

The Global Summit of
Women 2009
Santiago, Chile
May 14-16



Presentation on “Understanding
and Developing and Effective
Leadership Style”

By Joanna Barsh, Director,
McKinsey & Company (USA)
with Manuela Artigas, Partner,
McKinsey & Company Brazil

Proyecto de Liderazgo
de McKinsey

Liderazgo Centrado

**Encuentro
Mundial de
Mujeres**

Santiago, Chile

15 de mayo de 2009



The McKinsey
Leadership Project

Centered Leadership

**Global Summit
of Women**

Santiago, Chile
May 15, 2009



Objetivos de esta Sesión

- Dar Vida al Liderazgo Centrado** por medio de ejercicios, historias y un poco de ciencia
- Hacerlo personal**, de modo de comenzar a recorrer nuestro camino hacia el liderazgo
- Finalizar la sesión con nuevas perspectivas, cambios de mentalidad y **“Reglas de Oro” del Liderazgo Centrado** para uno mismo y para los demás

Objectives for this Session

- Bring Centered Leadership to life** through exercises, stories and a bit of the science
- Make it personal**, so that you are already on your way along your own leadership journey
- End the session with new insights, mindset shifts and **Centered Leadership “Golden Rules”** for yourself and others

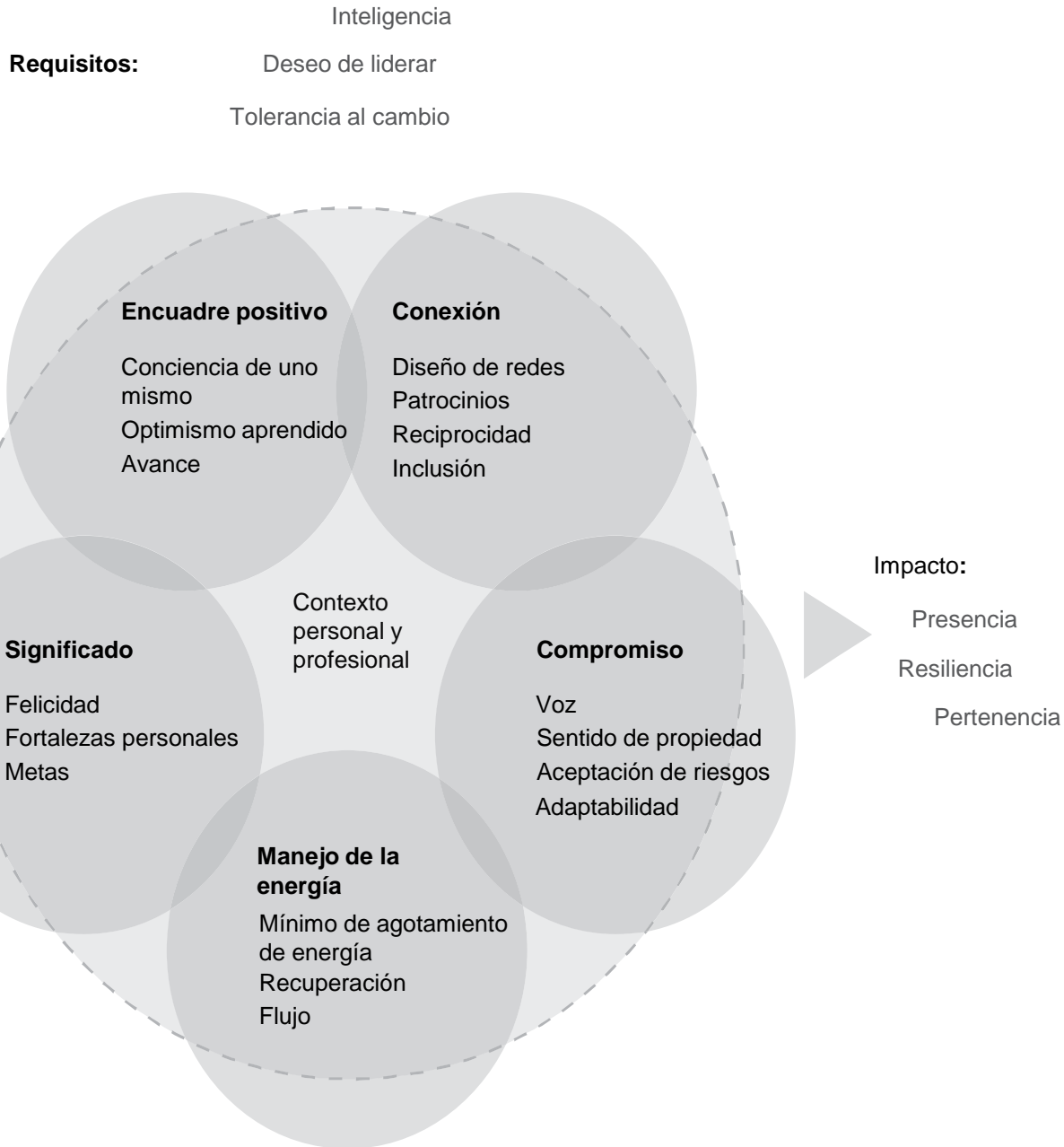
Agenda Introdutoria del Taller

Tiempo	Tema	Objetivos
10 minutos	Apertura	Dar la bienvenida a los asistentes, introducir el Liderazgo Centrado — sus orígenes y cómo funciona
10 minutos	Construcción de Fortalezas	Crear conciencia acerca de las principales fortalezas personales y de cómo desarrollarlas para hallar mayor significado
