



knowsquare .

FLOR PEDROLA

12 DE ENERO DE 2014

MODELO DE NEUROLIDERAZGO i4

RESUMEN DEL TALLER DE SILVIA DAMIANO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

El 28 de Octubre tuvimos el privilegio de asistir a un taller-conferencia que ofreció Silvia Damiano para los colaboradores de Know Square. Nos habló de lo que aportan las neurociencias en el campo del Liderazgo, y del modelo de neuroliderazgo i4, una herramienta de diagnóstico para los líderes del siglo XXI. Fue una sesión muy animada, con algunos ejercicios breves, y con preguntas y reflexiones muy interesantes por parte de los asistentes.

Silvia Damiano es una científica argentina que reside en Australia desde hace varios años. También es formadora, escritora, consultora en temas de liderazgo y empresaria. En apenas dos horas compartió mucha información, transmitió su energía y su pasión por todo lo que hace. Creo poder afirmar que no dejó indiferente a nadie.

Permítanme compartir con ustedes algunas de las ideas que mencionó nuestra ilustre ponente y una breve descripción de su modelo de neuroliderazgo.

Para muchos de nosotros, la neurociencia puede parecer un campo complicado, sobre todo para los que no venimos del mundo de las ciencias, pero lo cierto es que todos tenemos un cerebro y todos tenemos que conocerlo y saber cómo utilizarlo.

Por otro lado, saber de liderazgo es muy importante, y más en la actualidad, al relacionarnos continuamente con personas tan distintas a nosotros, personas con las que tenemos que trabajar y construir de forma productiva y satisfactoria.

El propósito de Silvia Damiano es que todos desarrollemos nuestro liderazgo personal. Podemos aprender a hacerlo. No importa la edad que tengamos, hay que seguir aprendiendo, adquiriendo conocimiento. Lo cierto es que todavía existen muchas personas que esperan que el pasado les dé soluciones acerca de su futuro, sin ser conscientes de que eso es imposible. Hay que reinventarse, aprender a cambiar de pensamiento y a cambiar conductas. Es posible cultivar el conocimiento de sí mismo para convencer a nuestro cerebro de que podemos conseguir lo que nos proponemos. Sin auto-conocimiento (*self-awareness*), sin saber cómo somos y cómo le gusta pensar a nuestro cerebro, es muy difícil aplicar cualquier estrategia de cambio. Hay una buena noticia: la neuroplasticidad permite que nuestros cerebros cambien, y por lo tanto también nuestras conductas. Esto, ya lo sabemos, requiere esfuerzo y voluntad.

Silvia Damiano está convencida de que el liderazgo está en la naturaleza humana. Todos podemos ser líderes porque nos influenciamos mutuamente. El liderazgo, como dice John Maxwell, es influencia, ni más ni menos. Y hoy en día tenemos que influenciar a todas las personas que nos rodean. Y el motivo es bien simple: ya no podemos dar órdenes, esperando a que sean obedecidas sin más. Porque ahora trabajamos con grupos, personas de otras culturas, otras edades. Todos hemos cultivado desde nuestro nacimiento una serie de patrones de comportamiento que no tienen por qué ser compartidos. Y aunque todos somos seres humanos, cada uno de nosotros tiene preferencias, estilos, modos de pensamiento distintos. Y si queremos que alguien haga un trabajo, incluyendo a aquellos que no nos reportan en la empresa, tenemos que desarrollar esa capacidad de persuasión y de influencia para lograr nuestros objetivos.

La visión que Silvia Damiano tiene es que todos podemos influir a las personas que nos rodean pero solamente desde nosotros mismos, y por ello el liderazgo personal es tan importante. Tenemos que conocer y desarrollar aquellas conductas, habilidades y aprendizajes que nos ayudarán.

Desde el punto de vista empresarial, si nos remontamos a la era industrial donde los jefes daban órdenes, la forma de controlar a los empleados era poniendo a otras personas que los vigilaban. Es decir el poder estaba en el control. Todo estaba sistematizado, el foco estaba centrado en la tarea, y los líderes sabían lo que iba a pasar. No existía ningún tipo de retroalimentación (*feedback*). Más tarde, cuando tuvimos acceso de forma generalizada a las universidades, el poder pasó a estar en manos de los que tenían conocimiento. Un líder tenía que desarrollar una visión para llevar a su empresa o a sus empleados a conseguir una meta, y se empezó a hablar de coraje, de trabajar en equipo y también el *feedback* comenzó a emerger, aunque solamente de forma unidireccional, de jefe a empleado con vistas a mejorar el rendimiento.

En la actualidad, estamos en un periodo de transición hacia la era de la imaginación, la era del neurolíder, que no es ni gerente, ni solamente líder. En esta era el poder será de quien aporte las ideas. A quien se le ocurra una idea genial, ese será quien tendrá más éxito en los negocios y en la vida en general. Es la etapa de la creación.

