

Liderzy są stworzeni, a nie urodzeni

Co dzieje się w mózgu, aby uczynić kogoś liderem? Debata trwa, a jej wyniki stają się coraz jaśniejsze. Badacze zapewniają, że Twój mózg może się wszystkiego nauczyć. Plastyczność mózgu umożliwia mu ciągłe zmiany bez względu na wiek. Wielu liderów pojawia się w późniejszym życiu. Niektórzy ludzie odnajdują swoją pasję, gdy są młodzi, ale innym jej znalezienie zajmuje pół życia. (Może kryzys wieku średniego tak naprawdę wcale nie jest kryzysem). Przywództwo niekoniecznie obejmuje wszystkie dziedziny twojego życia. Większość liderów kieruje swoją pasją na jeden lub dwa aspekty i kieruje się innymi. Wymagana wiedza, wymagany czas i stres związany z przywództwem ograniczają chęć przewodzenia. Tu dowiesz się, jak powstają przywódcy, jak podejmować działania i jak dzielić się swoją wizją. Aby być liderem lub pozostać liderem, musisz stale rozwijać swoje umiejętności, cele i relacje. Aby zostać liderem, musisz mieć zwolenników. Aby mieć zwolenników, musisz zaszczepić marzenie i szansę stać się częścią tego snu.

Biorąc pod uwagę gen przywództwa

To, czy ludzkie DNA zawiera gen przywódczy, jest tematem do wielkiej debaty. (Żaden taki gen nie pojawił się w ramach projektu Human Genome Project). Czy urodziłeś się ze zdolnościami przywódczymi, czy jest to wyuczone? Większość ekspertów ds. przywództwa i mózgu zgadza się, że mózg jest plastyczny i w odpowiednich warunkach może rozwijać umiejętności przywódcze.

Natura kontra wychowanie

Czy stałeś się tym, kim jesteś, z powodu tego, co odziedziczyłeś po rodzicach, czy z powodu tego, jak rodzice cię wychowali? To, czy masz niebieskie, zielone czy brązowe oczy, jest wynikiem genetyki. Twój wzrost jest określony przez naturę; tak samo jak kolor twoich włosów (i to, czy masz włosy, czy łysiesz). Wpływ genetyczny może nie kończyć się na czynnikach fizycznych; niektórzy znani naukowcy uważają, że genetyka odgrywa rolę w zachowaniu i cechach osobowości. Ale tutaj zaczyna się związek między naturą a wychowaniem. Dziecko urodzone z cechą zwaną nieśmiałością może stać się mniej nieśmiałą, a nawet towarzyską osobą. Oznacza to, że komponent genetyczny można zmienić lub skompensować. Środowisko dziecka i sposób, w jaki dziecko jest mentorowane przez jego głównych opiekunów, ma ogromne znaczenie. Neuroplastyczność mózgu, jego zdolność do zmiany poprzez doświadczenia, umożliwia dziecku przezwyciężenie nieśmiałości. Na przykład jesteś genetycznie zaprogramowany na język. Od urodzenia możesz nauczyć się dowolnego z 6000 języków używanych na Ziemi. Język, który słyszysz, jest językiem, którego się uczysz. Jeśli miałeś szczęście wychowywać się w wielojęzycznym środowisku, możesz biegle posługiwać się więcej niż jednym językiem. Najważniejsze jest to, że natura (umiejętność uczenia się języka) i wychowanie (nauka języka osób z Twojego środowiska) łączą się i kształtują Twoje zdolności językowe. I tak też jest z przywództwem. Jeśli gen przywódczy zostanie w końcu odkryty, gdy naukowcy będą badać 30 000 genów w ludzkim genomie, będzie to tylko punkt wyjścia do odkrycia, jak dana osoba staje się dobrym przywódcą. Wszystkie czynniki wpływające na mózg byłyby zaangażowane w to, czy ten gen jest wyrażany, czy aktywnie używany. Pewne geny są włączane i wyłączane przez całe nasze życie. Niektóre geny pozostają nieaktywne, dopóki doświadczenie nie stworzy ich potrzeby - coś w rodzaju książek z biblioteki, które po prostu siedzą na półce, dopóki nie otworzysz jednej, aby znaleźć potrzebne informacje. Styl życia, odżywianie, środowisko, doświadczenia i relacje to tylko niektóre z czynników, które wpływają na ten proces.

Urodzony przywódca

Prawdopodobnie słyszałeś kogoś nazywanego „urodzonym przywódcą”. Według badań taka osoba może nie istnieć. Wszyscy znają motywujących, inspirujących, kompetentnych ludzi z wizjami, które mają innych chętnych do zrobienia wszystkiego, aby za nimi podążać. Pomyśl o niektórych

przywódcach, którzy charyzmatycznie stworzyli dużą grupę zwolenników: Barack Obama, John Fitzgerald Kennedy, Mahatma Gandhi i Golda Meir. Chociaż możesz nie zgadzać się z wizjami wszystkich tych przywódców, rzeczywiście doprowadzili oni wielu ludzi do ich sposobu myślenia. Ale czy urodzili się, by przewodzić? Większość ludzi uważa, że przywództwo uczy się od innych lub poprzez doświadczenie. Jeśli chcesz nauczyć się interakcji z innymi na poziomie emocjonalnym, możesz skłonić innych do postrzegania rzeczy tak, jak Ty je widzisz.

