

Zostań liderem, którym chcesz być

Więc chcesz być liderem. Albo już jesteś liderem. Czy wiesz, jakiego stylu przywództwa używasz? Być może pracowałeś dla liderów o różnych stylach i wiesz, jakim nie chcesz być liderem. Niektórzy liderzy znajdują swój styl i trzymają się go bez względu na wszystko, ale różne sytuacje mogą wymagać różnych stylów przywództwa. Możesz znaleźć się na pozycji lidera, która wymaga jednego podejścia, ale gdy biznes się zmieni lub pojawią się nowi pracownicy, możesz przyjąć inny styl. W tym rozdziale poznasz różne style przywództwa. Dołączam narzędzie do oceny Twojego stylu przywództwa i pokazuję, jak zmiana stylów może mieć sens dla Ciebie i Twojego mózgu.

Ugaszanie klasycznych stylów przywództwa

Najpopularniejsze style przywództwa - autorytarny, demokratyczny i delegacyjny - odnoszą się do typów podejmowania decyzji, które zwykle mają miejsce w organizacji. W kolejnych sekcjach znajdziesz szczegółowe informacje na temat każdego z tych stylów.

Autorytatywny

Przywódcy autorytarni dokładnie wiedzą, czego chcą, kto ma to zrobić i kiedy należy to zakończyć. Chociaż ci liderzy nie oferują wiele miejsca na manewry, często wykonują swoją pracę i pokazują swoje oczekiwania. Wielu autorytarnych przywódców

- ✓ Nie szuka pytań ani komentarzy
- ✓ Podejmuje decyzje przy niewielkim lub żadnym wkładzie ze strony pracowników
- ✓ Są określanii jako apodyktyczni i porównywani do dyktatorów

Jeśli jesteś liderem małej organizacji, a Twoi pracownicy nie są przeszkoleni i potrzebują dużo zarządzania, a także przywództwa, być może będziesz musiał przyjąć ten styl, aby załatwić sprawę. Niektórzy pracownicy dobrze się rozwijają pod autorytarnym przywództwem. Pokolenie tradycjonalistów (prawdopodobnie najstarsza grupa pracowników, jaką masz), ma niewiele problemów z tym stylem przywództwa; pracownicy z tamtych czasów szanują autorytet i nie kwestionują decyzji podejmowanych przez szefów, przełożonych, menedżerów czy liderów. Młodsze pokolenia, ci pracownicy w wieku około 30 lat lub młodszy, niełatwo okazują szacunek autorytetom, dopóki te osoby nie sprawdzą się, dlatego nie radzą sobie dobrze w stylu autorytarnym. Starsi pokolenie wyżu demograficznego może polubić ten styl, ale młodszy często wolą większy wkład w podejmowanie decyzji. Styl autorytarny może wywołać reakcję stresową w mózgach pracowników. Jeśli pracownicy czują, że są stale obserwowani, nie mają zaufania i nie mają kontroli nad swoim życiem, w ich mózgach i ciałach mogą krążyć hormony stresu. Chroniczny stres może zakłócać pracę i wyższe funkcje poznawcze. W wyniku przewlekłego stresu mogą również wystąpić problemy zdrowotne. Pracownik, któremu nie podoba się autorytarne przywództwo, może czuć, że musi porzucić pracę, aby się chronić. Rozdział 2 mówi więcej o reakcji na stres.

Demokratyczny

Styl demokratyczny jest również nazywany przywództwem partycypacyjnym i zachęca pracowników i interesariuszy do udziału w podejmowaniu decyzji. Dzięki doświadczonej sile roboczej styl demokratyczny może być pozytywnym doświadczeniem dla wszystkich zainteresowanych stron. Ponieważ każdy bierze udział w podejmowaniu decyzji, decydenci muszą mieć wiedzę na temat firmy, procesu, produktu i deklaracji wizji. Ogólnie rzecz biorąc, przywództwo partycypacyjne wymaga więcej czasu na załatwienie spraw. Ponieważ demokratyczny przywódca chce szanować myśli, uczucia i potrzeby pracowników, dyskusje mogą być długie. (Im większa grupa, tym dłużej dyskusja może trwać).