Hoy en día no sabemos lo que pasará mañana, o en tres días o en un mes. Antes teníamos claras muchas cosas, porque sabíamos las reglas del juego. Ahora, las estamos inventando según vamos avanzando. Y aquí el *feedback* es fundamental. Ya no es posible ser líder y no preguntar al equipo cómo se encuentra o qué piensa. Las personas tienen mucho que decir, opinar. Hay que fomentar y compartir ideas, y darles visibilidad. Este es un factor muy importante. Porque este simple hecho produce compromiso en las personas.

Cuando estudiamos los modelos de liderazgo, todos empiezan por un primer ejercicio, que consiste en diseñar el futuro y poder influenciar en el equipo. La visión empieza por la creación que uno tiene en la cabeza. ¿Pero qué ocurre hoy en día? Es posible y probable que la visión que tú tienes hoy, la tengas que cambiar, adaptar, y revisar. Silvia Damiano nos descubre que los líderes inspiradores tienen un cerebro totalmente balanceado, un alto nivel de razonamiento moral, conocen sus valores, viven a través de ellos, son congruentes entre lo que dicen y lo que hacen, saben cómo desengancharse de la vorágine y entrar en el '*flow*'.

Un cerebro balanceado usa de forma equilibrada sus dos hemisferios, el derecho y el izquierdo. Pero sabemos que en el ambiente empresarial nos comportamos muy a menudo como en la jungla, a la defensiva, somos menos pacientes y menos colaboradores. Como ejemplo, imaginemos al clásico gerente que tiene dos circuitos en su cerebro: uno que se preocupa por lograr que la tarea salga adelante, y el otro, enfocado en las relaciones sociales, la empatía. Aparentemente, sólo el 10% de los líderes pueden combinar los dos circuitos al mismo tiempo. Porque lo que suele ocurrir es que si uno se focaliza mucho en lograr la meta, las relaciones no le importan. Pero es fundamental entender y mantener la consciencia de que estamos trabajando con un equipo y por más que tengamos que lograr ciertas metas, la parte social tiene que permanecer activa porque si no es así, las personas no entienden, se ofenden y lo único que vamos a conseguir es activar emociones que no dejan tomar buenas decisiones o no evalúan los proyectos de la mejor manera posible.

A continuación, Silvia nos introdujo el modelo i4, fruto de 4 años de investigación, de trabajo con expertos, y *focus groups*. Lo lanzó este mismo año y tuvimos la suerte de que lo compartiera con todos nosotros.

El modelo i4 observa cuatro competencias: Desempeño (*Performance*), Colaboración, Innovación y Agilidad. Cada una de ellas tiene un pilar principal cuya primera letra es una i, por ello el modelo se llama i4.

Desempeño: se refiere al nivel óptimo tanto a nivel mental como físico que una persona puede alcanzar cuando está realizando una tarea. Todo dependerá de cómo el sistema cerebro-mente-cuerpo funciona, del tiempo y la dedicación que dedicamos a estar mentalmente preparados para ejercer una tarea (sobre todo cuando esta supone un reto); de cómo regulamos y balanceamos nuestras actividades diarias, y de cuanto estamos alineados con nuestros valores y nuestra moral. Los pilares de esta competencia son: Integración, Equilibrio, Ética y Preparación Mental (*mental readiness*). Como he mencionado antes, el vector principal es la Integración: hay que observar cómo cada uno de nosotros tiene de integrado su cerebro con el resto del cuerpo. Lo cierto es que todo el cuerpo está conectado. Estudios recientes han descubierto que el 95% de la serotonina (que es la sustancia que produce la depresión) se genera en el estómago. Estar integrado permitirá saber lo que ocurre en el cuerpo y en el cerebro y nos ayudará a pensar con claridad y a tomar decisiones correctamente.

Colaboración: se refiere a la consecución de un objetivo común a través de un esfuerzo de un grupo de personas trabajando juntas. La verdadera colaboración empieza con el deseo propio de compartir e inspirar a otros a través de la obtención de un ideal que puede llegar a ser algo real. Para ello es necesario comunicar abiertamente, tener la valentía de superar los conflictos, ser generoso compartiendo conocimiento, recursos y tiempo. Los pilares de esta competencia son: Inspiración, Comunicación, Generosidad y Valentía. La inspiración es acerca de cómo movemos la energía de los demás. Ya sabemos, gracias a la Inteligencia emocional, que las emociones se contagian. Por lo tanto cómo líder tendré que cuestionarme y pensar cómo he de hacer. Si el 'comando y control' ya no funciona, ¿Qué he de hacer para cultivar la inspiración, el 'sentirse bien'?

