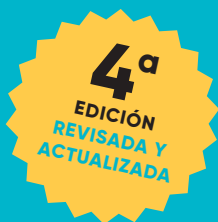


MARILEE ADAMS, PHD

PRÓLOGO DE MARSHALL GOLDSMITH



**CAMBIA
TUS
PREGUNTAS
CAMBIA
TU VIDA**

**12 HERRAMIENTAS
NECESARIAS PARA LOGRAR
TUS OBJETIVOS**

MARILEE ADAMS, PHD

**CAMBIA
TUS
PREGUNTAS
CAMBIA
TU VIDA**

**12 HERRAMIENTAS
NECESARIAS PARA LOGRAR
TUS OBJETIVOS**

CUARTA EDICIÓN ORIGINAL

REMLife

Change Your Questions, Change Your Life, 4th Edition
Cambia tus preguntas, cambia tu vida

Copyright © 2022 Marilee Adams, PhD

Todos los derechos reservados, incluido el derecho de reproducción total o parcial en cualquier forma.

© Editorial Reverté, S. A., 2023

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-70-5

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9737-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9738-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Genís Monrabà Bueno

Revisión de textos: M.ª del Carmen García Fernández

Los editores quieren agradecer a Jorge Tejeda su entusiasta recomendación, que llevó a la publicación de este libro.

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del *copyright* y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

Para Ed Adams,
mi marido y mi inspiración.

CONTENIDOS

Prólogo por el doctor Marshall Goldsmith ix

Introducción: Una aproximación al Question Thinking 1

1. El momento de la verdad 11
 2. Reto aceptado 21
 3. El Mapa de la Elección 41
 4. Todos somos jueces rehabilitados 59
 5. Charla en la cocina 73
 6. Preguntas de cambio 83
 7. Estrategias de cambio. Cuerpo y mente 105
 8. Ver con ojos nuevos. Escuchar con oídos nuevos 121
 9. Equipos con mentalidad de juez o de aprendiz 131
 10. Cuando la magia sucede 145
 11. Q-Storming® al rescate 163
 12. *Amour! Amour!* 177
 13. Cerrando el círculo 187
 14. El líder indagador 201
- Herramientas Question Thinking: Guía del usuario** 209

Guía para la reflexión 243

Notas 247

Glosario 249

Agradecimientos 253

Sobre la autora 255

Sobre el Inquiry Institute 257

Figuras

1. El Mapa de la Elección 42–43
2. Preguntas Juez/Aprendiz 56
3. La senda del cambio 85
4. Mentalidades Aprendiz/Juez 98
5. Relaciones Aprendiz/Juez 99
6. Proceso de Elección ABCD 124

PRÓLOGO

Por el doctor Marshall Goldsmith

Muy pocos libros obtienen la suficiente popularidad como para merecer una cuarta edición. Y no me sorprende en absoluto que *Cambia tus preguntas, cambia tu vida*, de Marilee Adams, haya alcanzado este insólito éxito. Por eso, es posible que te preguntes cómo su lectura puede ayudarte a ti, y también a tu gente, a tener una vida mejor, en el ámbito personal y en los negocios. Esta es la pregunta clave que te invito a recordar a medida que profundices en la sabiduría práctica contenida en estas páginas. Las grandes ideas que aquí se presentan, integradas en un sistema de herramientas que Marilee denomina *Question Thinking*, proporcionan una nueva y sólida forma de pensar que puede establecer un cambio positivo, un antes y un después, tanto en nuestra vida personal como respecto a nuestros equipos y organizaciones.

En este libro hay muchas ideas que me han sido de gran ayuda, y te aseguro que tú también hallarás algunas útiles para ti. *Cambia tus preguntas, cambia tu vida* proporciona nuevos métodos, habilidades y herramientas para aplicar el *Question Thinking* en el trabajo y en casa. Para empezar, Marilee nos enseña a ser más eficaces y eficientes si nos centramos en aprender en lugar de juzgar.

Como budista, puedo corroborar que este enfoque es fundamental para gozar de una vida feliz y productiva.

Marilee nos muestra el poder que ejercen sobre nuestra forma de pensar las preguntas que nos hacemos y, por tanto, su influencia directa en nuestras acciones y resultados. Esto significa que podemos influir, consciente e intencionadamente, en nuestro futuro si somos capaces de planteamos las preguntas correctas que nos permitan alcanzarlo. Es justo lo que hacen los grandes coaches y, también los grandes líderes: ofrecernos visiones de un futuro nuevo. Las herramientas del Question Thinking que propone Marilee son útiles para que tanto coaches como líderes puedan optimizar y cumplir sus objetivos.