Możesz także nauczyć się okazywać empatię w kontaktach z innymi w sytuacjach osobistych i zawodowych. Dzięki tym umiejętnościom jesteś na najlepszej drodze do przewodzenia. Nauczyciele często mówią o swoich zajęciach: „Gdybym tylko mógł wybrać ich rodziców!” Birthright tworzy wielu ludzi, którzy stają się liderami. Niektórzy urodzili się w rodzinach królewskich z nadanymi im tytułami, ale to szczęście niekoniecznie czyni z nich przywódców - zwłaszcza jeśli przywódcy, którzy byli przed nimi, nie wzorowali się na dobrych umiejętnościach przywódczych. Ich geny pozwalają im przejść organizację, ale czy mają referencje poza rodzinnymi powiązaniem? Umiejętności przywódcze nie są dziedziczne. Chęć przewodzenia mogą być zaszczipione przez twoje wzorce do naśladowania, ale cechy dobrych przywódców są wyuczone.

Wiodące możliwości

Twoje geny zmieniają się i reagują na Twoje środowisko. Nie mogą działać bez niesamowitych efektów różnych poziomów neuroprzekaźników, hormonów, tlenu, wody i składników odżywczych w mózgu. Na te poziomy ma wpływ żywność, którą jesz, kultura, w której żyjesz, poziom stresu i ilość snu - żeby wymienić tylko kilka.

Gdyby ktoś odziedziczył potencjał wielkiego przywództwa, ale nie miałby możliwości przewodzenia, jego potencjał nigdy nie zostałby wykorzystany. Niektórzy eksperci biznesowi uważają, że każdy ma potencjał przywódczy i mając odpowiednią sytuację, okazję i pasję do pomysłu, może skutecznie przewodzić. Przywództwo można się nauczyć, ale czasami ludzie wokół ciebie uczą cię w nieświadomy sposób. Niektórzy pracownicy, wywodzący się ze swojego środowiska i pasji, potrafią nawiązywać kontakty z innymi, a ich umiejętność obserwacji pozwala im sprostać sytuacji, gdy potrzebny jest lider.

Naszą naturą jest pielęgnowanie

Opieka wydaje się być na stałe wpisana w ludzki mózg. Uwalnianie chemicznej oksytocyny w mózgu zachodzi w mózgach rodziców, gdy rodzą się ich dzieci. Ta substancja wiążąca zachęca mózg do pielęgnowania nowego życia. Przetwarzanie wymaga polegania na innych i bycia na nich w zamian. Dbanie o innych nie tylko pomaga przetrwać gatunek, ale jest niezbędne dla rozwoju osobistego. Pielęgnując relacje w swoim życiu, tworzysz relacje, które zapewniają wsparcie emocjonalne i profesjonalne.

Zobacz Art Lead

Art ma plan: idź do najlepszej szkoły, zdobądź najlepsze staże, pracuj w dobrej firmie i szukaj możliwości wejścia na parter nowo powstałej firmy. Stamtąd chce uczyć się od liderów, pracować z liderami, a jeśli pojawi się okazja do przywództwa, skorzystaj z okazji. Jego plan działa lepiej, niż się spodziewał. Art nigdy nie był wielkim liderem w szkole ani w organizacjach, do których należał; po prostu wie, że tego właśnie chce. „Parter” nowej firmy to dosłownie parter. Pierwsze piętro starszego budynku, nieco na uboczu utartej ścieżki biznesowej, stanowi szkielet nowego start-upu konsultingowego. Sztuka zaczyna się jako jedna z robotnic, ale zawsze chce mieć oko na nagrodę. Dlatego obserwuje dyrektora generalnego i dyrektora finansowego, słucha ich decyzji i notuje w pamięci ich działania. Nie chcąc mówić swoim rówieśnikom, co mają robić, Art buduje dobre relacje z rówieśnikami, dzięki czemu może

oferować sugestie, nie wyglądając na znającego się na rzeczy. Z humorem i entuzjazmem tworzy środowisko, w którym może wykorzystać swoją wcześniejszą wiedzę, aby pomóc swoim rówieśnikom. Jednak przez cały czas jego oczy patrzą, a jego uszy słyszą, co mówią i robią przywódcy. Wkrótce jego koledzy dobrze ze sobą współpracują i osiągają wyznaczone cele. Art każe im pracować jak orkiestra, a on coraz mniej dyryguje, bo wszyscy zaczynają dobrze wykonywać swoją pracę, a on oferuje udział w innych projektach niezwiązanych z jego zespołem. Art nie wie, że kiedy on obserwuje liderów, oni obserwują jego. Ponieważ sami są wyjątkowymi liderami, z uwagą obserwują każdego pracownika, który szuka liderów. Wiedzą, że Art wiele nauczył początkujących, przygotował ich do niezależności i nie tylko wykonuje własną pracę, ale pracuje nad innymi projektami, czasem dorabiając do tego. Dyrektor generalny zwraca się do Arta, mówi mu, jaką świetną robotę wykonuje i proponuje mu własny projekt. Art dziękuje mu i mówi, jak bardzo ceni sobie szansę na wykazanie się przywódcą. Prezes się uśmiecha. Wie, czego jeszcze nie ma Art. Że już udowodnił, że jest liderem, a teraz zmierza do znacznie większej szansy na przywództwo.

Opis atrybutów przywództwa

Poszukiwany: osoba lub osoby z doskonałymi umiejętnościami podejmowania decyzji; umiejętność bezbłędnej komunikacji z przełożonymi, podwładnymi, członkami zarządu i klientami; i umiejętności słuchania tak doskonałe, że rozumiesz, co się mówi, a co nie. Musi być spokojny w obliczu przeciwności i potrafić inspirować innych. Jeśli chcesz wydobyć z siebie i innych to, co najlepsze, zapytaj w sobie. Osoby niewykwalifikowane nie muszą składać wniosków, chyba że chcą nauczyć się wszystkich powyższych i więcej. Nie martw się. Wszystkie te umiejętności możesz rozwijać. Nadchodzące sekcje pomogą Ci zacząć.

