



**Cuaderno de Conciliación
Complemento del Audiolibro**

CAMBIA TUS PREGUNTAS, CAMBIA TU VIDA

12 Poderosas Herramientas para la vida, el liderazgo, y el “*coaching*”

MARILEE ADAMS

Título en Inglés: Change your Questions, change your Life.

© 2015 Marilee Adams, Ph.D.

Berrett-Koehler Publishers, Inc.

VERSIÓN AUDIOLIBRO EN ESPAÑOL:

© © 2019 Jeannette Hamui Picciotto / Cuántica Activa Audiolibros



En estas páginas, encontrarás las 12 herramientas del método *Pensar Preguntando* (PP), que Joseph le presentó a Ben, aproximadamente en el mismo orden en el que aparecen en tu audiolibro. He incluido referencias a los capítulos para que puedas volver a escuchar cómo Ben aplicó y se benefició de cada una.

Cada herramienta es una parte integral del método *Pensar Preguntando* (PP), por lo que vas a notar que las 12 herramientas se traslapan y se complementan entre sí.

Al igual que con el desarrollo de cualquier nueva habilidad, mientras más uses estas herramientas podrás aplicarlas mejor. Piensa en este proceso como algo similar a lo que hacen los atletas, quienes practican y se fortalecen para alcanzar su mejor nivel. Al usar los ejercicios de este Cuadernillo, vas a poder fortalecer y refinar tus músculos para *Pensar Preguntando*.

Nota que los formatos de las dos últimas herramientas, *Coaching* y *Liderazgo*, son diferentes a los demás. Esto es porque el propósito de estos dos es resumir y condensar los conceptos centrales del audiolibro, a fin de fortalecer la asimilación mental de estas lecciones para facilitar el acceso a ellas en cualquier momento. Muchas personas que se dedican al *coaching*, profesionales en el desarrollo de liderazgo y otros agentes de cambio han descubierto que las herramientas de este Cuadernillo se integran fácilmente a su propio trabajo.

Aquí hay algunas ideas para que seas más hábil en el uso de las herramientas, así como para compartirlas con otros, especialmente en el lugar de trabajo pues contribuyen a la creación de una *Cultura del Aprendiz*. Muchas organizaciones usan el conocimiento de este audiolibro *Cambia tus Preguntas, cambia tu vida* y también incluyen las herramientas en este Cuaderno de Conciliación, para lograr que los grupos de intercambio de ideas se enfoquen en áreas como la colaboración en equipo, la productividad, la comunicación y la innovación.

Una y otra vez, los lectores me cuentan cómo *Pensar Preguntando* ha significado una diferencia positiva a lo largo de su vida, con sus relaciones más cercanas, sus finanzas, su salud, sus esfuerzos atléticos, su control de peso e ¡incluso con el desafío de criar adolescentes! Los grupos de autoayuda, los grupos sin fines de lucro, los clubes de libros y los grupos de la iglesia también usan activamente las ideas y los principios de *Cambia tus preguntas, cambia tu vida*, como guía.

Me encanta escuchar historias de mis seguidores sobre cómo es que *Pensar Preguntando* ha marcado una diferencia en sus vidas, tanto en el trabajo como en las relaciones personales. Los invito a unirse a nuestra comunidad de aprendizaje en www.InquiryInstitute.com para tener acceso a los blogs y otros recursos y para conectarse con otras personas en una *Alianza de Aprendices* dinámica y en crecimiento.

Las 12 Herramientas del método de *Pensar Preguntando*

Herramienta 1	Empodera a tu observador interno.
Herramienta 2	Usa la Ruta para la toma de Decisiones* como guía
Herramienta 3	Pon a trabajar el poder de las Preguntas
Herramienta 4	Distingue entre mentalidad y preguntas del Aprendiz y la mentalidad y preguntas del Juez
Herramienta 5	Reconcílate con el Juez
Herramienta 6	Pon en tela de juicio todas tus Suposiciones
Herramienta 7	Aprovecha las Preguntas para el Cambio
Herramienta 8	Construye Equipos de Aprendices
Herramienta 9	Genera avances con la <i>Lluvia de Preguntas</i>
Herramienta 10	Formula las 12 mejores preguntas para alcanzar el éxito
Herramienta 11	Aplica el <i>coaching</i> en ti y en otros
Herramienta 12	Liderazgo: el Poder de <i>Pensar Preguntando</i>

Herramienta 1: Empodera a tu observador interno

Escucha el Capítulo 2 (pista 7): “Acepté el reto”

Propósito:

Cultiva la habilidad de permanecer sereno, tranquilo y presente contigo mismo y con los demás. Esta capacidad es la base de la ecuanimidad que te ayuda a centrarte, a ser ingenioso y un estratega. El yo observador es también la base para la auto-reflexión y la capacidad de participar en el cambio intencional.

Análisis:

En el Capítulo 2, Ben aprende a estar fuera de sí mismo y a ser testigo de sus pensamientos, sentimientos y acciones sin juzgarse. Joseph explica que todos tenemos esta capacidad de observador. A veces lo experimentas como si vieras una película en la que eres uno de los protagonistas, o simplemente observas tus acciones desde la distancia. Cuanto más desarrollas tu capacidad de observarte, te haces más responsable de tus pensamientos,

sentimientos y acciones, y hay menos probabilidades de que te controlen otras personas o las circunstancias fuera de ti mismo.

Desde la posición del observador, desarrollas la capacidad de *notar lo que es*, habiéndote distanciado de tus propios pensamientos y sentimientos. Te vuelves más capaz de distinguir entre tus percepciones y opiniones y lo que realmente está pasando a tu alrededor. Es una forma de hacerte más "consciente" del papel que desempeñan tus emociones, opiniones o apegos en la manera en que ves el mundo. Muchas tradiciones espirituales y filosóficas reconocen esta capacidad de observación como una habilidad natural que se fortalece con prácticas como la meditación o las que aquí se describen.

¿Es posible llegar a ser 100% objetivo y abierto a lo que es verdadero y real? Por supuesto que no. Pero cambiar a *modo observador*, en cualquier grado, es una habilidad invaluable para negociar el cambio, tomar decisiones, operar de manera efectiva bajo presión y relacionarse bien con los demás. Desde el *modo observador*, estás en la posición ideal para reconocer el tipo de preguntas que estás haciendo y pasar a las preguntas del Aprendiz cuando te encuentras en el camino del Juez.

A continuación, encontrarás tres formas sencillas de potenciar tu capacidad como observador.

Práctica 1:

La próxima vez que tu teléfono suene en casa o en el trabajo, o tu celular, quédate quieto y deja que suene. De hecho, escucha el timbre. Mientras lo haces, observa tu reacción al timbre, lo mismo que tu deseo de actuar, por ejemplo, querer correr al teléfono y levantarlo, o verificar el identificador de llamadas. Observa con cuidado lo que pasa por tu mente y cuerpo sin actuar; es decir, sin contestar el teléfono, lo mismo que el apego a los pensamientos y sentimientos que se activan con el timbre del teléfono.

Imagina que tus pensamientos y sentimientos son como nubes que se mueven a través del cielo, y observa cómo cambia la escena, de manera simple y tranquila.

Práctica 2:

Cuando te encuentres en una situación difícil en la que sientas el impulso de reaccionar, o sientas, o pienses algo que quieras expresar, entra en el "modo de observador". Al igual que con el teléfono que suena, no tienes que "responder" a esos impulsos. Mientras aprendes a sólo ser el observador, cultiva la paciencia. De esta forma, cuando actúes, vas a ser estar más atento, reflexivo y vas a escuchar y actuar en forma estratégica.