Era previsible que *Cambia tus preguntas, cambia tu vida* se convirtiera en un bestseller internacional. Su impacto en la vida de las personas que lo han leído ha sido tan profundo que todas ellas han compartido su experiencia con sus colegas, equipos y empresas, así como con sus familias y amigos. Una de las historias que aparecen en la introducción lo dice todo: un lector le contó a Marilee que había empleado las herramientas del libro con tal éxito que a su empresa la mencionaron en la revista *Inc. Magazine*. Y estos logros son una de las razones por las que muchos coaches recurren al método Question Thinking o regalan el libro a sus clientes.

Mi propósito como coach empresarial es ayudar a los grandes líderes a mejorar para conseguir resultados tangibles. Y esto incluye la enseñanza de un procedimiento denominado *feed forward*, mediante el cual aprenden a

plantear ideas para influir positivamente en su desarrollo profesional. Es decir, perfeccionan su capacidad de escuchar sin emitir juicios y, además, aprenden a expresar su gratitud por las aportaciones de otras personas. Marilee llama a esto «escuchar con oídos de aprendiz», y el valor que tiene para coaches, líderes y personal directivo es incalculable. Además, supone la base para uno de los principales conceptos que ha acuñado, el de «liderazgo indagador».

Los pilotos de carreras aprenden a «centrarse en la carretera y evitar los obstáculos». Haz tú lo mismo: a medida que vayas leyendo este libro, concéntrate en la «carretera» que te llevará a alcanzar tu máximo potencial, y plantéate preguntas como: «¿Cuáles son las mejores oportunidades que soy capaz de imaginar?».

Por otro lado, esta cuarta edición aporta aún más que las tres anteriores, porque incorpora material nuevo. *Cambia tus preguntas, cambia tu vida* ofrece grandes consejos para todo el mundo. Así que tómatelo en serio. Arremángate y ponte a trabajar. Un texto budista advierte que el mero hecho de leer sobre una medicina no cura la enfermedad; para eso, hay que tomar la medicina. Así que la mejor manera de sacar el máximo provecho de este libro es poner en práctica todo su contenido.

¡La vida es maravillosa!

El doctor Marshall Goldsmith ha sido dos veces Thinkers 50: #1 Leadership Thinker in the World y Top Ten Business Thinker durante ocho años consecutivos. Es el autor de los superventas del *New York Times*: *What Got You Here Won't Get You There*, *Disparadores* y *Una vida que valga la pena*.

INTRODUCCIÓN

Una aproximación al Question Thinking

Una tarde de verano, poco después de que se publicara la primera edición de este libro, respondí a una llamada en mi despacho y oí la voz atronadora de un hombre: «Tú no me conoces, pero soy Ben». A continuación, se echó a reír. No pude más que reírme con él, porque sabía muy bien a qué se refería. Ben, el personaje principal de este libro, es una personificación basada en los clientes reales con los que he trabajado en los últimos treinta años. Pues bien, aquel hombre se había identificado tanto con Ben que se convenció de que yo podía ayudarlo a que su empresa obtuviera los resultados deseados.

Ben se ha convertido casi en una leyenda para muchos de mis lectores. En esta historia —una «fábula de negocios» donde la gente conoce el poder práctico del Question Thinking (QT)—, Ben debe afrontar los problemas generados por su nuevo cargo de líder, además de los domésticos. Y es que la relación con Grace, su esposa desde hace menos de un año, es cada día más tensa. Al empezar el libro, Ben no es un hombre feliz. Pero con la ayuda de su coach y mentor, Joseph S. Edwards, no solo

progresará en su vida profesional, sino que estrechará los vínculos con su mujer.

Desde esa primera llamada de un «Ben», he recibido muchos mensajes similares de hombres y mujeres de todo tipo de entornos. Por ejemplo, uno de mis lectores habituales, David, me escribió para decirme que, como Ben, tenía problemas en el trabajo, sobre todo para mantener el compromiso de su equipo. El caso es que la lectura de este libro no solo cambió las preguntas que se hacía, sino que gracias a su nuevo estilo de liderazgo se incrementó la colaboración y productividad del equipo. Al final tuvo tanto éxito que un artículo de la revista *Inc. Magazine* se hizo eco de sus resultados. Lo tienes, junto con otras referencias, en las notas al final del libro.