20 minutos	Una Cuestión de Encuadre	Fijar mi punto de partida acerca de cómo veo el mundo y generar nuevas habilidades para enfrentar la adversidad
25 minutos	Miembro de la Tribu	Reflexionar acerca del alcance y la naturaleza de las relaciones en mi red
25 minutos	Cruzando la Línea	Identificar qué se interpone en mi camino hacia las oportunidades y conocer y enfrentar mis temores
20 minutos	Poniendo la Energía a Trabajar para Uno	Conocer mis fuentes y mi uso de la energía para renovarla, restituirla y recuperarla
10 minutos	Síntesis	Compartir perspectivas y asumir compromisos

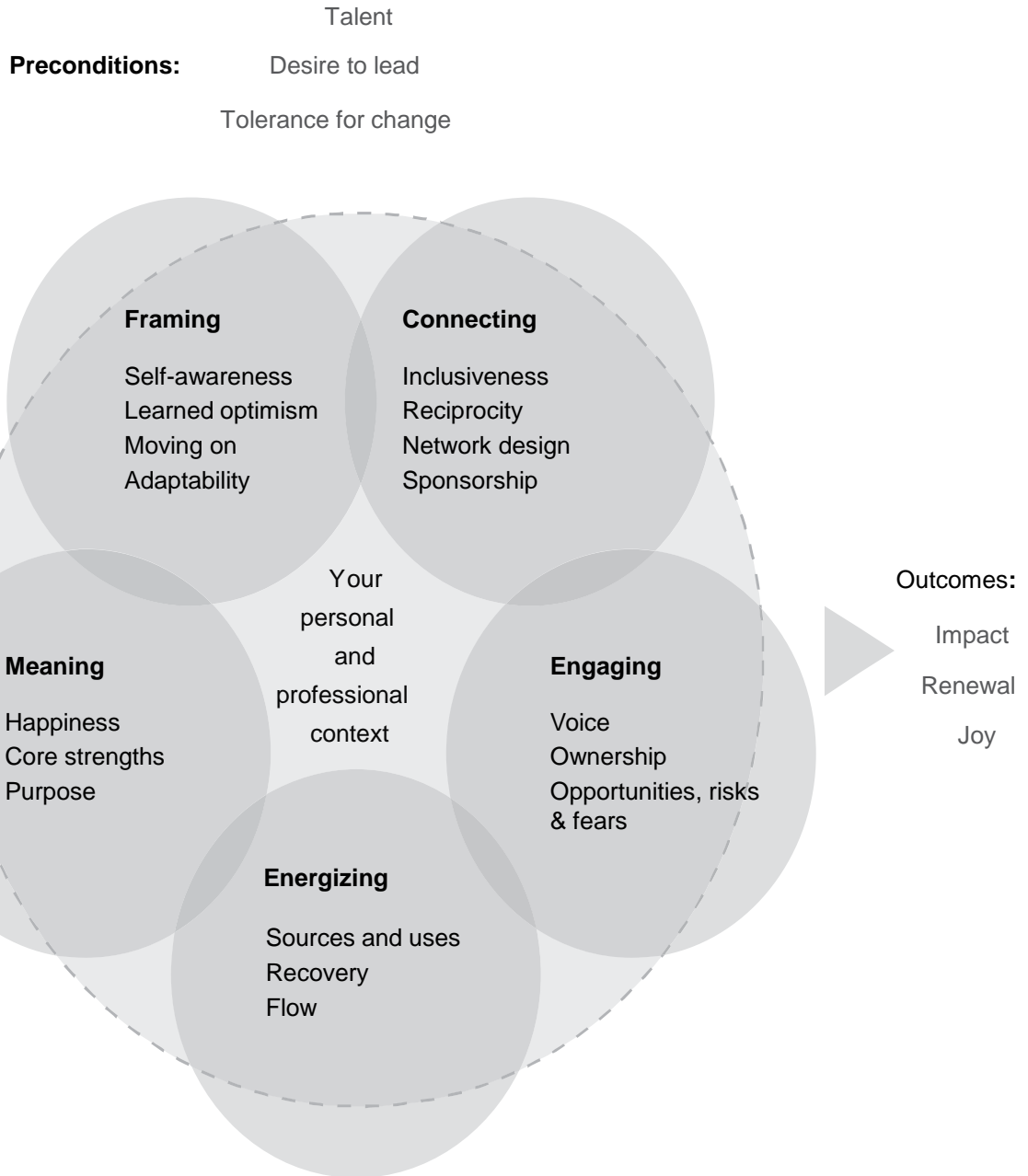
Introductory Workshop Agenda

Timing	Topic	Objectives
10 minutes	Opening	Welcome attendees, introduce Centered Leadership—its origins and how it works
10 minutes	Building on Strengths	Build self-awareness about my core strengths and how I can build on them to find greater meaning
20 minutes	A Matter of Framing	Establish my baseline for how I see the world and learn new skills to face adversity
25 minutes	Member of the Tribe	Reflect on the scope and nature of the relationships in my network
25 minutes	Crossing the Line	Identify what is standing in my way of opportunity, understand and face my fears
20 minutes	Putting Energy to Work for You	Understand my sources and uses of energy to help me refresh, restore, and recover
10 minutes	Synthesis	Sharing insights and making commitments

Síntesis del Liderazgo Centrado



Centered Leadership Overview



Desarrollando Fortalezas

Reflexión. ¿Cuáles son sus fortalezas personales —las que identifica en distintas situaciones y momentos? ¡Piense en rasgos, no en conductas!

