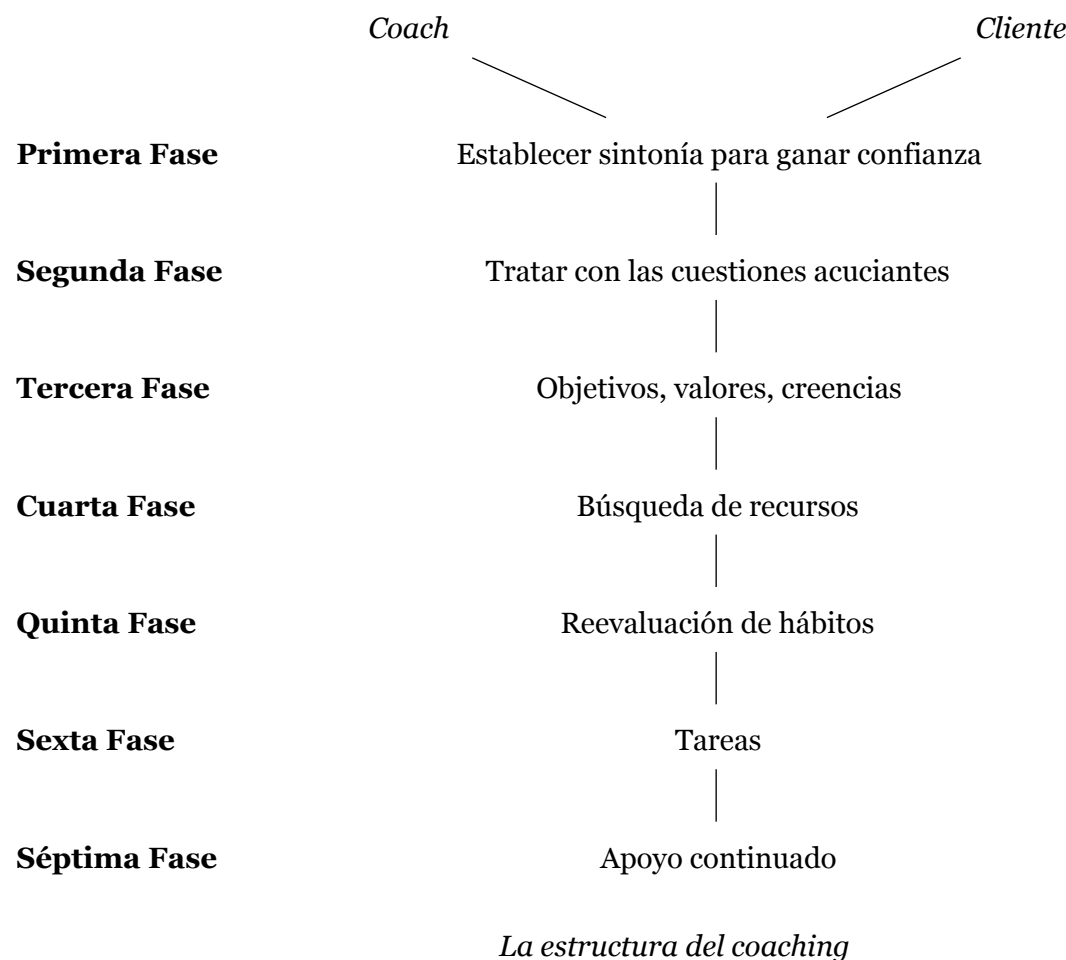


Joseph O'Connor y Andrea Lages. Coaching con PNL. Capítulo 6

Las preguntas son la respuesta

La sesión inicial ha concluido y ya tienes un nuevo cliente. ¿Y ahora qué? El coaching tiene una estructura. Veamos su esquema:



Lo primero es establecer sintonía. Comienza por ahí en la primera sesión y préstale atención durante todas las fases del programa de coaching. Con el tiempo, la sintonía se transforma en confianza.

El segundo paso en la estructura general consiste en tratar con la cuestión más inmediata, lo que más acucia al cliente. Ésta es la razón por la que la mayoría de clientes acuden al coaching. A veces la totalidad del coaching está dedicada a esta cuestión. El cliente quiere ver resuelto un problema, por ejemplo, mejorar alguna habilidad, y el coaching se centrará en eso. Más a menudo, sin embargo, se ampliará a otras cuestiones y tocará numerosos aspectos de la vida del cliente.

Cuando hayas comenzado a explorar el problema más acuciante del cliente entrarás en la fase tercera, el establecimiento de sus objetivos y valores. Ésta es una fase rica. Los objetivos y los valores son los colores con que tu cliente pinta la imagen de su vida. Son las notas musicales de la canción de su vida. Muchas veces la vida del cliente es mucho más descolorida y silenciosa de lo que debiera. El coach le abre la puerta a un mundo mucho más rico y colorido.

En esta fase coach y cliente trabajan juntos, convirtiendo los sueños del cliente en realidades, partiendo de objetivos a largo plazo. Convierten los problemas en objetivos y establecen un plan de acción para lograrlos. También trabajan juntos para descubrir la energía tras los objetivos, ese motor que impulsa al cliente hacia delante: sus valores. Todo el coaching se basa en los objetivos y los valores del cliente. Su vida se mueve hacia esos objetivos impulsada por esos valores.

¿Cómo logra el coach semejante transformación? Principalmente formulando buenas preguntas.

El arte de preguntar

Las preguntas sirven para muchas cosas. En la sesión inicial el coach pregunta para recabar información y establecer los hechos. En las fases sucesivas, el coach pregunta para explorar las creencias y los valores del cliente, para profundizar en su pensamiento y averiguar qué quiere, por qué lo quiere y qué le impide alcanzarlo.

