

Del mundo de las respuestas al de las preguntas

En un mundo en que se entrena para responder correctamente, un liderazgo eficiente sólo se logra aprendiendo a formular buenas preguntas. Y éstas son las que generan tensión y potencian el aprendizaje.

Desde pequeños nos acostumbramos a responder. El sistema educativo está basado principalmente en aprender a dar buenas respuestas. Es más, las buenas notas en el colegio y luego en la universidad están asociadas a la calidad de nuestras respuestas. En el trabajo, tradicionalmente se nos evalúa también por la capacidad de dar respuestas a las problemáticas cotidianas que se nos presentan. O sea, estamos entrenados para responder. Sin embargo, en el ejercicio del liderazgo la clave es la habilidad de preguntar.

El coaching basa su capacidad de generar aprendizaje en la habilidad de hacer preguntas. Pero, ¿por qué darle tanto valor en hacer preguntas?

Preguntar y escuchar

La indagación es la herramienta central de la escucha. Indagamos con el propósito de saber más acerca de lo que se nos está diciendo. Cuando comenzamos a realizar preguntas en una conversación, estamos, por un lado, mostrando al otro que lo estamos escuchando y, por otro, permitiéndonos completar lo que ese otro nos está diciendo. Cuando pregunto de acuerdo a lo que estoy escuchando, el otro baja sus barreras y se abre.

Pareciera que las preguntas están exclusivamente en el dominio lingüístico, pero, tal como lo vimos en la primera clase, éstas son escuchadas de formas muy diversas, según el cuerpo y la emoción que las acompañe. Una pregunta tan sencilla como “¿cómo estás?”, puede ser escuchada como una manera de saludarse - y por tanto, ser realizada en “automático”, lo mismo que su respuesta- o, por el contrario, ser escuchada con el genuino interés de comprender lo que le está pasando al otro. Y ser capaz de abrir una conversación de una profundidad inimaginable.

La calidad de nuestras preguntas tiene todo que ver con nuestra intención, que se traduce en una coherencia en los dominios del lenguaje, las emociones y el cuerpo. Indagar abre y expande la conversación. Una aclaración importante, dado que en el ámbito de la conversación del manager coach, necesitamos en una primera etapa que la conversación se abra, y aparezcan nuevas posibilidades.

Las preguntas y su efecto

Las preguntas y el aprendizaje: existen las preguntas orientadas a generar aprendizaje, algo central en el liderazgo como coach. Este tipo de preguntas tiene varias direcciones. Por un lado, están las preguntas **que amplían el observador que cada uno es**. Se orientan al otro, como por ejemplo, ¿Por qué para el otro este tema es un problema? ¿Qué posibilidades no está viendo que llega a esas conclusiones? ¿Qué te gustaría que sucediera? ¿A qué te desafía este quiebre? ¿Qué necesitas dejar de hacer? ¿O comenzar a hacer? ¿Por qué nos es tan difícil abordar estos temas?

El eje de estas preguntas es que están centradas en poner la responsabilidad de los hechos en la persona a quien están dirigidas. Incluso en los casos en que con cierta evidencia pareciera que no hay nada nuevo que hacer, son las preguntas las que van más allá. Por ejemplo: ¿Y de qué no estarás dándote cuenta que provocó o permitió que esto ocurriera?

Las preguntas de esta naturaleza, que apuntan al aprendizaje, habitualmente generan tensión, la cual es un buen indicador de la calidad de la pregunta, ya que obliga a reflexionar desde un lugar de protagonista y no de víctima, haciéndose responsable todo el tiempo de los acontecimientos. Este tipo de preguntas son tanto individuales como de equipo.

Las preguntas y la creatividad: por otro lado, existen preguntas que simplemente abren posibilidades desde la creatividad. A diferencia de las anteriores, ocurren en conversaciones muy distendidas y relajadas. Por ejemplo, ¿qué atributos podríamos agregar al producto? ¿Cómo podríamos diferenciarnos de los otros? Más que el hecho de que la pregunta en sí genere poca tensión, lo que sucede es que el contexto en que ocurre la pregunta debe ser de baja tensión. La creatividad es expansiva y por lo mismo, la tensión no es especialmente su aliada.

Las preguntas y el sentido: en los tiempos actuales, la posibilidad de perder el sentido de lo que hacemos es altísima. Todo está en perpetuo movimiento, corre a velocidades enormes y nada es permanente. La posibilidad de desconectarnos de aquello que verdaderamente nos importa, de lo que nos da el sentido profundo de nuestra contribución en los diferentes dominios de la vida, es muy alta.

En este contexto, es necesario volver a las preguntas básicas y esenciales, tales como: ¿Estoy feliz con lo que hago? ¿Cuál es la contribución que estoy realizando? ¿Las relaciones que he construido son lo que quiero que sean? ¿Qué sueños en algún minuto abandoné y que verdaderamente no quisiera dejar de lograr? Si me proyecto a cinco años con lo que quiero lograr, ¿qué necesito hacer hoy?

Podríamos seguir infinitamente conectando preguntas con ciertos dominios o propósitos, tales como los indicados. Sin embargo, ahora queremos apuntar a qué hace que una pregunta sea catalogada como buena. Y esto se produce cuando la pregunta llega al otro (individuo o equipo) y cambia la corporalidad de la o las personas; se produce generalmente un silencio; el otro o los demás se van a una reflexión a propósito de lo escuchado. Este último es un punto clave para lograr que la pregunta rinda sus frutos.