Ver fortalezas
personales en
página siguiente

Compartir en pares. Comparta sus fortalezas personales con un compañero. ¿Las emplea en su vida diaria? ¿En el trabajo? ¿De qué manera podría aplicarlas en mayor medida? ¿Y con mayor frecuencia?

Building on Strengths

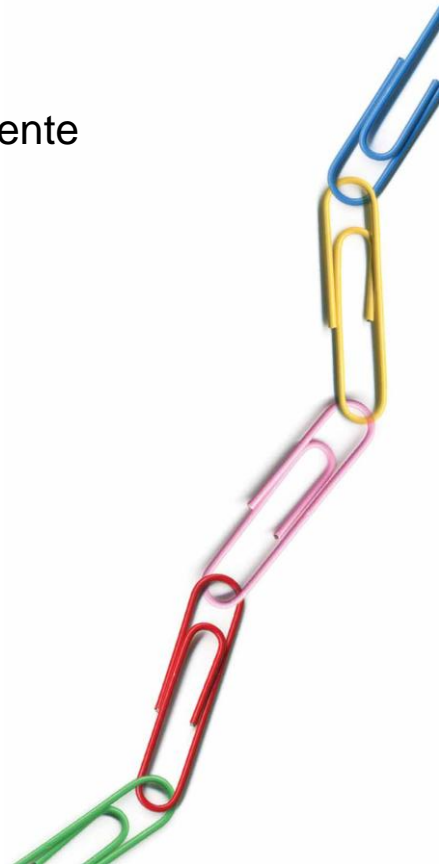
Reflection. What are your core strengths—that you identify across many different situations and over time? Think traits not behaviors!

See next page
for core
strengths

Paired Share. With a partner, share your core strengths. Do you use them in your daily life? At work? How could you use more of your core strengths? How could you use them more often?

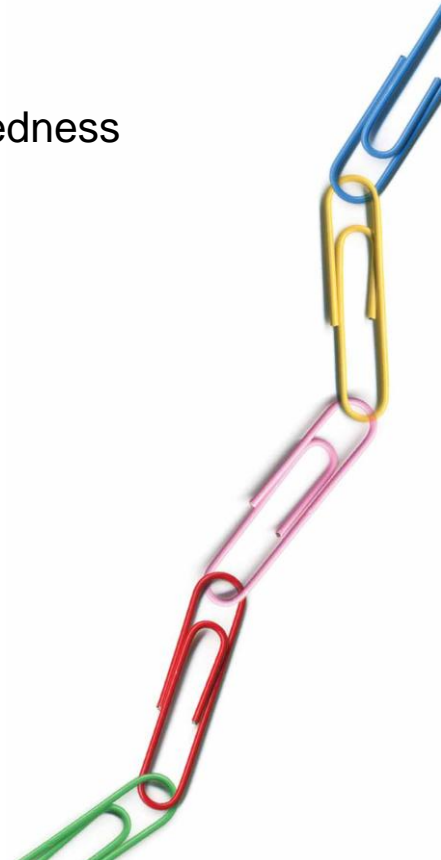
Las “Fortalezas Personales” Son Rasgos Esenciales

- Apreciación de belleza y excelencia
- Valentía y valor
- Capacidad para amar y ser amado
- Precaución, prudencia y discreción
- Civismo, trabajo en equipo y lealtad
- Creatividad, ingenio y originalidad
- Curiosidad e interés por el mundo
- Ecuanimidad, equidad y justicia
- Clemencia y compasión
- Gratitud
- Honestidad, autenticidad y sinceridad
- Esperanza, optimismo y visión de futuro
- Humor y jovialidad
- Laboriosidad, diligencia y perseverancia
- Juicio, pensamiento crítico y apertura de mente
- Amabilidad y generosidad
- Liderazgo
- Amor por el aprendizaje
- Modestia y humildad
- Perspectiva (sabiduría)
- Autocontrol y auto-regulación
- Inteligencia social
- Espiritualidad, razón de ser y fe
- Vivacidad, entusiasmo y energía



“Signature Strengths” are Core Traits

- Appreciation of beauty and excellence
- Bravery and valor
- Capacity to love and be loved
- Caution, prudence, and discretion
- Citizenship, teamwork, and loyalty
- Creativity, ingenuity, and originality
- Curiosity and interest in the world
- Fairness, equity, and justice
- Forgiveness and mercy
- Gratitude
- Honesty, authenticity, and genuineness
- Hope, optimism, and future-mindedness
- Humor and playfulness
- Industry, diligence, and perseverance
- Judgment, critical thinking, and open-mindedness
- Kindness and generosity
- Leadership
- Love of Learning
- Modesty and humility
- Perspective (wisdom)
- Self-control and self-regulation
- Social Intelligence
- Spirituality, sense of purpose, and faith
- Zest, enthusiasm, and energy