Las preguntas tienen una extraña cualidad: no puedes dejar de responderlas. Te obligan a reflexionar sobre tu experiencia. Incluso si la respuesta es «no sé», para llegar a ella primero has tenido que pensar la pregunta y revisar tu experiencia.

Las preguntas son como faros que brillan en lugares oscuros. Una buena pregunta iluminará áreas antes desconocidas. Cuando le formulas a un cliente una pregunta poderosa, le brindas la oportunidad de revisar su experiencia y sus recursos de forma diferente, y de encontrar respuestas que no creía poseer. Por lo general el cliente busca las respuestas en lugares conocidos, pero no están ahí, de lo contrario ya las hubiese encontrado.

Hay un relato Zen acerca de un hombre que busca desesperadamente algo bajo una farola. Un peatón se detiene para ayudarlo y le pregunta:

— ¿Qué está buscando?

—Mis llaves —responde el hombre.

— ¿Dónde las ha perdido? —pregunta el buen samaritano.

—Oh, las perdí en casa —contesta el hombre.

—Un momento —dice el esforzado caminante—, ¿las perdió en casa y las busca aquí, en la calle?

—En casa está oscuro —responde el hombre— y no puedo ver. Aquí hay más luz, de modo que prefiero buscar aquí.

El coach formula preguntas que arrojan luz sobre los lugares adecuados.

Una de las preguntas más interesantes que jamás me han formulado (Andrea) me la hicieron durante una entrevista sobre cómo hacía coaching y formación. Algunas personas estaban modelando mis habilidades de coaching y formación, y no sólo les interesaba verme en acción, sino también conocer mis estrategias mentales y mis objetivos y valores en relación con ambas actividades. Había estado respondiendo sus preguntas sin pensármelo demasiado porque ya había reflexionado antes sobre todo aquello. Sin embargo, la última pregunta de la entrevista marcó la diferencia. « ¿Qué metáfora utilizaría para describirse a sí misma como coach y formadora?»

Realmente aquello me hizo pensar... Dejé vagar libre la mente, esperando simplemente que surgiese algo. De repente me vi a mí misma como exploradora de pirámides, y me pareció que tenía mucho sentido.

— ¿Por qué una exploradora de pirámides? —me preguntaron.

—Porque cuando sabes dónde buscar, puedes encontrar tesoros en lugares donde nadie ha estado antes. ¡Veo a las personas como templos, con tesoros Ocultos esperando ser descubiertos!

Esa fue mi metáfora para el coaching: exploradora de pirámides, alguien que es capaz de extraer lo mejor. Y me di cuenta de ello gracias a una buena pregunta en el momento oportuno.

Presuposiciones

La metáfora de la pregunta, al igual que una potente linterna resulta muy adecuada. Las preguntas arrojan luz sobre unas áreas, pero también dejan otras en la oscuridad. En otras palabras, las preguntas dirigen la atención del cliente hacia determinadas cuestiones y, por consiguiente, la apartan de otras. ¿Cómo lo hacen? Sobre todo a través de las presuposiciones implícitas en las preguntas. Una presuposición es una suposición que tiene que ser aceptada como cierta antes de pensar en la pregunta.

Toda pregunta contiene alguna presuposición. O aceptas la presuposición para responder a la pregunta, o tienes que formular una pregunta sobre la pregunta. Por ejemplo, cuando el coach le pregunta a su cliente: «¿Qué es lo que quieres?», presupone que el cliente quiere algo. El cliente puede responder con sus objetivos o decir que no lo sabe. Ambas respuestas implican que el cliente ha aceptado la presuposición. Como alternativa el cliente podría contestar: «No quiero nada», lo cual responde a la pregunta de un modo distinto, puesto que rechaza la presuposición implícita en ella. También podría cuestionar la propia presuposición preguntando: «¿Qué te hace pensar que quiero algo?»

Parte del arte de formular preguntas poderosas consiste en incorporarles las presuposiciones más potenciadoras que resulte posible. Muchas personas formulan preguntas con presuposiciones inútiles o perjudiciales.

Veamos, por ejemplo, la pregunta « ¿Quién es el culpable de esto?» Esta pregunta contiene dos presuposiciones: primera, que existe la culpa y, segunda, que hay alguien a quien se le puede atribuir. Ninguna de las dos es potenciadora. La culpa mira hacia atrás. Busca la responsabilidad de las personas para explicar el origen del problema. Es más, si el cliente cree en la culpa tendrá forzosamente que asumir que cada vez que algo sale mal alguien es responsable de ello, y tal vez debería ser castigado. Tendrá que creer simplemente que los problemas nunca surgen, sino que siempre son provocados por alguien. Desde esta perspectiva, si no puede atribuirse la culpa a otro tendrá que adjudicársela él mismo, lo cual no constituye tampoco una presunción precisamente liberadora, con la posible consecuencia añadida de una ilusión de control: todo tiene una explicación.

El concepto de culpa no forma parte del coaching.

He aquí otro ejemplo de pregunta limitadora: « ¿Por qué trata de herirte?» A primera vista parece una simple petición de información, pero contiene la presuposición de que alguien está tratando de herirte. Un coach no puede asumir tal cosa a menos que el cliente se lo haya dicho de antemano.

Otro ejemplo más: « ¿Desde hace cuánto tiempo permites que continúe esta situación?» La presuposición consiste aquí en que tú tienes el control de la situación. Si esa situación es mala eso le añade el insulto a la injuria porque, a pesar de que te has esforzado por cambiarla, has fracasado en el empeño. En coaching semejante pregunta sería también interpretada como un reproche de que, a pesar de que el cliente sabía que la situación era mala, permitió deliberadamente que continuara.