Las preguntas y el silencio: la pregunta genera reflexión y muchas veces una buena pregunta no tiene su respuesta inmediata. Por eso, si eventualmente nuestra ansiedad nos lleva a llenar el silencio que se produjo por la reflexión de aquel a quien le hicimos la pregunta, disminuimos considerablemente el poder de que el otro descubra la respuesta. Sostener el silencio permite que la pregunta haga su trabajo. En nuestra experiencia, las preguntas más poderosas generan un silencio algo tenso, que da cuenta del impacto de ella en quien la escuchó.

La habilidad de hacer preguntas sin la habilidad de sostener el silencio disminuye terriblemente el poder de esta habilidad.

Las preguntas y el observador que soy: si aceptamos que estamos entrenados para dar respuestas, comenzar en el mundo de las preguntas puede ser un asunto difícil. Por ello nuestra sugerencia es que dado que cuando el otro habla automáticamente se nos vienen las respuestas

a sus interrogantes, seamos capaces de transformar nuestras respuestas o hipótesis en preguntas.

Por ejemplo, si un colaborador se me acerca a contarme un problema que está ocurriendo y a mí en automático y por mi experiencia se me viene con total claridad lo que hay que hacer, en lugar de dar la respuesta, lo indicado es hacer las preguntas que permitan al colaborador llegar por sí mismo a la respuesta. En una primera etapa esto habitualmente genera incomodidad en el colaborador, ya que su expectativa está en recibir una dirección clara y no que le devuelvan el problema Sin embargo, si siempre estoy dándole las respuestas, no se forma el criterio y el aprendizaje.

El manager coach tiene por objetivo principal moverse en el ámbito del liderazgo y éste esencialmente busca generar aprendizaje en otros.

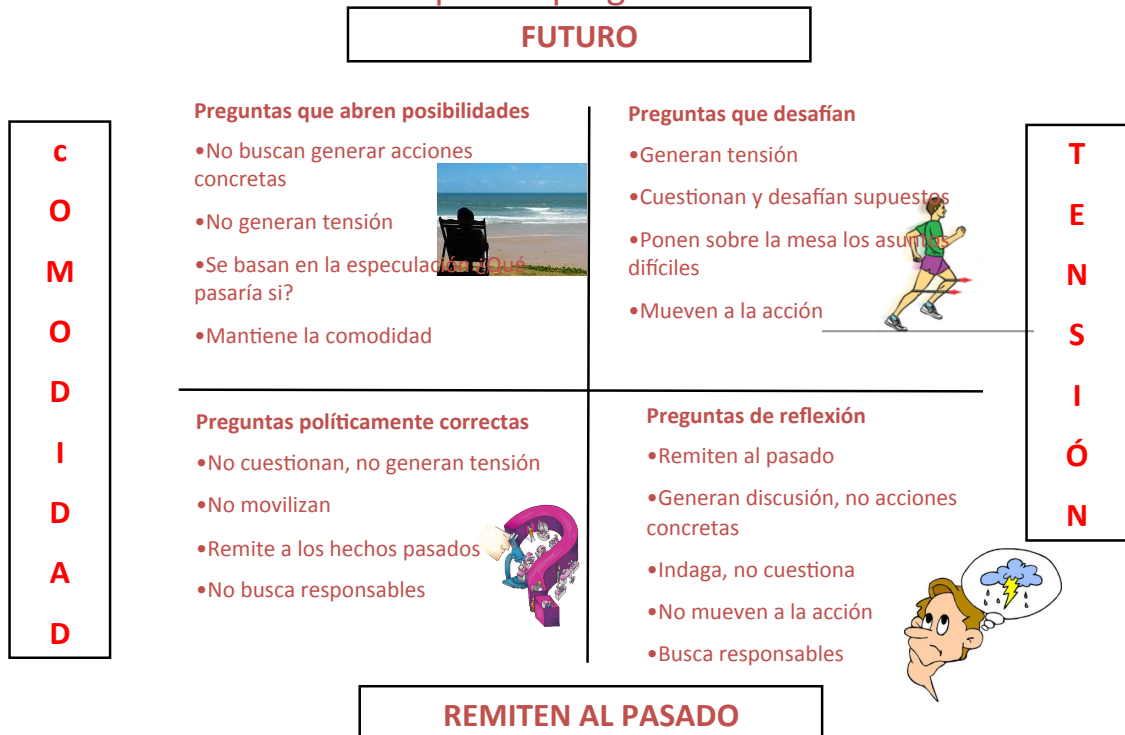
En cuanto a las **características de las preguntas**, éstas pueden ser:

- **Cerradas:** En general estas preguntas tienen respuestas del tipo “Sí” o “No”. Por ejemplo, “¿estás bien?” Son muy enfocadas a saber algo muy específico.
- **Abiertas:** Abren espacios de conversación. Por ejemplo, “¿cómo estás?”

Aprender a transformar las preguntas cerradas en preguntas abiertas abre un mundo de posibilidades y constituye una buena herramienta de liderazgo, ya que estas preguntas son expansivas.

Finalmente, nos parece interesante el siguiente mapa de preguntas:

Tipos de preguntas



Pablo Fuenzalida S.

Coach ontológico con más de 10 años de experiencia, con formación en Psicología Transpersonal, estudios en Bioenergética, PNL, Constelaciones Familiares, Trauma Releasing Exercises (TRE), Liderazgo Estratégico, coaching de Equipos, metodología Lego Serious Play; con un Magíster en Psicología de las Organizaciones. Con formación base en auditoría.

Se desempeña como Coach, Asesor y Facilitador de programas de formación universitaria (Diploma en Liderazgo y Coaching, Certificación en Coaching Organizacional, Programa de Coaching Ejecutivo; en la Universidad Adolfo Ibáñez). Es Socio fundador de Dinámicas Humanas, empresa dedicada al desarrollo del potencial humano en las organizaciones.

Realiza Consultorías, Asesorías y Facilita talleres en Chile y otros países de América.