

CONVERSACIONES GENERATIVAS

Cómo usar la Escucha Profunda (Deep Listening) y el Habla Transformativa (Transforming Talk) en el coaching y la consultoría¹

Por Robert J. Marshak

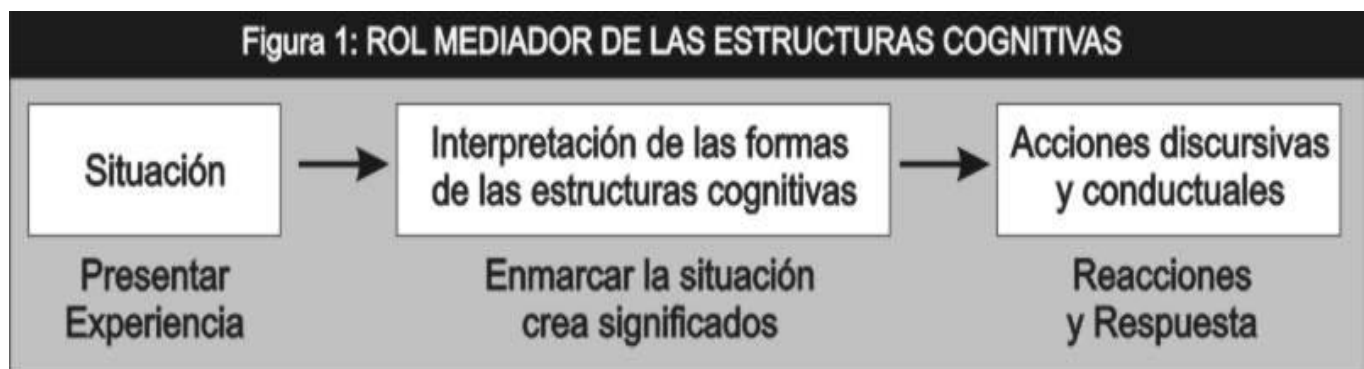
ROBERT J. MARSHAK, PhD, es conocido a nivel internacional por su obra pionera sobre el uso de la metáfora y el significado en la consultoría organizacional y el cambio. Tiene una práctica de consultoría global y también enseña en el programa MSOD de AU/NTL. En estos momentos Bob es miembro del Buró de Confianza (Trustee) de OD Network (Red de Desarrollo Organizacional) y editor interino de The Journal of Applied Behavioral Science. En el año 2000 recibió el OD Network's Lifetime Achievement Award (Premio de excelencia por el trabajo de toda la vida otorgado por la Red. Puede ponerse en contacto con Bob en bobmarshak@aol.com.

El propósito del presente artículo es presentar un método sutil y poderoso que coaches y consultores(as) pueden utilizar para ayudar a los(as) clientes a enfocarse en las presunciones que les limitan y crear nuevas posibilidades. El término conversaciones generativas se utiliza para aprehender la esencia de este enfoque. Las conversaciones generativas parten de la premisa de que la forma en que las personas ven y responden al mundo, está determinada por estructuras cognitivas fuera de la conciencia, que pueden ser identificadas y abordadas durante las conversaciones cotidianas. También se presenta en el artículo, cómo escuchar estas estructuras organizativas no expresadas (tácitas), pero poderosas; cómo intervenir para impugnarlas o cambiarlas. El debate aborda primeramente algunas de las premisas subyacentes acerca de las estructuras cognitivas y el rol del lenguaje para reforzar o revelar lo que son. Posteriormente se analizan las ideas clave asociadas con las conversaciones generativas, que incluyen la forma de diagnosticar (escucha profunda) y de intervenir (habla transformativa). Se sigue con un ejemplo de caso para ilustrar una conversación generativa en acción.

PREMISAS ACERCA DE LAS ESTRUCTURAS COGNITIVAS Y EL LENGUAJE

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 36 | NO. 3 | 2004

Desde hace muchos años, colegas, clientes y estudiantes han venido preguntándome qué es lo que yo hago especialmente o diferente como consultor o coach. Invariablemente respondo: “Consulto la estructura de realidad de las personas, grupos y organizaciones”. Puesto que esta respuesta es demasiado enigmática, permítanme explicar aquí lo que quiero decir y de los que se trata. En mi trabajo parto de la premisa de que las personas como individuos, grupos y organizaciones, experimentan el mundo a través de estructuras cognitivas no conscientes que median u “organizan” a la vez lo que es experimentado así como cualesquiera comentarios, conductas y acciones que de ello se deriven. Esas estructuras o marcos internos (en forma de presunciones, imágenes, mentalidades, metáforas, arquetipos inconscientes, etc.) ayudan a crear y a reforzar la “realidad” para el(los) individuo(s) al organizar la forma en que se interpretan, se clasifican y se relacionan los datos y los eventos. Esto se representa en la Figura 1.