Podejmowanie działań, które tworzą lidera

Lista atrybutów przywództwa jest nieskończona, ale gdybym miał stworzyć spis cech, bez których żaden lider nie może się obejść - atrybuty, które zadowolą mózgi większości pracowników - obejmowałyby to te, które zostaną uwzględnione w kolejnych sekcjach.

Być w kontakcie

Poinformuj swoich pracowników, że jesteś z nimi, co daje im poczucie bezpieczeństwa i uspokaja emocjonalny obszar mózgu. Kiedy emocje są spokojne, istnieje mniejsze prawdopodobieństwo, że zainicjujesz reakcję na stres, a zamiast tego Twój mózg jest otwarty na nowe informacje i lepiej reaguje na innych. W naszym globalnym społeczeństwie łatwo jest być w kontakcie jako lider. Możesz codziennie tweetować swoją drogę do życia swoich pracowników. Korzystając z serwisu społecznościowego Twitter, możesz wysyłać wiadomości do każdego pracownika, informując ich, gdzie jesteś i co robisz. Możesz zadzwonić na spotkanie w ciągu kilku sekund i wysłać krótkie ważne wiadomości.

Bądź widoczny

Chcesz mieć pewność, że pracownicy będą Cię regularnie widywać. Jeden starszy lider dba o to, aby codziennie odwiedzała każdy zespół. Może tylko szybko się przywitać i zapytać, czy czegoś potrzebują, ale jest tam, aby mogli to zobaczyć. Widoczność jest korzystna z trzech powodów. Po pierwsze, zapewnia pracownikom wiedzę, że Ci zależy i że jesteś przystępny. Po drugie, pozwala zawsze wiedzieć, co się dzieje. Wykorzystaj każdą okazję, aby pracować wśród swoich pracowników, witaj ich i traktuj z szacunkiem. Po trzecie, pozwala pracownikom wiedzieć, że jesteś gotowy do przyłączenia się i pomocy w razie potrzeby.

Doskonal swoje umiejętności komunikacyjne

Twój mózg jest zaprogramowany na język. Osoby z dobrymi umiejętnościami komunikacyjnymi częściej awansują i awansują na wyższe poziomy w organizacjach. Komunikacja jest dwukierunkowa; aby być skutecznym komunikatorem, trzeba być zarówno dobrym słuchaczem, jak i dobrym mówcą. Niezależnie od tego, czy komunikujesz się twarzą w twarz, przez Internet, czy za pośrednictwem wiadomości tekstowych i telefonów komórkowych, upewnij się, że przekazujesz swoją wiadomość na poziomie zrozumienia osób otrzymujących ją i uważnie słuchaj odpowiedzi. Pracownicy, którzy czują, że informacje są im przekazywane, pozostają w pracy dłużej i są bardziej zmotywowani - może dlatego, że komunikacja aktywuje zarówno ośrodki językowe, jak i ośrodki emocjonalne w mózgu.

Miej emocje na wodzy

Upewnij się, że potrafisz prowadzić siebie, zanim zaczniesz przewodzić innym. Kontroluj swoje emocje. Używaj ich do podejmowania decyzji, ale nie pozwól im się wykorzystywać. Zdecyduj, kto ma kontrolę. Twój mózg jest łatwo przytłoczony emocjami, chyba że nauczyłeś się używać kory przedczołowej, organu wykonawczego mózgu, do złagodzenia tych surowych emocji. Aby to zrobić, musisz ćwiczyć umiejętności inteligencji emocjonalnej, które opisuję w rozdziale 8, takie jak zdolność rozpoznawania emocji. Gdy zaczniesz je rozpoznawać, możesz także określić najlepszy sposób ich obsługi.

Inspiruj zespoły

Nie możesz być liderem, jeśli nie masz żadnych zwolenników. Bądź typem lidera, który chodzi z twoimi zespołami, a nie przed nimi. Pewnego dnia możesz się odwrócić i stwierdzić, że jesteś sam. Mózg jest społeczny i towarzyski. Zaoferuj siebie, swoje nadzieje i cele zespołom, które pomogą Ci osiągnąć sukces. Inspirujesz, będąc w stanie wyjaśnić złożone kwestie w sposób zrozumiały dla Twoich obserwujących. Twoja pewność siebie, że zadanie można wykonać lub cel można osiągnąć, inspiruje ich do pracy. Pokaż im, że chociaż popełniasz błędy, podnosisz się i próbujesz ponownie. Tego rodzaju inspirujące zachowania stymulują ośrodki emocjonalne mózgu.

Wyostrz swoje umiejętności podejmowania decyzji

Jak zobaczysz, umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji i szybkich decyzji jest częścią przewodzenia innym. Aby wyostrzyć te umiejętności, spróbuj wykonać następujące czynności:

- ✓ Przecwicz identyfikowanie problemów i proste ich przedstawianie.
- ✓ Zaproś do burzy mózgów, aby stworzyć jak najwięcej możliwych rozwiązań.
- ✓ Określ konsekwencje dla każdego możliwego rozwiązania.
- ✓ Aktywuj swoje decyzje i śledź ich skutki.

