El gran reto del líder es descubrir el tesoro que está latente y deseando salir dentro de cada uno de sus seguidores, ser cómplice de una posibilidad trascendente, la transformación desde lo que está siendo... hasta lo que podría llegar a ser. Considero que no tiene gran mérito encontrar un deportista extraordinario, pero sí lo tiene descubrir algo extraordinario en cada deportista (alumno/a, colaborador/a, hijo/a)¹.

Al *coaching* se le reconoce también como el “arte de soplar brasas” (título del libro de Leonardo Wok), sin duda una magnífica metáfora para reflejar que una persona no es un bote que hay que llenar, sino una brasa candente que hay que soplar hasta convertirla en un gran fuego ardiente y brillante. Todo lo que eres y lo que puedes llegar a ser ya está dentro

¹ A partir de aquí, el uso del género masculino responde únicamente a una mayor comodidad para la escritura y lectura del libro, pues su contenido atiende, obviamente, tanto a mujeres como hombres que deseen mejorar su liderazgo, sea cual fuere su tarea o responsabilidad.

de tu “bellota” y las habilidades, actitudes, competencias y capacidades que necesitamos para liderar, para sacar lo que ya hay y para hacerlo crecer, son distintas a las que habitualmente utilizamos para intentar *meter* lo que no hay, y son las que dan contenido a este libro.

Escultores, jardineros, sopladores de brasas... cualquiera de estas imágenes nos vale para ilustrar la inestimable labor de quienes asumen el honorable propósito de atreverse a brillar alumbrando el regalo que cada uno de sus seguidores lleva en su interior a la espera ser desvelado. Si te parece que la “metáfora de la bellota” tiene sentido, que se trata de una “verdad” que podría ser inspiradora para ti, seguro que en este viaje harás algunos descubrimientos sencillos, de aplicación inmediata y gran impacto transformador en tu vida.

¿Quién te ha visto como una “bellota”?

Piensa en alguien que alguna vez te vio así, como una “bellota”. Una persona que creyó en ti y te ayudó a crecer, a ser mejor de lo que eras hasta ese momento. Alguien que ejerció de líder para ti. Piensa unos instantes la respuesta a estas dos preguntas: *¿cómo te hacía sentir? y ¿qué es exactamente lo que hacía?* Cuando hacemos estas mismas preguntas en algunas formaciones, obtenemos respuestas repletas de emoción, pues los participantes aprovechan ese momento tan especial para honrar y agradecer lo que esa persona hizo por cada uno de ellos. En muchas ocasiones se trata de alguien sobre el que no nos hemos parado a pensar en años y, de repente, tomamos consciencia de cuáles fueron el impacto y la huella que dejó en nuestra vida. En las respuestas, una y otra vez se repiten las mismas conclusiones: “me sentía importante”, “valioso”, “confiado”, “valiente”, “respetado”, “seguro”, “apoyado”, “reconocido”, “sentía que creía en mí”, “me sentía capaz de

todo”... “me sentía querido”.

Cuando les pedimos que concreten qué es lo que esas personas hicieron para hacerles sentir así, aparecen respuestas como éstas: “desdramatizaba”, “sonreía”, “me escuchaba”, “me reconocía”, “no me juzgaba”, “me preguntaba con curiosidad”, “estaba presente”, “me dejaba equivocarme”, “me reforzaba”, “se preocupaba por mí”, “me retaba”, “me ayudaba a ver el lado bueno de las cosas”, “se ponía en mis zapatos”, “cumplía lo que decía”, “siempre podía contarle cómo me sentía”, “me dejaba espacio”, “era cariñoso y amable”... Lo cierto es que no parecen cosas especialmente complicadas, ni que requieran talentos extraordinarios; escuchar, preguntar, sonreír, positivizar, empatizar, reconocer, ser amable, decir la verdad, preocuparse por las personas, reforzar... más bien parecen habilidades y actitudes sencillas de aplicación práctica y efecto inmediato. Si en nosotros tuvieron un impacto tan notable, ¿por qué no las utilizamos más a menudo con los demás?... Véase que no aparecen como actitudes destacadas del liderazgo (nunca lo hacen), el carisma, el *glamour*, el estilo, la oratoria, el físico o la simpatía que, quizá sean atributos de popularidad, pero que en absoluto definen al líder.