Una Cuestión de Encuadre

Lea cada oración y complete con la primera idea que se le ocurra. No hay respuestas correctas o incorrectas

1. Podría ser arquitecto si...
2. Cuando un compañero de clase talentoso era promovido, yo sentía...
3. Cuando recibo feedback negativo, pienso...
4. Nunca seré bueno en...
5. La razón por que olvido el cumpleaños de mi esposo/a es...
6. Gané un prestigioso premio porque...
7. Sospecho que la razón por que todos se resfriaron la semana pasada menos yo fue que...
8. Si alguien me dice que soy irresponsable, probablemente mi respuesta será...
9. Siento una gran responsabilidad hacia mi _____, que priorizo ante todo
10. Mis propias necesidades están en primer lugar y son fáciles de debatir con los demás. Verdadero o Falso

A Matter of Framing

Read each sentence and complete with the first response that comes to mind. There are no right or wrong answers.

1. I could be an architect if...
2. When a very talented colleague in my class was promoted, I felt...
3. When I receive negative feedback, I think...
4. I will just never be any good at...
5. The reason I forgot my spouse's birthday is...
6. I won a prestigious award because...
7. I suspect the reason everyone caught a cold last week except me is...
8. If someone called me irresponsible, my most likely response would be...
9. I feel a heavy responsibility toward my _____ which I prioritize above all else
10. My own needs are top of mind and easy to discuss with others.

True or False

Cuente una Historia Distinta

1. Describa la adversidad, su opinión y las consecuencias

(Por ej., ésta es una reunión realmente importante con nuestro principal cliente. Voy a fracasar y mi gerente se disgustará mucho y me evaluará negativamente)

2. Objetar las pruebas

“Eso no es cierto porque...”

Busque pruebas en contra de su opinión inicial

Conozco este material a la perfección y lo repasé anoche...

3. Generar alternativas

“Una manera más exacta de ver esto es...”

Proponga otra forma de explicar la situación que sea más precisa que su primera opinión

Sólo estaré nervioso durante los primeros minutos...

4. Desplazarse

“Ya mismo dejaré esto de lado y...”

Apártese del problema por medio de una actividad restauradora

Saldré a correr y retomaré esto a mi regreso

Tell a Different Story

1. Describe the adversity, your belief and the consequences

(e.g., This is a really important meeting with our biggest client. I am going to fail and my manager will be very upset and give me a bad review)

2. Dispute the evidence

“That’s not true because ...”

Find evidence against your initial belief

I know this material cold and studied last night...

3. Generate alternatives

“A more accurate way of seeing this is ...”

Come up with another way of explaining the situation that is more accurate than your initial belief

I will only be nervous for the first few minutes...

4. Displace yourself

“Right now I’m going to put this aside and...”

Remove yourself from the issue at hand with an activity that restores you

I’m going for a long run, and will take this on when I come back

Tamaño de mi Red

Haga una lista de la gente que conoce con la que interactúa en algún grado en la actualidad. Comience por sus compañeros de trabajo y luego incorpore personas externas a su organización. No olvide a aquellos que le generan un sentido de significado y pertenencia

