

Aspiring to leadership

What does it take to be an effective leader, and is it possible to learn how to become one? Fiona Beddoes-Jones takes the lead and explains.

Leadership can be defined as, “influencing others so that they choose to follow you”. Managing is all about getting things done through the involvement of others. Leadership is no longer about individual charismatic leaders. Nor is it about differentiating between leaders and managers. All leaders need to manage and all managers need to lead. The most effective managers are able to lead when necessary, whilst the most effective leaders are also very good at managing; people, tasks and projects.

There is a vast array of leadership models and theories surrounding leadership. Unfortunately, these often serve to confuse people rather than help them to become better leaders. It is now widely accepted that leadership skills can be developed in

“The most effective managers are able to lead when necessary, whilst the most effective leaders are also very good at managing.”

the same ways as any other set of competencies. Which ‘set’ of leadership competencies you use within a particular role will probably largely depend on your Human Resources department.

However, leadership is very personal and is closely linked to your own personality style, therefore there will often be many different versions of leadership within one organisation. This is not necessarily a bad thing. At worst it will highlight inconsistencies across geographical and functional boundaries. At best it will highlight the most appropriate leadership styles for a particular set of circumstances or locality. If you are smart you can learn from both.

So apart from learning by experience (also

Führung kann man definieren als „Beeinflussung anderer, damit sie sich entscheiden, einem zu folgen“. Beim Management geht es darum, durch die Involvierung anderer etwas zu erledigen. Bei der Führung geht es nicht mehr um einzelne charismatische Leiter. Es dreht sich auch nicht mehr darum, zwischen Führungskräften und Managern zu unterscheiden. Alle Führungskräfte müssen managen und alle Manager müssen führen. Die erfolgreichsten Manager können, wenn es notwendig ist, auch führen, während die erfolgreichsten Führungskräfte ebenfalls gute Manager sind: von Menschen, Aufgaben und Projekten.

Es gibt eine Vielzahl von Führungsmodellen und –theorien. Leider werden Leute dadurch öfter verwirrt als das Ihnen geholfen wird, besser führen zu können. Inzwischen wird weitgehend akzeptiert, dass man Führungsfähigkeiten genauso entwickeln kann wie andere Fertigkeiten auch. Welche ‘Kombination’ von Führungskompetenzen man in einer bestimmten Rolle einsetzt, hängt vermutlich stark von der Personalabteilung des Unternehmens ab.

Aber Führung ist auch sehr persönlich und eng mit dem persönlichen Stil des Einzelnen verknüpft, daher wird es häufig in einem Unternehmen ganz unterschiedliche Arten von Führung geben. Das muss durchaus nicht negativ sein. Im schlimmsten Fall werden dadurch Widersprüchlichkeiten über geografische und fachliche Grenzen hinweg aufgezeigt. Bestenfalls wird auf diese Weise der für verschiedene Umstände oder Lokalitäten passendste Führungsstil ermittelt. Wenn man gescheit ist, kann man aus beidem lernen.

Was kann man also, abgesehen vom Lernen durch Erfahrung (eine durchaus mühsame und mitunter schmerzhafteste Methode), tun, um das eigene Führungsvermögen zu entwickeln? Was brauchen

Das Streben nach Führung

Wie wird man eine erfolgreiche Führungskraft? Kann man lernen, wie man es wird? Fiona Beddoes-Jones führt Sie auf den richtigen Weg.

“Develop a thirst for learning. Research suggests that great leaders are always curious about the world around them.”

known as ‘learning the hard way’), what can you do to develop your leadership skills? What will the leaders of the future need in order to be successful? Here are ‘10 Top Exercises’ to help you to develop your leadership capabilities for the future at whatever level you sit within your organisation.

1 Develop your self awareness. The most effective leaders display high levels of ‘emotional intelligence’ of which self awareness is a major component. Understanding yourself will also help you to understand others and unless you can do that you won’t be able to influence them.

2 Understand what is valued as being ‘intelligent’ within your organisation and make sure that you develop that. There are different types of intelligence and different things that are considered to be intelligent, for example creativity, numerical reasoning, logic, problem-solving skills, strategic thinking and implementation.

3 Use 360° feedback to learn about how others perceive you. Potentially, this could give you some of the most valuable insights that you will ever receive in your career. It could also provide you with a ‘road map’ to help you to structure your future development.

4 Develop a thirst for learning. Research suggests that great leaders are always curious about the world around them and what they can do to make a difference within that world.

5 Find a mentor and be a mentor. This will teach you a lot and may help you to develop some critical strategic relationships within your organisation.

