

EL ARTE DE PREGUNTAR Y LA SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

“La creatividad es reordenamiento de información gracias a las buenas preguntas”. Esta Frase resume de manera muy concreta la estrecha relación entre hacer Coaching de desarrollo y, a la par, ayudarle al Coachee a ser más creativo frente a un reto específico. **Sabemos que el Coaching es el proceso de acompañar a alguien en el camino de enfrentar retos y resolver problemas a la par que desarrolla nuevas capacidades. A su vez la creatividad es hacer cosas diferentes para lograr mejores resultados.**



Sin embargo tenemos una definición limitada de la creatividad, creemos que se refiere solo a “tener muchas ideas “. La creatividad es mucho más que eso. Es un proceso estructurado que estimula diversos tipos de pensamiento. Creatividad es también un método, no solo una intención.

La creatividad tiene 3 etapas y las herramientas que use el Coach deben estimular el pensamiento apropiado para cada etapa:

1. Generación de ideas mediante la estimulación del pensamiento divergente
2. Tamizar las ideas con el filtro de la realidad, estimulando el pensamiento analítico y el pensamiento convergente para seleccionar la idea más viable
3. Desarrollar un plan de acción estimulando el pensamiento proactivo para llevar las ideas a la realidad



Todos conocemos la tormenta de ideas, una técnica que estimula la cantidad de ideas mediante tres reglas básicas:

1. Toda ocurrencia, por absurda o ridícula parezca, debe expresarse.
2. La cantidad es la base de la calidad.
3. Se estimula la utilización y transformación de las ideas de los demás.

Sin embargo **hay tres factores claves a tener en cuenta para que esta técnica o cualquier otra similar cumpla su objetivo.**

En primer lugar la persona debe estar en el estado emocional adecuado para que tenga la motivación de generar esas ideas.

En segundo lugar, de nada sirve tener muchas ideas si todas esas ideas son respuestas a la misma pregunta, dicho de otra manera, si todas esas ideas están limitadas por el mismo paradigma desde el cual están generándose.

En tercer lugar, de nada sirve tener muchas ideas si no tengo un método claro para analizarlas y seleccionar las mejores.

El arte de preguntar aporta algunos elementos muy prácticos para apoyar este proceso de manera satisfactoria.

CÓMO AYUDAR A UNA PERSONA A “VER DIFERENTE”

La pregunta en el Coaching es como un control remoto que lleva al Coachee a otro canal donde teóricamente tendrá diversas miradas y encontrará respuestas diferentes. El secreto está en hacerle preguntas que lo ayuden a ver diferente, no solo preguntarle cómo lo haría diferente.

Algunas técnicas que pueden ayudar:

1. Llevarlo al pensamiento opuesto:

- Si su foco está en "cómo lograr más" preguntarle: ¿Si quisieras lograr menos qué harías? y posteriormente preguntarle: de lo que pensaste, que SI estás haciendo?
- Si su foco está en "cómo lograrlo" preguntarle: ¿cómo no lograrlo?
- Si su foco está en "cómo aumentar algo" preguntarle: ¿cómo disminuir ese algo?
- Si está demasiado centrado en sí mismo llevarlo con una pregunta a segunda o tercera posición. Por ejemplo, si está pensando en "cómo vender más" preguntarle: ¿cómo harías para que los clientes quieran comprarte más?



2. Llevarlo a un marco más amplio:

- Si se está con el foco en "cómo hacer algo" preguntarle: ¿para qué quieres hacer eso? (con lo cual se conecta con el beneficio final detrás del objetivo). Algunos llaman a esto "energetizar la meta".

3. Tensionar o des-tensionar la variable restrictiva:

- Si pone un impedimento "real" llevarlo a un escenario donde ese impedimento es aún mayor, por ejemplo si dice "solo tengo un mes para lograrlo" se le puede preguntar: ¿y si sólo tuvieras una semana como le harías?. Esta técnica también funciona al revés con preguntas como: ¿si el tiempo no fuera problema cuál sería la mejor manera de hacerlo?



4. La pregunta milagrosa:

- Si está bloqueado por las restricciones propias del problema llevarlo a una situación de "capacidad plena" con preguntas como: ¿si todo fuera posible como lo harías?

5. Cambiar a la persona frente al problema:

- ¿Si fueras XX persona como lo resolverías? (esta técnica es ideal cuando esa nueva identidad es un rol model para el cliente)

6. Cambiar el problema frente a la persona:

- ¿Si este problema fuera un partido de tenis como lo jugarías? (Esta técnica es ideal si la persona juega tenis).

Algunos la llaman **"conectar a la persona con su sabiduría inconsciente"**. Se metaforiza el problema pero se busca una metáfora relacionada con un escenario donde la persona tiene un alto nivel de expertice.

El objetivo de estas preguntas es "enriquecer el mapa" del Coachee para que sus respuestas sean realmente desde fuera de la caja.

El tercer cuestionamiento tiene que ver con el análisis de las ideas que surgieron en el proceso. Una excelente herramienta es la TPN que se basa en reubicar a la persona con base en su nivel de influencia en la ejecución de la idea.

La persona se mueve alrededor de 3 círculos:

- En el círculo de poder tenemos 100% de influencia para hacer o no hacer algo. No necesitamos ni recursos extra ni permisos para hacerlo. Somos totalmente autónomos.

- En el círculo de influencia nuestro poder es parcial pero puede expandirse si aumentamos nuestros recursos externos (por ejemplo personas que nos apoyen a lograrlo).

- En el círculo de preocupación tenemos cero influencia y las ideas que surgen se pierden porque la persona no puede hacer nada para ejecutarlas.



La estrategia TPN consiste en colocar al lado de cada idea una letra que indique el nivel de influencia de la persona en su ejecución. Se aplica de la siguiente manera:

- **"T"** (capacidad **"Total"**) si la idea está en el círculo de poder
- **"P"** (capacidad **"Parcial"**) si está en el círculo de influencia
- **"N"** (capacidad **"Nula"**) si está en el círculo de preocupación

De esta manera el Coachee tendrá mayor claridad de cómo hacer un plan de acción enfocado a realizar, a negociar con otros para expandir la influencia o a "venderle" la idea a terceros con mayor influencia para realizarla.

Maslow hablaba del potencial creativo del ser humano como su mayor activo para ser feliz. El Mentor, con las preguntas adecuadas en el momento adecuado, estimula ese potencial y lo canaliza hacia soluciones que acercan al Mentee a un resultado deseado a la par que genera aprendizajes que hacen que desarrolle mayor consciencia y por ende nuevos comportamientos de manera consciente, autónoma y sostenible.



Ricardo Escobar

Secretario General para Latinoamérica de EMCC Latam
(European Mentoring and Coaching Council)

Socio Fundador de HCN World. Director de Sg Talent Consulting.

Coach ejecutivo con especialidad en Team Coaching

Co-autor de "Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño".

Correspondencia con el autor: rescobar@sgtalentconsulting.com