En este momento ya casi tenemos respondida la clásica pregunta: ¿el líder nace o se hace? El austriaco Peter Drucker, famoso gurú del *management*, decía que “los líderes nacen, pero nacen tan pocos, que a los demás hay que formarlos”. Hay personas que nacen con una predisposición para liderar que luego deben trabajar, pulir y aplicar. Pero eso no quiere decir, en absoluto, que todos los demás no podamos aprenderlo. El liderazgo es una actitud, son acciones concretas, y como tal, se puede aprender y desarrollar. De hecho, si liderar es ponerse al servicio de otras personas para ayudarlas a ser mejores, tengo la convicción de que cada uno de nosotros, en algún momento de nuestra vida y en uno u otro ámbito de actividad, ha ejercido alguna vez un rol de liderazgo. Tan

sólo necesitamos hacerlo más conscientemente, más veces, durante más tiempo, con más personas, con mejores habilidades y con mayor impacto. Liderar no es una opción al alcance de unos pocos elegidos sino un hábito que nos ayuda a todos a ser mejores de lo que estamos siendo.

Coaching y liderazgo

“Ningún líder trata de ser un líder. Las personas viven sus vidas buscando expresarse a sí mismas al máximo y, cuando esa expresión es valiosa, inspiran a los demás que les identifican como líderes. Para liderar, tan sólo necesitas convertirte en la persona que quieres y puedes llegar a ser”.

WARREN BENNIS (*Convertirse en líder*)

Cuenta una antigua leyenda hindú que hubo un tiempo en que todos los seres humanos eran dioses, pero abusaron tanto de su divinidad que Brahma, el señor de los dioses, decidió quitarles su poder divino y esconderlo en algún lugar donde no lo pudieran encontrar. El gran problema fue buscarle el escondite adecuado. Entonces, los dioses menores fueron convocados a un consejo para encontrar una solución y propusieron esconder la divinidad en el pico más alto e inaccesible del mundo, a lo que Brahma se negó aduciendo que, antes o después, alguien llegaría hasta allí y lo descubriría. Por la misma razón se descartó también esconderlo en la sima más profunda del océano más inmenso. Tras discutir otras posibilidades durante largo tiempo y, a punto de rendirse, Brahma encontró la solución: “esconderemos su divinidad en lo más profundo de sí mismos, pues es el único lugar en el que a ningún ser humano se le ocurrirá jamás buscar”.

Coaching y liderazgo están íntimamente relacionados. No se entiende el uno sin el otro. Antes de liderar a otros necesito liderarme primero a mí mismo atreviéndome a mirar

hacia dentro con curiosidad, cariño, sorpresa y admiración hasta descubrir qué es lo que quiero, qué es importante para mí y qué hay en lo más profundo de mi Ser esperando a ser desvelado. Es un trabajo de introspección y desarrollo personal que necesito llevar a cabo para poder convertirme en un modelo de coherencia, pues siendo el ejemplo el mejor discurso y el que menos palabras utiliza, posiblemente cada uno de nosotros tenga tarea pendiente hasta poder transformarse en alguien que merezca ser percibido como una influencia verdaderamente positiva por los demás.

Cuando trabajo con entrenadores, a menudo les pregunto a quién les gustaría parecerse. Generalmente salen los mismos nombres que cualquiera puede imaginar... siempre los que ganan. Entonces, les hago cuestionarse qué es lo que más admiran de ellos, qué es lo que les gustaría robarles si pudieran, y concluyen que lo que realmente desean, lo que la gran mayoría busca desesperadamente es que sus jugadores les crean, confíen en ellos y les sigan “hasta el infinito y más allá”. Cuando se expresan así ya no están hablando de entrenar jugadores, sino de liderar personas. Palabras mayores. Todos los entrenadores desean ser percibidos como líderes por sus jugadores, pero pocos están dispuestos a pagar el precio que supone atreverse a transformarse en la persona que se merezca conseguirlo.

