CAJA DE HERRAMIENTAS II : Habilidades interrogativas en el coaching Alain CARDON

PREGUNTAS EN COACHING

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

Texto del sitio www.metasysteme.fr **de Alain CARDON traducido por Ignacio Alonso.**

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.

Desde 2012, solo, una edición por año se hace en España y desde 2019 solo una edición por aéno se hace en Chile.

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

Habilidades interrogativas en el coaching

Se ha dicho frecuentemente que los coaches profesionales trabajan con los clientes evitando cuidadosamente la exposición de los problemas del cliente, proponiendo respuestas y ofreciendo opciones y soluciones. Probablemente con la misma frecuencia, se ha dicho más concretamente que los coaches ayudan a los clientes a desarrollar sus propias soluciones a través de sus preguntas. Si estas afirmaciones son hasta cierto punto verdaderas, la última requiere una clarificación precisa acerca de la forma y el contenido de las preguntas que los coaches pueden formular a los clientes.

CONCENTRACIÓN EN LAS PREGUNTAS EN EL COACHING

El proceso de coaching se basa en una estructura de referencia muy específica. Todo el comportamiento del coach y las interacciones, incluyendo las preguntas, deberían reflejar esta estructura de referencia. Según la estructura de referencia del coaching, todos los clientes han de ser considerados a priori personas inteligentes y bien informadas. Los coaches piensan que los clientes saben todo lo que se puede saber sobre los aspectos técnicos de sus asuntos, para resolver sus propios problemas o para conseguir mejores resultados que en el pasado.

En consecuencia, durante un proceso de coaching y sin excepción alguna, todos los clientes pueden y deben ser considerados como “expertos” en sus áreas. De hecho, en una relación de coaching, los clientes son percibidos como los únicos capaces de encontrar respuestas apropiadas para conseguir sus objetivos personales o profesionales.

Debido a la experiencia de los clientes, es inútil pensar que a lo largo de un proceso de coaching los coaches encontrarán respuestas o alternativas que los clientes no hayan previamente considerado y descartado. Es difícil imaginar que un coach pueda encontrar soluciones en un área en el que el cliente posee una experiencia específica a menos, obviamente, que el cliente sea tonto (en tal caso seguro que no buscará un coach).

Por tanto, el trabajo del coach no consiste en hacer preguntas cuyo objetivo es encontrar soluciones o ideas originales en un entorno mental o

emocional que el cliente ya ha recorrido en vano una y otra vez. Para un coach, es necesario considerar a priori que todas las ideas y opciones imaginables ya han sido consideradas y rechazadas por el cliente. La humildad es uno de los requisitos de cualquier proceso de coaching dado que, los clientes, por definición, no son tontos.

Entonces, ¿qué diablos hace un coach?

MARCO DE REFERENCIA DEL CLIENTE o CUADRO DE REFERENCIA DEL CLIENTE

Para ser un buen coach es necesario saber que, si los clientes son los principales y mayores expertos capaces de resolver sus propios problemas y lograr sus ambiciones, esa es precisamente la principal razón por la que buscan un coach. Cuando los clientes presentan un asunto importante a un coach, ya han realizado previamente un análisis completo de ese asunto personal o profesional y de todas las posibles opciones. Asimismo, ya han intentado resolver el asunto por sí mismos y no han tenido éxito.

En general, los clientes de los coaches les consultan después de haber intentado resolver sus problemas, conseguir sus ambiciones o afrontar sus asuntos. Pese a ello, estos clientes se sienten atrapados en una rutina o en un callejón sin salida. En general, han reflexionado mucho sobre sus problemas o ambiciones, y no encuentran una solución a sus problemas tal y como los han definido, ni una forma práctica de conseguir los objetivos que se han fijado.

Ahí precisamente reside la clave de las dificultades de la mayoría de los clientes, y lo que define la esencia del arte del coaching. Tal y como han sido definidos, los problemas de los clientes parecen no tener solución. Tal y como han sido formulados, los objetivos de los clientes no son alcanzables. Por tanto, el coach debe centrarse, a través de sus habilidades de escucha y otras capacidades específicas de comunicación, en las definiciones y formulaciones del cliente.

En consecuencia, el coach profesional no se centra en los problemas según han sido definidos por el cliente, sino más bien en la forma en la que el cliente los define. El coach no se centra en una ambición según ésta ha sido considerada por un determinado cliente, sino más bien en la forma en la que el cliente se enfrenta a sus objetivos y ambiciones.

Este original enfoque propuesto en el coaching se basa en el siguiente principio: un problema o asunto bien definido tiene una solución fácil y, por el contrario, un problema para el que no se encuentra una solución probablemente ha sido definido de manera demasiado restrictiva, coartante o de alguna manera limitante.

PREGUNTAS EFECTIVAS

Por tanto, cuando un cliente no encuentra respuestas a sus dificultades o soluciones a sus problemas, para el coach no tiene sentido buscar de la misma manera, en el mismo lugar o en la misma dirección que el cliente. No obstante, es útil ayudar al cliente a “reconfigurar” su forma de definir un asunto, considerar un problema o pensar en una ambición. La técnica del coach es cuestionar la estructura de referencia del cliente. Como consecuencia de ello, las preguntas que son consideradas efectivas en el coaching son precisamente aquellas que proponen al cliente reconsiderar la forma en la que define un problema, asunto o ambición.

Para reformular las características distintivas del arte del coaching indicaremos lo siguiente: Las preguntas del coach no son para obtener más información del cliente, sino para hacerle pensar, sentir o reaccionar de manera diferente acerca del asunto que se está tratando.

En consecuencia, los coaches no se centran en los detalles técnicos de los problemas de los clientes, puesto que corren el riesgo de caer prisioneros en la misma estructura de referencia limitante. En su lugar, los coaches exploran la estructura general subyacente en la manera en la que el cliente afronta un asunto y la forma en la que el cliente busca alternativas.