Podemos afirmar, sin miedo a equivocarnos, que el mundo se ha transformado de forma radical desde la última edición de *Cambia tus preguntas*. Y, ahora más que nunca, las habilidades del sistema QT son determinantes para afrontar los crecientes desafíos sociales, económicos, sanitarios y ambientales. Internet y el resto de medios digitales nos bombardean constantemente con opiniones muy variadas y fuentes de información diversa. Y, sin la capacidad de cuestionar y evaluar de un modo crítico lo que asimilamos, la acumulación de tanta información afecta a nuestra ansiedad, incertidumbre, malestar y eficacia como líderes o meros seres humanos. Por tanto, las habilidades que proporciona el QT refuerzan la capacidad para navegar por esas aguas turbulentas con resiliencia, flexibilidad, sensatez y esperanza.

Este sistema, el QT, que es la parte más esencial del libro, permite aprender con facilidad habilidades para observar y evaluar nuestra forma de pensar actual —sobre todo, las preguntas que nos planteamos— y nos ayuda a formular otras nuevas para llegar a experiencias y resultados más satisfactorios. El QT se basa en pensar de forma consciente antes de actuar. Gracias a él obtendrás resultados más productivos, incluso bajo presión, al tiempo que se desarrolla tu capacidad para pensar de manera constructiva, lo cual es indispensable para afrontar los cambios de forma sostenible en la vida personal y profesional. Sin estas habilidades, tus mayores aspiraciones pueden quedarse en meros sueños o deseos incumplidos.

El QT llegó a mi vida gracias a un gran descubrimiento. Yo era una joven y decidida estudiante de posgrado que trabajaba en su tesis doctoral. Por aquel entonces, no solo me sometía a una autocrítica despiadada, sino que también soportaba las críticas de otros, que solían arrancarme incluso algunas lágrimas. Un fatídico día confiaba en que mi tutor alabara un fragmento de mi tesis del que me sentía muy orgullosa, pero sus palabras fueron: «Marilee, esto no es suficiente». Y en ese instante algo cambió dentro de mí. Por supuesto, me pregunté entre lágrimas por qué era tan desgraciada. Pero además empecé a observarme; a prestar atención no solo a *lo que* pensaba, sino a *cómo* pensaba. Y me di cuenta de que toda aquella negatividad que me hacía sentir tan infeliz adoptaba el aspecto de una serie de preguntas que me hacía a mí misma. Eran preguntas del tipo: «¿Por qué

nunca soy capaz de hacer nada bien? ¿Qué me hace creer que no tengo absolutamente nada que ofrecer? ¿Cómo es que el resto de la gente es mucho más inteligente y tiene más éxito que yo?».

Cualquiera que haya invertido tiempo tratando de hallar la respuesta a este tipo de preguntas sabe a la perfección lo frustrante que puede llegar a ser. Pero aquella vez, en lugar de quedarme atrapada en ellas, hice una pausa y respiré hondo. Entonces, con calma y curiosidad, me limité a preguntarme: «Está bien, ¿qué tengo que hacer para arreglar esta situación?». Ese simple cambio en mi forma de pensar me permitió pasar de sentirme impotente a ganar la suficiente confianza para emprender una acción constructiva. Fui capaz de dar un respiro a mi «juez interior» y considerar con calma en qué consistían realmente las sugerencias de mi tutor. Poco después estaba reescribiendo el fragmento que no le había convencido y, para mi sorpresa, hallé nuevas posibilidades que podían mejorar mi trabajo.

Por supuesto, no me quedó otra que preguntarme: «¿Qué ha ocurrido? ¿Qué he hecho distinto esta vez?». Me di cuenta de que mis antiguas (y reiteradas) preguntas condenatorias sobre lo mal que lo hacía, y que insistentemente conseguían hacerme sentir que no era lo bastante buena, se habían desvanecido. Y, en lugar de quedarme atrapada en ese terrible atolladero de autocrítica y dudas, me había centrado en el futuro con el objetivo de que mis preguntas trabajaran a mi favor y no en mi contra.

¿Ese cambio había sido solo un golpe de suerte?
¿Había alguna forma de convertir esa especie de «milagro»

en un método fiable para generar un cambio intencionado tanto en mí como en los demás? El caso es que a partir de tales humildes orígenes floreció este conjunto de trabajos que hoy llamo Question Thinking, que se centra en mostrarnos cómo los humanos actuamos en base a un proceso de cuestionamiento continuo y cómo ello afecta a nuestras experiencias y resultados vitales. En el libro *Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice*, David Rock y Linda J. Page describen uno de los principales beneficios de mi trabajo: «La gente no es consciente de las preguntas que se plantea internamente ni del inmenso poder que tienen para moldear o dirigir sus experiencias o su vida entera. Cambiando esas preguntas, uno puede poner en marcha un proceso distinto que le permita obtener resultados distintos».