Creo, sinceramente, que cualquiera de nosotros, en su mejor versión, puede ser un líder, una persona capaz de inspirar y conectar con fuerza con sus seguidores, de ser digno de su confianza y estar a su servicio ayudándoles a desplegar su máximo potencial. Ese talento está ahí, latente, lo veo continuamente, cada día. Pero para conectar con él, para desarrollarlo, fortalecerlo y expandirlo, no se trata tanto de mirar hacia afuera sino hacia dentro, creando un espacio de conversaciones para la reflexión donde surjan las preguntas adecuadas para encontrar las mejores respuestas. De hecho,

el liderazgo no es un privilegio exclusivo del entrenador/jefe, ni la función principal de un líder es tener seguidores, sino crear, potenciar y desarrollar nuevos líderes entre ellos, siendo un referente de comportamiento que les inspire a ser mejores. Todos podemos ser líderes y convertirnos en la luz que alumbra una parte del camino a los demás. No hay excusas y tú, en esencia, también eres un líder.

*“Solamente los buenos quieren mejorar.
Por eso son buenos”.*
NICK FALDO

Cuando me preguntan para quién es el *coaching*, suelo responder que es para los “buenos”. Sé que a algunos les incomoda esta afirmación pero, para mí, los “buenos” son los que tienen el coraje y la valentía de querer mejorar y no se conforman con lo que están siendo; los que saben que pueden dar mucho más de sí y no saben cómo hacerlo; los que están cansados de tener miedo y de buscar siempre excusas, culpables y justificaciones; los que quieren dejar de ir de víctimas y desean tomar las riendas de sus vidas; los que aspiran a ofrecer a sus equipos, familias, empresas, comunidad o al mundo, una contribución valiosa que dé sentido a lo que hacen. En definitiva, el *coaching* es un poderoso recurso para todas aquellas personas que se atreven a liderarse y a brillar iluminando a otros. Lo cierto es que todos hemos sido, somos o seremos “buenos” en algún momento... pero quizá no todos a la vez. Si estás leyendo este libro, puede que sea porque éste es tu momento.

Si para cualquier persona sería recomendable afrontar con calma un proceso de este tipo, para un deportista resulta imprescindible poder contar con el apoyo de un entrenador-líder que le facilite vivir permanentemente conectado con esta posibilidad. Su vida deportiva pasa en un suspiro y

éste es su momento. Después, pronto, formará parte del club de los “ex deportistas” en el que entrará, bien con la incomparable sensación de un agradecimiento profundo por todo lo experimentado y disfrutado, o bien, con la incómoda y amarga sensación de haber podido hacer mucho más, de no haberse atrevido, de no haber aprovechado sus oportunidades, de haber dejado que los demás y las circunstancias definieran quién era él, de no haberse entregado, de no haberse comprometido, de haberse quejado demasiado y culpado a muchos, de haber sufrido más que gozado y de haber dejado pasar una magnífica oportunidad para descubrir su verdadera Identidad. Éste es su momento, ¡ahora!... y necesita tu ayuda. Necesita un líder a su servicio. ¿Estás disponible y preparado?²

Liderazgo y *convers(a)cciones*

Si lo estás y, por si acaso ésta fuera tu primera aproximación al mundo del *coaching*, quizá resulte conveniente ofrecerte aquí una sencilla y breve definición del término. Por el momento nos basta con acercarnos a la visión de Sir John Withmore, referente mundial en la materia, quien lo resume en dos palabras que, en mi opinión, recogen y sintetizan la esencia de su significado: “consciencia” y “responsabilidad”. Partiendo de esta idea, el *coaching* sería un “proceso de conversaciones transformadoras que aumentan la consciencia y la responsabilidad de las personas y de los equipos, impulsándolas a transformarse en su mejor versión hasta alcanzar

2 Me referiré de forma permanente a los entrenadores como las personas que representan básicamente el liderazgo en el deporte. Invito a mi estimado/a, lector/a a que, en función de su tarea o responsabilidad, sustituya la palabra entrenador, por directivo/a, profesor/a, padre/madre o jefe/a, así como la de deportista o jugador/a por colaborador/a, alumno/a o hijo/a, adaptando asimismo las situaciones o circunstancias propias del deporte que se relatan en cada momento a su propia actividad o ámbito de actuación.

resultados extraordinarios”.