De hecho, esta reconfiguración de las estructuras de referencia del cliente o el cambio de perspectiva en los objetivos y asuntos del cliente, le permitirá descubrir repentinamente enfoques totalmente diferentes para definir y resolver problemas y para lograr sus ambiciones.

Esta estructura de referencia del coaching es a veces bastante difícil de poner en práctica. Muchos clientes sienten la imperiosa necesidad de ofrecer a los coaches un completo inventario del doloroso y largo camino que les ha llevado al atolladero. Los clientes quieren hablar extensamente de su percepción de los problemas y contextos para explicar por qué se encuentran atascados. No se dan cuenta de que su percepción es el principal factor limitativo que les ha llevado a buscar la ayuda de un coach. Es paradójico que estos clientes suelen sentir o pensar que su coach debe lógicamente conocer todos los detalles informativos que definen su limitante estructura de referencia.

Los coaches que no saben cómo formular las preguntas adecuadas también suelen obtener más y más información del cliente mediante preguntas de naturaleza más descriptiva.

En esta relación paradójica con el cliente, cuanto más atentamente escuche el coach los detalles de la situación y cuanto más esté en sintonía con las emociones del cliente, más riesgos tendrá de quedarse atascado con el cliente en su misma situación sin salida.

Por tanto, la “postura” o actitud correcta del coach consiste en acompañar al cliente sin adherirse totalmente a la estructura de referencia subyacente, y sin introducirse completamente en el contexto del cliente ni en su estado mental. Un coach sirve para permitir al cliente a cuestionar sus estructuras de

referencia y a percibir su entorno desde nuevos ángulos y sus problemas bajo un enfoque diferente. Las preguntas que transforman las estructuras de referencia permitirán al cliente actuar de manera diferente y crecer.

TIPOS DE PREGUNTAS

Preguntas simples / complicadas

En un proceso de coaching, es útil dejar el máximo espacio posible para que los clientes puedan extenderse en el desarrollo de su propio discurso, definir sus propias estructuras de referencia y desarrollar su propio potencial de crecimiento. En consecuencia, el papel del coach consiste en estar presente de forma bastante ligera y transparente en el "diálogo de coaching", salvo en unas pocas intrusiones breves, precisas y respetuosas Esta actitud "minimalista" también se aplica a todas las preguntas del coach.

Cuando se hacen demasiadas preguntas excesivamente largas y complicadas (de las cuales muchas están siempre centradas en el problema) algunos coaches muestran que están indirecta o inconscientemente tratando de proponer soluciones, obtener reconocimiento, justificar su presencia, acelerar el procesamiento del cliente, etc. Aun en el caso de que éstas numerosas, extensas e inapropiadas preguntas estén motivadas por el deseo de ayudar, sólo sirven para interferir en la autonomía del cliente. En el coaching, las preguntas breves, simples y escasas son consideradas más útiles y efectivas.

Preguntas neutrales / dirigidas

Las preguntas también pueden diferenciarse según su objetivo. Normalmente, el objetivo de una pregunta es obtener nueva información o generar nuevas ideas. Para conseguir realmente estos fines, es fundamental que la forma en la que se formula la pregunta no revele una intención de influir en el contenido de la respuesta ni de dirigirla.

Por tanto, las preguntas del coach que permiten una respuesta totalmente abierta del cliente son "preguntas neutrales" y se consideran útiles. A continuación mostramos algunos ejemplos de preguntas neutrales útiles, comparándolas con preguntas cerradas:

Directa (o dirigida): La pregunta "¿está enfadado?" propone una emoción específica y puede centrar la atención del cliente en ese contenido específico.Cuando se les hace esa pregunta, los clientes pueden centrarse en esa emoción y darse cuenta de que realmente están enfadados. No obstante, la concentración del cliente en una emoción puede exagerar la importancia de esa emoción a costa de otras. Tristeza, temor, etc, puede estar igualmente presentes, pero no son mencionadas por el coach.

Neutral: "¿Qué percibes?" es una pregunta abierta para que el cliente defina su momento presente sin ninguna limitación.

La forma de la pregunta "¿está enfadado?" tiene el mérito de ser simple en lugar de complicada. Algunas preguntas dirigidas conllevan tanta información que muestran los juicios, creencias y estructuras de referencia del que pregunta. Parecen proponer que el que escucha debería simplemente aceptar y estar de acuerdo con todo. Si las preguntas dirigidas y complicadas pretenden formalmente obtener información, un rápido análisis de su contenido revelará un efecto contrario:

- "¿No está enfadado o siente al menos una cierta cólera cuando se enfrenta a un entorno tan pasivo que, en realidad, le está obligando a asumir responsabilidades que no le pertenecen?"
- "¿No cree que cuando está en un entorno jerárquico y en una cultura empresarial como la suya, bastante tradicional si no militarista, sería mejor que se lo pensara bien antes de reaccionar ante...?"

Ambas preguntas limitan inmediatamente el terreno tanto al coach como al cliente por las fronteras específicas que crea el lenguaje. También hay que tener cuidado con todas las preguntas que comienzan con una negación como "¿no cree...?". Cuando los coaches desean ofrecer a sus clientes un espacio realmente libre y abierto que les permita expresarse y crecer sin obstáculos, las preguntas neutrales y simples son especialmente recomendables. En consecuencia, "¿qué piensa?" o "¿qué percibes?", etc, se consideran preguntas mucho más neutrales.

Preguntas de negación

Obsérvese que los dos ejemplos anteriores son preguntas de negación. Este tipo de preguntas de negación como "¿por qué no...?" o "¿qué le impide...?" hacen que el cliente se centre en sus bloqueos y dificultades. Se recomienda utilizar otras preguntas más positivamente orientadas para ayudar a los clientes a avanzar en la búsqueda y diseño de sus propias soluciones.