Práctica 3:

La próxima vez que enfrentes una decisión importante, o cuando notes que el Juez te ha secuestrado, tómate unos minutos para estar solo. Siéntate tranquilamente, identifica tus pensamientos, lo que estás sintiendo o deseando en ese preciso momento. Prométete que,

independientemente de lo que observes, sabrás que aún no es tiempo de actuar. Simplemente observa y toma nota.

En el sentido más amplio, con calma el observador se hace una sola pregunta: *¿Qué es lo que sucede en estos precisos momentos?* A medida que tu observador interno se vuelve más refinado y hábil, va a poder reconocer cuando está en mentalidad de Juez y va a aceptar que esta posición sólo es pasajera. El momento de "despertar" es cuando identificas en dónde estás. En ese momento nos llega el verdadero poder liberador de elegir.

Herramienta 2: Usa la Ruta de toma de Decisiones como guía

Escucha el Capítulo 3 (pista 8) de este audiolibro: "La Ruta para la toma de Decisiones".

Nota importante:

La **imagen** de "La Ruta de la toma de Decisiones" no forma parte de este audiolibro. Si quieres obtenerla la puedes adquirir **en inglés** en la página: www.InquiryInstitute.com

El Propósito de esta Ruta es:

Proporcionarte un resumen visual y una guía para observar tu mentalidad de Juez - Aprendiz, así como las preguntas y el futuro al que cada una de ellas podría llevarnos.

Análisis:

La **Ruta para la toma de Decisiones** es una herramienta de atención plena. A lo largo de la historia, ayuda a Ben, a tomar conciencia del tipo de preguntas que él hace, si son de Aprendiz o de Juez, y a considerar cómo puede cambiar esas preguntas para obtener mejores resultados.

Cuatro ejercicios para trabajar con la Ruta para la Toma de Decisiones

Práctica 1:

Imagina que eres la figura que está en la encrucijada del lado izquierdo de la **Ruta para la toma de Decisiones**. Se te presentó alguna circunstancia en cualquier área de tu vida profesional o personal y tienes algunos pensamientos al respecto.

Imagínate tomando cada uno de los dos caminos por separado; es decir, hazte las preguntas que el Juez haría al respecto de una situación en particular. Después hazte las preguntas que un Aprendiz haría en esa misma situación. También considera, cuidadosamente, los resultados que las preguntas del Juez y las del Aprendiz pueden llegar a producir. Si estás en el papel de Juez, piensa cuál sería la "Pregunta para el Cambio" que te va a permitir tomar el Carril del Cambio para después pasarte al territorio del Aprendiz.

Observa la Ruta de las Decisiones y simplemente pregúntate: ¿Dónde estoy ahora? ¿Estoy en el papel de Juez? ¿Dónde quiero estar? ¿Cuál es mi objetivo final en esta situación? ¿Qué camino me llevará a donde quiero llegar?

Práctica 2:

Utilízala para aprender de una situación pasada que no funcionó como te hubiera gustado que funcionara. También para que te ayude a descubrir si un secuestro del Juez bloqueó tu éxito. Si es así, ¿qué lecciones puedes aprender de esto? Sabiendo lo que ahora sabes, ¿cómo manejarías esa misma situación?

Práctica 3:

Aprende de una situación que sí funcionó. ¿Qué preguntas del Aprendiz marcaron la diferencia? ¿Cómo te ayudaron a evitar el pantano del Juez? Si hubiera algún juez presente, ¿qué Preguntas para el Cambio utilizaste para pasar al camino del Aprendiz? ¿Qué lecciones puedes extraer de estas observaciones?

Práctica 4:

Compártela con otras personas, en el trabajo y en el hogar, y ganarás al menos lo mismo que les das.

Muéstrasela a una persona que se esté entrenando, un miembro de tu equipo o con el grupo con el que desarrollas proyectos, con familiares y amigos. Compartir los resultados que obtienes como Aprendiz es una manera ideal de fortalecer las relaciones con las personas que forman parte de tu vida.

Sé precavido cuando los compartas: ¡asegúrate de estar en la mentalidad de Aprendiz!

Herramienta 3: Pon a trabajar el poder de las preguntas

Escucha el Capítulo 2 (pista 7), "¡Acepté el Reto!"

Esta herramienta tiene dos partes:

La primera (A), tiene que ver con ser más consciente y efectivo al hacernos *preguntas internas*; es decir, las que te haces a ti mismo.

La segunda (B), tiene que ver con ser más prolífico y efectivo al formular *preguntas interpersonales*, aquellas que le haces a otros.

A: Preguntas Internas

Propósito:

Ser más consciente de las preguntas internas y aumentar la cantidad y la calidad de esas preguntas.

Análisis:

Ben comienza a cambiar cuando se da cuenta de que las preguntas que se hace a sí mismo, tanto en el papel de Juez, como en el de Aprendiz, tienen un gran impacto en los

resultados que puede lograr. Luego, cuando comienza a aplicar las herramientas del sistema *Pensar Preguntando*, refina sus preguntas.

Tus preguntas internas impulsan tus acciones. Es posible que estés consciente de algunas preguntas, pero seguramente de otras no. Incluso una actividad ordinaria, como prepararte para ir de vacaciones, está motivada por preguntas. Por ejemplo, piensa en un momento en el que estabas empacando para un viaje. Fuiste a tu *closet*, a tu buró y a tu botiquín y te hiciste preguntas de tipo: *¿Cómo estará el clima?*, *¿Necesitaré ropa casual y también de noche?*, *¿Qué prendas no se arrugan?*, *¿Cabén en mi maleta?*, *¿cuánto tiempo estaré fuera?* Lo primero que hiciste fue responder a las preguntas en tu mente, y luego actuaste en consecuencia. Elegiste algunos objetos y los pusiste en tu maleta.

Observa que cuando piensas en empacar para un viaje, te haces preguntas muy diferentes dependiendo de si, por ejemplo, vas a ir a un safari africano o a pasar una deliciosa semana en París. ¿Si cuando llegues a tu destino descubres que olvidaste algo? Significa que olvidaste pensar precisamente en ese artículo cuando empacabas para tu viaje.

Para que puedas aumentar tu conocimiento acerca de las preguntas internas, te propongo dos sencillos ejercicios:

1. Dirige tu atención a descubrir que tan *frecuentes* son las preguntas internas en tu vida.
2. Investiga los *tipos* de preguntas que te haces y las experiencias y resultados que obtienes de ellas.

Práctica 1:

En la mañana, cuando te levantes, haz una pequeña investigación sobre tus preguntas personales. Toma nota de qué te preguntas mientras te vistes. Luego, a lo largo del día, cuestionate qué preguntas conducen tu comportamiento en situaciones particulares, lo mismo en términos de tus propias acciones que en la interacción con los demás. Posiblemente tengas que ser paciente para reconocer esas preguntas que generan tus propios comportamientos, pero continúa practicando hasta que llegues a reconocer la influencia que ejercen en tu vida las preguntas que te haces a ti mismo.

Práctica 2:

Investiga las preguntas que te haces a lo largo del día y observa tus respuestas a las diferentes situaciones. ¿Cuál es tu primer pensamiento? ¿Es una declaración o una pregunta? Si tu primer pensamiento es una declaración, intenta cambiarlo a una pregunta; observa cómo cuando cambias una declaración a una pregunta, tu estado de ánimo, acciones e interacciones se transforman. Toma nota de cualquier correlación entre tus declaraciones o preguntas y los tipos de experiencias y resultados que producen.

