



LIDERANDO A TRAVÉS DE LAS PREGUNTAS

© Roberto Talento - Innovación y Talento Consultores

Un estudio de desempeño de mandos

España 2009



Un estudio de desempeño de mandos

España 2009



Reflexión final del estudio

“Esto parece ser un mero síntoma de un mal mayor.

Un gran porcentaje de jefes no comprende la relación con sus equipos, no asume su papel como director de personas, sino más bien como encargado de la tarea o el objetivo.”

Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter

Presuposiciones de la Cultura

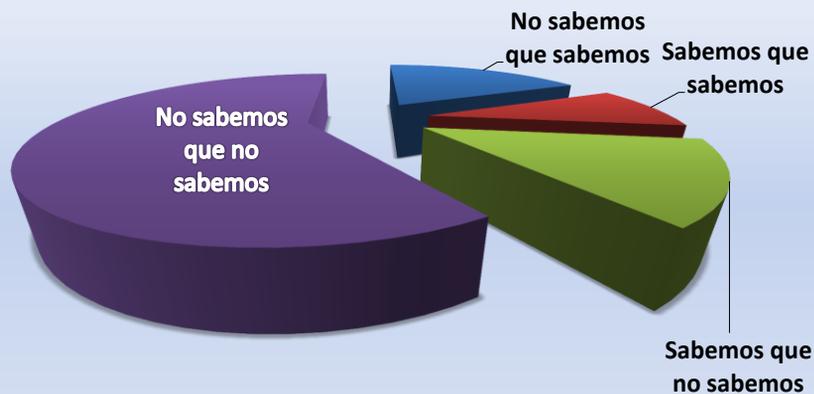
Una cultura organizacional que presupone que debemos tener las respuestas

- Promueve las aseveraciones y no las preguntas.
- Desestimula formular preguntas, en especial cuando cuestionan el orden establecido.

EL PODER DE LAS
PREGUNTAS



Dimensiones del saber



El poder de las preguntas



El poder de las preguntas

Demandan respuestas

- No pueden dejar de responderse.
- Nos permiten explorar áreas desconocidas de nuestra experiencia, generando nuevas opciones.

Provocan pensar

- Influencian la exploración, tanto de quien formula la pregunta como de quien la recibe.

El poder de las preguntas

Nos ofrecen información valiosa

- Permiten superar cuatro barreras para la obtención de información:
 - No ofrecer en forma voluntaria la información.
 - Comunicación conteniendo un alto nivel de generalización.
 - Asumir la información que falta.
 - Asignación de significados diferentes a las mismas palabras.

El poder de las preguntas

Promueven la escucha de calidad

- Mejora nuestra comprensión de la situación y de las demás personas.
- Nos alerta de potenciales problemas y oportunidades.
- Genera relaciones positivas con los demás.

El poder de las preguntas

Facilitan estar en control

- De nuestro propio estado emocional.
- De la situación, enfocando la dirección la exploración en forma asertiva

Auto persuasión

- Nos creemos más a nosotros mismos que a los demás.
- Preferimos el camino del auto descubrimiento.

Conclusión

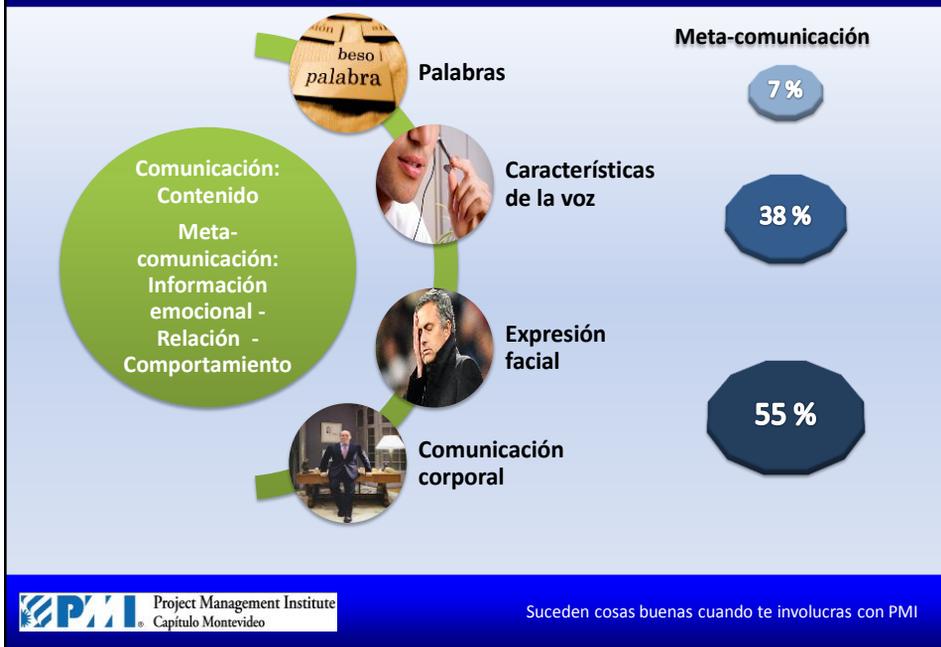
Los grandes avances no se producen realmente cuando se encontraron las respuestas, sino cuando se acertó en formular las preguntas correctas.