Innovación: se refiere a la generación de ideas nuevas, la tenacidad de dar vida a las que son las mejores y la sabiduría de entender cómo conectar con los demás para que las apoyen. La innovación supone expandir nuestra mente y comprender cómo hacer germinar la imaginación en los demás y en nosotros mismos. Cuando hablamos de innovación a nivel de equipo o de organización, también será necesario tener la visión y la energía de seguir adelante sin desanimarse mientras hemos de manejar otras tareas prioritarias. Los pilares de esta competencia son: Imaginación, Perseverancia (*Drive*), Curiosidad, y Actitud. La imaginación funcionará óptimamente cuando nuestro cerebro acceda a la 'default network', la red por defecto, que es como el recreo que se toma el cerebro. Es ahí donde están las ideas, es ahí donde podemos fomentar la imaginación. Muchos pensamos que solamente hay imaginación cuando somos pequeños, pero lo cierto es que es una habilidad mental que nos permite resolver problemas. Lo que sucede es que en este mundo tan ocupado, tomarse un recreo es demasiado difícil y no usamos la imaginación. Pero sin ella no hay pensamiento creativo y sin él no hay innovación.

Agilidad: se refiere a la capacidad de saber leer las condiciones cambiantes en el entorno, y a la habilidad de adaptarse a ellas rápidamente. La agilidad de un líder se refiere al buen uso que hace de sus habilidades intuitivas, la auto-consciencia, y la capacidad de observar y reflejar. La agilidad también está relacionada con la facilidad para influenciar a los demás para que naveguen a través de entornos complicados e inciertos y del grado de adaptación a las nuevas condiciones. Los cuatro pilares de esta competencia son: Intuición, Auto-consciencia (*awareness*), Influencia y Adaptabilidad.

La Intuición existe, está dentro de nosotros y tenemos que aprender a escucharla. Los grandes líderes, como Richard Branson usan mucho la intuición en su toma de decisiones.

Ante la insistencia del público para entender determinados comportamientos en el ámbito empresarial, Silvia Damiano compartió otro tipo de información, esta vez desde el punto de vista neurobiológico.

Cuando la corteza frontal funciona bien, prestamos atención, podemos focalizarnos, organizarnos y controlar nuestros impulsos. Cuando no funciona bien, hay falta de organización, procrastinación, falta de pensamiento creativo, decisiones erróneas y falta de empatía.

Cuando el giro cingular anterior funciona bien, somos más cooperativos, buenos conversadores, tratamos los problemas que nos encontramos. Cuando no funciona bien, nos convertimos en personas muy rígidas y obsesivas.

Cuando el sistema límbico central funciona bien, estamos de buen humor. Cuando no funciona bien estamos tristes, con humor cambiante, lloramos fácilmente, no dormimos bien, nos sentimos desconectados socialmente.

Hasta hace poco el liderazgo no tenía en cuenta la importancia del cerebro en el día a día, pero con todo lo que ya se conoce, no se puede dejar de lado. Hay que fabricar un nuevo modelo de liderazgo que no esté solamente enfocado en lo lineal, lo puro, lo lógico, característico del hemisferio izquierdo, sino que hemos de practicar y familiarizarnos con el hemisferio derecho que es el que nos ayudará en el mundo de las ideas, de la imaginación y la innovación.

Silvia nos adentró en un mundo apasionante y lo cierto es que no queríamos abandonar la sala pero era inevitable.

Afortunadamente, Juan Fernández-Aceytuno, fundador de Know Square, y hombre de recursos, consiguió todavía más, al preguntarle a Silvia consejos básicos para cuidar nuestro cerebro. Estos son:

- 1.- Es fundamental dormir. Estamos durmiendo de media una hora menos que hace pocos años. Sin embargo dormir nos hace tomar mejores decisiones, ser más creativos y estar de mejor humor.
- 2.- Socializar. En esto los españoles somos muy buenos.
- 3.- Hacer ejercicio aeróbico con regularidad para liberar endorfinas.
- 4.- Tomarse tiempo para no hacer nada. Al menos de 10 a 15 minutos al día para hacer 'reboot' del cerebro.
- 5.- Dedicarnos tiempo de foco. Reservar dos horas al día en las que se está enfocado en una única tarea.
- 6.- Tiempo para jugar, divertirse, reírse.
- 7.- Reflexionar de 5 a 10 minutos y escribir en un librito. ¿Qué hice hoy? ¿Qué reacciones he tenido? ¿Cómo me sentí? ¿Qué recibí de los demás? Al consolidar esta información a lo largo del tiempo, estaremos desarrollando nuestro auto-liderazgo.

Sin duda, una tarde memorable para todos los asistentes.

Los días 20 y 21 de Marzo, Silvia estará en Madrid para certificar a todo aquel que quiera trabajar con el modelo de Neuroliderazgo i4.

Para los que deseen obtener más información sobre esta herramienta de diagnóstico, pueden contactar conmigo. Mi dirección de correo es florpedrola@hotmail.com

© Flor Pedrola

© Know Square S.L.