B: Preguntas Interpersonales

Propósito:

Estar más al tanto de las preguntas que haces a los demás y atento a su posible impacto. Además, aumentar la cantidad y la calidad de las preguntas que formulas.

Análisis:

A lo largo de la historia de Ben, Joseph lo ayuda a comprender la importancia de hacer preguntas para:

- Recopilar información
- Generar comprensión y aprendizaje
- Buscar y desafiar suposiciones
- Construir, mejorar y mantener relaciones
- Clarificar y confirmar la escucha
- Estimular la creatividad y la innovación
- Resolver conflictos y fomentar la colaboración
- Establecer metas y crear planes de acción
- Explorar, descubrir y crear nuevas posibilidades

Práctica 1:

Aproximadamente, ¿cuál es la proporción de preguntas que haces en comparación con tus afirmaciones, y tus y respuestas? Tu comunicación con otros, ¿implica hacer más preguntas? Hoy, en alguna de tus conversaciones, practica hacer muchas más preguntas y evita dar consejos. ¿Qué resultado tiene este experimento para ti?

Práctica 2:

Recuerda un momento en que una pregunta en particular haya hecho una diferencia positiva en tu vida personal o profesional. Pudo haber sido una pregunta que te hiciste o una que alguien te hizo a ti. ¿Cuál era la pregunta? ¿Cuál fue su resultado? ¿De qué se trató la pregunta que hizo tal diferencia?

Herramienta 4: Distingue entre mentalidades y preguntas del papel del Aprendiz y del Juez

Escucha el Capítulo 3 (pista 8), “La Ruta para la toma de Decisiones”. Ahí se incluye la lista completa de preguntas del papel de Aprendiz y la del Juez.

Escucha el Capítulo 6 (pista 11), “Preguntas para el Cambio”.

Propósito:

Ayudarte, en todo momento, a distinguir la mentalidad de tu papel de Aprendiz y del de tu Juez, y observar cómo cada uno afecta tus pensamientos, acciones, relaciones y resultados.

Análisis:

En el Capítulo 3, Joseph le muestra a Ben cómo usar la lista de preguntas de Aprendiz-Juez para identificar el tipo de preguntas que está haciendo y su impacto en sí mismo, en otras personas y en situaciones específicas. A medida que Ben adquiere mayor destreza con *Pensar Preguntando*, Joseph le ofrece herramientas para identificar la mentalidad y las relaciones de los Aprendices y de los Jueces.

El siguiente ejercicio te permite tener una experiencia similar a la de Ben y también desarrolla tu capacidad para reconocer las diferencias intelectuales, emocionales y fisiológicas entre estar en el papel de Aprendiz y estar en el de Juez. Lee tú mismo las preguntas que aparecen en el Anexo de este Cuadernillo en voz alta o pídele a alguien más que te las lea.

Práctica:

Observa la columna de las preguntas Aprendiz-Juez e identifica cómo te afectan las preguntas física, emocional e intelectualmente. Si eres como la mayoría de las personas, las preguntas del papel de Juez pueden hacerte sentir temeroso, con falta de energía, negativo, tenso o incluso un poco "triste".

Con frecuencia hago este ejercicio en talleres. ¡Incluso algunas personas comentan que notan que su respiración se detiene por unos segundos o que les duele la cabeza cuando piensan con las preguntas del papel de Juez!

Ahora es el momento de cambiar al papel de Aprendiz. Respira hondo, libérate del papel de Juez y lee pausadamente las preguntas del papel de Aprendiz que aparecen en el lado derecho de la tabla o escúchalas en tu audiolibro. Observa cómo te sientes ahora. Muchas personas informan que las preguntas del Aprendiz los hacen sentirse con energía, optimistas, abiertos, esperanzados y más relajados. Se sienten animados a buscar soluciones y posibilidades. Como señaló un participante de un taller, "cuando miro con los ojos del Aprendiz, tengo esperanza en el futuro".

Descubre, como Ben hizo, cómo las preguntas asociadas con estos dos modos de pensar te ponen en un estado de ánimo distinto, y que estos estados de ánimo distintos te permiten pensar, actuar y comportarte de manera muy diferente. También vas a descubrir que el mundo, las posibilidades y las experiencias que te ofrece el Aprendiz son totalmente diferentes a los que te ofrece el papel de Juez.

Explora cómo una u otra mentalidad afecta la forma en que interactúas con las personas que te rodean. ¿De qué manera la mentalidad de Juez afecta la comunicación con los demás, con un colega, con tu cónyuge, tu hijo, tu amigo y a ti mismo? Después, compara el impacto que tiene la mentalidad del Aprendiz, en situaciones similares.

Herramienta 5: Reconcílate con el Juez

Escucha el Capítulo 4 (pista 9), "Todos somos Jueces en recuperación"

Propósito:

Que seas más consciente de la mentalidad del papel de Juez en ti y en los demás para que aprendas a y aceptarla en vez de reaccionar contra el Juez.

Análisis:

En el Capítulo 4, Ben va adquiriendo más conciencia sobre su mentalidad del papel de Juez y eso hace que se sienta cada vez más frustrado consigo mismo. Pero Joseph lo ayuda a superar esa frustración a través de alentarle a que se reconcilie con su papel de Juez.

Si bien puede parecer contradictorio, cuanto más aceptes y te reconcilies con tu papel de Juez, y el de los demás, serás más libre para tomar mejores decisiones en cualquier situación. Tu conciencia y aceptación del papel de Juez es crucial porque fortalece tu capacidad de cambiar al papel de Aprendiz. En la mentalidad del Aprendiz vas a estar más centrado, te vas a relacionar mejor con los demás, serás más ingenioso, y podrás actuar en forma estratégica.

Las siguientes prácticas te ayudan a aumentar tu conciencia no crítica del Juez. Cuando completes cada ejercicio, escribe tus observaciones y apreciaciones de la información y la libertad que el reconocimiento y la aceptación del Juez te proporcionen.

Práctica 1:

Lleva un diario y anota los momentos en los que te sorprendes a ti mismo o a otros, en mentalidad de Juez. Incluye todas las preguntas que notes que formulas desde el papel de Juez. Incluye cualquier sensación física o estado de ánimo que asocies con esta mentalidad crítica.

Práctica 2:

Coloca una liga de goma alrededor de tu muñeca y jálala ligeramente cada vez que notes que el Juez te ha secuestrado. Cada vez que la liga elástica golpee suavemente tu mano, sonríe y felicítate por la conciencia que estás adquiriendo del Juez.

Práctica 3:

Destina un breve periodo en alguna situación neutral, como ver la televisión, para comprobar todo lo que tu papel de Juez que puede hacer. Por ejemplo, juzgar abiertamente o criticar el peinado, la calidad de la voz o la ropa del conductor de algún noticiero. Esto va a aumentar tu conocimiento del papel de Juez y, por lo tanto, tu capacidad para decidir si quieres cambiar a Aprendiz.

Práctica 4:

¡No te juzgues por estar en el papel de Juez! Cuando reconoces que estás siendo crítico con tu propio Juez, o con el de otra persona, detente y felicita a tu yo observador por hacer su trabajo. Es exactamente esto lo que te da la libertad de elegir.