6 Get a coach and learn to coach others. A coach is not the same as a mentor. Learn to coach your colleagues and your bosses, not just your own team and you will be welcome in any meeting.

7 Understand the dynamics of teams and the psychology of relationships. Without understanding people you won’t be able to influence them. Without understanding relationships and the dynamics of teams you won’t be able to build supportive and cohesive teams around you.

8 Keep your ego in check. There are more important things in the organisation than an over-developed sense of your own importance.

9 Bring passion to work with you. Be passionate about what you do. Really care about your job, the people you do it with and the people you do it for.

10 Develop your project management skills. The best project managers are great presenters and can both lead and manage.

die Führer der Zukunft, um erfolgreich zu sein? Hier sind ‘10 Spitzenübungen’, um Ihnen zu helfen, Ihre Führungsqualitäten für die Zukunft zu entwickeln, ganz egal, auf welcher Hierarchieebene Sie tätig sind.

1 Erkennen Sie sich selbst. Die erfolgreichsten Führungspersönlichkeiten zeigen ein hohes Maß an ‘emotionaler Intelligenz’, wozu viel Selbsterkenntnis erforderlich ist. Wenn man sich selbst versteht kann man auch andere leichter verstehen, und das ist notwendig, weil man sie sonst nicht beeinflussen kann.

2 Lernen Sie zu verstehen, was man in Ihrem Unternehmen als ‘Intelligenz’ schätzt und entwickeln Sie diese Fähigkeit. Es gibt ganz unterschiedliche Arten von Intelligenz, und verschiedene Fertigkeiten und Aktivitäten werden als intelligent erachtet, zum Beispiel Kreativität, Zahlendenken, Logik, die Fähigkeit Probleme zu lösen, strategisches Denken sowie Durchführung und Umsetzung.

3 Nutzen Sie ein Rundum-Feedback, um zu erfahren, wie andere Sie wahrnehmen. Dies kann zu den wichtigsten Erkenntnissen führen, die Sie jemals in Ihren ganzen Berufslebens haben werden. Daraus ließe sich auch ein Plan entwickeln, der Ihnen helfen kann, Ihre zukünftige Entwicklung zu strukturieren.

4 Sie sollten immer wissensdurstig sein. Die Forschung hat gezeigt, dass bedeutende Führungspersönlichkeit ihrer Umwelt immer neugierig gegenüberstehen und herausfinden wollen, wie sie diese Welt verändern können.

5 Finden Sie einen Mentor und werden Sie selbst zum Mentor. Dadurch lernen Sie eine Menge, und Sie können so möglicherweise leichter strategische Beziehungen in Ihrem Unternehmen aufbauen.

6 Suchen Sie sich einen Coach und lernen Sie, selbst Coach für andere zu sein. Das ist nicht das Gleiche wie Mentor sein. Wenn Sie nicht nur für Ihr Team sondern auch für Kollegen und Chefs ein Coach sein können, werden Sie in allen Besprechungen willkommen sein.

7 Verstehen Sie die Dynamik in Gruppen und Teams und die Psychologie von Beziehungen. Wenn Sie die Leute nicht verstehen, können Sie sie auch nicht beeinflussen. Ohne ein Verständnis für Beziehungen und Gruppendynamik werden Sie nicht in der Lage sein, Teams um sich zu scharen, die Sie und sich unter einander unterstützen und zusammenhalten.

8 Halten Sie Ihr Ego im Zaum. Es gibt Wichtigeres im Unternehmen als ein hoch gezüchtetes Bewusstsein von Ihrer eigenen Bedeutung.

9 Packen Sie Ihre Arbeit mit Leidenschaft an. Begeistern Sie sich für das, was Sie tun.



You'll need to develop a strong leadership style of your own...



They need to lead their project team and manage their client as well as maintaining the flexibility to focus appropriately on people and task issues.

These exercises will help you to develop 'good leadership'. However, you can also learn a lot from examples of 'bad leadership'. Here, to present the other side of the proverbial coin, are the 'Top 10 Executive Derailers':

1 A fundamental personality flaw such as selfishness, arrogance, vindictiveness, meanness, or an inability to manage and control emotions such as anger, which alienates colleagues and subordinates.

2 A lack of personal integrity, dishonesty or lousy ethics.

3 Only developing your strengths and not compensating for your weaknesses, either by personal development activities or by surrounding yourself with critical support personnel.