Preguntas abiertas / cerradas

Entre las diferentes categorías de preguntas, también hay "preguntas abiertas", que ofrecen al cliente un amplio espacio para que se exprese, y "preguntas cerradas", que proponen una elección entre determinadas opciones o alternativas. Las preguntas abiertas aumentan la amplitud del "discurso" personal del cliente, mientras que las preguntas cerradas obligan al cliente a elegir una posición o a decidir sobre un determinado asunto. Consideremos las siguientes preguntas abiertas:

- ¿Qué vas hacer ante la situación?
- ¿Cuáles son tus opciones?

- ¿Cuál es tu próximo paso?
- ¿Qué fecha límite fijas para esta decisión?
- ¿Qué siente al enfrentarse a una situación como esta?

Cuando el coach hace preguntas abiertas, los clientes pueden responder lo que quieran, sienten o piensan. No hay nada en la manera de formular la pregunta que indique que el coach tiene una expectativa u objetivo específico. Este tipo de preguntas sirve para obtener una respuesta auténtica del cliente, que podría ser larga o corta, original o inesperada, asertiva o dubitativa, etc.

Hacia el final de las sesiones de coaching, es útil que el coach dirija el discurso del cliente hacia un asunto más centrado o una conclusión. En ocasiones, es verdaderamente útil que el coach acompaña al cliente a limitar el alcance de su discurso personal. En estos casos el coach ofrecerá preguntas cerradas del tipo “esto o lo otro” cuyo objetivo es que el cliente decida y actúe.

- ¿Quiere decidir ahora qué medidas tomar o es aún algo pronto para ello?
- ¿Prefiere la opción A, B o C?
- ¿Va a reaccionar de manera inmediata o prefiere dejar que el asunto madure durante algún tiempo?
- ¿Le molesta esta ocurrencia o, por el contrario, se siente estimulado por ella?

Todas estas preguntas proponen una alternativa o elección. El cliente se sitúa en una posición en la que tiene que elegir entre dos o más opciones propuestas por el coach. Las opciones deberían surgir del discurso previo del cliente. En los ejemplos anteriores, si el cliente aún no ha optado por una de las alternativas, las preguntas “cerradas” del coach le sugieren que ha llegado el momento de hacerlo.

Por tanto, este tipo de preguntas son útiles para confirmar que el cliente ya ha realizado una elección inconsciente o para confirmar que ya está preparado para elegir. Obsérvese que la forma de las preguntas “cerradas” puede servir para dirigir al cliente hacia una conclusión, sin influir de ninguna manera en el contenido de la elección del cliente. De hecho, las preguntas cerradas no deben hacerse para que los coaches puedan cumplir con sus agendas.

Los coaches profesionales tienen cuidado con las preguntas cerradas. Si se proponen las alternativas demasiado pronto, el cliente podría no estar preparado para tomar una decisión. “No lo se”, suele ser la respuesta impotente que indica que la pregunta ha sido formulada demasiado pronto por el coach. En consecuencia, es útil saber cuando se puede hacer una pregunta cerrada.

- Una pregunta cerrada oportuna puede provocar o confirmar una decisión o conclusión.
- Una pregunta cerrada realizada demasiado pronto puede mostrar impaciencia por parte del coach o también que el cliente aún no está preparado para decidir.

El coach debe estar atento a ambas situaciones controlando su propia impaciencia.

Después de responder a una pregunta cerrada, los clientes suelen esperar que el coach mantenga la iniciativa y formule una nueva pregunta estructurada. Por tanto, las preguntas cerradas suelen crear una pausa en la responsabilidad del cliente. Un estímulo lingüístico sensato o una pregunta abierta del coach ayudarán a los clientes a profundizar más en la dirección definida por su elección, o les dirigirá a un nuevo asunto o secuencia en la sesión de coaching.

Preguntas activas / analíticas

Otra diferenciación entre los tipos de preguntas distingue entre las centradas en obtener una respuesta analítica y las centradas en provocar una acción. En general, las preguntas analíticas obtienen respuestas que describen el pasado del cliente, una estructura de referencia adquirida por el cliente, o asuntos que deben resolverse para que pueda tomarse una decisión con toda la información o para que sea posible actuar.

Al hacer preguntas analíticas, los coaches ayudan a los clientes a centrarse en entender sus motivaciones, contexto, apoyo del entorno, límites, etc. Los clientes después explicarán los detalles históricos y contextuales de su problema o ambición. Cuando un coach formula esta tipo de preguntas, obtiene información, explicaciones y, a veces, justificaciones. Por tanto, las preguntas analíticas no son necesariamente las preferidas por los coaches que desean ayudar a los clientes a centrarse en las acciones y soluciones que tomará en el futuro.

De hecho, si el coaching es un proceso de acompañamiento centrado en actuar y conseguir resultados, las preguntas útiles se centran intensamente en el cambio activo orientado al futuro, y en aplicar soluciones que resuelvan los problemas del cliente y le lleven al éxito.

Preguntas únicas / múltiples

Un excelente indicio de que los coaches podrían estar involucrándose demasiado en un enfoque analítico es cuando hacen un montón de preguntas, una tras otra, sin apenas mantenerse en silencio ni dejar al cliente tiempo para pensar o buscar una respuesta. Las buenas preguntas de coaching suelen ir solas y consiguen que el cliente presente su discurso de manera bastante reflexiva.

¿Por qué?

La primera consecuencia práctica de una estrategia de coaching orientada hacia la búsqueda de soluciones es evitar preguntar “¿por qué?” a toda costa. Casi todas las veces que se hace esta pregunta, la respuesta que se obtiene es una exposición detallada de la vieja estructura de referencia que limita la

agilidad mental del cliente o su transformación emocional.