Iniciales

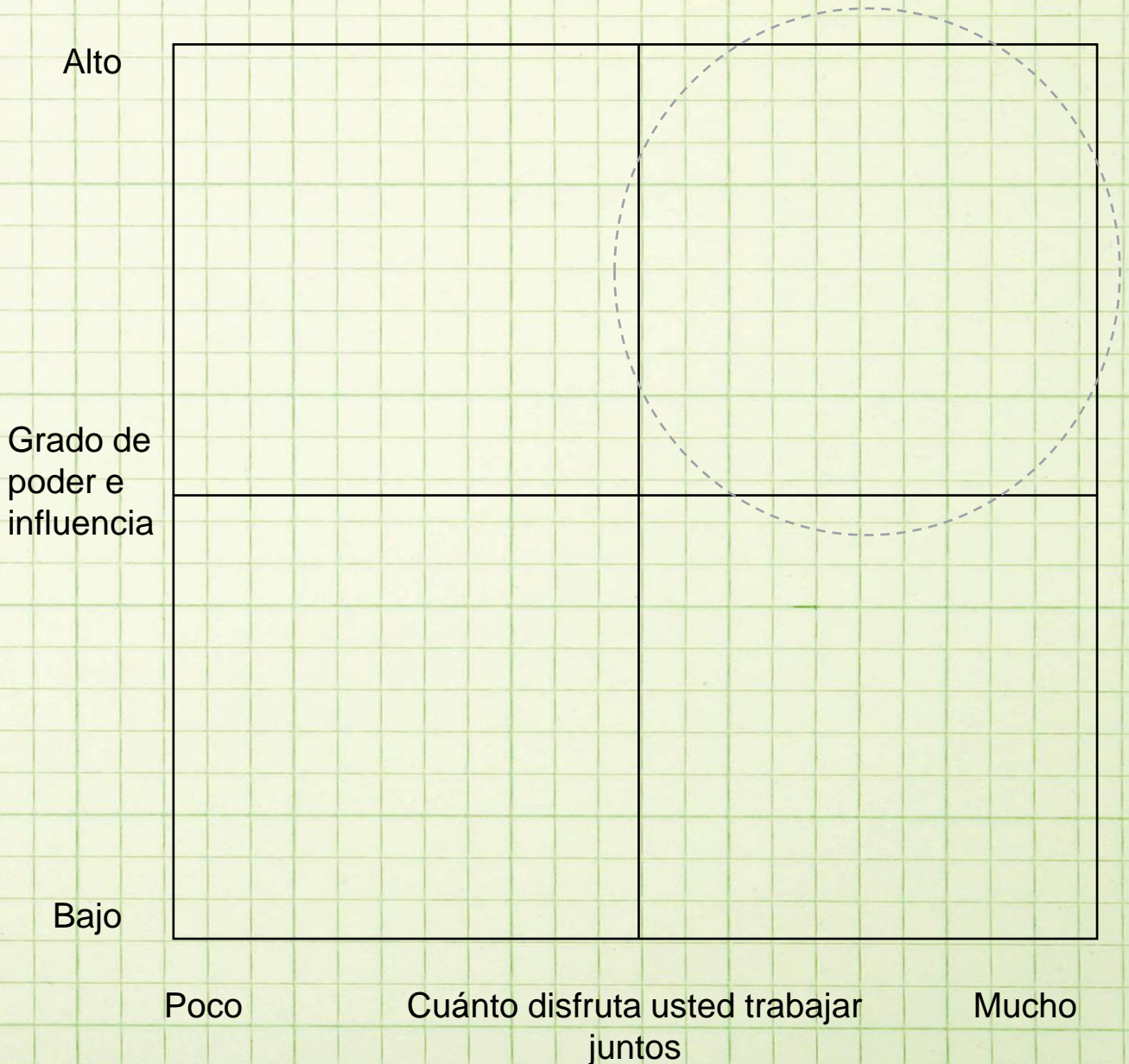
Organización

Rol en la industria

Afinidad social

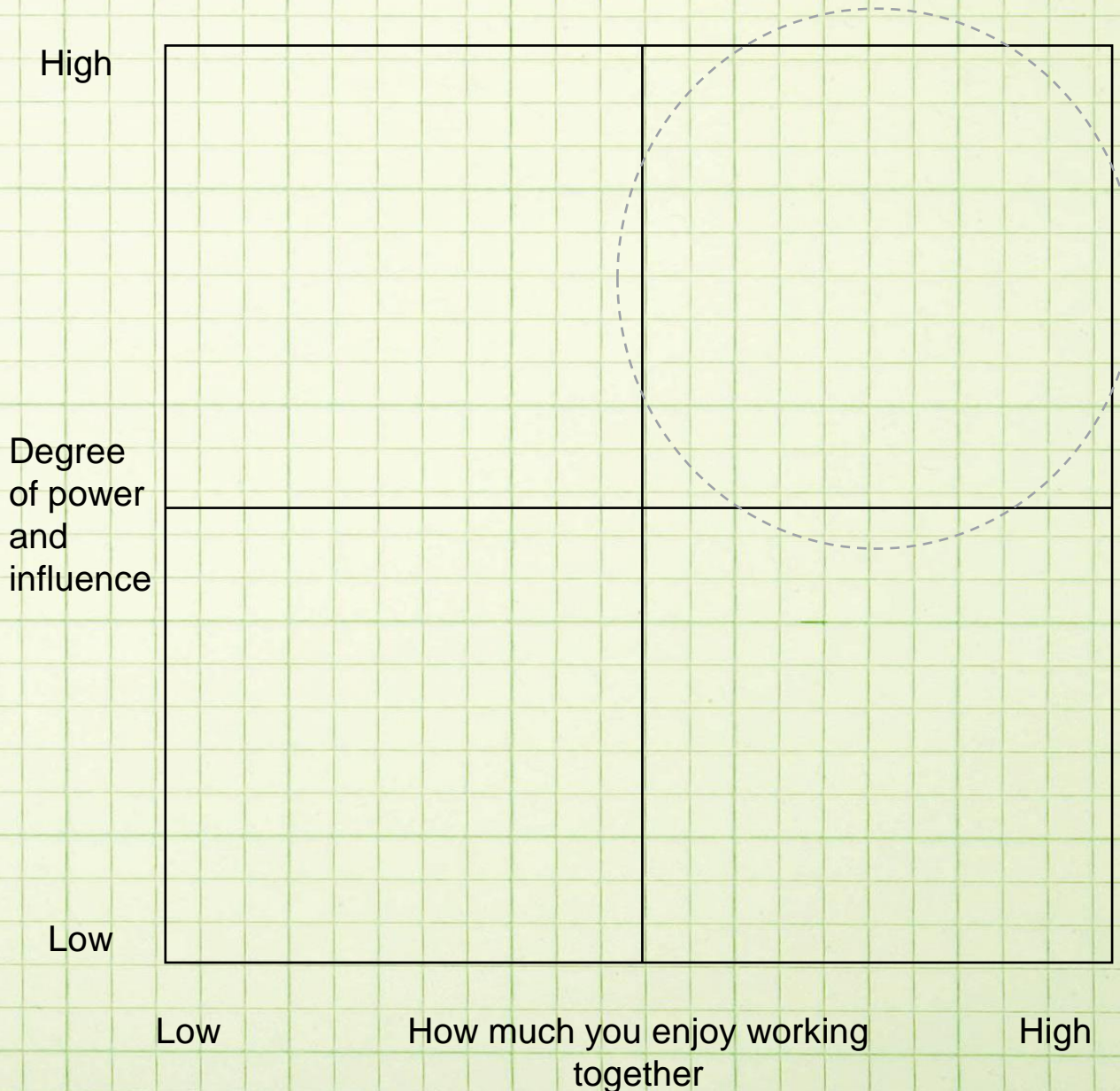
Mi Red Actual

Ubique a cada persona en el cuadro. El eje horizontal indica cuánto disfruta usted trabajar con esa persona. El eje vertical representa cuánto poder e influencia tiene su contacto sobre su carrera y su organización. La antigüedad y el liderazgo formal son buenos indicadores de poder



My Current Network

Place each person into the chart below. The horizontal axis indicates how much you enjoy working with this person. The vertical axis represents how much power and influence your contact has in your career and your organization. Seniority and formal leadership authority are good indicators for power.



Reflexiones sobre mi Red

A spiral-bound notebook with a gold-colored cover and a silver spiral binding on the left side. The pages are white with horizontal gold lines. The notebook is open to a blank page, ready for writing.

Cosas para pensar:

- 1) Cantidad de personas en los cuadrantes superiores —en particular quienes sean o puedan ser sus patrocinadores**
- 2) ¿Cuáles son sus roles (ver ideas en página siguiente)?**
- 3) ¿Qué roles desea usted que cumplan?**

Reflections on My Network

A spiral-bound notebook with a gold cover and lined pages. The notebook is open to a blank page with horizontal lines. The spiral binding is on the left side. The page is intended for writing reflections on a network.

Things to think about:

- 1) Number of people in the upper quadrants—in particular who is, or could become a Sponsor for you**
- 2) What kind of roles they play (see the page behind for ideas)**
- 3) What roles you need people to play**

Arquetipos de Soporte

- **La Wikipedia Andante:** Es una fuente de conocimiento y su opción de consulta habitual
- **El Reanimador:** Ya ha pasado por eso o lo está haciendo ahora y está dispuesto a escuchar y ayudar
- **El Iluminado:** Ofrece sabiduría, conocimientos y experiencia, asocia el trabajo a un fin más profundo, crea significado, le recuerda no tomarse demasiado en serio
- **El Cuidador:** Nutre, da confianza en todo momento, lo protege en “el sistema” y lo escucha
- **El Todo Terreno:** Cree que usted debe soportar lo mismos desafíos que él afrontó; es la única forma de aprender
- **El Abogado del Diablo:** Desafía, cambia su perspectiva, lo lleva más allá de sus límites, verifica las oportunidades en la práctica
