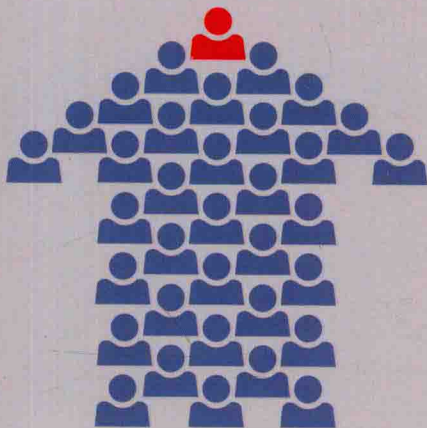


WOULD YOU WANT TO
WORK FOR YOU™

突破领导的门槛

成功领导者的15个行为模式

[美] 布兰达·本斯 著
白姗 译



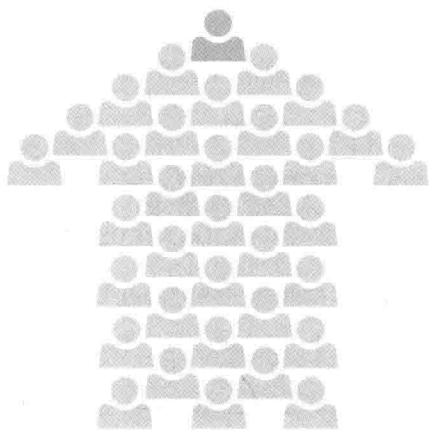
你的领导风格，决定了你处于领导层的那个位置

突破领导的门槛

成功领导者的15个行为模式

[美] 布兰达·本斯 著

白姗 译



北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

突破领导的门槛：成功领导者的 15 个行为模式 /

(美) 布兰达·本斯著；白姗译. — 北京：北京时代华文书局，2017.6

书名原文：WOULD YOU WANT TO WORK FOR YOU

ISBN 978-7-5699-1613-3

I. ①突… II. ①布… ②白… III. ①企业领导学IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 135926 号

WOULD YOU WANT TO WORK FOR YOU

Copyright © 2014 by Brenda S. Bence. All rights reserved.

Published by Global Insight Communications LLC, Las Vegas, Nevada, U.S.A.

Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International LLC

(www.ca-link.com)

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2014-8

突破领导的门槛：成功领导者的 15 个行为模式

TUPO LINGDAO DE MENKAN:CHENGGONG LINGDAO ZHE DE 15 GE XINGWEI MOSHI

著 者 | (美) 布兰达·本斯

译 者 | 白 姗

出 版 人 | 王训海

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 元 明 段文辉

责任印制 | 刘 银 警 敬

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 15 字 数 | 163 千字

版 次 | 2017 年 9 月第 1 版 印 次 | 2017 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1613-3

定 价 | 45.00 元

版权所有，侵权必究

目录

第1章

成功领导者的最高机密 /001

第2章

与你™这个领导品牌一同工作所获取的“体验”有哪些? /015

第3章

你的能力与职位相匹配吗? /027

第4章

“我们对他们综合征” /039

第5章

优秀领导怎样合理安排时间——都按比例分配 /047

第6章

被喜欢和被尊重,你想要哪个? /061

第7章

调整你的领导风格 /069

第8章

询问还是指示——这是一个问题 /083

第9章

领导过程中的“推”与“拉” /097

第10章

关注你的领导技能 /115

第11章

一个决定性但也经常被忽略的领导技能 /129

第12章

你的任务分配舒适区 /145

第13章

你真的知道什么可以激励下属吗？ /163

第14章

有关认可的“双赢局面”练习 /177

第15章

给出反馈的强有力艺术 /189

第16章

接收反馈——“冠军的早餐” /197

第17章

三十天养成新领导习惯 /219

关于作者 /231

特别鸣谢 /233

CHAPTER

ONE

第1章

成功领导者的最高机密

每个人都想改变全世界，却没有人想改变自己。

——列夫·尼古拉耶维奇·托尔斯泰

这是一个炎热的8月夜晚，地点是俄亥俄州，辛辛那提宝洁公司的全球总部。我昨天才从中国飞回来，之前我在那里作为一名宝洁总部派遣过去工作和生活的外籍顾问。这次回来是为了参加一家公司市场部领导的全球会议。持续了一整天的活动结束后，我缩在9层黑漆漆的办公室角落——原来工作的老地方——收邮件。

当我意识到该收拾东西回酒店的时候，已经是晚上9点30了。我穿过走廊的中部，到达电梯间，按了向下的按钮。当我抬头往上看的时候，瞥见电梯正从11层下来。

那个时候，宝洁总部的11层办公楼被称为“桃花心木办公区”，里面那些大桃花心木桌子让整个楼层都变得高端大气起来。这些桌子属于这个

坐拥数亿资产公司的最高领导层——宝洁公司首席级别的各位高管们，比如：首席执行官、首席营运官、首席财务官、首席市场官、首席信息官，以及其他什么首席什么官之类的（你懂我的意思了）。

当我站在那里盯着电梯的数字从11……到10……到9的时候，一个想法突然从我脑海中划过。“不知道这个从11层下来的家伙会不会开车送我一程。”