Hemos visto tres ejemplos de preguntas limitadoras. Veamos ahora otros de lo contrario (con sus correspondientes presuposiciones entre paréntesis):

- «De todos los recursos que tienes, ¿cuál crees que podría ayudarte más en esta situación?» (Tienes muchos recursos y puedes elegir. Tus recursos pueden ser de ayuda en esta situación.)
- « ¿Qué te impide hacer ese cambio?» (Puedes hacer ese cambio.)
- « ¿Cuántas cosas puedes aprender de esto?» (Puedes aprender de esto.)

Asegúrate de que tus preguntas contengan siempre presuposiciones útiles y potenciadoras.

Elegir el momento

Al igual que sucede al contar un chiste, elegir el momento adecuado es crucial para formular preguntas. Tal vez una misma pregunta pueda provocar una mirada en blanco en determinado

momento y un « ¡Eureka! » interior cinco minutos más tarde. ¿Cómo saber cuándo formular la pregunta?

Formular las preguntas en el momento adecuado es una cuestión en parte de la intuición. Esta consiste en saber cuándo hacer algo sin necesidad de saber conscientemente cómo lo sabes. Puedes entrenar tu intuición de dos formas distintas.

1. *¡Escucha!* Relájate, apaga tu diálogo interior y pregúntate: « ¿Qué necesita este cliente ahora mismo? » Tal vez tengas en mente una gran pregunta, pero ¿es éste el mejor momento para formularla a este cliente?

2. *Calibra al cliente.* Si prestas atención a su lenguaje corporal y al tono de su voz sabrás cuándo está preparado para tus preguntas. Un buen coach puede cambiar la segunda mitad de una pregunta en función de la reacción de su cliente a la primera mitad.

A medida que tu escucha y tu calibrado mejoren, comenzarás a formular tus preguntas en el momento adecuado porque habrás desarrollado el hábito de escuchar más allá de las palabras y de observar las señales no verbales. Cuando hagas eso de forma natural no te darás cuenta de que lo estás haciendo, simplemente actuarás basándote en lo que ves y escuchas. De lo que sí te darás cuenta conscientemente es de lo mucho que han mejorado tus preguntas.

Honestidad

¿Cómo saber que un cliente responde con honestidad? ¿Cómo saber que no te está diciendo lo que él cree que tú quieres oír?

En primer lugar, en la primera sesión ya le habrás explicado cómo funciona el coaching. Le habrás dicho que si no responde con honestidad a tus preguntas se perjudica a sí mismo, puesto que, a fin de cuentas, el resultado del coaching es para él. En cambio, siempre que quiera puede negarse a responder.

En segundo lugar estarás calibrando a tu cliente, de modo que podrás ver a través de su lenguaje corporal y del tono de su voz cuándo se siente incómodo o inseguro con una respuesta. Luego puedes optar entre abandonar esa área de investigación o profundizar más en ella.

En tercer lugar, las preguntas del coach provienen de una actitud abierta y honesta de curiosidad. El coach es el modelo de honestidad para su cliente. Cuando el cliente se da cuenta de ello, responde honestamente.

Por último, puedes formular preguntas poderosas que inviten a proseguir, tales como:

- «¿Qué más observaste?»
- «¿Cómo dirías eso si no te importara mi opinión?»

- «¿Hay algo más que quieras explorar, aparte de lo que ya me has dicho?»

Construir sintonía a través de preguntas

Las preguntas pueden ser utilizadas para construir sintonía. Incluso una pregunta incómoda se puede formular con respeto y no tiene por qué romper la sintonía.

Existen dos formas básicas para formular preguntas incómodas sin romper la sintonía.

1. Puedes avisar de que le vas a hacer la pregunta diciendo, por ejemplo:

«Me gustaría hacerte una pregunta sobre esto... »

2. Puedes suavizarla, ya sea con tu tono de voz o con frases como:

«Me pregunto si... »

«Me gustaría saber... »

«¿No te importaría decirme...?»

Incluso una pregunta comprometida puede ser planteada con respeto y no tiene por qué romper la sintonía. El lenguaje corporal y el tono de voz son tan importantes como las palabras. « ¿Qué es lo que quieres?» es una excelente pregunta de coaching, pero formulada en tono despectivo al mismo tiempo que blandes un dedo índice acusador ante la cara del cliente romperá con toda seguridad tu sintonía con él.

Cambio de estados emocionales

Las preguntas pueden cambiar el estado emocional del cliente. Pueden colocarle en estados de carencia de recursos, ya sea por un mal uso del tono de voz o del lenguaje corporal o por las presuposiciones limitadoras incluidas en las preguntas. Por ejemplo: « ¿Qué es lo peor de este problema?» es una mala pregunta porque para comprenderla el cliente tiene que pasar por una serie de emociones negativas, decidir qué es lo peor y luego responder. « ¿Cuán desesperanzado te sientes, exactamente?» es una pregunta tan mala que cabría calificarla de «anti-coaching»: al cliente que está básicamente bien se le induce a estar peor de lo que estaba antes de la sesión.

Por supuesto, otra clase de pregunta colocará al cliente en un estado de recursos. En ocasiones el coach hace alguna pregunta con este único propósito. Tales preguntas se referirán a:

- Los recursos que tiene el cliente.
- Las personas a las que ama.
- Las buenas experiencias que ha tenido.

Cómo formular preguntas poderosas

Las preguntas constituyen el principal medio por el que el coach explora las cuestiones que importan al cliente y le ayuda a resolverlas. Pueden ser muy poderosas. Sin embargo, las preguntas poderosas tienen que ser muy precisas.