Siguiendo esta lógica, todas las preguntas centradas en comprender los problemas del cliente, sus dificultades, elecciones equivocadas en el pasado, contexto, etc, podrían considerarse bastante inútiles. Las preguntas del tipo “¿por qué?” se basan en la creencia popular de que para “tener éxito uno ha de entender por qué ha fracasado”. De hecho, sólo sirven para que el cliente continúe deambulando en la misma estructura de referencia limitada. Un proceso de coaching sirve para conducir cuidadosamente al cliente “fuera de la caja”.

Existen, desde luego, algunas excepciones a la anterior afirmación. Un coach podría preguntar “¿por qué?” para conocer mejor cómo el cliente está frenando el desarrollo de su potencial. Si el coach ignora la información obvia e intenta en cambio captar la visión del mundo del cliente, sus ideas básicas, modelos de conducta, etc, entonces la respuesta del cliente a la pregunta del tipo “¿por qué?” puede ser muy rica para mejorar el trabajo del coach en el futuro.

En consecuencia, si alguna vez un coach pregunta “¿por qué?”, no es para escuchar el contenido de la respuesta relevante a una situación específica, sino más bien para conocer la manera general en la que el cliente piensa y siente. La respuesta, en tal caso, ofrece numerosos indicios de las limitaciones inherentes a la estructura de referencia del cliente.

¿Cómo?

Las preguntas centradas en la acción tienen el mérito de animar a los clientes para que imaginen cómo crear nuevas posibilidades. Estas preguntas comienzan con “¿cómo vas a...?” o “¿cómo puede...?”

En general, las preguntas que comienzan con “¿cómo va a...?” se consideran mejores preguntas de coaching. En función del trabajo previamente realizado por el cliente, este tipo de preguntas abiertas pueden ser neutrales o ser sutilmente dirigidas.

A los clientes que parecen estar preparados para pasar a la acción se les pregunta: “¿Cómo va a…?”. Estas preguntas indican que ya es hora de reflexionar sobre la estrategia, táctica o comportamiento. Esta hipótesis podría haber sido confirmada por el trabajo efectuado antes de la pregunta, en cuyo caso se considera una pregunta “neutral”. No obstante, si el cliente no ha mostrado ningún indicio de estar preparado para pasar a la acción, esta pregunta intenta que el cliente defina una acción concreta.

Por tanto, si la pregunta “¿cómo puedes... o cóma vas a...?” se realiza demasiado pronto puede considerarse una pregunta dirigida y ser, en consecuencia, inapropiada.

Por ejemplo, consideremos las dos preguntas siguientes:

“¿Va a explicarle a su jefe su punto de vista?”

Esta pregunta es simple, analítica y neutral. “¿Va a...?” indica al cliente que considere la posibilidad de pasar a la acción. Podría servir para que el cliente hablase de las ventajas e inconvenientes de una determinada acción, lo que en realidad retrasa temporalmente su decisión de actuar. Esto podría ser oportuno si el cliente no está preparado para imaginar la acción, o inoportuno si el cliente se siente cómodo retrasando las decisiones.

“¿Cómo va a explicarle a su jefe su punto de vista?”

Esta pregunta se considera simple, activa y sutilmente dirigida. Al comenzar con “¿cómo?” presupone que la respuesta será una explicación. La pregunta se centra en cómo el cliente lo explicará. La pregunta sugiere que el cliente debería prepararse para actuar. De hecho, la decisión de pasar a la acción ya ha sido tomada. No obstante, si el cliente no está preparado para explicarlo, el coach podría estar siendo “insistente” antes de tiempo. En cambio, si el cliente está preparado para actuar, entonces la pregunta oportuna indica que ya es hora de pasar a definir estrategias y comportamientos efectivos.

En general, las preguntas de coaching que sirven para que el cliente se centre en la elaboración de planes de acción y en la puesta en marcha de soluciones se consideran mucho más efectivas que aquellas que hacen que el cliente se centre en analizar y comprender los hechos pasados o presentes.

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

Además de estar atentos para elegir el tipo de pregunta adecuado, los coaches también prestan especial atención a la manera de formular las preguntas. Esta atención se centra en el contenido lingüístico de las preguntas. Consideremos, por ejemplo, la primera pregunta que un coach puede formular a un cliente al comienzo de una sesión de coaching para sugerirle que se centre en el trabajo en curso:

- “¿Cómo puedo ayudarle?” o
- “¿Entonces?… (seguido de un largo silencio)” o
- “¿Qué asuntos quiere tratar hoy?” o
- “¿Qué le trae por aquí hoy?” o
- “¿Qué quiere conseguir en esta sesión?” o
- “¿Qué espera hoy de mí?” o
- “¿Cómo van sus asuntos ahora?” o
- “¿De qué quiere que hablemos hoy?”

- Etcétera.

Se considera que la primera pregunta al comenzar una sesión de coaching “establece el escenario”. Los anteriores ejemplos muestran cómo esta pregunta esencial suele formularse de forma muy rutinaria. En cierto modo, estos ejemplos pueden parecer todos iguales. De hecho, la mayor parte de estas preguntas son relativamente abiertas y están centradas en el futuro. Todas estas preguntas también indican que los clientes asumen responsabilidades y dirigen activamente el comienzo de la sesión de coaching.

Un examen más profundo de la formulación lingüística de cada pregunta revela, no obstante, que son preguntas bastante diferentes. Cada una sugiere sutilmente una estructura de referencia de coaching distinta. Mientras que algunas de las preguntas proponen al cliente un papel activo y responsable, dos de ellas sugieren al cliente que demande algo al coach. Mientras que una de las preguntas hace referencia a un asunto totalmente abierto y no dirigido, otra sugiere al cliente que evalúe su actual situación y otra se centra inmediatamente en la definición de sus objetivos.