Se presume además que si esas estructuras internas y mediadoras pueden modificarse de alguna manera, entonces el cambio transformacional puede ser posible. Un breve ejemplo ayudará en la explicación. La pregunta clásica de si el vaso está medio lleno o medio vacío no se basa en la cantidad física de agua ni en el tamaño del vaso. La cuestión es dar sentido o hacer una interpretación de lo que es determinado por las vías internas de la persona de catalogar e interpretar el mundo.

También se supone que la forma en que las personas hablan sobre las cosas, el uso que hacen de las palabras, frases e imágenes son un medio primario mediante el cual las estructuras cognitivas internas se crean, refuerzan, revelan y modifican. En resumen, lo que para una persona dada es la realidad se basa en un mundo mediado por estructuras internas de creencias y modos de ver el mundo, que son creados, transmitidos y reforzados a través del lenguaje. Además, si uno escucha con profunda atención se pueden escuchar claves y pistas en lo que se está diciendo que pueden revelar las estructuras cognitivas subyacentes que operan en una situación particular. Entonces uno podría estar en posición de impugnar implícita o explícitamente, reforzar y/o modificar esas estructuras, aun cuando permanezcan inconscientes. Por ende, cuando trabajo en esta modalidad, abordo la forma en que la realidad está cognitivamente estructurada para la persona o el sistema con el que estoy trabajando a fin de crear una mayor conciencia y opciones para la acción. No trato con lo que se dice, sino con las estructuras cognitivas que enmarcan lo que se dice. En la Tabla 1 se resumen esas premisas acerca de las estructuras cognitivas y el lenguaje.

Tabla 1: PREMISAS ACERCA DE LAS ESTRUCTURAS COGNITIVAS Y EL LENGUAJE

| |
|--|
| ▪ Las estructuras cognitivas no conscientes median la experiencia y la respuesta en las personas, grupos y organizaciones |
| ▪ Las estructuras cognitivas (asunciones o supuestos, imágenes, mentalidades, metáforas, arquetipos, etc.) ayudan a organizar la forma en que alguien interpreta y experimenta el mundo. |
| ▪ El cambio de las estructuras cognitivas puede estimular el incremento de la conciencia, mayores opciones y la transformación. |
| ▪ La forma en que las personas hablan sobre las cosas refuerza las estructuras cognitivas subyacentes y al propio tiempo las revela. |
| ▪ En el transcurso de conversaciones normales es posible escuchar las estructuras cognitivas no expresadas y a la vez encararlas y modificarlas. |

UNA MIRADA SIMBÓLICA Y CONSTRUCTIVISTA DEL LENGUAJE

Todo tipo de coaching y consultoría se basa en conversaciones sostenidas entre dos o más personas. Por lo general, las personas que participan en estos intercambios no piensan demasiado acerca del lenguaje que están utilizando. Por consiguiente, excepto cuando hay algún malentendido o confusión, las palabras y frases pronunciadas realmente son menos escuchadas que lo previsto racionalmente en los mensajes intencionados. Ahora bien, otro criterio acerca de lo que sucede en esos intercambios parte del supuesto de que las palabras y frases no son únicamente literales, sino también simbólicas y constructivas. Cuando suponemos que el lenguaje lleva significados y símbolos implícitos, y no únicamente declaraciones explícitas con sentido racional, nos preguntamos cuáles palabras y frases específicas utilizadas por el cliente significan la forma en que esa persona está experimentando el mundo (Marshak, Keenoy, Oswick & Grant, 2000). Cabría preguntarnos:

¿Cuál es la estructura de creencias, orientaciones y formas de interpretar el mundo que está llevando a esta persona a describir las cosas de esta manera en particular o a utilizar esas imágenes verbales específicas? ¿Qué tipo de palabras y frases podríamos usar para estar “en sincronía”, o confrontar, o alterar las percepciones y presunciones internas del cliente que pudieran estar limitando su(s) opción(es) y con frecuencia están sumamente arraigadas y fuera del plano consciente?