Sir John Whitmore

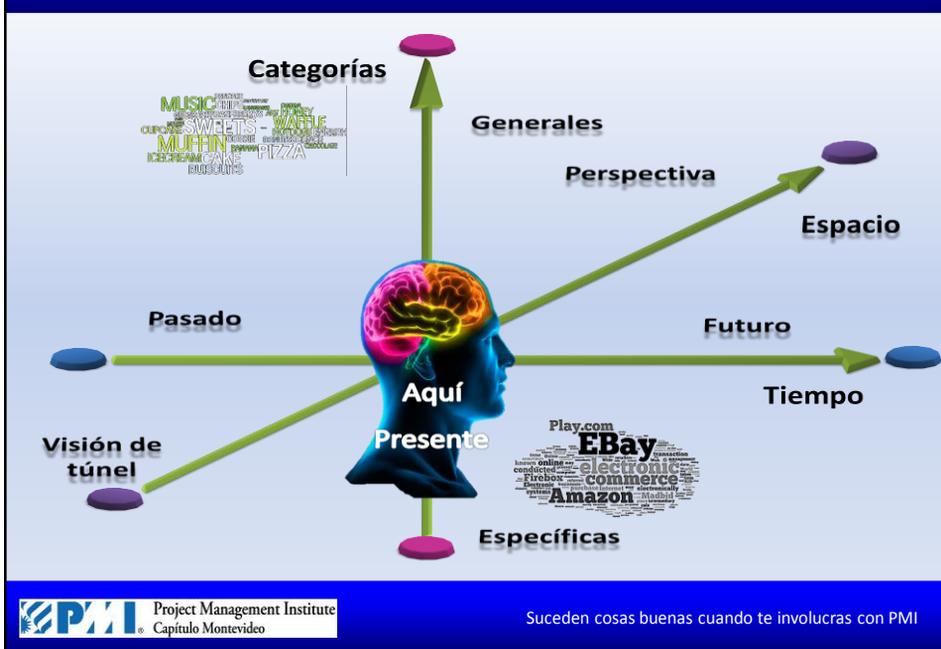


ALGUNOS FUNDAMENTOS SOBRE LA COMUNICACIÓN HUMANA

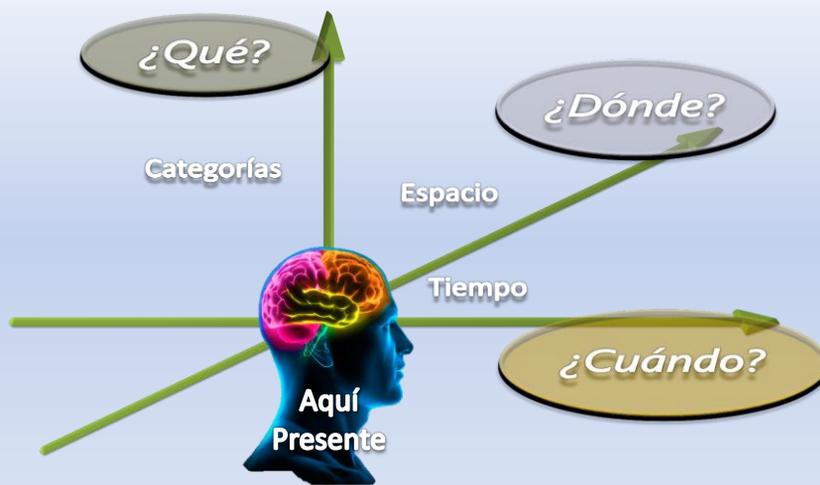
Estructura de la comunicación



Dimensiones del proceso de la experiencia sensorial

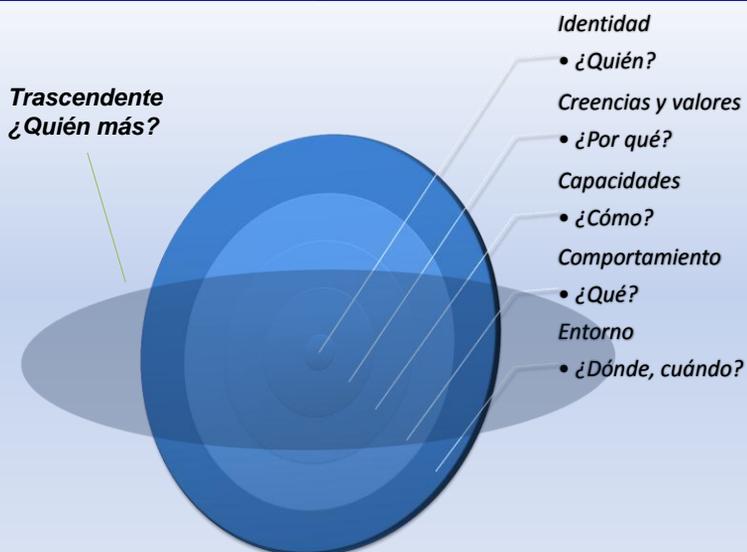


Dimensiones del proceso de la experiencia sensorial



Niveles neurológicos

Adaptado de Robert Dilts



EL DESAFÍO DE LIDERAR A TRAVÉS DE LAS PREGUNTAS

Desafíos que encontramos al preguntar

Todos tenemos *(en diferente medida)* necesidad de

- Preservar nuestra autoestima.
- Mantener la imagen que deseamos que los demás tengan de nosotros.
- Evitar emociones desagradables.