Jeśli pracownicy potrzebują więcej informacji, aby wyrazić swoje uwagi i pomóc w podejmowaniu decyzji, proces trwa jeszcze dłużej. Przywódca demokratyczny zazwyczaj ma zmotywowanych i inspirowanych pracowników, a większa motywacja oznacza więcej pracy. Gdy problemy wymagają rozwiązania, pracownicy są zachęceni do pomocy i często mają doskonałe sugestie. Wszyscy pracownicy są na bieżąco z wewnętrznymi działaniami i zewnętrznymi interakcjami firmy. Demokratyczny styl przywództwa jest świetny dla tych mózgow, które potrzebują wkładu i poczucia kontroli. Kiedy ktoś jest słuchany i rozumiany, mózg uwalnia dobre neuroprzekazniki. Ta reakcja przyczynia się do motywacji, skupienia i uwagi oraz zwiększa zdolność mózgu do myślenia na wyższym poziomie poznawczym.

Kto jest szefem?

Kiedy Maya przyjęła posadę szefa działu w małej sekcji badawczej laboratorium farmaceutycznego, była podekscytowana. Jako kierownik wydziału założyła, że będzie miała dużo do powiedzenia na temat projektów badawczych, sposobu alokacji środków i pracowników pracujących nad każdym projektem. Chociaż prezes firmy był trochę przerażający, Maya założyła, że ponieważ nie będzie mu bezpośrednio raportować, nie ma zmartwień. Wydawał się dość surowy, jak jej dziadek, ale kochała dziadka i myślała, że może się do niego przyzwyczaić. Planowała pozostać w tej pracy przez rok lub dwa, a potem wyjechała do Kalifornii i liczyła na pracę w Internecie, aby móc zostać w domu ze swoimi przyszłymi dziećmi. Maya przygotowała przemówienie dla badaczy, których miała nadzorować. Nie mogła się doczekać, kiedy ich spotka i podzieli się swoimi pomysłami, a także wysłucha ich. Kiedy weszła do małego laboratorium badawczego, była w szoku, widząc prezesa z przodu sali. Wszyscy badacze weszli cicho do laboratorium i usiedli przed nim. Nikt nawet nie spojrzął w jej stronę. Maya przełknęła zaskoczenie i poszła prosto na przód pokoju. - Dzień dobry, panie Ross - powiedziała Maya swoim najbardziej przyjaznym głosem. - Usiądź z innymi, panno Taylor - odpowiedział pan Ross. W pewnym sensie uśmiechnął się, ale jego oczy nie wyglądały na szczęśliwe. Pan Ross zaczął: „Ludzie, chciałbym przedstawić wam waszą nową szefową wydziału, pannę Mayę Taylor. Będzie raportować bezpośrednio do mnie. Tutaj nic się nie zmieni. Twoje obecne projekty pozostaną takie same z tymi samymi terminami. Nie chcę, aby nowicjusze powodowali jakies załamania na naszej osi czasu. Panna Taylor będzie używać zwykłych narzędzi oceny i formularzy raportów. Zakładam, że nie będzie miała problemów z przestrzeganiem tego formatu. Szkoda, że Pan Newcomer, poprzedni szef wydziału, wyjechał po kolejną okazję. Pisał doskonałe raporty. Ma pani wiele do spełnienia, panno Taylor. To wszystko, ludzie. Zabrać się do pracy.” Po czym włożył kilka akt w ręce Mayi i wyszedł. Naukowcy bez powitania udali się do swoich stolików projektowych. „Cóż” - pomyślała Maya - „Są wszystkie moje pomysły. Albo ten facet się rozluźni, albo mnie tu nie ma”. Pokolenie Mayi nie okazuje lojalności wobec firmy, jak zwykle robią to starsze pokolenia. Dlatego Maya nie ma problemu z opuszczeniem firmy, jeśli czuje, że nie ma nią wkładu. Poinformuj rozmówców, jakiego stylu przywództwa używasz i powiedz im o swoich oczekiwaniach co do odpowiedzialności i zachowania pracowników.

Myślę, że mogę, myślę, że mogę - czy mogę?