4 Incongruence. You can only fool some of the people some of the time and not all of the people all of the time. The truth will out. If you are not a very nice person (for whatever reason) people will get to know about it. If you espouse values such as honesty and integrity but do not 'walk the talk' yourself, you are being incongruent and people will not follow you.

5 Inability to develop cohesive and supportive teams. Relationships are critical. You can only be a leader if others are prepared to follow you.

6 Losing touch with reality. People who are surrounded by 'yes men' who tell them that they are great eventually begin to believe their own hype. Just look at certain actors, politicians and sportsmen. All great leaders have someone

Engagieren Sie sich richtig für Ihren Beruf, die Leute, mit denen Sie diesen zusammen ausüben und für die Sie ihn ausüben.

10 Entwickeln Sie Ihre Fähigkeiten, Projekte zu leiten. Die besten Projektleiter können gut präsentieren, gut führen und gut managen. Sie müssen ihr Team gut führen, gut mit ihrem Kunden umgehen und flexibel genug bleiben, um sich angemessen auf Menschen und Aufgaben konzentrieren zu können.

Diese Übungen können Ihnen helfen 'gute Führungsqualitäten' zu entwickeln. Man kann aber auch eine Menge von einem 'schlechten Führungsstil' lernen. Um auch die Kehrseite der Medaille vorzustellen, folgen nun die '10 schlimmsten' Fehler von Führungskräften:

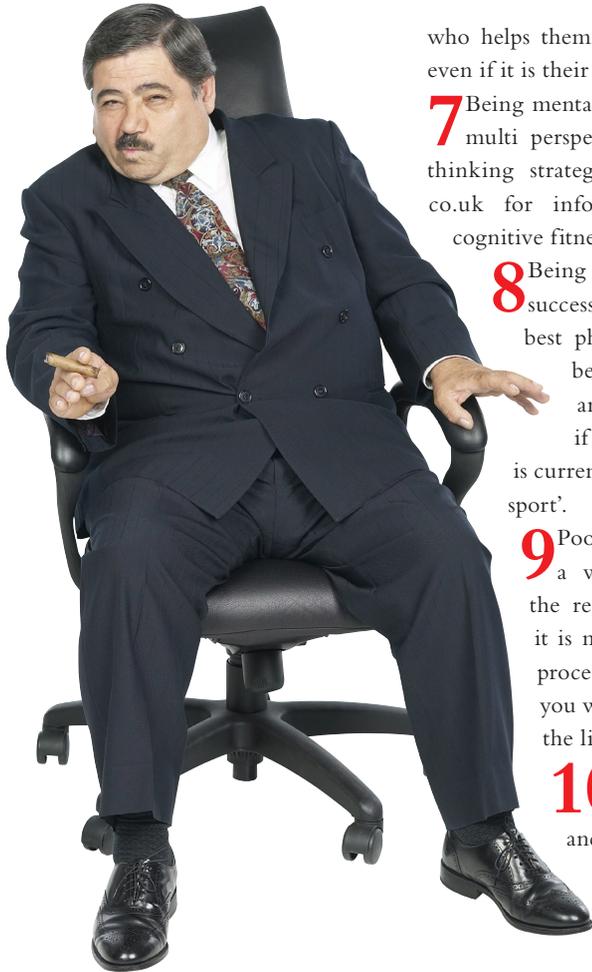
1 Ein grundlegender Charakterfehler wie Selbstsucht, Arroganz, Rachsucht, Bösartigkeit oder die Unfähigkeit, mit Gefühlen wie beispielsweise Wut umzugehen und sie unter Kontrolle zu halten, was Kollegen und Mitarbeiter befremdet.

2 Ein Mangel an persönlicher Integrität oder Ethik, Unehrlichkeit.

3 Eine Entwicklung der eigenen Stärken, ohne die eigenen Schwächen entweder durch Entwicklungsprogramme zu bekämpfen oder kritische Mitarbeiter auszugleichen.

4 Widersprüchlichkeiten. Man kann einige Leute eine Zeitlang an der Nase herumführen, aber nicht ständig alle Leute. Früher oder später kommt die Wahrheit ans Licht. Wenn Sie kein besonders netter Mensch sind (aus welchen Gründen auch immer), werden die Leute das früher oder später heraus bekommen. Wenn Sie ein Lippenbekenntnis zu Werten wie Ehrlichkeit

“Selfishness, arrogance, becoming 'too big for your boots'. These things will not a leader make.”



who helps them keep their feet on the ground, even if it is their partners.

7 Being mentally unfit. The inability to take a multi perspective approach and use flexible thinking strategies. (see www.cognitivefitness.co.uk for information on developing your cognitive fitness).