- **El Conector/ Navegante:** Combina personas, ideas y oportunidades, lo ayuda a navegar por el sistema
- **El Entrenador Implacable:** Lo empuja a seguir intentando y a asumir más responsabilidades, lo exige para beneficiarlo, le exige compromiso pero nunca pierde la esperanza
- **El Padrino:** Lo cuida pero limita su acercamiento a los demás
- **El Visionario:** Sus sueños son audaces, lo ayuda a mejorar su desempeño y ver más allá y a transformar los contratiempos en nuevas oportunidades
- **El Tomador de Riesgos:** Un Visionario que lo empuja hasta el límite
- **El Héroe:** Dispuesto a asumir personalmente el riesgo para abrir las puertas a las oportunidades, elimina obstáculos, lucha por usted
- **¡Otros!**

Archetypes of Support

- **The Walking Wikipedia:** is a fount of knowledge and your go-to source for information
- **The Commiserator:** Has been there before or is going through it now and is willing to listen & provide support
- **The Sage:** Offers wisdom, teaching, and experience, links work with deeper purpose, creates meaning, reminds you not to take yourself too seriously
- **The Caregiver:** Nurtures, provides reassurance along your path, protects you in “the system”, sympathetic ear
- **The Rough Roder:** Believes you must endure the same rough road he/she traveled; this is the only way to learn
- **The Devil’s Advocate:** Challenges, shifts your perspective, pushes your boundaries of thought, provides reality check on opportunities
- **The Connector/Navigator:** Links people, ideas, & opportunities, helps you navigate the system
- **The Relentless Coach:** Pushes you to try harder & take on more, provides tough love, demands commitment but won’t give up on you
- **The Godfather:** Takes care of you but limits you branching out to others
- **The Visionary:** Dreams boldly for you, helps you lift your game and see the bigger picture; helps turn setbacks into new possibilities
- **The Risk-Taker:** A Visionary who pushes you to bolder action
- **The Hero:** Willing to take on personal risk to open doors to opportunity, clears obstacles, fights for you
- **Others!**

Cruzando la Línea: ¿Qué se Interpone en su Camino?

Identifique sus oportunidades:

Anote una o dos de sus mejores oportunidades.

Identifique los riesgos y miedos:

Describa los obstáculos en su camino. Trate de ir en profundidad para descubrir cuál es su mayor miedo

Mi oportunidad es...