Zaszczepiasz poczucie bezpieczeństwa i ochrony swoim pracownikom, gdy mogą liczyć na Twoje umiejętności podejmowania decyzji.

Poznaj swoich ludzi

Ludzie muszą czuć się związani z innymi. Liderowi, który poznaje swoich pracowników zarówno zawodowo, jak i osobiście, łatwiej ich motywuje i nakłania do zmian, a pracownicy, którzy czują się związani z przełożonymi, wolą swoją pracę.

Proszę każdego kierownika, żeby zetknął się z tym, co robią, aby poznać swoich pracowników. Większość z nich odbywa indywidualne spotkania z każdym pracownikiem, aby dowiedzieć się, co lubi, a czego nie lubi w pracy. Dowiadują się także o swoich osobistych celach i pragnieniach. Jest to skuteczne dla większości liderów, ale nie jest tak zabawne, jak imprezy, które mają inni przywódcy.

Przyjęcia, odosobnienia i gry mogą brzmieć jak zabawa dla dziecka, ale mózg uwielbia się bawić i uczyć się przez zabawę. Daj swoim pracownikom możliwość rozluźnienia włosów i prawdziwej rozmowy z Tobą i ze swoimi współpracownikami. Mózg jest społeczny; interakcja zapewnia poczucie ważności i pewności siebie w układzie limbicznym i płacie czołowym.

Przedkładaj potrzeby innych nad własne

Kiedy rozmawiasz ze swoimi pracownikami, pytaj ich, czego chcą od swojej pracy, jakie mogą być ich przyszłe cele i jakie mają potrzeby, które nie zostały zaspokojone. Pomaganie pracownikom w osiąganiu najlepszych wyników i rozwijaniu kariery pomaga Twojej firmie na dłuższą metę. Jeśli Twoi pracownicy uwierzą, że im pomożesz, będą bardziej skłonni pomóc Ci osiągnąć cele organizacyjne. Twoje zainteresowanie zapewnia poczucie przynależności i zwiększa uwalnianie dobrych neuroprzekazników, w tym dopaminy i serotoniny.

Prowadź ludzi tam, gdzie chcą

Jeśli chcą iść, dlaczego po prostu nie idą? Strach - ten sam strach, który powstrzymuje wielu ludzi przed zostaniem liderami. Twoja inspiracja i strach, który pokonałeś, dają twoim wyznawcom odwagę, by iść z tobą. Gdy ich strach ustępuje, poziom kortyzolu, hormonu stresu, spada, gdy wzrasta poziom dopaminy, substancji chemicznej będącej nagrodą. Znajdź tych, którzy dzielą Twoją wizję, chcą, aby coś się wydarzyło i którzy chcą coś zmienić.

Utrzymanie wysokich oczekiwań

Wysokie oczekiwania zwykle sprzyjają wysokiej produktywności. Pracownicy spełniają to, czego od nich oczekujesz. Wyznaczanie jasnych oczekiwań określa granice. W ramach tych parametrów możesz spodziewać się kreatywności i nowych pomysłów. Nie chcesz, aby wszyscy w Twojej organizacji robili swoje lub robili to samo. Oczekiwania zapewniają przewidywalność, która zmniejsza stres i daje mózgom pracowników swobodę tworzenia zmian w postaci nowych pomysłów, nowych produktów i nowych procesów. Czy Twoi pracownicy wiedzą, jakie są Twoje oczekiwania? Gdyby ktoś z zewnątrz przyszedł do Twojej firmy i poprosił któregoś z pracowników o wskazanie celów jego działu na miesiąc, czy mógłby odpowiedzieć? Kiedy zatrudniasz nowego pracownika, zna jej opis stanowiska pracy, ale opisy stanowisk się zmieniają i musisz informować pracowników na bieżąco o opisach stanowisk i oczekiwaniach. Miej jasne oczekiwania i śledź postępy pracowników, wykonując następujące czynności:

- ✓ Spotkaj się ze wszystkimi, którzy zgłaszają się bezpośrednio Tobie i dowiedz się, czy wiedzą
- Oczekiwania, jakie masz wobec nich.
- Oczekiwania każdego, kto się do nich zgłasza.
- Opisy stanowisk wszystkich, którzy im się podporządkowują.
- ✓ Regularnie spotykaj się z bezpośrednimi podwładnymi, aby omówić wpływ ich pracy na cele i oczekiwania firmy.
- ✓ Opublikuj swoje oczekiwania w całym budynku, biurach, fabrykach i tak dalej.
- ✓ Traktuj swoich pracowników tak, jakby potrafili spełnić wszystkie oczekiwania.
- ✓ Akceptuj tylko to, czego oczekujesz; znajdź czas na poprawki.
- ✓ Kiedy czas jest na wagę złota, a poprawki nie są możliwe, uważnie obserwuj postępy.

✓ Regularnie motywuj swoich pracowników; zostań cheerleaderką.

Piękna pani

Wszyscy ludzie mają tendencję do spełniania (lub obniżania) oczekiwań, które mają wobec nich inni. Sztuka George'a Bernarda Shawa „Pygmalion” ma w sobie niezwykłą linię. Sztuka opowiada o profesorze Higginsie, który twierdzi, że może wziąć zwykłą dziewczynę-kwiatkę, Elizę Doolittle, i przedstawić ją jako damę - i właśnie to robi. Po treningu Higginsa Doolittle mówi: „Różnica między dziewczyną z kwiatami a damą nie polega na tym, jak się zachowuje, ale raczej w tym, jak jest traktowana”. Jej punkt, który stał się znany jako Pigmalion. Efekt zaobserwowano w szkołach, w których nauczycielom przydzielono uczniów i mówi się im, że uczniowie są uzdolnieni, podczas gdy w rzeczywistości odnieśli niewielkie sukcesy w szkole. Nauczyciele traktują ich jak uzdolnionych, a uczniowie wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i radzą sobie bardzo dobrze. Efekt Pigmaliona i inne badania pokazują, że otrzymujesz to, czego oczekujesz. Wysokie oczekiwania wraz z odpowiednim szkoleniem sprzyjają rozwojowi pracowników i zwiększają produktywność.