Como coaches y consultores podemos usar los insights provistos por el modo del lenguaje simbólico y constructivista para ayudarnos con el diagnóstico y las intervenciones “en el momento” con nuestros clientes. Nuestras conversaciones con los clientes pueden ser generativas así como informativas; tienen el potencial de construir y reforzar significados y, por consiguiente, percepciones y posibilidades (Anderson, 1995; Schön, 1993). Las conversaciones generativas son interacciones “en el momento” en que el coach o consultor utiliza con toda intención los aspectos simbólicos y constructivistas del lenguaje para ayudar a los clientes a evaluar mejor las formas en que están conceptualizando y abordando sus situaciones, dilemas y dificultades.

CONVERSACIONES GENERATIVAS EN EL COACHING Y LAS CONSULTORÍAS

Son dos los aspectos fundamentales de las conversaciones generativas entre coaches o consultores(as) y clientes(as): Escucha Profunda y Conversación Transformativa.

Escucha Profunda

La escucha profunda es diagnóstica. El(la) coach o consultor(a) escucha al(a) cliente(a) y desarrolla intuiciones e hipótesis acerca de las mentalidades, presunciones y orientaciones no expresadas, basadas en el lenguaje explícito e implícito utilizado por el(la) cliente(a). A esto se le denomina escucha profunda porque exige escuchar las metáforas, temas y relatos abiertamente expresados o no expresados, así como los marcos subyacentes no dichos contenidos en las metáforas conceptuales conscientes y/o inconscientes. (Lakoff & Johnson, 1999; Siegelman, 1990). También invita a prestar atención a lo que se enfatiza y lo que se omite en lo que alguien está diciendo (Marshak & Katz, 1997).

El término escuchar con profunda atención surgió espontáneamente hace varios años durante un taller que estaba conduciendo sobre “cómo influir en el lenguaje para el cambio”. Los participantes comenzaron a referirse a la forma en que yo les pedía que escucharan a sus clientes como “Escucha Profunda”. Desde entonces se usa el término. A diferencia de lo que sucede con “Escucha Activa” donde la persona que escucha trata de extraer al comunicador a la vez que está reconociendo y respondiendo a las emociones que están detrás de las palabras, en la Escucha Profunda el énfasis se hace en discernir y responder a las posibles mentalidades y marcos cognitivos detrás de las palabras y las emociones. Hay cuatro aspectos principales para escuchar profundamente.

Primero, escuchar la información que el(a) (los/as) cliente(a/s) parecen estar tratando de transmitir abiertamente. ¿Cuál es la situación? ¿Qué es lo deseado? ¿Qué es lo que está o no sucediendo? Esto sólo, podría simplemente ser una buena escucha. La escucha profunda añade tres aspectos adicionales.

El segundo, prestar atención a las imágenes, analogías, temas y metáforas explícitas que el(a) cliente(a) está diciendo. Por ejemplo, si el cliente califica una situación dada como “una olla de presión”, y luego dice que “están bajo mucha presión” o que algo los puso “locos, a punto de ebullición”, entonces emerge un tema convincente que potencialmente revela cómo están experimentando su situación. Este tema podría sugerir la forma en que piensan acerca de esto y situaciones posiblemente similares aun cuando no lo hubieran dicho explícitamente: “Estoy bajo una enorme presión y estoy limitado en cuanto a lo que puedo hacer o adónde puedo llegar. Si la presión continúa, tal vez explote o pierda el control”.

En tercer lugar, al escuchar uno presta atención a las metáforas e imágenes implícitas, además de estar atentos a las expresiones explícitas. La lingüística cognoscitiva las denomina esquemas abstractos o metáforas conceptuales e indica la forma inconsciente cognoscitiva en que tendemos a organizar y experimentar el mundo (Lakoff & Johnson, 1980 y 1999). Por ejemplo,

si alguien habla sobre su vida y se refiere a “empezar desde orígenes humildes, vencer algunos obstáculos, a veces desviarse, pero ahora en el camino correcto”, entonces es posible que el esquema abstracto inconsciente de que “La vida es un viaje” esté organizando implícitamente su experiencia y, por consiguiente, la elección de las palabras que utiliza para describir esa experiencia: comenzar, vencer obstáculos, desviarse, tomar el camino correcto. También uno podría escuchar desde una perspectiva psicoanalítica y asumir que las metáforas y las imágenes son la forma simbólica en que el inconsciente reprimido se expresa a sí mismo (por ejemplo, Jung, 1964). Ahora bien, independientemente de la orientación, al escuchar uno busca la(las) formulación(es) simbólica(s) implícita(s) como clave o indicador potencialmente legítimo de la forma en que el cliente está interpretando y experimentando el mundo.