François jest dobry w swojej pracy. Ma wyjątkową zdolność dopasowywania sprzedawcy małej firmy do kupujących z małej firmy w taki sposób, że każdy opuszcza transakcję szczęśliwy. Właśnie dołączył do nowej firmy brokerskiej, która zapewnia mu całkowitą niezależność w pracy. François pracuje na prowizji w wysokości 12 procent od transakcji. Jego szef zaproponował mu pierwszą umowę na firmę, mówiąc tylko: „Zajmij się tym. Sprzedawca ma problemy z kupującym. Sprzedawca uważa, że jego biznes to jego dziecko i chce znaleźć odpowiednich ludzi, aby go przejąć. Zajmij się tym, jak chcesz. Po prostu zrób to. Mając na uwadze twoją reputację, nie oczekuję wiadomości od ciebie, dopóki umowy nie zostaną podpisane, zapieczętowane i dostarczone”. François uśmiechnął się i pomyślał, że to będzie bułka z masłem. Każdy sprzedawca ma problem z oderwaniem się od swojej firmy - zwłaszcza

osoby z wyżu demograficznego, które tak naprawdę nie chcą rzucić pracy, ale uważają, że czas przejść na emeryturę. François spotkał się po południu ze sprzedawcą. Tom Kuntz i jego żona Jennifer byli zainteresowani sprzedażą swojej firmy produkującej witraże i przeprowadzką na Środkowy Zachód, aby być bliżej swoich dzieci i wnuków. Byli szczerzy, zmotywowani i myśleli, że są gotowi ruszyć dalej. Do teraz. François zapytał ich o ich odczucia dotyczące aktualnej oferty, którą kupujący złożył na stole. Odpowiedzieli, że cena jest za niska. Oferta była tylko o 5000 \$ niższa od ceny wywoławczej! François słyszał, jak inni mówili o wyrzutach sumienia sprzedawcy, kiedy to sprzedawcy decydowali, że nie mogą zrezygnować z rodzinnego biznesu, ale nigdy nie miał z tym problemu. François przeprosił i zadzwonił do swojego szefa. „Myślę, że ci ludzie mają wyrzuty sumienia. Co mogę zrobić?” Jego szef najeżył się. - Poradzisz sobie. Dlatego cię zatrudniłem. Czy używają brutalności? ” François nie miał pojęcia, czym jest kłamstwo. "Co masz na myśli?" zapytał. „Wiesz, czy grożą wycofaniem się? Czy podnoszą cenę? ” - odpowiedział szorstko jego szef. „Nie sądzę” - odpowiedział François. „Wyglądają na naprawdę miłych ludzi”. „Słuchaj, dzieciaku, to twoja praca. Nie spieprz tego. Ci ludzie chcą sprzedawać. Przypomnij im, ile chcą sprzedać! ” Po tym, jego szef się rozłączył. W jakiś sposób François przekonał Kuntzów do zawarcia umowy. Nie byli szczęśliwi, kiedy odeszli. François też nie był zadowolony. Nigdy nie czuł się tak poza kontrolą sytuacji.

A szef François był bardzo, bardzo nieszczęśliwy. Został zaniepokojony w trakcie transakcji biznesowej. Nie mógł sobie pozwolić na to, by jego interesy prowadził ktoś taki jak François. François wrócił do sprzedaży samochodów. Być może będziesz musiał zmienić swój styl podejmowania decyzji, aby szkolić nowych pracowników i pomagać im. Gdyby François był naprawdę gotowy do podejmowania wszystkich własnych decyzji i całkowicie rozumiał biznes, nie zadzwoniłby do swojego szefa z typowym problemem w tym biznesie. Przywództwo delegujące działa dobrze tylko wtedy, gdy personel jest wysoko wykwalifikowany.