Oczekiwanie (i ucieleśnianie) uczciwości

Jedną z najważniejszych cech skutecznego lidera jest uczciwość. Lider, który jest uczciwy, szanuje siebie i swoich pracowników oraz ponosi odpowiedzialność za swoje czyny, jest liderem, którego należy naśladować. Uczciwości uczysz się poprzez doświadczenia życiowe. Tak jak nauczyłeś się uczciwości od ważnych osób w swoim życiu, Twoi pracownicy mogą się tego nauczyć od Ciebie. Twoje myśli, uczucia i działania muszą być zgodne w każdym aspekcie twojego życia. Jeśli nie dopasowujesz swoich działań lub zachowań do swoich wartości, postrzegasz swoich pracowników jako niewiarygodnych. Każde doświadczenie, w którym okazujesz lub praktykujesz uczciwość, zwiększa prawdopodobieństwo kontynuacji tego wzorca. Twoja moralność i wartości znajdują się w płacie czołowym zdrowego mózgu.

Oceniasz siebie i innych w tym obszarze mózgu. Wiesz, kiedy masz zamiar zrobić coś złego, a uczucia związane z tą wiedzą powstrzymują Cię przed zrobieniem tego. Widzisz konsekwencje takich działań i wiesz, że mogą one sprawić, że poczujesz się okropnie, więc wybierasz główną drogę. Ze względu na nieuczciwość liderów tworzących wiadomości, zaufanie do przywództwa jest bardzo trudne dla pracowników i klientów. Jeden Enron utrudnia wielu liderom przewodzenie - a efekt nieufności utrzymuje się latami. Prowadź swoją firmę jako doskonały wzór do naśladowania i zawsze, gdy korporacje ujawnione jako oszuści, pokaż pracownikom w jeszcze inny sposób uczciwość swojej firmy.

Rozwijanie inteligencji emocjonalnej

Poświęćmy całą sekcję omówieniu inteligencji emocjonalnej, ale ten temat również zasługuje na wspomnienie, ponieważ zrozumienie siebie i innych jest kluczem do przywództwa. Radzenie sobie z emocjami pracowników i klientów jest zwykle uważane za umiejętność miękką - taką, która bezpośrednio odnosi się do uczuć ludzi, a nie do biznesu. Ale liderzy XXI wieku muszą używać czegoś więcej niż tylko swoich zdolności poznawczych, muszą być w stanie przewodzić innym, używając swoich emocji i kompetencji inteligencji emocjonalnej. Liderzy są pod ogromną presją. Ciśnienie powoduje, że mózg działa na niższym, bardziej instynktownym i refleksyjnym poziomie. Zaczynają się pojawiać stare nawyki i wzorce, a stres i frustracja rozprzestrzeniają się po całej organizacji. Możesz zacząć wrzeć lub mikrozarządzać, aby uzyskać kontrolę. Pewien bardzo mądry (i bardzo odważny) członek mojego zespołu powiedział mi: „Co wymyka się spod kontroli w twoim życiu, co próbujesz kontrolować moje?” Miała rację z tym pytaniem. Zmusiło mnie to do zatrzymania się i refleksji. Z czasem odkryłem, gdzie są moje problemy i zacząłem je naprawiać, zamiast próbować naprawiać jej pracę (co wcale jej nie potrzebowało). Jesteś bombardowany informacjami, prośbami, odmowami i problemami 24/7. Zrozumienie swoich reakcji emocjonalnych pomaga radzić sobie z wyzwaniem, przed którymi stajesz,

a branie pod uwagę emocji innych sprawia, że jesteś liderem o potężnym wpływie. W kontaktach z innymi potrzebujesz czegoś więcej niż racjonalnego mózgu. Twoje przeczucia podpowiadają Ci, czy dokonujesz właściwych wyborów i podążasz właściwą drogą. Uznanie zarówno swoich racjonalnych myśli, jak i swoich uczuć jest częścią bycia przywódcą inteligentnym emocjonalnie.

Spacer po spacerze

Uczciwość sprowadza się do powiedzenia: „Spaceruj, a nie tylko gadaj”. Uczciwi ludzie chcą pracować, być blisko i naśladować uczciwych ludzi. Gandhi słynął ze swojej uczciwości. Jak głosi jedna z historii, matka przebyła wiele mil, aby zabrać syna na spotkanie lidera. Poprosiła Gandhiego, aby powiedział jej synowi, żeby przestał jeść cukier, ponieważ nie jest to dobre dla jego zdrowia i zgniją mu zęby. Gandhi wysłuchał jej prośby i powiedział, żeby wróciła za miesiąc. Rozczarowana i zła kobieta zabrała syna i wyszła, ale wróciła miesiąc później. Kiedy chłopiec zbliżył się do przywódcy, Gandhi wziął go za rękę i powiedział: „Nie jedz cukru. To jest złe dla twojego zdrowia.” Matka spojrzała na Gandhiego i zapytała, dlaczego nie ostrzegł chłopca podczas ich pierwszej wizyty. Gandhi spojrzał na nią i powiedział: „Ponieważ, mamo, sam zjadałem dużo cukru”.