Por último, uno escucha no sólo lo que le están diciendo o enfatizando, sino también lo que no se dice o a lo que se le resta importancia. Si un cliente al hablar no menciona informaciones o temas relevantes a lo dicho, esto podría sugerir que hay un punto ciego o algo oculto por razones desconocidas en ese momento. Análogamente, si el cliente hace hincapié en “X”, podría indicar que “Y” está siendo intencional o inapropiadamente ignorando o reprimido. Por ejemplo, un cliente que detesta los conflictos, quien, tras describir la estructura organizacional de su unidad, se sorprende al descubrir que una oficina clave había quedado fuera del debate. También resultó que el jefe de esa oficina y mi cliente tenían un historial de conflicto que nunca habían abordado.

La escucha profunda requiere al(la) consultor(a) o coach escuchar simultáneamente lo que el cliente está diciendo explícitamente, a la vez de lo que está expresando implícita y simbólicamente, y lo que está omitiendo o destacando. Esto es mucho pedir, pero se puede aprender y desarrollar mucho la escucha profunda en forma similar a como los facilitadores de grupos deben aprender a seguir a la vez, las tareas y los procesos. El consultor o coach debe también escuchar partiendo del marco de referencia del cliente, a fin de intuir la mentalidad o el marco no expresados que están detrás de las expresiones y las palabras que escoge en particular. Un error craso de algunas personas que empiezan a aplicar la escucha profunda es imponer involuntariamente sus propias metáforas y contextos a la situación, como si estuvieran adivinado lo que el cliente estaba pensando o sintiendo al asumir que debe ser lo que ellos habrían pensado o sentido en la misma situación. Esta podría ser una forma de lograr empatía con el cliente, pero no es escucha profunda a las formas no expresadas en que el cliente podría estar contextualizando y experimentando la situación. En la Tabla 2 aparece un resumen de lo que hay que hacer para la escucha profunda.

Tabla 2: RESUMEN DE CÓMO ESCUCHAR CON PROFUNDA ATENCIÓN

Con miras a desarrollar corazonadas e hipótesis sobre la mentalidad y las asunciones del(a) cliente(a):

- Preste atención a la información que el(a) cliente(a) está abiertamente transmitiendo.
- Preste atención a las metáforas, las analogías, las imágenes, los temas, y así sucesivamente.
- Preste atención a las metáforas e imágenes además de las expresiones explícitas.
- Preste atención a lo que se dice o enfatiza y también a lo que no se dice o se le resta importancia.

Conversación transformativa

Sobre la base de las informaciones e hipótesis dimanadas de escuchar con profunda atención, el coach o consultor tiene la posibilidad de abordar la(s) visión(es) del mundo explícita(s) e implícita(s) del(a) cliente(a) y/o el sistema del(a) cliente(a). Este es el aspecto de intervención de las conversaciones generativas. Puesto que la intención de este aspecto es alterar o cambiar la forma en que la presente situación es concebida por el(la) cliente(a), es denominada conversación transformativa. La conversación transformativa se produce fundamentalmente por conducto de intervenciones reflexivas y restructuradoras.

Mientras “la intervención reflexiva” el(la) coach o consultor(a) ayuda a los(las) clientes(as) a hacerse más conscientes de su visión del mundo presente y cómo ésta puede estar limitándoles sus opciones o elecciones. Esto se hace primordialmente cuando se les reflejan como en un espejo las propias imágenes y temas que podrían ser sugestivas de cómo están interpretando y experimentando en esos momentos una situación en particular. Esas intervenciones reflexivas permiten a los(as) clientes(as) la posibilidad de hacer conscientes las presumibles asunciones limitadoras y críticas de sus elecciones, que previamente podrían haber estado fuera de su consciencia.