Práctica 5:

Reconoce que cada vez que realizas estas prácticas refuerzas tu yo observador y tu capacidad para operar desde el Aprendiz. ¡Cuando notas y aceptas al Juez, obtienes uno de los muchos beneficios!

Herramienta 6: Cuestiona las Suposiciones

Escucha el Capítulo 9 (pista 14), “Cuándo la magia funciona”.

Propósito:

Evitar que cometas errores y sufras consecuencias involuntarias tanto en tu propio pensamiento como en tu interacción con otras personas, en el trabajo y en el hogar, cuando la información es falsa o incompleta.

Análisis:

Recuerda que tanto Ben como Grace hacen suposiciones equivocadas sobre los demás y sobre sus colegas. Y estos supuestos erróneos socavan la comunicación efectiva y el pensamiento creativo. Las suposiciones falsas hacen que sea imposible construir o mantener relaciones satisfactorias. En el capítulo 11, aprendemos cómo Ben y Grace resuelven las suposiciones falsas en sus relaciones.

Cuando supones algo, no te basas en hechos, pero aun así, crees que es verdad aunque no es así. Las suposiciones falsas sabotean tus esfuerzos para alcanzar tus metas y deseos más profundos. Después de sacar a la luz los puntos ciegos en tus suposiciones, adquieres nuevos conocimientos y posibilidades creativas que te permiten avanzar de una manera más positiva.

¿Cómo puedes evaluar la precisión de tus propias suposiciones para que no cometas *supuesticidio* y tropieces? Primero te armas de valor y de voluntad para darte cuenta que estás haciendo suposiciones y luego, las examinas. El hábito de formular preguntas inteligentes, tanto sobre nosotros mismos como acerca de otros, te ayuda a identificar puntos ciegos y a descubrir más información, nuevas y valiosas perspectivas y, por tanto, nuevas posibilidades.

Práctica:

Piensa en una situación en la que te sientes estancado, frustrado o en la que busques un cambio o resultados diferentes. Usa la siguiente lista de preguntas que eliminan suposiciones para ayudarte a descubrir supuestos erróneos que obstaculizan o bloquean tu

éxito. Para obtener mejores resultados, considera detenidamente cada pregunta y anota tus respuestas. A menudo, el acto de escribir estimula una reflexión más profunda y estimula descubrimientos.

1. ¿Qué suposiciones estoy haciendo sobre mí?
2. ¿Qué supuestos estoy haciendo acerca de los demás?
3. ¿Qué pensamiento tengo desde hace tiempo, que ahora puede no ser cierto?
4. ¿Qué estoy suponiendo sobre los recursos disponibles?
5. ¿Qué doy por hecho sobre lo que es posible o imposible?

Herramienta 7: Aprovecha las Preguntas para el Cambio

Escucha el Capítulo 6 (pista 11), "Preguntas para el Cambio".

Para obtener la fórmula ABCD, escucha el Capítulo 7 (pista 12), "¡Ve todo con nuevos ojos, escucha todo con oídos nuevos!".

Propósito:

Hacer más fácil corregir el curso del sendero del Juez al sendero del Aprendiz.

Análisis:

En el Capítulo 6, Joseph presenta las *Preguntas para el Cambio*, un tipo especial de preguntas del Aprendiz que primero dependen de observar y aceptar al Juez. Cada vez que Ben se encuentra en el papel de Juez, aprende a hacer las Preguntas para el Cambio. La **Ruta para la toma de Decisiones** lo ayuda a recordar el atajo que para cambiar el papel de Juez al del Aprendiz.

Piensa en las *Preguntas para el Cambio* como preguntas de "rescate", "regreso" o "corrección del curso". Literalmente te pueden rescatar de las experiencias o consecuencias que causa el papel del Juez. Las *Preguntas para el Cambio* te dan la oportunidad no sólo de elegir un nuevo curso, sino también de lograr grandes avances. Desarrollar cualquier nueva habilidad, se logra con la práctica así que cuanto más utilices las *Preguntas para el Cambio*, mejor lo harás.

Las *Preguntas para el Cambio*, por su propia naturaleza, son preguntas "desde-hasta", lo que significa que te pueden llevar desde el papel de Juez hasta el papel del Aprendiz. Nos demos cuenta o no, todos usamos *Preguntas para el Cambio*; cuanto más conscientes estemos de usarlos, más podremos elegirlos a voluntad.

Las mejores *Preguntas para el Cambio* son aquellas que tú mismo sientes más naturales y accesibles. Éstas son las preguntas que más fácil, y de manera sistemática, aboradas y usas. Cuanto más frecuentes sean, más efectivas serán. La siguiente lista de *Preguntas para el Cambio* incluye algunas contribuciones de los participantes en mis talleres a lo largo de los años.

- ¿Estoy en el papel de Juez? Esta conciencia es siempre la primera.

- ¿Es esto lo que quiero sentir?
- ¿Es esto lo que quiero hacer?
- ¿Dónde preferiría estar?
- ¿Cómo puedo llegar allí?
- ¿Esto funciona?
- ¿Cuáles son los hechos?
- ¿De qué otra manera puedo pensar en esto?
- ¿Qué suposiciones estoy haciendo?
- ¿Qué piensa, siente y quiere la otra persona?
- ¿Qué cosa graciosa puedo encontrar en esta situación?
- ¿Cuál es mi elección o decisión en este momento?

Te sugiero que vayas agregando otras Preguntas para el Cambio a medida que pienses en ellas.

Práctica 1:

Piensa en una situación pasada que haya sido difícil o frustrante para ti, pero que la lograste transformar. Piensa en cuáles fueron tus *Preguntas para el Cambio* en esa ocasión. ¿Por qué hicieron la diferencia? Cuando descubras las preguntas que hiciste esa vez de manera intuitiva, las podrás usar de manera más intencional, hábil y exitosa en muchas otras ocasiones.

Práctica 2:

El proceso de elección de ABCD: elije una situación desafiante actual que quieras cambiar y sigue el formato ABCD que usó Ben en el Capítulo 7 del audiolibro.

Herramienta 8: Construye equipos de aprendices

Escucha el Capítulo 8 (pista 13), “Equipo de Aprendices y equipo de Jueces”.

Propósito:

Aprende acerca de los beneficios de aplicar el método *Pensar Preguntando* y las distinciones del Aprendiz-Juez para los equipos y las organizaciones.

Análisis:

En el Capítulo 8, Joseph usa la **Ruta para la toma de Decisiones** para explicar la diferencia entre un equipo de Jueces y un equipo de Aprendices. Ben se da cuenta de que un equipo de Aprendices es mucho más efectivo y de alto rendimiento que el de Jueces y empieza a considerar maneras de convertir a su equipo de Jueces en uno de Aprendices.

La experiencia de trabajar en equipo puede ser desafiante. A menudo, las personas enfrentan estas dificultades a la manera del Juez. Dejan de escuchar, tratan de impulsar su propia agenda o culpan a los demás cuando las cosas no funcionan.

Es posible que también se juzguen a sí mismos pues suponen que no tienen nada que aportar, se cierran o no se comprometen por completo. También sucede que abiertamente humillan o critican a otras personas o a sus ideas. En cualquier caso, nadie gana. Al presentar la noción de equipo de Aprendices, cada participante sigue lineamientos para atajar a su propio Juez; ingresa a su papel de Aprendiz, y esto produce efectos positivos en la experiencia, la productividad y en los resultados de todo el equipo.