Las preguntas nos exponen a riesgos en todos estos aspectos

Posición emocional



¿Somos agresivos/defensivos?

- ¿Queremos tener la razón?
- ¿Deseamos demostrar nuestra valía?
- ¿Buscamos imponer?



¿Somos curiosos?

- ¿Queremos persuadir y permitimos ser persuadidos?
- ¿Deseamos comprender la situación y a otras personas?
- ¿Buscamos aprender?

Posición emocional

Juzgar

- Culpa
- Inflexible y rígido
- Defender suposiciones
- Considerar la perspectiva personal únicamente

Aprender

- Responsabilidad
- Flexible y adaptable
- Cuestionar suposiciones
- Considerar perspectiva de los demás

Preguntas desde el juzgar

Preguntas que se centran en lo que está mal

- ¿Cuál es el problema con el proyecto?
- ¿Quién está atrasado?
- ¿Porqué hay tanto errores?

Relación y comportamientos propuestos

Juzgar

Debate
 Reactivo y automático
 Sentimiento de separación de los demás y consigo mismo
 Feedback como rechazo
 Ataque y rechazo
 Uniformidad y sumisión

Aprender

Diálogo
 Sensible y ponderado
 Sentimiento de conexión con los demás y consigo mismo
 Feedback como aporte
 Resolver y crear
 Valoración de la diversidad

Posición emocional

Preguntas para pasar del Juzgar al Aprender

- ¿Estoy siendo juez?
- ¿Es esta la forma que deseo sentirme?
- ¿Es esto lo que quiero hacer?
- ¿De qué otra forma prefiero estar?
- ¿Cómo llego allí?
- ¿Qué suposiciones estoy haciendo?
- ¿Qué estoy evitando?
- ¿De qué me estoy perdiendo?
- ¿Cuál es mi elección ahora, en este momento?

PREGUNTAS PODEROSAS PARA LIDERAR

Preguntas poderosas

Son aquellas preguntas que:

- Reflejan una escucha activa y entendimiento de las perspectivas del otro.
- Se formulan desde una posición de aprendizaje.
- Ofrecen una mayor claridad, una nueva posibilidad o facilitan un nuevo aprendizaje.

Preguntas poderosas

Son aquellas preguntas a través de las cuales se logra:

- Evocar el descubrimiento, la profundización de la comprensión, el compromiso o la acción.
- Movilizar hacia lo que es deseado, no piden una justificación o búsqueda en el pasado.
- Generar coraje y fortaleza.

Preguntas poderosas

NO están diseñadas para

- Obtener una respuesta interesante.
- Obtener información.
- Demostrar lo brillante y astuto de quien formula la pregunta.

Ejemplos de preguntas para liderar

¿Qué tienes en mente?

¿Qué es lo que quieres?

¿Cómo describes la situación en la que estamos?

¿De qué deberíamos estar preocupados?

¿Qué es posible?

Ejemplos de preguntas para liderar

¿Esto puede ser hecho de alguna otra forma?

¿De qué otras formas se intentó resolver esto en el pasado?

¿De qué recursos disponemos y nunca hemos utilizado?

¿Qué sucedería si no hacemos esto?

Ejemplos de preguntas para liderar

¿Qué puedes aprender de ...

- esta situación o persona?
- esta equivocación o fracaso?
- este éxito?

¿Para quién es esto importante?

¿Quién eres cuando haces esto?

LA PREGUNTA FUNDAMENTAL DEL MANAGEMENT

The Ultimate Management Question

Fred Reichheld, Rob Markey, Harvard Business School. 2011

¿Qué tan probable es que nos recomiende con una amigo o colega?

- ¿Cuál es la principal razón para su respuesta?

¿Hemos conseguido esta venta/ este servicio / esta aceptación/ ... al costo de la relación con nuestro cliente (interno o externo)?

The Ultimate Management Question

Fred Reichheld, Rob Markey, Harvard Business School. 2011

¿Confías en tu jefe/gerente y en tu organización?

¿Actuamos guiados por nuestros valores o los valores son dictados por la conducta de la gerencia?

¿Qué deseas saber de mí/nosotros?

Tres preguntas fundamentales para uno mismo

¿Adónde voy?

¿Quién soy?

¿Con quién?



¿Preguntas?

Muchas gracias por su participación!

- Roberto Talento
Coach.rtl@gmail.com
Tel: 098 623 664
www.innovacion.y.talento.blogspot.com
www.claveconsultores.com.uy