Por ejemplo, tras escuchar imágenes y frases reiteradas como: “Estoy limitado en cuanto a lo que puedo hacer”, “Me están vigilando de cerca”, “Mejor no me paso de la raya!”, o “Quisiera que me dejaran hacer lo que quiero”, el(la) coach o consultor(a) podría reflejarle algo como: “Cuando le escucho describir su situación casi suena como si usted estuviera en la cárcel. ¿Eso es verdad? ¿Realmente está tan limitado(a)? Esta forma de conversación transformativa podría ayudar al(a) cliente(a) a reflexionar y a modificar un contexto implícito y potencialmente limitante de una situación.

Por otra parte, las “intervenciones restructuradoras” van más allá de reflejar las hipótesis del(a) cliente(a) sobre los temas y contextos. También incluyen probar o sugerir otras asunciones o contextos alternativos con el(la) cliente(a). Así, el(la) consultor(a) o el(la) coach reformula

intencionalmente la situación para ver si otro contexto podría dar más posibilidades u opciones al cliente. Por ejemplo, el(la) cliente(a) podría describir de muy diversas maneras que la situación actual es “como irse al fondo con un barco que se está hundiendo”. Evidentemente esta descripción de la situación ofrece pocas opciones positivas y suscita a asociaciones emocionales potencialmente debilitantes. En ese momento, el(la) coach o consultor(a) podría cambiar el contexto y admirarse como: “¿tal vez sencillamente usted está abandonando un tipo de barco para subir a otro a fin de tener mayor movilidad y opciones para su próximo destino? Entonces el(la) cliente(a) puede aceptar o rechazar el nuevo contexto. Ahora bien, independientemente de cuál sea la respuesta, dará más información al(la) coach o consultor(a) para seguir elaborando más hipótesis que le permitan guiar las intervenciones reflexivas o restructuradoras. En la Tabla 3 aparece un resumen de la conversación transformativa.

Tabla 3: RESUMEN DE LA CONVERSACIÓN TRANSFORMATIVA

Refleje al(a) cliente(a) las imágenes, temas y asunciones que se revelan como producto de su escucha profunda con el fin de:

- Probar las corazonadas y las hipótesis
- Sincronizarse con la forma del(a) cliente(a) de experimentar el mundo
- Bríndele las formas conscientes de ver las cosas que podrían estar limitándole las posibilidades y elecciones.
- Recontextualice las mentalidades y asunciones potencialmente limitantes ofreciéndole otras formas de ver y experimentar una situación (por ejemplo, ¿el vaso podría estar medio lleno en lugar de medio vacío?).

EJEMPLO DE CASO

A continuación se ofrece un ejemplo para demostrar cómo podría desenvolverse una conversación generativa en el momento. El ejemplo es de una situación en la que el autor estaba sirviendo de consultor/coach “en la sombra” (shadow) a una consultora interna de DO. La información en cursiva describe a la vez, la escena en que se desarrollaron los hechos, comentarios o los pensamientos internos del consultor/autor.

Antecedentes: Jane es una consultora interna de DO que estaba trabajando sobre una difícil iniciativa de cambio. Bob está trabajando con ella como consultor/autor “a la sombra”. El siguiente fragmento abreviado es parte de una conversación que sostuvieron casi al principio de trabajar juntos.

Bob: Entonces, Jane, cuéntame más acerca de este nuevo proyecto de cambio en el que estás trabajando.

Jane: Bueno, es una tarea sumamente compleja y difícil. No hay mucho apoyo para el cambio. Realmente tengo que arreglármelas sola.

Bob: ¿Alguien patrocina el cambio? ¿Quién te pidió que trabajaras para lograr el cambio?

Jane: Trabajo para John C. y no quiero decepcionarlo. Tengo que meterme de lleno en las cosas e ir al frente a pesar de toda la resistencia.

Bob: Suenas como estar sola en esto...?

Jane: Sí, estoy muy sola. Si, es una especie de que estoy al frente de cada persona, enfrentándome a toda la resistencia y ataques de cada persona opuesta al cambio. Es una posición muy solitaria, pero alguien tiene que hacerlo.

Bob ahora comenzó a oír un tema y a ver imágenes que parecían muy similares a la de alguien en una misión de reconocimiento militar muy adentrada en territorio enemigo y que es el “blanco” –frente a todo el mundo- en una posición peligrosa y vulnerable. Bob ha escuchado muchas veces temas de tipo militar en el pasado, pero más frecuentemente desde hombres, de modo que comienza a tentar esta intuición inicial y decide buscar más información contextual.