Si eres coach o agente de cambio, de cualquier tipo —es decir, líder de un equipo, jefe de departamento o CEO—, la metodología QT puede convertirse en una herramienta fundamental, porque te proporcionará habilidades intuitivas para autoevaluarte, conocerte y ser más eficaz en cualquiera de tus tareas.

Siempre es satisfactorio tener clientes y lectores que comparten sus historias de éxito conmigo. Una de ellas, la de una empresa llamada Flextronics, se publicó en el boletín Wharton@Work, al que me refiero en las notas de la última parte del libro. Flextronics —rebautizada como Flex— es una multinacional líder en la fabricación y distribución de productos electrónicos en unos treinta países. Siguiendo los principios del QT, Carmella, su

directora de operaciones, formó a los líderes de un área que hasta entonces había obtenido un rendimiento muy pobre. Esto no entraría en la categoría de hazaña si no fuera porque implicó la participación de unas 700 personas que trabajaban en el área con las puntuaciones más bajas de productividad de la multinacional.

Carmella encomendó a sus líderes que leyeran *Cambia tus preguntas* y lo recomendaran a sus equipos. Luego entrenó a los líderes a usar una herramienta que yo llamo Q-Storming —lluvia de ideas «con esteroides»— para que resolvieran los costosos problemas que les impedían progresar. (Explico cómo usar esta herramienta en el Capítulo 11). Bien, pues en apenas tres meses el drástico cambio que experimentó esa área operativa sirvió como garantía para el coaching de Carmella basado en el QT. Dicha área ascendió hasta lo más alto de su división y se mantuvo entre las mejores año tras año.

Hay otra historia que me conmovió de forma bien distinta. Jason, participante en uno de mis talleres, me dijo que una vez llegó a casa y se topó en el sótano con su mujer, Pam, en pleno ataque de nervios. El agua se filtraba desde el piso de arriba, por un escape en la cocina, y amenazaba con dañar el ordenador y el equipo multimedia. Jason me explicó: «Mi antiguo yo habría empezado a buscar culpables». En lugar de eso, se sacó de la manga las habilidades de su QT, respiró hondo y se dijo: «No sirve de nada echar balones fuera. ¿Qué tengo que hacer para detener la inundación?». Y de inmediato cerró la llave de paso y llamó al fontanero. En el remojado despacho del

sótano, Pam sollozaba: «Jason, este despacho es tu vida. Casi lo destruyo». Él me contó que, gracias a las habilidades que había aprendido con el QT, fue capaz de hallar la serenidad para responder: «No, cariño, *tú* eres mi vida». Más tarde me dijo: «En ese momento supe que era hora de soltar lastre y no dejar que nada arruinara lo realmente importante de mi vida».

Estas historias ilustran de manera perfecta la aplicación práctica y universal del QT. En el ámbito laboral es útil con independencia del cargo que desempeñes o del momento profesional en el que te encuentres; por eso resulta tan popular en el mundo de los negocios. Y en el ámbito personal, mis lectores adquieren nuevas herramientas y habilidades para que sus vidas y relaciones sean más felices y plenas.

Cuando, con más de 400.000 ejemplares vendidos, mi editor me pidió que preparase la cuarta edición de este libro, aproveché la oportunidad para ampliarlo con lo que había aprendido, a lo largo de los años, de mis clientes, alumnado y participantes en diversos talleres. Sus contribuciones han sido, desde luego, inestimables, y a menudo me han ayudado a hallar nuevas aplicaciones para el QT. En especial, tengo que destacar las aportaciones de mis maravillosos estudiantes del Key Executive Leadership Program, de la American University, que a lo largo de diez años me han enseñado mucho sobre el liderazgo y me han abierto la mente al respecto. Así que en esta edición he incluido lo aprendido de todas estas personas en forma de historias y anécdotas, y he utilizado

tales ideas para mejorar la aplicación práctica de las herramientas del QT que presento al final del libro.

Además, como muchos particulares y empresas me lo han solicitado, he añadido una *Guía de debate* sobre el libro, donde expongo distintas formas de mantener una conversación significativa sobre los conceptos y herramientas que este contiene. Además, he incluido un glosario para aclarar los principales términos que empleo.