Supongamos, por ejemplo, que el coach quiere formular una pregunta para descubrir el valor que genera determinado objetivo. Aquí tienes tres preguntas posibles:

- «Si logras ese objetivo, ¿qué te aportará?»
- «¿Cuando logres ese objetivo, qué te aportará?»
- «¿Cuando logres ese objetivo, qué significará para ti?»

La primera pregunta introduce un elemento de duda («si») sobre el logro de ese objetivo por parte del cliente. No es una presuposición útil. Nadie puede conocer el futuro, pero es mejor creer que el cliente tendrá éxito en el logro de su objetivo que dudar de él incluso antes de que haya comenzado.

La segunda pregunta es la mejor porque presupone que el cliente va a lograr el objetivo y centra su atención en el valor que lo genera.

La tercera pregunta también presupone el logro del objetivo, pero es mucho menos precisa. La respuesta podría ser una mezcla de valores, creencias, experiencias pasadas, asociaciones y otros resultados. Si sabes exactamente que quieres averiguar, te conviene ser preciso con las preguntas.

Las preguntas poderosas en coaching comparten cinco características básicas.

1. Suelen comenzar con la palabra «qué».

«¿Qué es lo que quieres?», «¿Qué es lo que te importa?» y «¿Qué es lo que te impide alcanzar ese objetivo?» son buenos ejemplos de preguntas poderosas. La primera explora los objetivos del cliente, la segunda sus valores y la tercera las creencias limitadoras y demás obstáculos que hay que superar.

Las preguntas que comienzan con «por qué» suelen ser menos poderosas. Por lo general inciden sobre los valores, pero en ese caso resulta más útil preguntar: «¿Qué es lo que te importa de esto?» Mientras que «¿Qué es importante para ti?» no es suficientemente preciso porque el cliente podría responder con una descripción de las expectativas de otros o con razonamientos lógicos sobre por qué siguió determinada línea de acción.

De forma parecida, podría interpretarse que «¿Por qué hiciste eso?» lleva implícita cierta carga de culpa. El cliente podría pensar que se le pide una justificación a sus actos. Podría también responder con razonamientos lógicos para su acción o con una descripción de los acontecimientos que

le condujeron a tomarla, en lugar de con los valores que la motivaron o con lo que trataba de conseguir actuando de ese modo.

Hay una pregunta «qué» que el cliente puede formularte a ti: «¿Qué debería hacer?» «Debería» es una palabra de presión, puesto que implica la existencia de alguna norma que el cliente cree que tiene que cumplir y que tú puedes decirle cuál es. En realidad te está diciendo: «Dime qué tengo que hacer. Dame una regla que seguir». Debes resistir a toda costa la tentación de hacerlo, aunque tengas meridianamente claro lo que el cliente tendría que hacer. La mejor respuesta a esta pregunta es otra pregunta: «¿Qué es lo que quieres?» Una vez que el cliente haya expuesto sus creencias, sus valores y sus objetivos, ya sabrá por sí mismo lo que tiene que hacer.

2. Conducen a la acción.

Las preguntas poderosas están orientadas a las soluciones. La comprensión intelectual no basta para resolver un problema o lograr un objetivo. Es necesario además hacer algo al respecto.

3. Están más orientadas a los objetivos que a los problemas.

El coaching se centra en el presente y en el futuro, más que en el pasado. En lugar de atascarse en el problema, las buenas preguntas de coaching mueven al cliente hacia un futuro diferente y mejor.

4. Llevan al cliente hacia el futuro más que a buscar explicaciones en el pasado.

Las preguntas poderosas señalan el camino hacia delante. Para solucionar una situación no es indispensable comprender cómo se originó. Si estás a oscuras no necesitas comprender cómo actúa la electricidad para apretar el interruptor de la luz.

5. Contienen presuposiciones poderosas que ayudan al cliente.

La estructura básica de una buena pregunta de coaching es:

Qué... tú... verbo... futuro positivo.

- «Qué» hace que la pregunta sea específica y orientada al objetivo.
- «Tú» la aplica al cliente y le responsabiliza.
- El verbo significa acción.
- El futuro positivo conduce al cliente hacia el futuro que desea.

No se trata de una fórmula que debas aplicar inexorablemente, sino tan sólo de una estructura básica sobre la que puedes ser creativo e improvisar.

Veamos algunos ejemplos de preguntas poderosas:

- «¿Qué es lo que quieres?»

Pregunta básica para descubrir objetivos.

- «¿Qué otras opciones tienes?»

Esta pregunta presupone que el cliente tiene opciones entre las que elegir.

- «¿Qué supondrá para ti ese objetivo?»

Esta pregunta averigua los valores que generan el objetivo.

- «¿Qué es lo importante para ti en esto?»

Esta pregunta descubre valores.

- «¿Qué estás dispuesto a abandonar para lograr esto?»

Esta pregunta trata de la ecología del objetivo, de la imagen más amplia. Observa el lenguaje. La pregunta presupone que el cliente está dispuesto a abandonar algo y que puede hacerlo. Hay una diferencia enorme entre esta pregunta y «¿Qué tendrás que perder para lograr esto?» Perder algo puede hacerme sufrir. Abandonar algo es, en cambio, un acto voluntario.

- «¿Qué es lo que no estás dispuesto a cambiar?»

Ésta es una pregunta más provocadora, que asume que el cambio es posible y que depende del cliente.

- «¿Qué tratabas de conseguir al hacer eso?»

Ésta es una pregunta adecuada si el cliente hizo algo que no salió como esperaba. Se centra en los resultados e indaga sobre la intención del cliente. La intención pudo ser buena, aunque los resultados no lo fuesen. Se basa en la presuposición de PNL de que toda acción tiene un propósito. Nos conduce a la siguiente pregunta poderosa:

- «¿Qué puedes aprender de eso?»