Bob: A propósito, Jane, ¿alguna vez has trabajado en una organización militar?

Jane: Bueno, si cuentas a mi familia, entonces sí, desde luego. Procedo de una familia de militares. Mi padre y mi hermano mayor están en el ejército.

Ahora que ya sabe que Jane tiene algún contexto militar, Bob trata de obtener más información acerca de la forma en que ella está experimentando su tarea haciéndole preguntas que pudieran elicitarle a ella más insights en su forma de ver las cosas.

Bob: Gracias por ese contexto adicional. Comprendo que estás fuera en esta difícil encomienda. Dime, ¿cómo obtuviste esta encomienda?

Jane: Me la encomendó John C.

Bob: Sí, bien... ¿Te llamó John C. y te dio la tarea, fuiste recomendada por otras personas? ¿Fuiste voluntaria? ¿Cómo fue la cosa?

Jane: Sabía que alguien tenía que hacerlo, de modo que fui a ver a John y le dije que yo estaba dispuesta a asumir el liderazgo de quienes estaban fuera del frente y enfrentar cualquier fuego o batalla que pudiera ocurrir, porque esta iniciativa de cambio es sumamente importante.

Ya Bob está más convencido de que Jane podría estar operando consciente o inconscientemente desde una especie de imaginario organizativo “sobre el blanco” o “de estar frente a las tropas”. Comienza a probar esta hipótesis tratando de “entrar en sincronía” con su

forma de ver y de experimentar el mundo y también tratar de empezar a probar posibles recontextualizaciones que puedan dar a Jane más opciones y alternativas en esta encomienda.

Bob: ¡Vaya! Debe ser espantoso estar ahí al frente de todo el mundo. Esa es una situación bastante vulnerable.

Jane: (haciendo una pausa) Lo es. Es espantoso, pero yo no pienso en eso porque de todas maneras hay que hacerlo y alguien tiene que hacerlo.

Bob: ¿De modo que más o menos te has ofrecido voluntariamente a ser el blanco en esta encomienda?

Jane: Sí, básicamente sí. Consideré que era la mejor persona para hacerlo y no quería decepcionar a John C., pues le debo lealtad y la iniciativa de cambio es muy importante.

Ahora Bob decide ser más directo y también probar una forma posible de recontextualizar la situación para dar a Jane más opciones o más apoyo. También decide que por el momento su enfoque será ver cómo reacciona Jane ante la recontextualización de una imagen militar de posible "blanco", sin confrotar ni cambiar de manera directa toda la imagen. Bob también toma nota mentalmente de ver cuán extensamente esta imagen, o imágenes militares en general, podrían estar influyendo en la forma en que Jane ve y experimenta el mundo. En algún punto futuro podría lograr que Jane vea el reflejo de esta imagen para ver si inconscientemente le está limitando sus opciones y elecciones, así como en qué forma.

Bob: Al parecer te describes como si estuvieras del todo en el frente. ¿Tienes alguna ayuda o apoyo? ¿Has pedido alguna ayuda?

Jane: Bueno, no, mi responsabilidad es ir al frente en esto.

Bob: ¿No podrías pedir apoyo a John C. para que te respalde o te dé mejor cobertura? Después de todo, tu misión es promover su agenda.

Jane: Bueno, yo me ofrecí voluntariamente...

Bob: ... ¿para una misión suicida?

Jane: (frunciendo el ceño) Bueno, no...(ahora sonrío) ¡aunque a veces se siente como si fuera así!

En este momento Bob sugiere un nuevo contexto específico para ver si el hecho de pedir ayuda o presentar la situación de una forma más favorable es una opción posible para Jane en ese caso.

Bob: No conozco a John C., pero me parece que si estás realizando una importante misión para él, sería correcto pedirle la mayor cantidad de apoyo y ayuda que sea posible...

Jane: ...¿aun cuando me haya ofrecido voluntariamente? ¿No sería eso comportarme como una “latosa” o pasarme de la raya?