8 Being physically unfit. To be truly successful you will need to be in the best physical shape possible. You will be better able to cope with stress and a high-pressure environment if you are physically fit. Triathlon is currently the fastest growing 'executive sport'.

9 Poor work/life balance skills. Being a workaholic will not bring you the respect of your peers. Ultimately it is more likely to bring you divorce proceedings and if you have children you will miss them growing up. Is that the life you ultimately want?

10 Not making the time to listen to what other people think and to learn what is important to them. "People don't care how much you know until they know how much you care".

“Your own sense of professionalism, your integrity and your concern for others will drive your leadership style.”

Your own sense of professionalism, your integrity and your concern for others will drive your leadership style; the type of Leader you choose to become is up to you. Honestly review these two lists making a note of those areas where you need to improve or could currently do better within your own leadership role. If you follow these guidelines you could become a Great Leader. The Great Leaders of the future will have a sense of individual and corporate social responsibility. I hope that you will be one of them. Let me know how you get on. ●

BIOGRAPHY BIOGRAPHY

Fiona Beddoes-Jones ist eine Unternehmenspsychologin, die mit Teams und Führungskräften, speziell mit höchst leistungsfähigen, jedoch dysfunktionalen Personen, arbeitet. Sie ist Autorin des psychometrischen Instruments Thinking Styles www.cognitivefitness.co.uk

Fiona Beddoes-Jones is a business psychologist who works with teams and executives, particularly high performing but dysfunctional ones. She is the author of the psychometric instrument, Thinking Styles. www.cognitivefitness.co.uk

und Integrität abgeben, diese Werte dann aber nicht leben, verhalten Sie sich widersprüchlich, und andere werden Ihnen nicht folgen.

5 Die Unfähigkeit, Teams aufzubauen, die zusammenhalten und sich gegenseitig unterstützen. Beziehungen sind ungeheuer wichtig. Sie können nur die Führung übernehmen, wenn andere bereit sind, Ihnen zu folgen.

6 Realitätsverlust. Leute, die sich nur mit 'Ja-Sagern' umgeben, die ihnen immer nur suggerieren, sie seien großartig, glauben dies früher oder später selbst. Als Beispiel braucht man sich nur an bestimmte Schauspieler, Politiker oder Sportler zu erinnern. Alle bedeutenden Führungskräfte haben jemanden, und sei es die Ehefrau, der ihnen hilft, auf dem Boden der Tatsachen zu bleiben.

7 Den Anforderungen geistig nicht gewachsen sein. Die Unfähigkeit, die Situation aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und mangelnde geistige Flexibilität. (Für Informationen zur Entwicklung der eigenen kognitiven Fähigkeiten siehe www.cognitivefitness.co.uk.)

8 Mangelnde physische Fitness. Wenn man wirklich erfolgreich sein will, muss man gesundheitlich in bester Verfassung sein. Man kann besser mit Stress und dem täglichen Druck umgehen, wenn man gesund und fit ist. Momentan ist Triathlon die Sportart, die bei Führungskräften am schnellsten an Beliebtheit zunimmt.

9 Die Unfähigkeit, ein gutes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben zu finden. Arbeitssüchtige werden von Kollegen und Vorgesetzten nicht respektiert. Außerdem landen sie oft genug vor dem Scheidungsrichter und sehen kaum etwas von ihren Kindern. Ist dies das Leben, das Sie anstreben?

10 Sich nicht die Zeit nehmen zuzuhören, was andere Menschen denken und herauszufinden, was ihnen wichtig ist. „Die Leute machen sich keine Gedanken darüber, wie viel Sie wissen bevor sie wissen, dass Sie sich Gedanken machen“.

Ihr Professionalismus, Ihre Integrität und Ihre Sorge für andere werden Ihren Führungsstil beeinflussen. Sie müssen wählen, welche Art von Führungskraft Sie werden möchten. Seien Sie ehrlich, wenn Sie die beiden Listen durchsehen und machen Sie sich Notizen zu den Bereichen, wo Sie noch Verbesserungsbedarf haben oder in Ihrer jetzigen Führungsrolle schon besser sein könnten. Wenn Sie den Richtlinien folgen, können Sie eine hervorragende Führungspersönlichkeit werden. Die großen Führer der Zukunft werden sich ihrer individuellen sozialen Verantwortung sowie derjenigen ihres Unternehmens bewusst sein. Ich hoffe, Sie werden dazu gehören. Informieren Sie mich darüber, wie Sie vorankommen. ●