Delegatywny

Zaufanie i pewność to cechy charakterystyczne stylu przywództwa delegacyjnego, który jest czasami nazywany przywództwem leseferystycznym ze względu na minimalny wpływ na wysiłki pracowników. Pod kierownictwem delegowanego lidera pracownicy mają swobodę podejmowania decyzji i wykonywania swoich zadań. Ten styl działa bardzo dobrze w przypadku wykształconej i doświadczonej siły roboczej. Niektórzy pracownicy kochają swobodę tego stylu i rozwijają się, gdy sami stają się liderami. Ci, którzy są dobrymi decydentami i nie potrzebują wskazówek, czerpią korzyści z tego stylu. Jeśli jesteś szczególnie zainteresowany formowaniem liderów do innych przejęć lub rozwijania swojej firmy, przywództwo delegowane zapewnia szkolenie w miejscu pracy, które działa. Zwiększa dumę i motywację pracowników. (Ale ci, którzy czują się niepewnie, boją się popełniać błędy lub mają trudności z komunikowaniem się z innymi, mają trudności z funkcjonowaniem w tym stylu przywództwa). Młodsze pokolenia, które wolą pracować samodzielnie, szczególnie pociągają styl delegacji. Tacy pracownicy nie potrzebują dużo czasu na twarz w twarz ze współpracownikami, więc dobrze sobie radzą w pracy cyfrowej. Jeśli masz pracowników, którzy potrzebują więcej wskazówek, styl delegacji może powodować stres. Niepewność dobrego wykonania pracy i brak wskazówek mogą być przytłaczające. Nawet jeśli pracownicy preferujący kierunek pracują w zespole, członkowie zespołu, którzy są pewni swojej pracy, mogą sprawić, że ci mniej pewni siebie poczują się gorsi, co może powodować chroniczny stres. Okoliczności związane z delegowaniem przywództwa mogą ograniczać się do sytuacji, w których każdy pracownik jest dobrze zorientowany w swojej roli, czuje kontrolę nad sytuacją i kocha swoją pracę.

Ocena stylu przywództwa

Jest duża szansa, że masz więcej niż jeden styl kierowania. To nie jest niezwykłe. Większość ludzi kopiuje cechy od innych i łączy style. W pewnych okolicznościach może być konieczna zmiana stylu. Dopóki nie pójdziesz na kompromis ze swoimi wartościami lub nie pozwolisz, by zmiana wpłynęła na twoją wizję lub cele, prawdopodobnie ci się to uda. Zbliżająca się ocena daje dobre wyobrażenie o Twoich mocnych stronach. Znajomość swojego stylu przywództwa może pomóc Ci zrozumieć, dlaczego prowadzisz taką drogę, czy zmiana stylu będzie łatwa i jakich ludzi musisz zatrudnić, aby zrekompensować niektóre obszary słabości. Na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza nigdy, a 5 oznacza zawsze, użyj tabeli do oceny siebie na podstawie następujących stwierdzeń:

1. Lubię władzę i kontrolę.
2. Słucham innych, ale lubię mieć ostatnie słowo.
3. Nie jestem ekspertem we wszystkich obszarach mojej działalności
4. Nie obchodzi mnie, co myślą inni; Robię to, co dla mnie najlepsze.
5. Lubię wspólne podejmowanie decyzji.
6. Wolę kontrolę nad moimi obserwatorami.
7. Mikrozarządzanie.
8. Lubię uznawać osiągnięcia.
9. Członkowie grupy powinni tworzyć własne cele.
10. Nie ufam swoim pracownikom.
11. Lubię zachęcać do współpracy.
12. Pozwalam członkom grupy rozwiązywać własne problemy.
13. Pracownicy robią tylko to, co im każą.
14. Chcę, aby moja firma działała w zespołach.
15. Nie jestem dobry w kontaktowaniu się z pracownikami.
16. Decyduję, jak rozwiązać problemy.
17. Lubię pomagać moim pracownikom rozwijać się i uczyć.
18. Wkładam bardzo mało wkładu, ponieważ moi pracownicy znają swoją pracę lepiej niż ja.
19. Nie chcę poświęcać czasu na wkład pracowników.
20. Chciałbym poznać opinie moich pracowników.
21. Pracownicy mają prawo do tworzenia własnych celów.
22. Lubię być u władzy.
23. Chcę wkładu od moich pracowników.
24. Lubię, gdy moi pracownicy podejmują decyzje samodzielnie.
25. Mówię swoim pracownikom, co mają robić, kiedy i jak to robić.
26. Chcę, aby moi pracownicy realizowali swój potencjał.

27. Nie chcę mieć większego autorytetu niż inni w mojej organizacji.

28. Błędy są niedopuszczalne.

29. Kiedy coś idzie nie tak, proszę o radę członków zespołu.

30. Władza należy do całej organizacji.

Kolumna o najwyższej sumie to styl, którego używasz najczęściej. Jeden wysoki wynik i dwa niskie wyniki wskazują na silną preferencję dla tego stylu przywództwa.