Ésta es una buena pregunta cuando el cliente ha cometido algún error o, dicho en otras palabras, cuando su comportamiento no se correspondió con su intención o sus esfuerzos acabaron mal. En lugar de analizar el error, la pregunta le pide al cliente que lo observe desapasionadamente y aprenda de él.

- «¿Qué harás de forma diferente la próxima vez?»

Es la continuación lógica de la pregunta anterior.

- «¿Qué hay de bueno en la situación presente? »

Ésta es una buena pregunta sobre la ecología. Presupone que en la situación actual del cliente hay algunos elementos positivos que vale la pena salvaguardar. Es una pregunta importante cuando trabajas con objetivos. Toda situación tiene su lado bueno.

- «¿Qué puedes hacer para que eso cambie?»

Esta pregunta presupone que el cliente puede cambiar las cosas.

- «¿Qué podría impedirte emprender la acción?»

De nuevo, esta pregunta centra la atención en la acción futura. No hay que ignorar aquello que podría impedir que el cliente emprendiera la acción.

Por último, cuatro preguntas ligeramente diferentes, que pueden resultar útiles para comprobar la ecología del objetivo:

- «¿Qué es lo peor que podría suceder si hicieras esto?»

Esta pregunta mira al futuro y le pide al cliente que evalúe las posibles consecuencias negativas. Puede resultar útil si el futuro parece incierto, porque ayudará al cliente a darse cuenta de que el futuro no es tan negro como creía. También resulta útil para la «planificación catastrófica». Si el cliente está preparado para afrontar las peores consecuencias posibles de su acción, avanzará con más confianza. Saber que podrá manejar el peor escenario le reforzará la confianza en sí mismo.

- « ¿Qué es lo mejor que podría suceder si hicieras esto?»

Esta es una buena pregunta para favorecer un buen estado de ánimo en el cliente. En sentido contrario, hará que se dé cuenta de que el resultado deseado no es tan brillante como había pensado, lo cual puede constituir un descubrimiento útil.

- « ¿Qué es lo peor que podría suceder si no hicieras esto?»

Esta pregunta obliga al cliente a darse cuenta de que no tomar una decisión es en realidad una decisión a favor del statu quo, y tiene consecuencias. No hacer nada puede empeorar la situación.

- « ¿Qué es lo mejor que podría suceder si no hicieras esto?»

Se trata de una pregunta similar a la anterior, que ayuda al cliente a explorar las consecuencias de la pasividad.

Las preguntas del tipo «qué» son tremendamente poderosas.

Las preguntas acerca del «cómo» tienen también un lugar, pero secundario. Se trata de preguntas que exploran los medios que el cliente utilizará. Básicamente están relacionadas con el plan

En primer lugar, el cliente puede expresar sus opiniones como si fuesen hechos. Sin embargo, las opiniones se basan en creencias y éstas pueden estar equivocadas, a pesar de lo cual nos basamos en ellas para juzgar a los demás y juzgarnos a nosotros mismos.

En segundo lugar, puede que el cliente exprese opiniones de otros como si fuesen suyas, de modo que se juzgará a sí mismo y juzgará a los demás no ya por sus propios valores, sino por los de otras personas, como por ejemplo padres, familia, compañeros o alguna persona importante de su infancia. Estos juicios pueden muy bien estar caducados, pero el cliente aún no se ha dado cuenta de que ya no tienen validez porque nunca los ha examinado realmente. Los juicios y las opiniones que no pertenecen al cliente pueden causar muchos problemas. Al arrojar luz sobre ellos, el coach le permite a su cliente evaluarlos.

Las comparaciones constituyen otra de las categorías de juicio a las que el coach debe prestar atención. Escucha con atención cuando el cliente utilice palabras tales como «mejor», «peor», «malo», «bueno» o «más fácil». Si están basadas en parámetros inadecuados o irreales, las comparaciones pueden limitar la vida del cliente. Tal vez esté deprimido o desmotivado simplemente porque se compara con un modelo o un estándar imposible (lo cual puede tener sus orígenes en figuras significativas de la infancia) y sentirse inadecuado sin saber siquiera por qué. El coach puede cuestionar el estándar irreal de comparación y ofrecerle a su cliente otro más adecuado.

Algunos clientes siguen tratando de vivir según los estándares materno-paternos y se sienten inadecuados como adultos. Al cliente le resultará mucho más potenciador (y más realista) compararse consigo mismo unos meses antes que con un estándar impracticable. En el proceso de coaching el cliente aprende a fijar sus propios estándares.

Adverbios como «obviamente», «por supuesto» y «definitivamente» delatan asimismo la presencia de juicios. Presta atención si el cliente te dice: «Está claro que es así...» u «Obviamente, eso es así...». Puede que sea claro y obvio para él, pero eso no lo convierte en cierto.

Asegúrate de que el cliente es dueño de sus juicios y de que sus comparaciones son realistas.

Generalizaciones

Aprendemos generalizando, encontramos uno o dos ejemplos de algo y concluimos que todo lo demás que está en la misma categoría funciona del mismo modo. A menudo acertamos. Aprendemos a conducir un coche y ya podemos manejar cualquier otro. No hace falta que volvamos aprender a conducir cada vez que nos ponemos al volante de un coche distinto. Así es como construimos los hábitos, que nos ponen las cosas más fáciles.

El problema se presenta cuando generalizamos a partir de unos pocos ejemplos que no son suficientemente representativos. Escucha con atención cuando el cliente utilice palabras como «siempre», «nunca», «todos» o «nadie», palabras todas ellas que implican que no hay excepción. Las

palabras de esta clase son limitadoras porque quien las pronuncia da por sentado que todo es igual: ha construido una generalización.