Porównanie skutecznego i nieefektywnego przywództwa

Cechy przywództwa, o których mówiłem wcześniej, są niezaprzeczalnie ważne. Ale wielu z was ma - lub chciałoby mieć - inne cechy, które decydują o wspaniałych cechach przywódczych. Chcę być jak Mike. Nie, nie Jordan. Mike Mercer był moim pierwszym prawdziwym liderem. Nie potrafił mikrozarządzać. Inspirował. Wykorzystując humor, kreatywność, nadzieję, poczucie dobra i zła oraz swoją moc w pozytywny sposób, Mike stworzył zespół, którego nie można było powstrzymać. Po tym przykładzie dobrego przywództwa, oto przykład jego przeciwieństwa. Nazwę go John. John wszystkim zarządzał. Dzierżył swoją moc, kiedy tylko było to możliwe. Początkowo rozwój zawodowy ograniczył do minimum. Kiedy nadeszła desperacja, rzucił w nas rozwój zawodowy. Żadnego wyboru, żadnego wkładu, żadnego sposobu. John to coś, co nazywam „Co ostatnio dla mnie zrobiłeś?” szef. Spraw, by wyglądał dobrze lub zwiększ jego wyniki, a będziesz jego ulubionym pracownikiem. Ale zepsuj coś lub pozostań za kulisami, a otrzymasz niewiele pozytywnej odpowiedzi lub uznania. A potem jest Lucy Goosey. Oto lider, który ma potencjał. Nie zarządza mikrozarządzaniem, ale nie ma też umiejętności organizacyjnych. Leć obok siedzenia jej spodni Lucy. Zwołuje spotkania w ostatniej chwili i zwykle odwołuje zaplanowane spotkania. Lucy często wychodzi wcześniej lub może przyjść późno. Dopóki znasz swoją pracę, nic ci nie jest - chyba że ona cię nie lubi. Ona jest zbyt miła, by zwalniać ludzi, więc Lucy ignoruje lub w jakiś sposób źle traktuje swoich pracowników, dopóki nie mają dość i nie rezygnują. Umiejętności podejmowania decyzji Lucy prawie nie istnieją. Pozwala swojemu niezdecydowaniu podjąć decyzję. Ups! Za późno na składanie ofert na ten projekt! No cóż, nadejdzie inny. Jakim liderem chcesz być? Przyjrzyj się bliżej cechom Mike'a, Johna i Lucy poniżej. Najwyraźniej Mike jest najlepszym liderem. Jeśli masz jakieś cechy któregośkolwiek z dwóch pozostałych „liderów”, możesz zechcieć ponownie ocenić swoje działania, a także motywę zostania liderem.

Porównanie cech przywódczych

Mike: John: Lucy

Szczery: Nieuczciwy: Kto wiedział?

Humorystyczny: Wredny: Śmiech

Wysokie oczekiwania: Ukryte oczekiwania : Niskie

Wysoka inteligencja emocjonalna: Niska inteligencja emocjonalna: Umiarkowana

Jasna wizja: Ścisła konkurencja: Nieważne

Jasna komunikacja: Niejasna: Mało lub żadna

Dobry decydent: Podejmuje decyzje w oparciu o swoje potrzeby: Pryszczące

Zna pracowników: Zna pracowników według umiejętności: Niewiele

Potencjalni klienci: Mikrozarządzanie: Bez wyprzedzania lub zarządzanie

Zachęcanie do sukcesu poprzez przywództwo

Sukces lidera zależy od sukcesu jego pracowników. Wydobywanie z innych tego, co najlepsze, jest tym, co robią dobrze prosperujący liderzy. W tej sekcji przedstawiam kilka sposobów, dzięki którym możesz pomóc innym odnieść sukces.

Wyobraź sobie możliwości pracowników

Twoje zyski to uzyskanie oczekiwanych wyników. Twoi pracownicy pomogą Ci się tam dostać. Wykorzystanie największych atrybutów lub talentów każdej osoby ma sens i wielu przywódców właśnie to robi. Nie poprzestawaj na tym. Pozwól im się rozciągnąć i pracować nad swoimi słabościami.

Gdzie zaczynasz? Oto punkty wyjścia:

✓ Spójrz. Obserwuj swoich pracowników, jak wykonują swoje obowiązki. Śledź, jak wchodzą w interakcje, z jaką szybkością pracują i w czym wydają się bardzo dobrzy.

✓ Poświęć trochę czasu. Omów z każdym pracownikiem swoje mocne strony. Następnie omów, co ty i oni postrzegacie jako słabość. Dowiedz się, jak bardzo są zainteresowani pracą w obszarach, w których są mniej biegli.

✓ Zaoferuj pomoc. Wyślij ich na szkolenia w obszarach słabości, jeśli uważasz, że budowanie określonej umiejętności jest ważne.

✓ Wypróbuj. Daj im szansę na zbudowanie tych słabych punktów. Daj im znać, że nie oczekujesz doskonałości. Porażka rozczarowuje, ale uczysz się na próbach i błędach.

Poinformuj swoich pracowników, jaką wartość mają dla firmy. Jeśli podzielają Twoją wizję, przyznaj, że mogą być bardziej wartościowi, jeśli ich słabości zamieniają się w mocne strony.