Pozycja	Wynik	Pozycja	Wynik	Pozycja	Wynik
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
22		23		24	
25		26		27	
28		29		30	
Autorytarny		Demokratyczny		Delegatywny	

Dostosowywanie swojego stylu przywództwa

Style przywództwa zmieniają się w zależności od sytuacji, potrzeb i otoczenia biznesowego. Na przykład podczas rotacji personelu przywództwo delegowane może nie być najlepsze. W tej sekcji dowiesz się, co wymaga zmian w stylu przywództwa oraz jakie techniki i obowiązki przywódcze są możliwe.

Zmiana stylów

Styl przywództwa wpływa na motywację pracowników, a co za tym idzie na produktywność. Musisz być świadomy swojego dominującego stylu i być gotowym do zmiany stylu w różnych sytuacjach. Mądry lider wie, że jego styl może być dobry dla niektórych pracowników, ale nie dla innych. (Rozpoznanie, na co reagują pracownicy, zależy od samoświadomości emocjonalnej lidera. Rozdział 8 dotyczy inteligencji emocjonalnej). Okoliczności mogą zmusić Cię do zmiany stylu przywództwa. Oto kilka przykładów

✓ Duże zmiany w biznesie pozostawiają niewiele czasu na szkolenie pracowników i wymagają autorytatywnego przywództwa.

✓ Kiedy organizacja osiąga punkt, w którym wszyscy pracownicy są dobrze wyszkoleni i dostosowani do wizji firmy, odpowiedni jest styl bardziej delegacyjny.

✓ Jeśli Twoja firma zatrudnia dużą grupę pracowników pokolenia X i Y, którzy potrzebują swobody i wkładu w swojej pracy, możesz spróbować bardziej demokratycznego stylu przywództwa.

✓ Duży projekt z krótkim terminem, który nie daje czasu na grupowe podejmowanie decyzji, wymaga nieco autorytarnego przywództwa.

✓ Kiedy gospodarka spada, ceny akcji spadają, firma musi działać razem i pracować tylko nad produktami, które przynoszą dochód. Aby ocalić miejsca pracy pracowników, niektórzy muszą zmienić dotychczasowe obowiązki i podjąć nowe. Potrzebujesz autorytarnego podejścia.

Styl przywództwa to wybór. Okoliczności mogą spowodować, że zmienisz swój styl; niektóre działy lub zespoły wymagają innego rodzaju przywództwa niż reszta Twojej firmy. Inteligentna liderka jest gotowa zmodyfikować swoje przywództwo, aby sprostać potrzebom wszystkich pracowników.

Zwracając uwagę na dalsze techniki i obowiązki przywódcze.

W miarę pojawiania się okoliczności być może będziesz musiał wprowadzić pewne zmiany w sposobie przewodzenia, dodając wpływowe podejście do pracy z podwładnymi. Masz obowiązek przewodzić pracownikom, stosując strategię, które działają najlepiej dla dobra pracowników i organizacji. Lider sytuacyjny diagnozuje problemy i odpowiednio reaguje, zmieniając okoliczności lub dopasowując je do wizji organizacji.

Charyzmatyczny przywódca

Możesz od razu pomyśleć o światowym przywódcy, takim jak John Fitzgerald Kennedy, kiedy słowo charyzma kojarzy się z przywództwem. Lider musi być charyzmatyczny lub znaleźć w organizacji kogoś, kto może przyjąć tę rolę. Są chwile, kiedy osoba, która podziela wizję firmy, musi być urzekająca i przekonująca. Często może to zrobić sama liderka, ponieważ wizja jest tak osobista, jak i profesjonalna - lider odczuwa tę wizję w swojej duszy. Ale są przywódcy, którzy mają trudności z wyrażaniem siebie, a przywódca nie może być wszystkim dla wszystkich. Charyzmatyczny przywódca

✓ Jest wyjątkowo pewny siebie

✓ Jest inspirującym mówcą

✓ Ma wysoką inteligencję emocjonalną

✓ Stymuluje pytania

✓ Energetyzuje środowisko

Krótkoterminowe projekty i projekty, które wymagają energii i motywacji, potrzebują charyzmatycznego przywództwa. Jednym z problemów związanych z charyzmą jest to, że sukces organizacji może zależeć od charyzmy lidera, a więc wydajność spada, gdy nie ma lidera.