Práctica 1:

Cuando les preguntas a las personas si alguna vez han estado en un equipo de Jueces, por lo general, se ríen. Luego pregúntales si alguna vez han estado en un equipo de Aprendices, y pídeles que describan las diferencias entre ambos en términos de experiencia, colaboración, productividad y resultados.

Práctica 2:

Muestra a las personas la **Ruta para la toma de Decisiones** y sostén una conversación sobre los efectos de las ideas de los Jueces y los Aprendices sobre el éxito o el fracaso del equipo. Incluye en la conversación los elementos de los costos que el papel de Juez genera y también sus puntos débiles. Después, introdúcelos a la importancia que tiene una Alianza de Aprendices y expón lo que el equipo necesita para crearla y en lo que requieren comprometer para lograrlo.

Práctica 3:

Solicita a las personas de tu equipo que generen pautas basadas en la **Ruta para la toma de Decisiones** acerca de la mejor manera de comunicarse y colaborar durante las reuniones. Haz esto como un proceso grupal, alienta la contribución de todos y cada uno.

Herramienta 9: Crear avances con *Lluvia de Preguntas*®

Escucha el Capítulo 10 (pista 15), “¡La Lluvia de Preguntas al rescate!”

Propósito:

La *Lluvia de Preguntas* optimiza el pensamiento colaborativo, creativo y estratégico que conduce a avanzar para obtener resultados más exitosos.

Análisis:

En la historia que se narra este audiolibro, Ben aprende a utilizar en su trato con Charles la *Lluvia de Preguntas* y eso contribuye a que primero Ben y luego el resto de su equipo logren un gran avance.

Puedes usar la *Lluvia de Preguntas* cuando quieras avanzar en la toma de decisiones, la resolución de problemas, la planificación estratégica y la innovación. Te ofrece una estructura de aprendizaje para el pensamiento colaborativo y creativo. Es una herramienta para trascender el pensamiento limitado y avanzar hacia soluciones y respuestas novedosas

y fuera de lo común. Si bien *Lluvia de Preguntas* es similar a la lluvia de ideas, el objetivo de esta práctica de *Pensar Preguntando* es generar tantas preguntas como sea posible. La idea es que algunas de las interrogantes que se obtengan del ejercicio abran nuevos caminos al pensamiento. Por lo general, las preguntas abren el pensamiento, mientras que las respuestas a menudo lo cierran.

La Lluvia de Preguntas se basa en tres premisas:

- (1) Los grandes resultados comienzan con grandes preguntas.
- (2) La mayoría de los problemas se pueden resolver con una determinada cantidad de preguntas correctas.
- (3) Las preguntas que te haces con frecuencia a ti mismo te proporcionan nuevas ideas y te abren posibilidades fructíferas.

Utiliza *la Lluvia de Preguntas*, cuando estás explorando ideas y posibilidades con un grupo o en equipo. También aplícala en conversaciones orientadas a lograr ciertos objetivos entre dos personas; por ejemplo, en *coaching*, liderazgo, administración y ventas. *La Lluvia de Preguntas* se puede hacer de manera presencial o virtualmente, con un equipo global o un cliente que se encuentre en una ubicación geográfica diferente.

El facilitador y el equipo se enfocan primero en desarrollar un objetivo claro y obtener supuestos al respecto, antes de la sesión de *la Lluvia de Preguntas*. La mayoría de las veces, los planes de acción se desarrollan y se revisan partiendo de los descubrimientos obtenidos de una sesión de *Lluvia de Preguntas* al final del día.

Pautas para la elaboración de las preguntas

- Las preguntas deben estar formuladas siempre en primera persona, en singular o en plural; es decir, utilizando "yo" y "nosotros". Se buscan nuevas preguntas para pensar con ellas; no necesariamente para plantearlas a otros.
- Generar preguntas desde la mentalidad del Aprendiz y evitar el papel del Juez.
- Las preguntas deben ser en su mayoría abiertas, no cerradas "¿Cómo puedo?" En lugar de "¿Puedo?" y "¿Cómo podemos?", en vez de "¿Puedes?"
- Propiciar preguntas valientes y sugerentes, así como preguntas tontas o simples.

Nota:

La Lluvia de Preguntas es una herramienta poderosa para el pensamiento creativo y para reunir a grupos u organizaciones que enfrentan problemas complejos o difíciles. Encuentra más información sobre capacitación y consultoría de *la Lluvia de Preguntas* en: www.InquiryInstitute.com.

Herramienta 10: Formula las 12 mejores preguntas para alcanzar el éxito

Escucha el Capítulo 9 (pista 14), “Cuando la magia funciona”.

Propósito:

Ofrecer una secuencia útil de preguntas para individuos y equipos que les facilite pensar de manera más completa antes de hacer un cambio o empezar a caminar en una nueva dirección.

Análisis:

Cuando Ben se encuentra atrapado en el tráfico y angustiado por sus próximas reuniones con Alexa y Charles, llama a Joseph, quien le ofrece tres de las 12 mejores preguntas para el éxito. Esas tres preguntas ayudan a impulsar a Ben a la serie de avances que lo llevan a aplicar el *Pensar Preguntando* para un mayor éxito y satisfacción en su trabajo y en la relación con su esposa Grace.

Las preguntas en la Lista de las 12 mejores preguntas provienen de mi trabajo de muchos años de *coaching* con clientes, equipos y participantes en talleres.

Esta lista la puedes utilizar al menos en tres formas:

1. En una secuencia lógica de preguntas para que te ayuden a pensar, en cualquier situación que quieras cambiar o mejorar.
2. También para revisarla y añadir otras preguntas que quieras.
3. Recurre a ella cuando estés buscando la pregunta correcta para enfatizar algo en una situación particular.

El objetivo es que integres estas preguntas en tu pensamiento diario. De este modo, cuando surja un desafío, vas a recordar fácilmente algunas de ellas. No todas las preguntas se aplican a todas las situaciones. Es por eso que querrás desarrollar una colección de tus favoritas y trabajar con ellas en forma regular. Estas preguntas abren y cambian tu mente. La secuencia de preguntas te permite descubrir nuevas alternativas de donde elegir opciones y posibilidades, que de otro modo puedes omitir.

Práctica:

Piensa en una situación en la que estés detenido, frustrado o quieras que algo cambie. En esta situación, plantéate las preguntas desde las siguientes perspectivas:

1. ¿Qué quiero?
2. ¿Qué suposiciones estoy haciendo?
3. ¿De qué soy responsable?
4. ¿De qué otra manera puedo enfocar esto?
5. ¿Qué piensa, siente y quiere la otra persona?
6. ¿Qué es lo que me falta, que es lo que evito?

7. ¿Qué puedo aprender de esta persona
8. ¿Qué puedo aprender de situación?
9. ¿Qué puedo aprender de este error o fracaso?
10. ¿Qué puedo aprender de este éxito?
11. ¿Qué preguntas debo hacerme a mí?
12. ¿Qué preguntas debo hacer a otros?
13. ¿Cómo puedo convertir esta situación en una situación de ganar-ganar?
14. ¿Qué es posible?
15. ¿Cuáles son mis opciones?
16. ¿Qué pasos tienen más sentido para iniciar la acción?

Mantén esta lista en un lugar en donde puedas consultarla con facilidad. Si haces estas preguntas con la frecuencia suficiente, se van a convertir en una parte natural de tu pensamiento. ¡Te van ayudar a crear todos los días de tu vida resultados más satisfactorios y exitosos!