Estoy especialmente ilusionada con el hecho de haber agregado, también, unos cuantos descubrimientos fascinantes, relacionados con el floreciente mundo de la neurociencia. Hay un nuevo capítulo en esta historia —acerca de lo que los neurocientíficos han desvelado sobre nuestras respuestas a los retos cotidianos— que permite apreciar al máximo la capacidad del cerebro humano para ampliar sus habilidades. Estos hallazgos nos ayudan a comprender cómo el QT puede ejercer una enorme influencia en lo que somos capaces de hacer para incrementar nuestro crecimiento personal, así como nuestro desarrollo como líderes. Comprender lo que la neurociencia puede enseñarnos sobre la cognición no solo ayuda a relativizar los procesos de cambio, sino que aumenta la confianza en las propias posibilidades y en «cómo implementar» un cambio, fomentando la resiliencia y los hábitos positivos.

En *The Art of the Question*, mi primer libro, afirmé que «nuestras preguntas conforman nuestro mundo». Esto es así porque nos abren la mente, los ojos y el corazón. Con ellas aprendemos, colaboramos y creamos;

tenemos más inteligencia y mayor capacidad productiva, y podemos obtener mejores resultados. Sustituimos las opiniones rígidas y las respuestas automáticas por la curiosidad, las preguntas reflexivas y las charlas con la mente abierta, y todo ello alumbró el camino hacia la colaboración, las conexiones profundas, el descubrimiento y la innovación. Tengo una visión acerca de las empresas y de la sociedad —individuos, familias, organizaciones y comunidades— que vibran con este espíritu de búsqueda y posibilidades.

Llegados a este punto, si el poder del autocoaching te seduce, echa un vistazo al manual de ejercicios de *Cambia tus preguntas, cambia tu vida*; lo he titulado *Controla tu forma de pensar con el Question Thinking*.

Ahora es el momento de conocer a Ben, el personaje que he inventado para plasmar mis ideas en este libro. Como él mismo diría, estás a punto de descubrir de qué manera cambiar tus preguntas puede cambiar tu vida.

¡LOS GRANDES RESULTADOS EMPIEZAN CON GRANDES PREGUNTAS!

Al amparo de décadas de experiencia como coach y consultora, la Dra. Marilee Adams comparte con nosotros una emocionante e instructiva fábula que nos explica cómo las preguntas que nos planteamos tienen el poder tanto de expandir nuestra mente y abrirnos a nuevas posibilidades como de estrecharla y limitar nuestras elecciones.

El libro nos acompaña paso a paso a través de las doce poderosas herramientas del método Question Thinking y su aplicación práctica en la vida real, introduciéndonos en el mundo de la neurociencia para descubrirnos cómo este método puede enseñarnos también a gestionar el estrés y nuestros miedos, ayudándonos a vivir una vida más plena.

«Cuando cambiamos nuestras preguntas, abrimos la mente y nuestra consciencia se expande. Este libro magistral está diseñado para aquellos que quieren aprovechar al máximo su vida».

Robert E. Quinn, profesor de la Universidad de Michigan y autor de *Deep Change* y *The Economics of Higher Purpose*.

«Nuestro complejo mundo exige que nos formulemos otra clase de interrogantes, pero el poder de los hábitos nos arroja al pozo de los que solo saben juzgar y criticar. La doctora Adams nos muestra cómo evitar caer en esa trampa y permanecer alejados de ella, consiguiendo de ese modo mejorar nuestras relaciones, nuestro trabajo y nuestras vidas, adoptando una nueva mentalidad centrada en tratar de dar respuesta a aquellos interrogantes realmente valiosos».

Jennifer Garvey Berger, autora de *Unlocking Leadership Mindtraps*.

«Los escritos de Marilee son, con mucho, la expresión más rotunda que jamás he conocido acerca del poder de las preguntas. Es cierto: habitamos mundos creados a partir de las propias preguntas que nos planteamos».

David Cooperrider, profesor distinguido de la Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University y fundador del Fowler Center for Business.

LA DOCTORA MARILEE ADAMS es una autora galardonada y una pionera en los campos del coaching en el liderazgo, el cambio y la eficacia organizativa basados en la investigación. Es fundadora y CEO del Inquiry Institute y creadora de las metodologías Question Thinking™. Es instructora afiliada de Weatherhead Executive Education en la Case Western Reserve University y miembro del Institute for Social Innovation de la Fielding Graduate University.