Todas estas formas de iniciar una sesión de coaching son esencialmente diferentes, y pueden producir respuestas y resultados por parte de los clientes radicalmente diferentes. Esto significa que todas las preguntas del coach merecen una reflexión sobre su objetivo. Es necesaria una elección cuidadosa de las palabras en todas las preguntas para transmitir adecuadamente la intención del coach. A lo largo de una sesión de coaching, la elección de las palabras utilizadas en las preguntas no es inocente. Sin olvidar este “imperativo lingüístico” en todas las habilidades profesionales de coaching, podemos ahora enumerar otras categorías de preguntas y estudiar su función como potentes herramientas en el “arte del coaching”.

Otorgar poder al cliente, responsabilizar el cliente

Una cuidadosa formulación de las preguntas puede ayudar a los coaches a recordar a los clientes que son los responsables de dirigir su trabajo. Cuanto más sitúe el coach al cliente en el centro del proceso de coaching, más autonomía desarrollará éste y más se centrará en sus objetivos y ambiciones personales. Los coaches hacen esto formulando preguntas regularmente que sugieren a los clientes ser activos y tomar decisiones sobre el contenido y el progreso de su trabajo.

Considere las diferentes maneras de formular las siguientes preguntas:

- “¿Qué resultados desea conseguir hoy?”
- “¿Cómo quiere comenzar este trabajo?”
- “¿Dónde se encuentra ahora?”
- “¿Cuál puede ser su próximo paso?”
- “¿Cómo le gustaría terminar esta sesión?”
- “¿Qué planea hacer cuando vuelva a su trabajo antes de su próxima sesión de coaching?”

Dirigirse a los clientes directamente con el “tú” es un enfoque mucho más activo y efectivo que intentar “proteger” a los clientes mediante fórmulas más indirectas o impersonales. Los coaches profesionales evitan palabras como “nosotros” o “uno” o fórmulas centradas en la utilización del “yo” por parte del coach, ya que trasladan la atención del cliente al coach.

Respetar al cliente

Las preguntas de coaching útiles piden permiso a los clientes. Dado que los clientes sólo pueden responder éstas preguntas con un “sí”, pueden considerarse puras formalidades. Más allá de este primer nivel de socialización, las preguntas solicitando “permiso” ayudan a los coaches a recordar regularmente a los clientes que el espacio de coaching les pertenece. Antes de introducirse en el espacio “privado” del cliente, los coaches manifiestan respeto y piden a los clientes permiso para “entrar”.

- “¿Puedo interrumpirle aquí?”
- “¿Puedo hacerle una pregunta?”
- “¿Le importa si intento reformular lo que creo que he comprendido?”
- “¿Puedo decirle lo que siento?”

Obviamente, algunas de estas preguntas son completamente paradójicas. Preguntar si uno puede interrumpir es ya una interrupción, y preguntar si uno puede realizar una pregunta es ya una pregunta. Con todo, estas preguntas muestran que el coach respeta el “espacio de coaching” del cliente. También son una manera sutil de conseguir toda la atención del cliente antes de que el coach intervenga. Cuando los clientes otorgan a los coaches el permiso para intervenir en su discurso personal, la probabilidad de que escuchen atentamente la propuesta del coach es mucho mayor.

PREGUNTAS ESTRATÉGICAS

Existen otras categorías de preguntas más “estratégicas” o potentes, que proponen al cliente que realice un análisis personal más creativo, original o inesperado. Estas preguntas “estratégicas” sugieren que los clientes piensan de diferentes formas, se sitúan a una distancia “crítica” de sus asuntos, problemas u objetivos, intentan adoptar otros enfoques “indirectos”, etc. El objetivo de las preguntas estratégicas es sorprender o desequilibrar a los clientes para que aparezcan nuevas perspectivas sobre los problemas, objetivos y asuntos.

Cuando formulan preguntas estratégicas, los coaches toman decisiones, “juegan” con el cliente y contribuyen a abrir su discurso y sus procesos de exploración. Con este tipo de preguntas, los coaches formulan propuestas de trabajo que ayudan al cliente a “redirigir” su atención para que adopten como mínimo un punto de vista que les sorprenda. Obviamente, para que el coach consiga los mejores resultados, es necesario que los clientes estén preparados y dispuestos a “seguir el juego” para transitar por estas avenidas inesperadas.

En consecuencia, la estrategia para formular las siguientes preguntas “potentes” se basa en establecer una sólida relación coach-cliente. El prerrequisito para realizar preguntas “estratégicas” es que exista previamente una sólida alianza entre el coach y el cliente. Las preguntas estratégicas pueden dividirse en varias categorías.
Una advertencia antes de que presentemos una breve lista de tipos de preguntas potentes. Un coach principiante o ignorante podría tomar las siguientes preguntas como una metodología, y pensar que su memorización y formulación a los clientes servirá para obtener resultados, pero descubrirá que no es así. Una pregunta potente la mayor parte de las veces surge espontáneamente en una sesión de coaching, casi sorprendiendo al coach que la ha formulado.

Para que aparezca este momento mágico, debe existir previamente una sólida relación coach-cliente, basada en el silencio y la presencia del coach, la escucha atenta y la percepción intuitiva de la estructura de referencia del cliente. Teniendo esto en mente, el coach podría formular los siguientes tipos de preguntas potentes.

Solución ideal

Para ayudarle a “pensar fuera de su marco de referencia”, las preguntas simples pueden sugerir al cliente que se “atreva” a pedir resultados en última instancia positivos para sus asuntos, problemas y objetivos. El coach puede sugerir muy directamente a los clientes que busquen objetivos “sólidos”, “elevados” y “bellos”.