Cuando escuches una generalización en boca de tu cliente, sobre todo si la utiliza como coletilla ante un problema, no dudes en cuestionársela. Pídele que considere si realmente esta afirmación no tiene alguna excepción. Si dice algo así como: «Siempre me equivoco con esto», pregúntale: «¿Siempre? ¿Ha habido alguna ocasión en tu vida en la que no te hayas equivocado con esto?» Bastará con una sola excepción para dismantelar la generalización. Cuando el cliente generaliza en exceso, te está dando a menudo un indicio muy útil de la presencia de alguna creencia limitadora oculta en su lenguaje.

Presunciones injustificadas

Funcionan exactamente del mismo modo que las presuposiciones implícitas en las preguntas. ¿Qué tiene que ser cierto para que aceptes lo que te dice el cliente? ¿Tal vez te está arrastrando hacia el problema? A menudo los clientes realizan presunciones y las incorporan a su lenguaje de tal modo que las tienes que aceptar para tratar la cuestión. Sin embargo, con frecuencia esa misma presunción es la cuestión. Por ejemplo, si una cliente te dice: «Quiero trabajar sobre el modo en que los cambios de humor de mi marido me deprimen», está dando por sentado que el motivo de su depresión son los cambios de humor de su esposo. Puede que sean un factor importante, pero no el más importante.

Presta pues atención a las presunciones limitadoras, como por ejemplo (la presunción entre paréntesis):

- «¿Cuántas veces tengo que decírles que dejen de hacer eso?» (Tendré que decírselo mil veces para que dejen de hacerlo.)
- «¿Cuándo vas a actuar de forma responsable?» (Ahora no estás actuando de forma responsable.)
- «¿Cuanto más va a empeorar esto?» (Ahora es malo y va a ser peor.)
- «No estoy seguro de que pueda corregir mis modales.» (Mis modales están irremisiblemente perdidos.)
- «¿Cuánto daño piensa hacerme?» (Quiere hacerme daño)

Las presunciones se presentan a menudo hábilmente disfrazadas de preguntas tipo «por qué», por ejemplo:

- «¿Por qué es tan desagradecido?» (Es desagradecido.)
- «¿Por qué no puede hacer nada a derechas?» (Es incapaz de hacer algo bien.)
- «¿Por qué soy tan insensible?» (Soy insensible.)

Las presunciones también pueden estar ocultas tras palabras como «cuando», «desde que» y «si» (condicional), por ejemplo:

- «¿Cuándo se dará cuenta de que eso no me gusta?» (Eso no me gusta y el aún no se ha dado cuenta.)

Leer la mente

La lectura de la mente puede ser una de las fuentes de presunciones. Basándose en una evidencia más bien escasa, el cliente está convencido de que sabe lo que piensa la otra persona. Cree que conoce su intención, cuando lo único que en realidad conoce es su comportamiento. El comportamiento es visible, mientras que la intención es invisible.

Cuando un cliente lee la mente, resulta conveniente preguntarle si acierta. Tal vez esté en lo cierto, tal vez no. Pregúntale cómo sabe que la persona está pensando como él cree. Puede estar en lo cierto pero ¿por qué no asegurarse?

De forma parecida, algunos clientes dan por sentado que los demás tienen que adivinar lo que ellos quieren y actuar en consecuencia. Es la lectura de mente a la inversa, donde el cliente supone que los demás pueden leerle la mente y se enoja si no satisfacen sus deseos, a pesar de que lo cierto es que nunca los ha expresado explícitamente. Los clientes que practican la lectura inversa de mente suelen estar muy insatisfechos y a menudo enfadados con los demás. Creen que les ignoran deliberadamente.

Palabras de presión

«Debería» y «no debería», «podría» y «no podría», y «tengo que» y «no tengo que» son ejemplos de palabras de presión. Ejercen presión para hacer o no hacer algo. Implican una regla, de la que a menudo el cliente no es consciente.

Veamos algunos ejemplos:

- «Podría hacerlo mejor.»
- «Tengo que terminar esto antes de final de mes.»
- «No debo equivocarme.»
- «No deberían hacer eso.»

Como coach puedes cuestionar estas palabras de presión de tres formas distintas

- Puedes cuestionar las consecuencias de la regla del cliente preguntándole que sucedería si se violase esta regla. Por ejemplo, si él dice que «Debería hacer eso», pregúntale: «¿Qué pasaría sino lo hicieses?» o «¿Por qué no?» (esta última pregunta requiere cierto grado de sintonía).

- También puedes desafiar la tiranía del «debería» diciendo algo así como: «Supón por un momento que no lo haces. ¿Cómo sería eso?» Si el cliente responde: «No debería hacer eso». sigue cuestionando, y pregúntale: « ¿Qué pasaría si lo hicieras?» o quizá « ¿Quién dice eso?»

- También es posible sugerir otras alternativas: «Supón que puedes. ¿Cómo sería eso?» Las palabras de presión pueden estar basadas en la práctica aceptada o en la moralidad, pero si prestas atención te sorprenderá cuan a menudo los clientes las utilizan para obligarse a si mismos a hacer o no hacer toda clase de cosas sin importancia. Estas palabras de presión suelen indicar también la presencia de creencias limitadoras. Pesca al vuelo todas las que escuches.

Cambiar de la presión al propósito

Al cambiar el foco de atención del cliente hacia sus objetivos puedes transformar la presión en propósito.