Herramienta 11: Aplica el *coaching* en ti mismo y en otros

Propósito:

La persona que es *coach* sabe que hacer preguntas poderosas a sus clientes es clave para su éxito. Esta herramienta de *coaching* destaca características especiales de la metodología *Pensar Preguntando*, para el *coaching*.

Esta herramienta se centra en los beneficios de enseñar la metodología a los clientes mientras uno mismo la usa para guiarse y para guiarlos a ellos, en la solución de los problemas y objetivos.

Análisis:

Enseñar la metodología *Pensar Preguntando* a los clientes es una parte integral del *coaching* pues, al mismo tiempo que la aprenden, los va conduciendo a través de los problemas y los objetivos que se les va presentando.

A medida que el cliente se vuelve cada vez más hábil con estas herramientas y comienza a experimentar sus beneficios de primera mano, la relación entre el cliente y el *coach* se vuelve cada vez más igualitaria y colaborativa. A través del conocimiento compartido de PP, el *coach* y el cliente logran "hablar el mismo idioma". Al igual que con cualquier relación de *coaching*, el mensaje central del proceso que impulsa PP es que el facilitador no va a "arreglar" al cliente, ni el problema del cliente, sino que, a medida que los clientes desarrollan sus propias habilidades con las herramientas y métodos de PP, estarán mejor equipados para resolver sus propios problemas y van lograr sus objetivos. El *coach* proporciona el entorno seguro donde los clientes obtienen experiencia práctica con PP, al tiempo que lo aplican a sus propios problemas y objetivos.

A pesar de que los clientes están adquiriendo habilidades para el futuro, lo que aprenden en estas sesiones de *coaching* hace la diferencia en cuanto a los resultados que logran para su situación actual ya que aprenden a auto-controlarse y a ser más efectivos en cualquier cosa que hacen. El cliente logra con otras personas mayor confianza tanto dentro, como fuera del entorno laboral.

La historia de Ben a lo largo de este audiolibro, ilustra cómo este proceso se desarrolla en una variedad de situaciones de la vida. Al comienzo de la primera sesión de entrenamiento de Ben (Capítulo 2), Joseph le cuenta sobre la metodología PP que usarán en el trabajo que van a hacer juntos. Joseph lo describe como "un método de habilidades y herramientas que utiliza preguntas para ampliar el enfoque de cualquier situación".

Le dice a Ben que las herramientas que aprenderá crean una base para tomar decisiones más inteligentes, formular más y mejores preguntas y mejorar los resultados en todo lo que hace. Al introducir la metodología de esta manera, Joseph alerta a Ben sobre el hecho de que su aprendizaje del método es parte integral del trabajo que van a realizar juntos.

Joseph también le comparte a Ben parte de la teoría detrás de este trabajo y luego le presenta la primera herramienta: "Empodera a tu observador". Le da a Ben un Cuadernillo que contiene instrucciones breves para las herramientas con las que van a trabajar, que corresponde precisamente a este cuadernillo complemento del audiolibro, que tú, audiolector tienes ahora en tus manos. Cada una de las 12 herramientas incluye prácticas para que fortalezcas tus habilidades.

La forma en la que introduces a los clientes al proceso descrito anteriormente es importante. Al inicio de un compromiso de *coaching*, junto con el desarrollo de una relación de confianza y la ayuda que proporciono a los clientes para articular sus objetivos, presento el *Pensar Preguntando* y la *Ruta para la toma de Decisiones*. Les explico que he comprobado que estas herramientas y métodos ayudan a las personas a comprender mejor lo que se interpone en su camino, a fin de que logren sus objetivos. Las mismas herramientas les sirven como guías para desarrollar habilidades que les permitan ir más allá de sus propias limitaciones.

El lenguaje y los conceptos de PP se integran fácilmente en las conversaciones en curso con los clientes. Probablemente ya te diste cuenta de cómo la *Ruta para la toma de Decisiones* te puede ayudar a orientar a los clientes en términos de dónde se encuentran en el espectro Juez-Aprendiz. Por ejemplo, cuando los clientes tienen un diagrama de la *Ruta para la toma de Decisiones* frente a ellos, lo que es especialmente importante en la comunicación telefónica u otra comunicación electrónica, el *coach* puede preguntar: "¿En estos momentos, a dónde te vas a ubicar en la *Ruta de la toma de Decisiones*? ¿Estás en el papel de Juez? ¿Estás en el papel de Aprendiz? ¿Estás en el Pantano del Juez?". Una mirada rápida al diagrama, donde aparecen gráficamente estas mentalidades, es didáctica tanto para el *coach* como para el cliente.

El aprendizaje de *Pensar Preguntando* se mejora y acelera cada vez que el cliente puede experimentar de inmediato sus beneficios de primera mano. Y a medida que la experiencia y habilidad del cliente con PP aumenta, también crece y se profundiza la naturaleza colaboradora en las sesiones de *coaching*.

A medida que los clientes se vuelven más conscientes de sí mismos y hábiles en la auto-gestión y el *auto-coaching*, también adquieren habilidad y confianza para establecer relaciones más efectivas con colegas y equipos fuera de la relación de su práctica de *coaching*. Con frecuencia, los clientes me informan sobre lo simple que puede ser para ellos introducir a otros al PP. A modo de ejemplo, la siguiente nota, que vino de un entrenador que asistió a uno de mis talleres, demuestra la rapidez con la que las personas pueden ponerse al día con la Ruta para la toma de Decisiones:

“Estaba con unas amigas en un restaurante y una de ellas expresó su preocupación por la relación que tenía con su hija pues siempre estaban discutiendo. Saqué una copia de la *Ruta para la toma de Decisiones* que llevaba en mi bolsa y comenzamos a buscar maneras de ayudarla. La estudió por un momento y, de repente, sus ojos se iluminaron y exclamó: “¡Con mi hija he estado actuando en el papel de Juez!”. Inmediatamente comenzó a reflexionar sobre las formas en que su mentalidad de Juez había provocado la actitud defensiva y la ira de su hija. Luego hablamos sobre el cambio de preguntas y ella dijo: "Esto es como un enorme peso que se me quita de encima". Después de un rato cuando ya nos íbamos, me preguntó: "¿Me puedo quedar con la *Ruta para la toma de Decisiones*?"

A menudo, las personas sin una exposición previa a la *Ruta de la toma de Decisiones* suelen decir: “¡Esto tiene mucho sentido!” Para cualquier persona que ya esté familiarizada con el *Pensar Preguntando*, la *Ruta para la toma de Decisiones* se convierte de inmediato en una imagen poderosa para organizar la comprensión, la retención y la aplicación de todo el método. Hace poco, un cliente me dijo: "La imagen de la Ruta para la toma de Decisiones es como un imán mental que me ayuda a recordar todo lo que me has enseñado". Este mapa proporciona al *coach* y al cliente un vocabulario compartido para trabajar juntos. Al mismo tiempo, les da poder a los clientes mediante una herramienta de *auto-coaching* altamente efectiva que pueden usar de forma permanente.

Práctica 1:

Recuerda una sesión de *coaching* anterior, previa a que aprendieras PP, cuando no quedaste satisfecho con el resultado. Tal vez te visualizaste repasando esa sesión en tu mente, pensando qué deberías, podrías o hubieras debido hacer mejor. Ahora vuelve a imagínate esa sesión pero esta vez utilizando la *Ruta para la toma de Decisiones* para ayudar a tu cliente a articular lo que se interpuso en su camino y para que pueda comprender mejor de dónde vienen sus dificultades con él mismo y con los demás. ¿De qué manera crees la *Ruta para la toma de Decisiones* pudo haber marcado la diferencia para lograr el éxito de esa sesión?