- “¿Cuál es tu resultado ideal?”
- “¿Cuál puede ser el mejor escenario posible?”
- “Si realmente se atreviese a verbalizar sus esperanzas más profundas, ¿qué te dices?”
- “¿Cuál es en última instancia su objetivo?”
- “En el mejor de los mundos posibles, ¿cuál es su mayor deseo?”
- “Si la situación fuese perfecta, ¿cómo es?”
- “¿Cuál es tu objetivo más elevado? Aquel que ni siquiera se atreve a compartir conmigo”.
- Etcétera.

Preguntas mágicas

Un enfoque similar comprende la utilización de magia, mitos, héroes y super poderes:

- “¿Qué haces con una varita mágica?”
- “Si apareciese un ‘genio’ que le concediese tres deseos, ¿cómo resuelves este asunto de forma perfecta?”
- “¿Qué hace en esta situación tu héroe (modelo de conducta, gurú, etc.) favorito?”
- “¿Qué haces para arreglar las cosas si tienes super poderes ilimitados?”
- “Si le preguntas al viejo hechicero (brujo bueno) que hay dentro de usted, ¿qué te dice?”
- “¿Qué te recomenda hacer tu mejor amigo de la infancia?”
- “¿Qué piensa su ángel de la guarda de esto?”

Preguntas para proyectar el futuro:

Otro enfoque creativo consiste en pedir al cliente que piense en el futuro e imagine que ha resuelto de forma perfecta su problema o ha conseguido su objetivo. Mediante esta proyección, los coaches primero piden a los clientes que describan la situación resuelta de manera ideal, o la ambición conseguida más allá de lo razonable, o un resultado de éxito pleno, o una relación que se ha desarrollado felizmente, etc. Una vez que el cliente ha finalizado su descripción, entonces el coach le pregunta cómo lo ha conseguido.

- “Imagina que ya han pasado varios años. El problema está totalmente resuelto. Describa la situación. (ENTONCES) ¿Qué has hecho para conseguir este resultado satisfactorio?”
- “Imagínate dentro de cinco años cuando todo es exactamente como deseas. ¿Qué ha cambiado desde tu actual situación? (o) ¿puede describir su entorno? (o) ¿puede hacer un inventario de sus éxitos? (ENTONCES) ¿cómo lo has conseguido?”
- “Imagina que has resuelto tu problema de la forma más satisfactoria posible, ¿cuál ha sido el resultado final? (o) ¿puedes describir cómo te siente? (ENTONCES) ¿qué has hecho para llegar hasta ahí?”

Preguntas sobre estrategias pasadas

Obviamente, para los clientes más reservados o realistas reacios a dejar volar su imaginación, otras preguntas equivalentes pero más clásicas tienen como objetivo realizar un inventario de las estrategias que el cliente puso en marcha con éxito en el pasado. De forma muy parecida a como hacían con las preguntas anteriores, los coaches sugerirán a los clientes que busquen en sus experiencias personales para desenterrar recursos que hasta ese momento no habían sido considerados útiles para resolver el problema.

- "¿Se ha enfrentado con anterioridad a situaciones similares (problemas, personas parecidas, objetivos aparentemente inalcanzables, etc.) en el pasado? (ENTONCES) ¿cómo procedió para conseguir un resultado satisfactorio?"

Movilidad en el espacio

En casi todos los tipos de preguntas anteriores, los coaches pueden sugerir a los clientes que se pongan de pie y/o se muevan por el espacio para ver los problemas desde un ángulo o punto de vista diferente. Se puede pedir a los clientes que se levanten, tomen cierta distancia y "se miren a sí mismos" en su silla vacía desde lejos. Entonces el coach puede preguntar:

- "¿Cuál es tu percepción de "tu" problema?"
- "¿Qué nuevo consejo te das 'a tí mismo'?"
- "¿Qué recursos cree que puedes utilizar?"
- "¿Qué posible y evidente solución ni siquiera estás considerando?"
- "Si fuese su asesor personal, ¿qué le dirías para ayudarte a resolver el problema?"
- Etcétera.

Un claro potencial inherente a este tipo de movimientos es que el cliente se ponga en acción para encontrar nuevas perspectivas. Esto puede ser especialmente útil para los clientes que parecen encontrarse "atascados" o paralizados en una situación que consideran sin "salida". Después de esta "maniobra" en el espacio, los coaches pueden pedir a los clientes que vuelven a su posición inicial en la silla vacía y saquen conclusiones sobre las opciones o percepciones propuestas, y después desarrollen planes de acción y establezcan plazos apropiados.

Esta "proyección externa" también puede realizarse mediante un enfoque original, creativo o humorístico utilizando objetos personales o apropiados del entorno:

- "¿Cuál es tu libro favorito? ¿dónde está? Según ese libro, ¿qué haces ahora?"
- "Su perro realmente le presta atención. Desde el punto de vista del perro y si pudiese hablar, ¿qué aspectos te comentaría que ni siquiera has considerado?"

Ir poco a poco

Para los clientes que piensan que sus objetivos o problemas son insuperables o demasiado grandes para ser afrontados, las preguntas estratégicas tranquilizadoras les sugieren que dividan la "tarta del problema" en porciones mucho más pequeñas. Cuando el miedo limita la capacidad de acción, éstas porciones se pueden analizar y digerir mucho más fácilmente. Esta estrategia de coaching sugiere un enfoque muy gradual basado en "ir paso a paso" y compuesto de secuencias mucho más pequeñas, fáciles y manejables.

- "¿Cuál es tu primer y más pequeño paso en la dirección adecuada?"
- "¿Cuál es la primera medida para comenzar a andar por el camino apropiado?"
- "Si divides tu reto en diez partes iguales, ¿a cuál de ellas te enfrentas en primero?
- "¿Cuál es el primer, más inmediato y menor cambio posible que puede realizar?"