Lo que se interpone en mi camino es...

Mercado de miedos. En la página siguiente, escriba su principal miedo. ¿Comparte ese miedo con alguna de las personas a su alrededor?

Reflexione acerca de cómo este miedo le ha sido útil, pero también sobre cómo lo limita en las cosas que desea hacer

Crossing the Line: What is Standing in Your Way?

Identify your opportunities:

Write down the one or two best opportunities you face .

Identify the risks & fears below:

Write down the obstacles in your path. Try to dig deeper to find what you are most afraid of.

My opportunity is...

What 's in my way...

Fears marketplace. On the next page, write down your biggest fear. Does anyone around you share that fear?

Reflect how that fear has served you well, but also how it is constraining you from what you want

Poniendo Nombre a su Miedo

Continúe: Gire su cuaderno, escriba su miedo y compártalo con quienes están alrededor suyo

MIEDO
FEARS

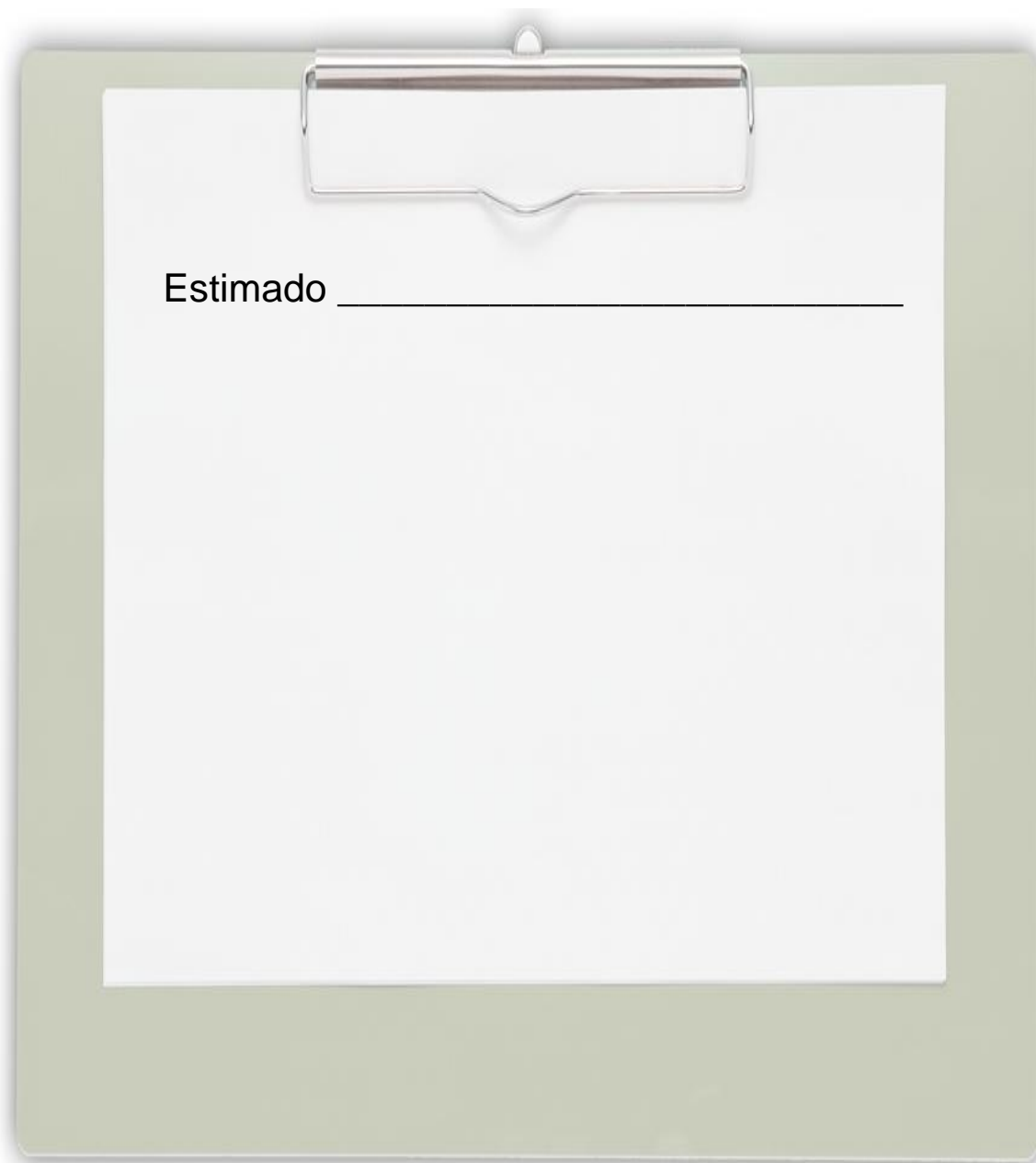
Giving Your Fear a Name

Go ahead: Turn your workbook sideways, write down your fear and share it with the people around you

WIE DO
FEAR S

Tomando Nuevamente el Poder


Escriba una nota dirigida a su miedo. Dígale quién manda – ¡USTED!



Estimado _____

Taking Back the Power

Write a note to your fear below. Tell it who is in charge – YOU!



Dear _____

¿Cuánta Energía Tiene?