Práctica 2:

Es bueno tener en cuenta que incluso los entrenadores más experimentados pueden actuar como Jueces, incluso con sus clientes. En el Capítulo 3, Joseph demostró esto cuando le contó a Ben la historia de cuando se vio “secuestrado por el” Juez frente al Gerente y cómo se cambió a Aprendiz.

Más tarde, en el Capítulo 8, Joseph le cuenta a Ben sobre un dicho de Alexa: "El papel del Juez engendra al Juez. El papel del Aprendiz engendra al Aprendiz". Este es un buen recordatorio de lo importante que es estar en la mentalidad del Aprendiz cuando compartimos la *Ruta de la toma de Decisiones*, y en general cuando aplicamos el PP. Como Joseph le dice a Ben en el Capítulo 3, "Desde el papel del Juez, nadie puede ayudar a nadie".

Esta práctica es una oportunidad para reforzar tu propia mentalidad de Aprendiz. Cuando estés en una sesión de *coaching* y estés compartiendo la *Ruta de la toma de Decisiones*, obsérvate. Posiblemente vas a descubrir que por ahí, hay alguien en el papel de Juez, ya sea un cliente, un amigo, un colega o un miembro de la familia. En algunas ocasiones, he visto a personas compartir la *Ruta para la toma de Decisiones* desde un papel muy sutil de Juez, con objeto de demostrar que la otra persona está equivocada y que actúa como Juez. Si esto te sucede a ti, es hora de que restablezcas el papel de Aprendiz o que pospongas el compartir la *Ruta para la toma de Decisiones* o hables sobre el trabajo con las diferentes mentalidades hasta que lo puedas hacer desde el papel del Aprendiz.

En el Capítulo 5, “Nuestra conversación en la cocina”, tenemos un ejemplo de este proceso de recuperación. Con temor, Ben ha dejado la *Ruta para la toma de Decisiones* sobre el refrigerador por sugerencia de Joseph. A la mañana siguiente, Ben y su esposa Grace conversan al respecto, hay varias ocasiones en las que él se ve a sí mismo en papel de Juez y necesita controlar su mentalidad para permanecer en el papel del Aprendiz así que, utiliza lo que Joseph le enseñó y se dice a sí mismo: “no vayas por ese camino, amigo”. Luego, respira hondo, se encoge de hombros y logra recuperarse.

Cuando estés listo para compartir la *Ruta para la toma de Decisiones* con otra persona, considera dónde te ubicas en el diagrama en ese momento. Si descubres a un Juez, te puedes preguntar: *¿Por qué estás en el papel de Juez? ¿Qué Preguntas para el Cambio te puedes hacer para pasarte al de Aprendiz? ¿Cuáles son tus propósitos al compartir la Ruta para la toma de Decisiones con esta persona?*

Usa este ejercicio para explorar estrategias de cómo permanecer en el papel de Aprendiz en cualquier conversación o sesión, ya sea con un colega, un amigo, un familiar o un cliente.

Herramienta 12: Liderazgo: el poder de *Pensar Preguntando*

Propósito:

Destacar las contribuciones especiales de la metodología PP para el desarrollo del liderazgo, centrándose en los métodos, beneficios y resultados del desarrollo como un líder que pregunta.

Análisis:

En la vida empresarial y las organizaciones de hoy en día, existe una mayor conciencia de la necesidad de líderes que posean habilidades sociales y de autogestión altamente desarrolladas. Daniel Goleman, autor del libro *Inteligencia Emocional*, afirmó que a medida que nos enfocamos cada vez más en los servicios intelectuales basados en el conocimiento y las habilidades de las personas éstas se vuelven “más importantes, en el trabajo en equipo, en la cooperación, en la manera de ayudar a las personas a aprender juntas cómo trabajar de manera más efectiva”.

David Rock reflexionó en la revista *Fortune*: "La capacidad de trabajar bien en un grupo con otras personas depende de nuestra capacidad para apreciar las emociones de las otras personas. Un jefe que sabe lo que su personal realmente quiere y lo que le importa, diseña un mejor ambiente de trabajo que uno que sólo se centra en los elementos de un proyecto".

A lo largo del audiolibro *Cambia tus preguntas, cambia tu vida*, Alexa, Joseph y, finalmente, Ben representan una combinación de las virtudes, cualidades y comportamientos de lo que llamo Liderazgo que Pregunta. Estas habilidades incluyen tener la mente abierta, ser curiosos y ser decididos. Los líderes que preguntan están conscientes de sí mismos, se reflejan a sí mismos y están comprometidos con el desarrollo continuo, tanto para ellos mismos como para quienes los rodean. Son adaptables, creativos y se sienten cómodos si "no sabe" y no tienen todas las respuestas. Piensan, colaboran y guían estratégicamente, hacia el pensamiento y hacia los comportamientos de evitan las reacciones de “preparen-disparen-apunten” le dan preferencia a “preparen-apunten-fuego”. Y, por supuesto, intencionalmente se hacen muchas preguntas a sí mismos y a los demás.

Siguiendo los principios de un buen *coaching*, los líderes que preguntan entienden que hacer preguntas y escuchar con atención los hace más inteligentes y más conectados, al tiempo que capacitan a quienes los rodean. Usan las preguntas del Aprendiz para producir resultados poderosos en su propio pensamiento y toma de decisiones, como en la comunicación con los demás. Reconocen los peligros y las oportunidades perdidas de no hacer las preguntas importantes. ¡Y saben cuándo dejar de cuestionar y empezar a actuar!

Los líderes que preguntan crean lo que yo llamo una cultura del aprendizaje intencional donde se valora altamente la investigación. Por tanto, se alienta, se modela y se imponen prácticas de investigación en toda la organización. Piden más. Dicen y aconsejan menos, de esa forma invitan a colaborar, a utilizar el pensamiento creativo y búsqueda de

nuevas posibilidades. Sus propias palabras, acciones y comportamiento invitan y estimulan el compromiso y la motivación, pues promueven e inspiran confianza, respeto y lealtad. Ésta es la cultura de los aprendices que Alexa, Joseph y Ben imaginan para el futuro y nos comparten en el Epílogo de este audiolibro.

Por simple que parezca, el objetivo principal de este audiolibro es proporcionar mecanismos para que los audiolectores desarrollen su auto-conciencia, auto-gestión y sus habilidades de investigación.

PP ayuda a tomar conciencia de tu propia de Juez, a convertirte en adepto a hacerte preguntas sobre cómo cambias y cómo puedes cultivar tus habilidades para regresar continuamente a la mentalidad de Aprendiz. Estas habilidades de auto-gestión, ilustradas en la *Ruta para la toma de Decisiones*, son el corazón del liderazgo que pregunta.

Las herramientas de PP te ofrecen una manera de *permanecer en coaching*, de mejorar cada vez más tu capacidad y tu voluntad de convertirte en Aprendiz, y también para que aumentes tu fuerza y tus capacidades personales. El uso de estas herramientas te conduce a una mayor confianza en ti mismo, a un auto-control relajado, a obtener una destreza emocional y desarrollar la capacidad de estar presente y responder eficazmente a las personas y las circunstancias, que es la forma en que los líderes preguntan crean una cultura de Aprendizaje sostenible.