Przekaż przydatne opinie

Niezależnie od tego, czy masz jednego pracownika, czy tysiące, pozostanie w kontakcie dzięki przydatnym informacjom zwrotnym jest nie tylko możliwe, ale także kluczowe. Nawet jeśli dopiero zaczynasz przygodę z grą cyfrową, połączenie ze swoimi pracownikami jest cenne; brak połączenia jest stratą czasu i potencjalnej interakcji.

Spotkania osobiste nie zawsze są odpowiednie lub łatwe do zaplanowania. Oczywiście Twoi bezpośredni podwładni mogą przekazywać informacje zwrotne wielu Twoim pracownikom, a inni liderzy również mogą to robić. Ale jak możesz dotrzeć do nich wszystkich? Skąd mogą wiedzieć, że oglądasz, wspierasz i że ci zależy? Pamiętaj, że udzielanie informacji zwrotnej to jeden z najważniejszych atrybutów lidera. Znajdź sposoby przekazywania informacji zwrotnej indywidualnie i całej organizacji. Wypróbuj następujące rozwiązania:

✓ Biuletyn online: publikuj cotygodniowy lub dwumiesięczny biuletyn zawierający informacje o ostatnich postępach, osiągniętych celach, osobistych zwycięstwach oraz nowych projektach lub klientach.

✓ Twitter: Tweetuj pracowników, gdy dzieje się coś nowego, wydarzyło się coś dobrego lub ma się wydarzyć. Przyjrzyj się korzystaniu z usługi Yammer, która jest narzędziem komunikacyjnym, takim jak Twitter, ale zapewnia bezpieczeństwo, tak aby mogli z niego korzystać tylko pracownicy z firmowym adresem e-mail.

✓ Wideokonferencje: Dzięki wideokonferencjom duża organizacja jest mniejsza. Internet umożliwia bezpośredni kontakt z pracownikami w Twoim budynku lub na drugim końcu świata.

Mentor i coach

Program mentoringu lub coachingu może być tym, czego potrzebuje Twoja organizacja. Pomoc nowym pracownikom w dostosowaniu się do nowego otoczenia to tylko jeden z aspektów mentoringu. Duże korporacje, takie jak Microsoft, korzystają z programów mentorskich, aby utrzymać wysoko wydajnych pracowników i przygotować niektórych na stanowiska kierownicze. Sportowcy wyczynowi korzystają z trenerów w taki sam sposób, w jaki korzystają z nich firmy: do zachęcania, motywowania, nauczania i utrzymywania sukcesu. Upewnij się, że Twoja firma jest w stanie obsłużyć program coachingowy, zanim przejdziesz dalej. Czas jest właściwy, jeśli

✓ Ty i Twoi pracownicy macie czas na spotkanie.

✓ Kilku pracowników jest zainteresowanych posiadaniem lub byciem mentorem.

✓ Klimat w biurze jest zdrowy, a biznes idzie na tyle dobrze, że ten program nie będzie obciążeniem. (Nie chcesz zwalniać kogoś w środku tego programu!)

Zanim połączysz mentorów i podopiecznych, musisz ustalić jasne cele. Oto możliwe cele programu:

✓ Upewnij się, że masz odpowiednią osobę na właściwym miejscu

✓ Pomoc nowym pracownikom w dostosowaniu się do środowiska pracy

✓ Zachęcanie do ról przywódczych

✓ Wzmacnianie mocnych stron, wspomaganie słabości

✓ Modelowanie akceptowalnych nawyków pracy

✓ Wyjaśnienie oczekiwań w pracy

✓ Praca zespołowa

Skuteczny program mentoringu zależy od tworzenia produktywnych dopasowań między pracownikami. Podobnie jak Yenta, matchmaker w Skrzypku na dachu często miał problemy ze znalezieniem idealnych dopasowań, więc stworzenie zespołu mentora / podopiecznego, który działa, może być dla Ciebie wyzwaniem. Weź pod uwagę następujące rodzaje kompatybilności:

✓ Dopasuj pracowników początkujących i weteranów. Weteran może być w stanie podzielić się informacjami o stanowisku, środowisku i udanym podejściu do pracy.

✓ Sparuj pracownika, który ma określoną słabość, z pracownikiem silnym w tej dziedzinie. Jeśli pracownik jest zainteresowany rozwojem swojej słabości, inny pracownik może przedstawić mocne strony i wyjaśnić, jak poprawić.

✓ Porównaj cele zawodowe i dopasuj te z tymi samymi celami. Pracownicy, którzy cenią ten sam cel, mogą mieć wiele innych cech wspólnych.

✓ Dopasuj pracowników, którzy mają wspólne zainteresowania. Rozwijanie relacji w pracy jest łatwiejsze, gdy istnieje wspólna płaszczyzna.

✓ Paruj pracowników w pary zgodnie z rodzajem informacji, z którymi się dzielą. (Rozdział 7 przedstawia w zarysie inteligencje wielorakie). Osoby o tej samej sile inteligencji mogą podobnie podejść do problemów i być w stanie dzielić się pomysłami w formacie łatwym do zrozumienia dla innych.