Asigne puntaje a su nivel de energía en una escala de 1 a 5, donde 1 es el mínimo y 5 el máximo

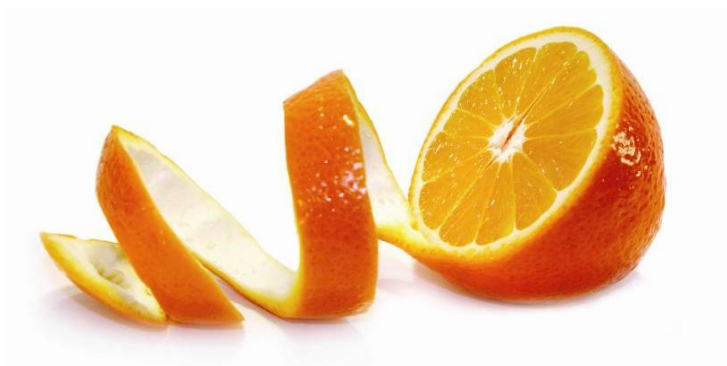
Física

Mental

Social/ Espiritual

Emocional

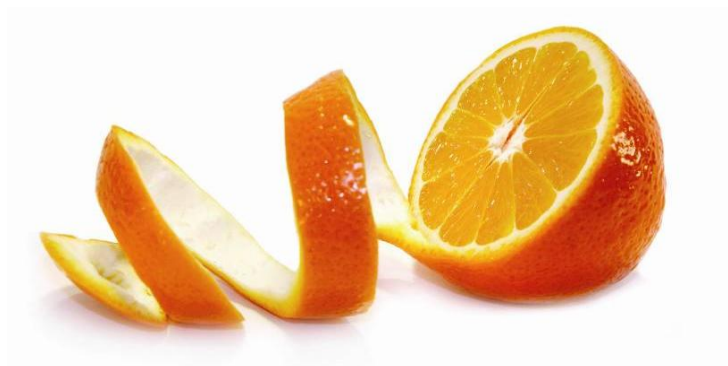
GENERAL



How Energized are You?

Rate how energized you feel on a scale of 1-5, where 1 is very low and 5 is high

Physical	<input type="checkbox"/>
Mental	<input type="checkbox"/>
Social/Spiritual	<input type="checkbox"/>
Emotional	<input type="checkbox"/>
OVERALL	<input checked="" type="checkbox"/>



Mi Perfil de Gestión de Recursos

(1 de 2)

Piense en 2 actividades que lo restauren o energicen. Describa para cada una de ellas lo que estaba sucediendo en ese momento

**Actividad
restauradora 1**

**Actividad
restauradora 2**

Física

¿Qué músculos
estaba usando?

¿Estaba en
movimiento?

¿Cuáles eran sus
sensaciones físicas?

Cognitiva

¿Qué grado de
razonamiento fue
necesario? ¿Qué
pasaba por su
cabeza?

Social

¿Estaba con
alguien? ¿Quién?

¿Qué tipo de
interacción?

Emocional

¿Qué sentía? ¿Qué
requerimientos
emocionales
estaban
involucrados?

My Resource Management Profile

(1 of 2)

Think of two activities that restore or energize you. For each, describe what was happening at the time.

Restorer 1

Restorer 2

Physical

What muscles were you using? Were you moving? What physical sensations were present?

Cognitive

How much thinking was required? What was going through your head?

Social

Were you with people? Who? What kind of interactions?

Emotional

What were you feeling? What emotional requirements were involved?

Mi Perfil de Gestión de Recursos

(2 de 2)

Ahora piense en 2 actividades que lo agoten, y describa para cada una de ellas lo que estaba sucediendo en ese momento

**Actividad
agotadora 1**

**Actividad
agotadora 2**

Física

¿Qué músculos
estaba usando?

¿Estaba en
movimiento?

¿Cuáles eran sus
sensaciones físicas?

Cognitiva

¿Qué grado de
razonamiento fue
necesario? ¿Qué
pasaba por su
cabeza?

Social

¿Estaba con
alguien? ¿Quién?

¿Qué tipo de
interacción?

Emocional

¿Qué sentía? ¿Qué
requerimientos
emocionales
estaban
involucrados?

My Resource Management Profile (1 of 2)

Now think of two activities that deplete you. For each, describe what was happening at the time.

Depleter 1

Depleter 2

Physical

What muscles were you using? Were you moving? What physical sensations were present?

Cognitive

**How much thinking was required?
What was going through your head?**

Social

**Were you with people? Who?
What kinds of interactions?**

Emotional

What were you feeling? What emotional requirements were involved?

Poniendo la Energía a Trabajar para Uno

Qué puedo cambiar en mi día:



Putting Energy to Work for You!

What I can change in my day:



Reflexión Personal & Compromisos con la Acción

Tres cosas buenas que me sucedieron hoy...

Lo único que haría de otra manera es...

Personal Reflection & Commitments to Action

Three good things that happened to me today...

The one thing I will do differently is...

An ornate, heavy gold frame with intricate scrollwork and floral patterns surrounds the text. The frame has a textured, metallic appearance with deep shadows and bright highlights.

Mis Reglas de Oro de Liderazgo Centrado



My Golden Rules
of Centered Leadership

Thank you!

Gracias!