Preguntas sobre el peor escenario

Una estrategia interrogativa relativamente paradójica y algo sorprendente consiste en pedir a los clientes que procedan mediante un enfoque contrario al que se consideraría normalmente como de "sentido común". A través de este tipo de trabajo, los clientes a veces se dan cuenta de que ya están en el peor escenario posible y de que la situación sólo puede mejorar. Asimismo, en ocasiones, al considerar opciones realmente "negativas", aparecen repentinamente nuevas estrategias favorables o constructivas.

- "¿Cuál es tu opción más catastrófica?"
- "Si la situación empeorase lo más posible, ¿cómo es?"
- "Si desease fracasar completamente, ¿cómo tienes que hacer?"
- "Si ese fuese su objetivo, ¿cómo vas hacer para que todo tu equipo esté en contra ti?"

Afirmaciones paradójicas

Esta estrategia sugiere que:

- Todos los “problemas” evidentes son grandes oportunidades.
- Todas las situaciones de “crisis” evidentes presentan cambios positivos y necesarios.
- Todas las “parejas problemáticas” en la vida de una persona ofrecen una oportunidad de crecimiento o aprendizaje.
- Todo lo que crea desorden y trastornos en una vida bien planificada es el resultado de una “fuerza vital” que uno aún no ha reconocido.
- Etcétera.

Considere las siguientes preguntas de coaching:

- “¿Qué haces si este problema aparentemente difícil fuese realmente una oportunidad para comenzar a pensar en cambios importantes?”
- “¿Cómo vas a reaccionar ante esta situación aparentemente negativa si fuese realmente una solución a muchos de sus problemas?”
- “¿Qué comienzas a cambiar dentro de sí para acoger de forma positiva este suceso aparentemente problemático?”
- “Si este problema fuese en realidad una oportunidad de crecimiento, ¿qué empiezas a cambiar en sí mismo?”
- “¿Y si esta ‘persona problemática’ le estuviese ofreciendo una oportunidad para aprender algo sobre sí mismo?”

Cambio de asunto

Basándonos en el principio de que un tren siempre puede ocultar a otro, o de que en el coaching un problema suele servir principalmente para ocultar otro problema, los coaches pueden formular preguntas para reorientar la atención o energía del cliente hacia problemas hipotéticamente “reales”.

- “Si este problema aparente no ha consumido todo su tiempo y energía, ¿qué quieres hacer realmente con tu vida?”
- “Si supiese que el único objetivo de esta situación ha sido desviar su atención vital, ¿hacia qué objetivo motivador diriges toda tu preciosa energía?”
- “Si no pasase tanto tiempo golpeándose la cabeza contra la pared que tiene delante, ¿dónde se encuentra la puerta hacia su futuro?”
- “¿Puedes decir, de forma breve, cuál es realmente el asunto esencial más allá de toda esta información?”

Juegos con paradojas:

Algunas preguntas estratégicas pueden lanzarse simplemente para crear confusión. En consecuencia, sirven para “desestructurar” temporalmente los hábitos mentales del cliente:

- “¿Cuál es el denominador común obvio en todas sus aparentemente diferentes opciones?”
- “¿Qué es lo contrario de sus opciones aparentemente contradictorias?”
- “¿De qué forma todas sus diferentes alternativas son esencialmente similares?”

Obsérvese que cuando los coaches formulan este tipo de preguntas no tienen una idea precisa sobre cual será la respuesta del cliente. Al realizar este tipo de preguntas, los coaches sólo intentan interrumpir una forma de pensar del cliente demasiado lineal o lógica. Estas preguntas sirven para desbaratar la mente y hacer que el cliente gire en una órbita más extraña y diferente, alejado de las certezas.

Por tanto, si después de realizar una de estas preguntas la expresión del cliente cambia repentinamente, el coach simplemente se mantendrá en silencio hasta que aparezca una nueva perspectiva que sea propuesta como una opción a explorar.

Utilización de poesía

Dependiendo de las áreas de interés del cliente y de su capacidad de visualización, algunas preguntas de coaching pueden atraer a otros sentidos para crear una ruptura en la estructura de referencia y estrategia del cliente. Consideremos los siguientes ejemplos:

- “Parece que se empeña en ir cuesta arriba y apenas avanza. ¿Cómo vas a cambiar la situación para convertirla en un placentero camino cuesta abajo?”
- “Tengo la impresión de que está vadeando una ciénaga y el barro le llega hasta la cintura. ¿Qué haces si estuviese bailando entre las nubes?”
- “Su estrategia reactiva parece tan sutil como la de un rinoceronte impaciente. ¿Cómo actuas ante esta situación si fuese tan ligero como una pluma?”

Preguntas sistémicas

Preguntas circulares / recursivas

En ocasiones las preguntas sistémicas se denominan “circulares” para hacer referencia al principio de circularidad de los sistemas, o también preguntas “reflexivas” por su efecto indirecto sobre el entorno. Su formulación es apropiada cuando el coaching se realiza en sistemas estructurados como familias, equipos o en redes más formales.
El potente efecto de las preguntas circulares reside en su capacidad de aumentar la conciencia de las interacciones colectivas complejas y de impulsar la transformación de los sistemas formales. Para que sean efectivas, éstas preguntas:

- se suelen formular a una persona concreta ante la presencia de todos los miembros de un sistema, y
- hacen referencia a informaciones o comportamientos que esa persona percibe en el resto del equipo o de los integrantes de la familia.