Pídele que convierta sus «debería», «no debería», «podría», «no podría», «tengo que» y «no tengo que» en «quiero...», y pídele que lo haga en voz alta. Así, si el cliente dice algo como: «Debería ir a ver a mis padres», pídele que lo convierta en «Quiero ir a ver a mis padres» y pregúntale cómo se siente. A menudo sentirá que no quiere hacerlo, que no está en línea con sus objetivos. Si es así, ¿por qué dice que debería hacerlo? ¿Qué regla se está aplicando a sí mismo? Puede que se sienta culpable, y probablemente detrás de su culpabilidad haya resentimiento.

De forma parecida, si dice algo así como: «No debería hacer esto», pídele que diga en voz alta: «No quiero hacer esto». Igual que antes, pregúntale cómo se siente. Esta estratagema permite que el cliente tome el control de sus acciones, le da otra opción y centra su atención en el objetivo.

Cuando un cliente diga que «no puede» hacer algo explora esa afirmación como si se tratara de una creencia. Es muy probable que el obstáculo no esté en la realidad, sino en su mente.

Hay muchas formas de cuestionar a un cliente que te dice que no puede hacer algo. Por ejemplo, si dice algo parecido a: «Simplemente no puedo relajarme» puedes cuestionar eso de distintas formas:

1. Puedes tratarlo como una palabra de presión y cuestionar las consecuencias imaginadas con la pregunta: « ¿Qué pasaría si te relajases?»
2. También puedes preguntar « ¿Que te lo impide?» Esta pregunta contiene la presunción de que el cliente puede relajarse, sólo que hay algo que no se lo permite.
3. Puedes pedirle al cliente que distinga entre posibilidad y capacidad: « ¿No puedes o no sabes hacerlo?» A veces el cliente piensa que algo es imposible, cuando lo que ocurre en realidad es que no sabe cómo hacerlo. Confunde posibilidad con capacidad. Lo único que necesita es aprender a hacerlo.

«Pero... »

Presta atención a la palabra «pero» en el lenguaje de tu cliente. «Pero» es una palabra que inmediatamente descalifica o incluso niega lo que antecede. Cuando escuches un «pero» pídele al cliente que lo sustituya por «y». Por ejemplo, en lugar de decir «Estoy de acuerdo contigo, pero creo que también deberías considerar este otro punto», pídele que diga: «Estoy de acuerdo contigo, y creo que también deberías considerar este otro punto», lo cual une ambas frases y tiene más probabilidades de ser recibido con mente abierta.

Otra forma de tratar con «pero» consiste en invertir el orden de las dos afirmaciones separadas por él. Así, si un cliente dice algo como: «Intentaré hacerlo, pero será difícil», pídele que diga: «Será difícil, pero trataré de hacerlo». Un pequeño cambio que marca una gran diferencia.

A veces la palabra «pero» oculta lo que podríamos denominar un «aparte», un comentario que se deja caer como si de algo trivial se tratara, pero que en realidad es una cuestión crucial. El coach debe estar atento para recoger estos comentarios y cuestionarlos. Son importantes y el cliente tratará de pasar subrepticamente por ellos.

Algunos clientes utilizarán una y otra vez la expresión «Sí, pero». Nada de lo que el coach sugiera funcionara del todo, siempre habrá un «pero». Ese patrón puede resultar frustrante para el coach. «Sí, pero» significa que el cliente está rompiendo constantemente la sintonía, buscando todo el tiempo excepciones y dificultades. Llama su atención sobre la dificultad que ese patrón le está causando. Ponle como tarea eliminarlo de su vocabulario durante una semana. Pídele permiso para cuestionárselo cada vez que lo utilice contigo. Sugierele que lo reemplace por otra expresión, como: «Me preocupa que...»

Significados

Todos extraemos significados de nuestras experiencias. Intellectualmente sabemos que no controlamos el mundo, pero a pesar de ello tomamos como nuestras muchas cosas que no tienen ninguna conexión real con nosotros. La sabiduría no consiste tanto en lo que nos sucede como en el significado que sacamos de ello. Presta atención al modo en que tu cliente interpreta sus experiencias. Algunas personas conectan series de acontecimientos de una forma que les hace sentir mal o que refuerza sus creencias limitadoras. Observa en particular el modo en que el cliente apoya sus interpretaciones, como en el caso de «Llegó tarde, o sea, que la reunión no le importaba», en el que el cliente está diciendo que cuando alguien llega tarde significa automáticamente que no le importa la reunión.

Otro ejemplo sería el del cliente que está realizando una presentación y observa que alguien del público bosteza. Puede interpretarlo como que quien bosteza está aburrido porque su presentación no es interesante. Puede incluso generalizar y decidir que no sabe hablar en público., en ningún caso...

Otro en cambio interpretaría que si esa persona bosteza es porque está cansada. Tal vez se acostó tarde anoche y quizá sería una buena idea hacer una pausa para todos, de modo que después de ella pudiesen prestar más atención. En este caso el presentador no saca ninguna conclusión sobre lo bien o mal que lo está haciendo, ni mucho menos sobre su capacidad para hablar en público. La experiencia es la misma en los dos casos, pero el significado es muy distinto. Cuando no conoces la respuesta, cualquier interpretación es tan realista como cualquier otra.

Lenguaje abstracto

Finalmente, presta atención también al lenguaje abstracto, con palabras como «estrés» «relación» «fracaso» o «depresión». Los nombres abstractos suprimen mucho detalle. No hay en ellos sentido de acción, el nombre abstracto no implica ni autor ni acción. Las abstracciones son el enemigo del coaching basado en la acción.

Realiza el siguiente experimento:

- Di mentalmente «La comunicación es importante» y observa que pensamientos acuden a tu mente. Lo mas probable es que tus imágenes mentales sean abstractas e inmóviles.
- Ahora prueba con «Quiero comunicarme» y observa la sensación de actividad que conlleva. Estás haciendo algo en lugar de contemplarlo.