Jedna korporacja wykorzystała metodę szybkiego randkowania, aby dopasować mentorów i podopiecznych. Każdy podopieczny spędził dziesięć minut na rozmowie z mentorem, po czym zadzwonił dzwonek i podopieczni przeszli do następnego mentora. Grupa faktycznie pomyślała, że to całkiem zabawne i uwolniło wiele napięcia. Po zakończeniu wszystkich „randek” pracownicy i mentorzy poprosili o wybranie trzech osób, z którymi czuli, że mogą pracować. W wielu przypadkach selekcje były zgodne i program się rozpoczął. Nieliczni, którzy nie mieli dokładnych dopasowań, spróbowali jeszcze kilku „randek” i ostatecznie wszyscy zostali partnerami. Po dopasowaniu pary mentor / podopieczny mogą spędzać czas razem w nieformalnych okolicznościach, takich jak lunch lub randki przy kawie, lub możesz zorganizować spotkania mentorskie, na których wszystkie pary spotykają się, aby dzielić się doświadczeniami, budować relacje i ulepszać program poprzez sugestie i komentarze. Coaching lub mentoring nie działają bez jasnych oczekiwań wobec wszystkich interesariuszy. Ktoś może być wspaniały w swojej pracy, ale nie może dokładnie wyjaśnić komuś, co robi. Twoi trenerzy lub mentorzy mogą wymagać własnego coachingu! Musisz mieć pewność, że Twoi trenerzy są przygotowani do prowadzenia coachingu. Przede wszystkim Twoi trenerzy lub mentorzy muszą mieć emocjonalną samokontrolę i empatię. Ich zadaniem jest budowanie relacji z potencjalnie wartościowym członkiem Twojego zespołu - kimś, kto pewnego dnia może być liderem w Twojej organizacji.

Dzielenie się swoją wizją

Czasami patrzysz na swoją firmę jako całość - z szerszej perspektywy. Twoja prawa półkula dominuje nad Twoimi myślami, a biznes staje się żywym, oddychającym organizmem. Wszystkie części współpracują ze sobą, tworząc całość - aby spełnić wymagania Twojej wizji, Twojego marzenia. Innym razem możesz zobaczyć to, co widzi twoja lewa półkula: szczegóły. Poszczególne koła zębate w kole. Kiedy widzisz te elementy i części, możesz zobaczyć każdego pracownika i każdy opis stanowiska, który tworzy wnętrze firmy. Pracownicy zwykle koncentrują się na wizji lewej półkuli: utknęli w swoich indywidualnych kabinach, sekcjach lub zespołach, które nie widzą, gdzie ich część pasuje do całości. Często każdy z nas jest tak pochłonięty niuansami naszej własnej odpowiedzialności, że trudno jest wyjść poza to. Kiedy pracownicy grzęzną w szczegółach, Twoim zadaniem jest przywrócenie im pełnego obrazu. Twoja wizja może zawierać słowa, ale musi inspirować poprzez historię, metaforę, a nawet piosenkę, i musi być wiarygodna i osiągalna dla interesariuszy, z którymi się nią dzielisz. Zaczynasz od przyszłości. Gdzie chcesz iść? Jak długo zajmie Ci dotarcie tam? Nie musisz jeszcze opisywać, jak się tam dostać. W rzeczywistości osoby, z którymi dzielisz swoją wizję, mogą mieć duży udział w projektowaniu procesu. Spójrz na wizję firmy Microsoft. Wcześniej był to „komputer PC na każdym biurku iw każdym domu”. Ale deklaracje misji i deklaracje wizji zmieniają się z biegiem czasu. Dziś ich oświadczenie brzmi:

„pomagać ludziom i firmom na całym świecie osiągnąć pełny potencjał”. Ich ostatnie oświadczenie jest nieco bardziej abstrakcyjna niż ich pierwotna wizja. Możesz wizualizować komputer na każdym biurku, ale uzyskanie konkretnego obrazu potencjału jest nieco trudniejsze. Jednak oba stwierdzenia są inspirujące i emocjonalne. Dlatego łatwiej się po nich dostać. Organizując swoją wizję, zadaj ważne pytania:

- ✓ Kto to zrobi?
- ✓ Co zamierzasz zrobić?
- ✓ Gdzie to się stanie?
- ✓ Kiedy będzie miało miejsce działanie?

Wygląda na to, że napiszesz artykuł w gazecie, ale są to pytania, na które należy odpowiedzieć w wizji. Zapisz instrukcje na potrzeby swojej misji. Interesariusze, z którymi dzielisz się swoją wizją, mogą być pomocni w tworzeniu i usprawnianiu Twojej misji. Prawdopodobnie jedno z najbardziej emocjonalnych i dynamicznych stwierdzeń dotyczących wizji pochodzi ze słynnego przemówienia Martina Luthera Kinga Jr. I have a dream. Jego wizja była łatwa do wyobrażenia i noszenia w pamięci za pomocą stwierdzeń typu: „Mam sen, który pewnego dnia na czerwonych wzgórzach Georgii synowie byłych niewolników i synowie byłych właścicieli niewolników będą mogli zasiąść razem przy stole braterstwa”. I jego powtórzenie stwierdzenia „Mam marzenie” głosem, który zawierał pewność siebie, pasję i współczucie, ułatwił zapamiętanie. Jakie jest Twoje marzenie? Jako lider musisz podzielić się swoją wizją. King mógł podzielić się swoimi stwierdzeniami z czystym faktem i bez emocji, ale wynik po prostu nie byłby taki sam. Jeśli pasjonuje Cię wizja przywództwa, podziel się nią z każdym pracownikiem, każdym interesariuszem i każdym, kto będzie słuchał. Spraw, by był widoczny w całej organizacji, biurach i budynku:

- ✓ Umieść go na górze lub na dole każdego e-maila lub notatki.
- ✓ Zawieś oprawioną kopię w recepcji.
- ✓ Umieść go w każdej kabinie lub biurze.
- ✓ Umieść to na swoim papierze firmowym.
- ✓ Uczyń go częścią swojego logo.
- ✓ Heck, powieś tego frajera w toaletach.