

# Excitement

La prestigiosa institución Thinkers50 no ha dudado en calificar a su autor como "el pensador más influyente del mundo" en el ámbito del coaching. De su libro, *The Coaching Habit*, Michael Bungay Stanier ha vendido solo en Estados Unidos más de medio millón de ejemplares. Se ha traducido a 20 idiomas y ahora por fin desembarca en España de la mano de la editorial Arpa.

Aclamado entre otros muchos medios por el *Wall Street Journal* y *The New York Times*, elogiado por directivos de todos los ámbitos y aplaudido por numerosos expertos, el texto está lleno de sustancia, es eminentemente práctico y divertido de leer. Pero la clave radica seguramente en la aparente sencillez de su propuesta: aprender a utilizar siete preguntas clave para hablar un poco menos, escuchar un poco más y conseguir que las personas que nos rodean trabajen mejor y más a gusto.

**Pregunta.** ¿Qué le impulsó a escribir *The Coaching Habit*?

**Respuesta.** El comprobar que dar y recibir *coaching* puede ser una experiencia transformadora: no solo ayuda a la gente a obtener mejores resultados y a conseguir las metas que se ha propuesto, sino que les permite crecer, ser más listos, más sabios. Pero el *coaching* también puede ser algo prohibitivo. No todo el mundo puede permitirse tener su propio *coach*, ni tiene

“

**Michael Bungay**

ES EL AUTOR DEL LIBRO SOBRE 'COACHING' MÁS VENDIDO DE LA HISTORIA. SU CONSEJO PRINCIPAL ES QUE NO HAY QUE DAR CONSEJOS Y DEJAR A LA GENTE HACER

**“Mis tres principios son: sé vago, sé curioso y sé ambas cosas con frecuencia”**

detrás una organización que se lo pague. Yo quería lograr que fuera menos exclusivo, que se convirtiera en una cualidad de liderazgo cotidiana,

en una forma habitual de mostrarse y estar con los demás. En definitiva, quería que el coaching fuera algo más normal y accesible.

**P.** Si se ciñe a sus propuestas, ¿qué obtiene un líder a cambio?

**R.** Con frecuencia, líderes y directivos se quedan atrapados en uno o más de los tres círculos viciosos que menciono en mi libro. Puede ser que tengan un equipo excesivamente dependiente, que acude a ellos en busca de ayuda y apoyo. Pueden sentirse sobrepasados, porque hay demasiado trabajo que parece urgente e importante. Y también pueden sentirse desconectados del objetivo del trabajo que hacen, lo que Simon Sinek llama el porqué del trabajo. El *coaching* rompe esos círculos viciosos y ayuda a formar personas y equipos más seguros, competentes, autosuficientes y valientes, así como más centrados en el trabajo que marca la diferencia.

**P.** Usted sostiene que 10 minutos al día bastan para motivar a un equipo.

**R.** Cuando comprendes que actuar como un *coach* significa mantenerte curioso más tiempo, no apresurarte en dar consejos y actuar un poco más lentamente, te das cuenta de que es posible tener a diario conversaciones rápidas de *coaching*. Estas conversaciones no están separadas de las conversaciones que la gente ya mantiene. Se trata simplemente de convertir esas conversaciones en conversaciones en las que te mantienes curioso

durante más tiempo. No se trata de agregar responsabilidades a las personas, sino de transformar lo que ya están haciendo.

**P.** Uno de sus consejos es cuidarse del Monstruo de los Consejos. ¿Cómo funciona y qué daños provoca?

**R.** Con esa imagen trato de evocar a todas esas personas que se apresuran en resolver las cosas, en ofrecer una idea, en encontrar ellos la solución. Hay tres modos en los que el Monstruo de los Consejos puede interponerse en el camino del éxito. En primer lugar, puede ofrecer la solución al problema incorrecto, ya que con frecuencia el primer desafío que aparece no es el verdadero desafío. Segundo, sus ideas no son tan buenas como él se cree que son. Finalmente, aunque estemos ante el desafío correcto y nuestras ideas sean perfectas, el Monstruo de los Consejos impide al directivo liderar tan bien como podría hacerlo, porque a menudo lo mejor es que la idea la tenga otro, que de ese modo crece y se siente empoderado.

**P.** ¿Es posible derrotarlo?

**R.** No estoy seguro de que se le pueda vencer, pero sí domesticarlo. Se necesita práctica, porque nos han entrenado en que es bueno tener la respuesta, la opinión, la solución. Sin embargo, mantener viva la curiosidad, un poco más de tiempo y ralentizar la urgencia por actuar y aconsejar (en definitiva, lo que yo llamo actuar como un coach) ayuda a generar una mejor comprensión del problema, a encontrar mejores soluciones y a empoderar a los miembros del equipo.

**P.** Su libro ofrece siete cuestiones esenciales que todos los líderes tienen que hacerse a sí mismos. ¿Cuál es la más importante?