Ejemplos:

- “¿Cuáles pueden ser los objetivos indirectos de este proceso de coaching en equipo si fuesen formulados aquí por su líder?”
- “Cuando el líder de su equipo se muestra impaciente en las reuniones del equipo, ¿quién es el primero en el equipo que se da cuenta y le ofrece su apoyo?”
- “Cuando tu ayudante se siente estresado debido al exceso de trabajo en el equipo, ¿quién es el primero en el equipo que se muestra comprensivo y le ayuda a buscar soluciones?”
- “Cuando es hora de que el equipo se centre en un nuevo proyecto, ¿quiénes suelen ser los tres voluntarios más motivados?”
- “¿Quiénes son los dos miembros del equipo más inclinados a discrepar entre sí en las reuniones sea cual sea el asunto o problema a tratar?”
- “¿Quién se beneficia más de la elección colectiva de Jorge como chivo expiatorio del equipo?”

Este tipo de preguntas sistémicas también pueden ser formuladas a un cliente concreto en una sesión de coaching individual. En este caso, el efecto “circular” de la pregunta sobre el entorno será menor. Con todo, podría ser realizada para ayudar al cliente a percibir mejor la influencia de su entorno cuando se centra en la resolución de problemas o cuando logra sus objetivos.

- “En su entorno familiar, ¿quién le apoyará más activa e incondicionalmente durante su próxima fase de transición?”
- “Cuando su vicepresidente de operaciones se centra en obtener mejores resultados, ¿qué hace exactamente su vicepresidente financiero para contribuir a ello?”
- "¿En quién puede confiar más para que le apoye en el entorno externo de su equipo cuando tiene dificultades?”

Numerosas subcategorías de estas preguntas circulares o sistémicas tienen en cuenta algunos de los criterios ya expuestos en el presente artículo. Pueden estar centradas en los problemas o en las soluciones, en el pasado o en el futuro, en comportamientos o en valores, ser neutrales o estar dirigidas, etc. Su gran efectividad reside principalmente en su capacidad de conseguir que el cliente individual o colectivo se centre en desarrollar el potencial de relación entre todos los integrantes de un sistema concreto o de un entorno más amplio.

Conciencia sistémica

En esta web encontrarás varios articulos sobre la conciencia sistémica, como El azar no existe, como articlos en el blog. Ese link que proponemos da ejemplos de lo que llamamos las resonancias y la presencia.

Este articulo con muchos ejemplos dará mas informacion sobre lo que es la Consciencia sistémica

Afrontar la relación coach/cliente

Observe que si los clientes a menudo presentan a los coaches problemas o asuntos relacionados con sus vidas personales o profesionales, la relación coach-cliente ofrece numerosos indicios sobre la calidad de las relaciones y procesos que los clientes desarrollan en esos otros entornos. Para ser más precisos, en la relación con sus coaches, los clientes “transfieren” inconscientemente reflejos y comportamientos que exhiben habitualmente en sus “otros” entornos.
A continuación presentamos algunos ejemplos comunes:

- Los clientes que desean trabajar sobre asuntos relacionados con la “gestión del tiempo” frecuentemente mostrarán el mismo comportamiento con sus coaches, llegando tarde a las sesiones de coaching o cambiando la fecha o la hora de muchas sesiones por motivos siempre “urgentes”.
- Los clientes que apenas respetan las necesidades de los demás en sus entornos laborales o familiares, suelen pensar que sus coaches deberían estar disponibles permanentemente y al momento.
- Los clientes que dedican tiempo a atender a otros y temen su rechazo u opiniones negativas, podrían mostrar relaciones similares con sus coaches por las mismas razones.

Algunas preguntas indican que los clientes hacen paralelismos entre sus asuntos laborales y lo que ocurre realmente en la relación coach-cliente. Estas preguntas podrían acelerar el trabajo sobre los asuntos esenciales, al ayudar al coach y al cliente a centrarse en la relación “real” en la que ambos están participando.

- “¿Se da cuenta que eso mismo también ha ocurrido entre nosotros?”
- “¿En qué cree que me parezco a la descripción que hace de su jefe?”
- “¿Cree que se parece en algo nuestra relación a la que mantiene con su pareja?”

Una breve advertencia: Si la relación coach-cliente no se basa en una sólida alianza o un alto grado de complicidad, este enfoque directo o algo “confrontativo” podría asustar al cliente y provocar reacciones defensivas. Por tanto, es útil formular estas preguntas dejando claro que la responsabilidad de que esto ocurra corresponde a partes iguales al coach y al cliente

Click aquí para leer un articulo que habla mas de esa noción: como obtener un sistéma etico?

Conclusiones sobre las habilidades interrogativas

Las habilidades interrogativas merecen una atención mucho mayor de la que normalmente reciben.
Mediante las preguntas, el objetivo del coach es nada menos que ayudar al cliente a encontrar sus propias soluciones en los ámbitos personal y profesional.

- Las preguntas potentes, si son realizadas adecuadamente por un profesional, son simples y pueden ser tan precisas como un bisturí.
- Mediante la utilización de unas pocas preguntas potentes, los coaches pueden ayudar a los clientes a desarrollar todo su potencial ofreciendo un cambio de perspectiva casi mágico.
- Las preguntas potentes adecuadas pueden abrir horizontes ilimitados para el desarrollo y crecimiento del cliente.
- La práctica de la escucha para que surjan y puedan efectuarse de manera precisa preguntas potentes, simples y estratégicas puede ser la diferencia entre un coach profesional y un maestro.

Este inventario introductorio y parcial comienza a abrir el amplio y creativo campo de las estructuras y contenidos de las preguntas que los coaches pueden formular a sus clientes. Esperamos que la presentación muestre cómo las preguntas adecuadas y bien formuladas pueden desarrollar un trabajo original o exploración más allá de las estructuras de referencia de los clientes, para ayudarles a resolver mejor sus propios problemas y conseguir sus ambiciones.

conclusiones sobre el saber ser del coach

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