Práctica 1:

A través del uso de estas herramientas y de los métodos del *Pensar Preguntando*, aprendes a manejar situaciones y emociones difíciles, que frecuentemente nacen de suposiciones que has hecho. Desarrollas una comprensión de que el pensamiento de Juez no conduce, ni a ti mismo, ni a los demás, a un liderazgo efectivo. Practica este entrenamiento de liderazgo en cualquier momento que quieras. Es tan simple como recordar una situación de liderazgo en la que tu papel de juez te impidió ser tan efectivo como te hubiera gustado ser.

Cuando recuerdes esa experiencia pasada, rastrea en la *Ruta para la toma de Decisiones* lo que ocurrió, desde el momento que comenzó, hasta la resolución o el final. ¿Cuáles fueron las primeras señales que pudiste asociar con “un secuestro de la amígdala”, o lo que yo llamo estar “secuestrado por el Juez”? Tal vez sentiste la boca seca, una tensión en los hombros, espalda, piernas y brazos. Tal vez estabas consciente de los latidos de tu corazón, o simplemente tuviste un sobresalto que asocias con los momentos en los que te “das cuerda y te pones mal”. ¿Qué tan rápido te pusiste defensivo, moviéndote por el sendero del Juez como te ocurrió en esa ocasión? O tal vez, de pronto te encontraste en el Pantano del Juez, y te lanzaste preguntas desde tu papel de Juez, a ti mismo o a los demás.

Cuando tengas en tu mente esa experiencia de liderazgo anterior, recuerda que el poder del PP está en tus preguntas, en tu forma de pensar, y en tu capacidad para cambiar las preguntas que impulsan tu pensamiento, sentimientos y conductas. Como me comentó un cliente de *coaching*: “Les juro que cuando estoy presionado, puedo ir y venir del papel de

Juez al del Aprendiz, varias veces por minuto. El *Pensar Preguntando* me ha permitido verme desde fuera y observar cuando esto sucede. En el Carril del Cambio: es donde está la acción para saber qué preguntas hacer para volver a la mentalidad del Aprendiz".

Esta práctica te brinda la oportunidad de hacer un "repaso". Al pensar en esa situación de liderazgo, mira la *Ruta para la toma de Decisiones* y reflexiona sobre las *Preguntas para el Cambio* que pudieron haber marcado una diferencia para ti en ese preciso momento. Esto es muy parecido a lo que practicaste con la Herramienta # 11 (Aplica el *coaching* en ti y en otros), sólo que esta vez el contexto es una situación de liderazgo. A medida que, guiado por tus *Preguntas para el Cambio*, te desplaces por el Carril del Cambio, anota cualquier transformación que experimentes, ya sea que estos cambios sean físicos, intelectuales o emocionales.

¿Qué cambios experimentas cuando te incorporas al sendero del Aprendiz? ¿Estás más relajado y tu respiración es calmada y tranquila? ¿Empiezas a pensar de forma más lúcida y expansiva? Tal vez incluso sientes que tienes más control, que en lugar de sentirte como una víctima de la persona o situación que te presionó, tú diriges tu vida y por tanto, tus sentimientos y acciones.

Práctica 2:

También puedes usar la *Ruta para la toma de Decisiones*. Con esta práctica aprendes de una situación de liderazgo positiva, ya sea grande o pequeña, que hayas experimentado en el pasado y que te hizo sentir muy bien. ¿Qué preguntas del Aprendiz ayudaron a tu éxito? Recuerda que el aprendizaje es igualmente valioso si viene de éxitos o de fracasos.

En los próximos días, busca oportunidades para aplicar lo que descubriste en este audiolibro. Recuerda que los líderes guían con el ejemplo y también cuando empoderar a otros. Ya sea que estés o no en una posición de liderazgo formal, siempre vas a encontrar áreas de su vida en donde enfrentar los desafíos del liderazgo, ya sea en tu familia, con amigos o en cualquier situación social; pero lo más importante, para orientarte a ti mismo.

ANEXO del Capítulo 6 de tu audiolibro, “Preguntas para el cambio”

Tabla de Mentalidades Aprendiz/Juez

<i>Mentalidad del Juez</i>	<i>Mentalidad del Aprendiz</i>
Prejuicioso y crítico (de sí mismo/otros/los hechos)	Tolerante (consigo mismo/otros/los hechos)
Reactivo y automático	Receptivo y considerado
Crítico y negativo	Apreciativo y humilde
De mente cerrada	De mente abierta
Sabelotodo, santurrón	Se conforma con no saber
Tiende a culparse y culpar a los demás	Es responsable
Se concentra en los problemas	Se concentra en las soluciones
Sólo considera su punto de vista	Considera múltiples perspectivas
Inflexible y rígido	Flexible/adaptable/creativo
Piensa en términos de “uno u otro”	Piensa en términos de “ambos”
Defiende las suposiciones	Cuestiona las suposiciones
Los errores son malos	Se aprende de los errores
Supone la escasez	Supone la suficiencia
Las posibilidades son limitadas	Las posibilidades son ilimitadas
Principal postura: protección	Principal postura: curiosidad

Relaciones Aprendiz/Juez*

<i>Formas de relación del Juez</i>	<i>Formas de relación del Aprendiz</i>
Ganar-perder	Ganar-ganar
Desdeña, humilla	Acepta, ofrece empatía
Defiende	Pregunta
Se separa de sí mismo y de los otros	Conecta con sí mismo y con los otros
Teme las diferencias	Valora las diferencias
La retroalimentación es rechazo	La retroalimentación es provechosa
Conversación sobre su propia agenda	Conversación colaborativa

Conflicto: destructivo	Conflicto: constructivo
<p>“Oído del Juez” escucha para buscar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo o desacuerdo • Lo que está mal con él mismo y otros • Peligro 	<p>“Oído del Aprendiz” escucha para buscar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión y hechos • Lo que vale de él mismo y otros • Posibilidad
Busca atacar o defender	Busca apreciar, resolver, crear

* Ambas mentalidades son normales; cada uno de nosotros tiene las dos y siempre lo hará. Adquiriendo conciencia podemos elegir desde qué mentalidad nos relacionamos en cualquier momento.

Corresponde al Capítulo 3 de tu audiolibro, “La Ruta para la toma de Decisiones”

Preguntas Aprendiz/Juez*	
<i>Juez</i>	<i>Aprendiz</i>
¿Qué me pasa?	¿Qué pasó? ¿Qué quiero?
¿Por qué soy un fracaso? ¿Por qué no puedo hacer nada bien?	¿Qué valoro de mí mismo?
¿Por qué ella o él son un fracaso?	¿Qué valoro de él o ella?
¿De quién es la culpa?	¿Estoy siendo responsable?
¿Cómo puedo demostrar que estoy bien?	¿Qué puedo aprender de esto?, ¿Qué me es útil de esto?
¿Por qué todos son tan estúpidos y frustrantes?	¿Qué estará pensando, sintiendo y queriendo la otra persona?
¿Ya hemos estado ahí y hecho eso?	¿Qué debemos hacer ahora? ¿Cuáles son mis opciones?
¿Para qué molestarse?	¿Qué es posible?
<p>* Cada uno de nosotros nos hacemos preguntas y se las hacemos a los demás desde las dos mentalidades. Adquiriendo conciencia podemos elegir, en cualquier momento, qué preguntas enmarcarán nuestros pensamientos, capacidad de escucha, habla y forma de relacionarnos.</p>	