**R.** Me hace una pregunta imposible... Me ha llevado cuatro años descubrir cuáles

eran las cuestiones esenciales, así que creo que todas tienen relevancia. Pero si tuviera que elegir una, sería: "¿Y qué más?" Esa interrogante lleva implícita la idea de que la primera respuesta nunca es la única y a menudo no es la mejor. "¿Y qué más?" es el punto de partida para ayudar a las personas a desarrollar el hábito de curiosidad.

**P.** Usted sostiene que una organización es más afectiva si afloja el acelerador. ¿Cómo es eso? ¿Está bien ser un poco vago?

**R.** Sí. Mis tres principios son: sé vago, sé curioso y sé ambas cosas con frecuencia. Sin duda, lo de ser vago es muy provocador, no parece el mejor modo de prosperar profesionalmente. Pero mírelo desde este punto de vista: deje de trabajar tan duro, deje de resolver los problemas de los demás. Cuando se les da apoyo, capacidad y empoderamiento para solucionar sus asuntos, todos salimos ganando.

**P.** Usted aconseja callar más y decir menos. ¿Qué poder tiene el silencio?

**R.** El silencio puede ser enormemente poderoso. Simplemente con aguardar tres o cuatro segundos, con esperar un poco antes de soltar su idea, se está dejando espacio a los demás para que den un paso al frente. El secreto es darse cuenta de que lo que para ti es un largo silencio, para la otra persona no es realmente tan largo.

**P.** ¿Cuál es el error más grave que puede cometer un líder?

**R.** Si dejamos de lado los obvios o hacer cosas ilegales o inmorales, creo que el mayor es pensar que lo saben todo, que tienen la respuesta para cada cosa. Eso no solo es imposible, sino enormemente destructivo. Impide que su equipo se desarrolle y tenga el impacto que puede.

**P.** ¿Ha fracasado alguna vez como líder? Y si lo ha hecho, ¿qué ha aprendido?

**R.** ¡Pues claro que he fracasado! Mi lista de fracasos es larga... Pero me encanta en ese sentido el pensamiento de Michael Abrashoff. Abrashoff era un capitán de barco estadounidense que dijo que había dos tipos de errores: aquellos por encima de la línea de flotación y aquellos por debajo de la línea de flotación. Como líder, necesitas permitir que ocurran algunos

errores por encima de la línea de flotación, porque es ahí donde se aprende, donde se crece y donde se encuentra la visión. Pero debes evitar los errores por debajo de la línea de flotación, porque si no, el barco se hunde.

**P.** También sostiene que todo lo que hace un empleado cae en tres de categorías: mal trabajo, buen trabajo o excelente trabajo. ¿Qué se necesita para producir trabajo excelente?

**R.** Primero, hagamos unas rápidas definiciones. El mal trabajo es una pérdida de tiempo, es ese que no tiene alma, es el trabajo burocrático. El buen trabajo es sólido, productivo, es el trabajo por definición. Y el excelente es el que tiene más impacto y significado. Durante años he preguntado a más de 100.000 personas por su combinación entre trabajo bueno y excelente, y solo tres me han dicho que tenían demasiado trabajo excelente... y realmente no estoy seguro de si entendieron mi pregunta. El trabajo excelente necesita concentración, valentía y resiliencia. Concentración para saber en qué consiste el trabajo y cómo tendrá más sentido y más impacto. Valentía para empezar a hacer ese trabajo excelente: habrá gente que no estará contenta, porque

al decir sí al trabajo excelente está diciendo no a su buen trabajo. Y resiliencia porque el trabajo excelente va más allá de lo que se ha estado haciendo antes y de lo que se era, así que se necesita seguir adelante en momentos en los que uno querría darse por vencido.

**P.** Llegados a este punto, ¿cuál es su gran consejo?

**R.** Bueno, me paso el tiempo sugiriendo a la gente que dé menos consejos, así que quizás mi gran consejo es ser escéptico con respecto de los consejos. A menudo no son tan buenos como ellos se creen que son o como uno espera que sean. Y si se tiene un consejo que ofrecer, antes de decirselo a la gente haz una pregunta más.

**P.** ¿Cuál es el secreto del éxito?

**R.** Saber lo que realmente le hace feliz a uno y luego perseguirlo.

**P.** Su libro es el más vendido de *coaching* de la historia. ¿A qué lo atribuye?

**R.** Ojalá lo supiera porque mi próximo libro, *The Advice Trap* (La Trampa del Consejo), saldrá en febrero y me encantaría repetir el éxito que he tenido con este. Pero si tuviera que adivinar, creo que la clave radica en una combinación: hacer que el *coaching* sea algo accesible y no una cosa rara; escribir un libro corto y, al mismo tiempo, útil y fácil de leer; hacer reír y pensar a la gente y, finalmente, tener una buena dosis de buena suerte. ■

POR IRENE  
HDEZ.  
VELASCO