Los nombres abstractos son útiles y en ocasiones necesarios, pero el coach tiene que asegurarse de que el cliente no los use de forma habitual, porque eso indicaría que no hay cambios en su experiencia.

«Mi comunicación en esta relación me está causando mucho estrés y mucho miedo» contiene cuatro abstracciones («comunicación», «relación», «estrés» y «miedo»). Ningún coach debería pasar por alto una frase así de su cliente. En ese momento debería comenzar a indagar sobre cómo se comunica el cliente, cómo se relaciona, qué es lo que le estresa y de qué está asustado. Hay que colocar al actor en la abstracción y darle vida.

Abstracciones como «comunicación» son nombres, pero lo que en realidad describen son procesos. Cuando el cliente dice que está muy estresado eso suena como si el estrés fuese alguna entidad diferenciada, pero no lo es, es algo que está sucediendo, de modo que el coach deberá formular preguntas como:

- «¿Cómo sientes ese estrés?»
- «¿Cómo, exactamente, te estás estresando?»
- «¿Qué es lo que te está estresando?»

Si el cliente dice que tiene miedo, el coach puede preguntarle qué es lo que le asusta. Si dice que la comunicación es mala, deberá averiguar quién está comunicando, qué es lo que está comunicando, cómo lo está comunicando y qué va mal en la comunicación.

Muchas de las preguntas poderosas impiden al cliente responder en lenguaje abstracto. Cuando el coach convierte las abstracciones estáticas en verbos, proporciona al cliente la imagen de que es un agente capaz de elegir y de actuar.

Muchos de los patrones de lenguaje que hemos visto hasta aquí indican la presencia de creencias limitadoras. Las creencias limitadoras constituyen a menudo nuestros mayores obstáculos. Las creencias potenciadoras son, en cambio, nuestros recursos más importantes. El capítulo siguiente está dedicado a las creencias

Resumen

El coaching tiene una estructura.

Comienza por establecer sintonía con el cliente y explorar sus objetivos, valores y creencias.

El coach le da a su cliente tareas y le apoya en su realización, de modo que el cliente pueda reevaluar sus hábitos.

Las preguntas son el medio principal del coach para ayudar a su cliente. Las preguntas de coaching:

- Son invitaciones irresistibles a pensar.
- Tienen propósito.
- Se centran en un foco sobre la experiencia del cliente
- Iluminan algunas áreas de la experiencia del cliente y dejan otras en la oscuridad.
- Contienen presunciones.
- Tienen una intención honesta y esperan una respuesta igualmente honesta
- Deben ser formuladas en el momento adecuado
- Recaban buena información.
- Construyen y mantienen sintonía
- Suscitan estados emocionales en el cliente

Las preguntas poderosas comparten los atributos siguientes:

- Comienzan habitualmente con la palabra «qué».
- Conducen a la acción.
- Están orientadas al objetivo y no al problema
- Se centran en el presente y en el futuro, no en el pasado
- Contienen presunciones potenciadoras
- Tienen un propósito definido.

La estructura básica de una buena pregunta de coaching es: Qué... tú... verbo... futuro positivo.

- Las preguntas tipo «qué» centran la atención en los objetivos y los valores.
- Las preguntas tipo «cómo» centran la atención en el modo de lograr los objetivos del cliente.
- Las preguntas tipo «cuándo» centran la atención en el tiempo.

El coach utiliza estas diferentes clases de preguntas para cuestionar las manifestaciones del cliente, cuando éste utiliza un lenguaje que denota que su forma de pensar es limitada. Con el objetivo de liberar al cliente para que pueda elegir y actuar, el coach cuestiona su lenguaje para cuestionar la forma de pensar que lo inspira.

Cuestiona a tu cliente cuando manifieste:

- opiniones irreflexivas

formule:

- comparaciones inadecuadas
- generalizaciones
- presunciones injustificadas
- interpretaciones inapropiadas

forme:

- abstracciones

y realice:

- lectura de mente

Pídele al cliente que sustituya «pero» por «y».

Convierte palabras de presión como «debería...» o «tengo que... » en propósitos reemplazándolas por «puedo... » o «quiero... »

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Observa qué preguntas formulas cuando estás trabajando con tus clientes. Experimenta reformulando tus preguntas de modo que comiencen con la palabra «qué». ¿Qué diferencia notas en la calidad de las respuestas que obtienes?
2. En una de las sesiones con tu cliente, reserva diez minutos para formularle preguntas. No hagas absolutamente nada más que preguntar (a menos que eso resulte del todo inapropiado). ¿Que efecto tiene eso? ¿Te resulta fácil?
3. Presta atención durante un día a todas las generalizaciones que escuches, como por ejemplo «nunca», «siempre», «todos» o «nadie». Sin cuestionarlas, pregúntate tan sólo cuántas de ellas son literalmente ciertas y no tienen ninguna excepción.
4. Dedicar otro día a detectar palabras de presión en tu propio lenguaje, como por ejemplo «debería...», «tengo que... » o «tendría que...». Cada vez que te descubras utilizando alguna de estas expresiones reemplaza la palabra de presión por «puedo... » o «quiero...». ¿Qué diferencia notas?
5. ¿Qué preguntas te gustaría realmente contestar? Formúlalas. Por ejemplo:
 - « ¿Cómo puedo ayudar a mis hijos a ser felices y tener éxito? » « ¿Cómo puedo tener buena salud? »
 - « ¿Qué significa la muerte? »
 - « ¿Puedo ser lo mejor que puedo ser? »¿Qué dicen estas preguntas sobre ti como persona?