Bob: Te repito, no conozco a John C. pero pienso que es más que correcto decirle lo que se necesita para que el proyecto de cambio sea un éxito y pedirle todo lo que tú creas que necesitas para que su iniciativa de cambio sea un triunfo y garantizar que tú puedas ser tan efectiva como sea posible. Tú sabes, él también tiene cierta obligación y lealtad para contigo. Tú estás promoviendo su iniciativa. Si es algo que él quiere, entonces debe hacer algo, él está deseoso de brindar un fuerte apoyo.

Jane: (con vacilación) Humm... bueno, tal vez pueda pedirle alguna ayuda. La verdad es que falta me hace.

Bob: Si fueras a pedirle ayuda o más apoyo, ¿qué querrías o necesitarías?

Jane: ¡Tantas cosas! Para empezar, necesito...

A estas alturas, el contexto de la conversación cambió para centrarse en lo que se necesitaba para que la misión fuese un “éxito” y en que era aceptable pedirle ayuda a John C. Una recontextualización diferente y más confrontativa habría sido impugnar el imaginario militar que parecía estar enmarcando la forma en que Jane estaba experimentando su situación y sus elecciones. En este caso, eso ocurrió en una reunión posterior cuando las imágenes de una “misión militar peligrosa” siguieron plagando sus descripciones de su trabajo con respecto a la iniciativa de cambio y parecían enmarcar la forma en que ella experimentaba la situación y lo que ella veía como sus opciones y alternativas.

Desde luego, hay otras posibles intervenciones que podrían haber ocurrido en esta relación de consultoría/coaching “a la sombra”. También hay otras posibles interpretaciones de lo que podría haber estado sucediendo con Jane y por qué estaba viendo la situación de esa forma, incluso, tal vez, interpretaciones no relacionadas con lo militar. El propósito de presentar este caso no es exactamente sugerir lo que se debería hacer ni cómo deberían interpretarse ciertas frases, sino dar un ejemplo real de una conversación generativa en que la escucha profunda es utilizada para acceder al habla transformativa intencional alcanzar sincronía con el cliente y proporcionarle más opciones y alternativas.

COMENTARIOS A MODO DE CONCLUSIONES

Los(as) consultores(as) y coaches que utilizan una orientación constructivista y discursiva siempre tienen la oportunidad de entablar conversaciones generativas con los(as) clientes(as) y sus sistemas con el propósito de facilitar o inducir el cambio. Las intervenciones pueden producirse en el momento y no tienen que depender ni esperar intervenciones más programadas o proyectadas. Esta orientación requiere habilidades en la escucha profunda y la conversación transformativa para poder ser capaces de escuchar los mensajes implícitos y simbólicos que indican las mentalidades internas y ser capaces de reflejar y/o reestructurar aquellos mensajes en

orden de crear nuevas opciones y alternativas para el(la) cliente(a). También requiere un buen sentido del tiempo (timing), la habilidad para escuchar la versión del mundo a través de las palabras de alguien, y la ética para utilizar esta tecnología social con intención positiva y con la ambición de mantener siempre al(a) cliente(a) en una posición que le permita escoger.

REFERENCIAS

Anderson, H.D. (1995). Collaborative language systems: Towards a postmodern therapy En R.H. Mikesell, D., D. Lusterman & S. H. McDaniel (Editores), Integrating family therapy: Handbook of family psychology and systems theory, págs 27 a 44. American Psychological Associates, Washington, DC.

Jung, C-G. (1964). Man and his symbols. Nueva York: Doubleday.

Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). Metaphors we live by Chicago: University of Chicago Press.

Lakoff, G. & Johnson, M. (1999). Philosophy in the flesh: The embodied mind and its challenge to Western thought. Nueva York: Basic Books.

Marshak, R.J., Keenoy, T., Oswick, C. & Grant, D. (2000). From outer words to inner worlds, Journal of Applied behavioral Science, 36 (2) 245 a 258.

Marshak, R.J. & Katz, J.H. (1997) Diagnosing covert processes in groups and organizations, OD Practitioner, 29 (1) 33 a 42.

Shön, D.A. (1993). Generative metaphor: A perspective on problem-solving in social policy. En A. Ortony (Editor), Metaphor and thought (2da edición, páginas 137 a 163). Cambridge UK: Cambridge University Press.

Siegelman, E.Y. (1990). Metaphor and meaning in psychotherapy. Nueva York: Guilford

Traducción: Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes (ESTI)

Revisión: Alba Hernández y Patricia Arenas

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).