Son “conversaciones transformadoras” porque crean nuevas realidades y otros futuros posibles que no éramos capaces de pensar ni de ver antes de la conversación. Los líderes eficaces saben bien que el lenguaje genera nuevas posibilidades de acción que no existían hasta que las creamos en nuestra conversación. El lenguaje no es sólo descriptivo, también es generativo, es acción en sí mismo, y por lo tanto, una conversación habitual o normal se transforma en una *convers(a)cción*, en tanto en cuanto ésta nos ayude a revelar y modificar el tipo de observador de la realidad que estamos siendo en ese momento. Al cambiar nuestra forma de observar a las personas, la vida y sus circunstancias, re-definimos nuestra Identidad y podemos coordinar y diseñar nuevas acciones para transformarnos y transformar la realidad, creando así otro futuro deseado tanto para nosotros mismos como para nuestros seguidores y equipos.

“El nuevo paradigma no está en conocer el deporte, sino en conocer al deportista”. Son palabras de Paco Seiru.lo, responsable de metodología del FC Barcelona. No serán tus profundos conocimientos técnico/táctico/físicos que, como el valor en la mili, se te suponen, los que marcarán la diferencia entre tu éxito o fracaso como líder, sino tu capacidad de conectar con fuerza con tus deportistas, de preocuparte por ellos, de hacerles sentirse escuchados, comprendidos, capaces, importantes y valiosos y de ser digno de su confianza para que te crean, te sigan y se comprometan contigo. Para conseguir su compromiso sabes bien que ya no basta con ejercer el poder que conlleva el puesto de entrenador o jefe que, como mucho, te servirá para alcanzar su obediencia, sino que necesitas ser un inagotable generador de conversaciones transformadoras y comprometedoras, un *creador de convers(a)cciones*.

En realidad, ¿qué es lo que hace un entrenador-líder?... Si bien tiene muchas tareas de planificación y análisis de las que ocuparse, así como decisiones que tomar, la gran mayoría de las funciones y responsabilidades de las que debe hacerse cargo para ejercer su rol de liderazgo se desarrollan a través de conversaciones; individuales y colectivas, públicas y privadas, con sus jugadores y con el *staff*, con directivos, entrenando y en el vestuario, en entrevistas y ruedas de prensa, además de las que mantiene consigo mismo y que necesitará aprender a gestionar adecuadamente antes que ninguna otra como veremos a lo largo del libro.

¡Piénsalo! Para liderar, necesitamos aprender a generar conversaciones transformadoras de alta calidad basadas en un nivel superior de conexión y comunicación, *convers(a)cciones* para seducir e influir positivamente, para exigir, reclamar y poner límites, para co-crear una visión emocionante y compartir valores comunes que comprometan a todos, para declarar retos, para expresar y transformar estados de ánimo, para hacer peticiones y ofrecer *feedback*, para potenciar y reconocer, para pactar y alcanzar consensos... y también para afrontar aquellas conversaciones pendientes que evitamos, que son difíciles y nos cuestan, para las que nunca encontramos el momento y que nos dan miedo porque creemos que con ellas podemos perder algo valioso, podemos salir dañados o herir a alguien, que se puede poner en riesgo nuestra autoridad o porque queremos eludir las intensas emociones que podrían desatar y que nos incomodan.

El líder auténtico sabe que son los demás (sus seguidores) quienes deberán reconocerle y aceptarle como tal pues, a diferencia del poder del jefe o del entrenador, su capacidad de influencia y autoridad no viene con el cargo y no se puede imponer. El liderazgo es un fenómeno relacional que se basa en la percepción que los potenciales seguidores tienen del líder, y la calidad de esta relación vendrá directamente

determinada por la calidad de sus *convers(a)cciones*, siendo ellas por tanto las que finalmente definirán la eficacia de su liderazgo transformador. El líder es un artista construyendo relaciones que funcionan y, para ello, además de ser ejemplar en sus comportamientos, necesita hablar *con* sus seguidores, no sólo hablar *a* sus seguidores. *Dime cómo hablas con ellos y te diré quién eres para ellos.*