Lider transformacji

Liderzy transformacji dążą do zmiany. Możesz przyjąć tę rolę jako nowy lider organizacji lub obecny lider, który wie, że bez zmian organizacja może stać się przestarzała. Odpowiedzialność za transformację obejmuje nową wizję, mapę tej wizji i inspirację dla innych do naśladowania. Liderzy transformacji wykonują następujące czynności:

✓ Podważaj status quo

✓ Oferuj stymulację intelektualną

✓ Używaj raczej wpływu niż autorytetu

Firmy, które są w stagnacji i wymagają zmian, potrzebują przywództwa transformacyjnego.

Wizjonerski lider

Wizjonerscy liderzy patrzą w przyszłość i dzielą się z interesariuszami tym, co nas czeka. Określenie wizji, zdefiniowanie wizji i stworzenie szerokiego obrazu organizacji w umysłach każdego pracownika i wszystkich interesariuszy jest podstawowym obowiązkiem każdego lidera.

Wizjonerscy liderzy

- ✓ Dokładnie wiedzą, czego chcą
- ✓ Udostępnią wszystkim duży obraz
- ✓ Przyciągają ludzi
- ✓ Omówią ich wizję i postępują zgodnie z nią

Wizjonerzy często motywują. Widząc i dzieląc się długoterminowymi celami, często widzą najlepsze dla wszystkich zaangażowanych w organizację.

Odblaskowy lider

Zastanawianie się nad stanem swojej organizacji - jej sukcesami, porażkami, szansami itd. - jest okazją do ponownej oceny kierunku, który obierasz. Mózg wykazuje dużą aktywność w czasie refleksji, a refleksja daje możliwość umieszczenia większej ilości informacji w pamięci długotrwałej. Odbicie nie jest luksusem; to jest odpowiedzialność. Odblaskowe cechy przywódcze obejmują

- ✓ Umiejętności inteligencji emocjonalnej
- ✓ Umiejętność przyznania się do słabości
- ✓ Wiedzieć, kiedy działania są sprzeczne z wartościami organizacji

Niektórzy refleksyjni liderzy prowadzą czasopisma w celu zapisywania informacji, które mogą pomóc całej organizacji. Wszyscy liderzy muszą poświęcić czas na refleksję, aby zapewnić lepszy wgląd w decyzje, które mogą mieć wpływ na organizację.

Lider współpracy

Każdy lider musi utrzymywać relacje w organizacji. Świetnym przywódcą udaje się dobrze współpracować z zespołami i osobami, aby zachować wizję i wzrok oraz wypełnić misję organizacji.

Współpracownicy zwykle to robią

- ✓ Buduj zaufanie wśród pracowników
- ✓ Uwzględnij wszystkich
- ✓ Zapewnij uczciwość i otwartość

Współpraca pomaga budować środowiska, w których generowane są nowe i kreatywne pomysły. Współpraca może sprzyjać opracowywaniu planów zwiększenia produktywności.

Lider analityczny

Liderzy muszą sprawić, by ważne rzeczy były mierzalne, zamiast nadawać im znaczenie mierzalnym szczegółom. Analizowanie danych i zwracanie uwagi na wyniki finansowe są ważne. Jednak analizowanie i rozwiązywanie problemów nie polega jedynie na przeglądaniu zebranych danych; liderzy muszą przeanalizować te dane i sformułować pytania, na które odpowiedzi mogą przenieść organizację na wyższy poziom produktywności. Liderzy analityczni wykonują następujące czynności:

✓ Spójrz na twarde dane

✓ Opieraj decyzje na faktach

✓ Kontroluj swoje emocje

Analiza danych jest ważnym elementem dobrego przywództwa. W dobrych lub złych czasach musisz znać wynik finansowy, aby osiągnąć swoje cele. Śledzenie danych często prowadzi do podjęcia decyzji, ale pomija to uczucia i opinie innych. Podczas analizy pamiętaj o swoich zdolnościach inteligencji emocjonalnej i uwzględnij własne uczucia oraz uczucia innych osób, na które decyzja wpłynie.