恰巧就在这时，电梯门打开了，不出所料，里面站着的是约翰·白波，宝洁时任的主席和首席执行官。当我走进电梯的时候，突然意识到：我们要一起下9层楼呢——难道就这样从9层开始一层层往下，跟我们的一号老大数到一层吗？

因为之前有人把我介绍给约翰认识过，所以我知道，他晓得我在那个越来越强大的中国管理着我们的品牌，这对于宝洁公司来说，可是很重要的战略性职位。但我同样也知道，经历了30个小时的航空跋涉，又参加了整整一天的会议之后，我的大脑已经无法精准地运作下去。也就是这个时候，我最喜欢的导师充满智慧的声音在我脑海中响起：“布兰达，永远记得，准备好一个可以随时向高层领导提出的问题，谨防你会不小心有机会直面他们。因为如果你不问他们问题，他们一定会问你的。”

所以，为了避免在如此疲惫的情况下再迎接一个具有挑战性的提问，我转身说道：“晚上好，约翰，很高兴看到你。你介意我问你个问题吗？”

“当然不，”他答道，“随便问。”

“我一直在琢磨一件事儿，我知道，应该如何从品牌经理助理努力变

成品牌经理；我也很清楚想要从品牌经理升职成市场副经理，以及最终当上一名市场经理需要做些什么；我甚至了解想要努力从市场经理变成市场总监以及从市场总监升迁为副总裁都需要哪些本事。但在那个层面之后，我就不知道该如何再获得升职了。比如，如何成为执行副总裁？或者高级执行副总裁？换句话说，到了那个级别之后，为什么有些领导人可以继续沿着梯子一路平步青云，而另一些却停滞不前了？”

我永远也忘不了白波先生在那个8月的深夜同我说的那些话。“那些没能到达组织最高层领导席位的人是那些无法再被‘训练’的领导们。他们相信自己已经不再需要听取别人反馈的信息，他们觉得自己不再有可发挥的余地。剩下唯一乐于做的事情就是坐在那里，拿着丰厚的薪水，享受着所有职位抬头所带来的各项福利。他们认为自己已经得到所谓的‘成功’了。这些领导人之所以不会持续升迁，正是因为他们不再接受训练——也没有办法在自己的职位上成为一个好的教练——而这两点是成为一个成功领导人的基础条件。”

白波先生振聋发聩的话语至今影响着我。除了养成每天都会暗自思忖“今天我是否准备好接受训练”习惯的同时，他的箴言也促使我在几年后离开公司的时候，下定决心成为一名高管培训教练。那次短暂会面让我把现在工作的重头戏放在了帮助那些高管们如何在工作和个人生活中做出积极改变的培训上。这样的培训可以让他们在职业生涯中提高可塑性，从思想和言行上都更加适应工作——并让他们可以在工作的时候，成为其他人合格的教练。

成为一个可以被训练的领导人

当你试图思考本书的意义何在时，我劝你先停下来想一想：“现在的我是否还有可塑性？”如果你不赞同我的这个提议，我希望你至少能记住：“一个可以被训练的领导在拒绝一个建议之前至少都会先听完这个建议。”所以，为了让你可以更好地利用本书——并最终可以更好地成就你的事业——我希望你可以抱着开放的心态来看待本书中的观点，尝试不同的改变方式。通过这样的改变，你可以成为那种别人想为之工作的领导——成为那种一路攀升成为组织中最高领导级别的人。

关于培训领导人，我又知道些什么呢？

在我开始培训高级领导之前，我在职场工作了二十年，其中的几年，我自己也是一名高管。我当时负责跨越四大洲、五十个国家的十多个品牌的经营。现在，我自己开公司也有十多年了，我所培训的七百多个领导人来自七十多个不同的产业，跨越六大洲，多达六十个国家。这些经验让我可以从“全球性”的视角来分析，让这些领导人成功的诀窍以及职业生

涯出现偏差的原因到底是什么。这些经验同样还让我认识到，多年前约翰·白波先生的建议是多么的前卫和正确：可塑性确实会让你在通往领导层的职业生涯中起到决定性的作用。

为什么我会如此相信可塑性这一特质的重要性呢？因为我亲眼目睹它改变了他人的职业生涯轨迹，让那些险些丢掉职位的高层领导们免于劫难，让那些被轻视的人重获领导赏识，甚至扭转了整个公司的企业文化。

然而，现在还有太多具有领导天赋的人还没有意识到（或是拒绝承认）可塑性的重要地位。他们认为自己总是处于瓶颈期，很想知道停滞不前的原因到底何在。自负不是一切问题的答案，其实更多的情况下，是由于长期舒适的环境让人感受到的自满情绪，以及自我意识的缺乏造成的这一后果。他们可能只是没有意识到目前的情况有任何需要改善的地方。其实我们所有人都一样，一个小小的推动力（对于某些人来说，可能是狠狠地推一下，甚至重重的一击）才可以让他们继续前进。而只有在工作生活中了解自己的各种行为到底都会导致哪些结果，才可以得到这个推动力，继续进步。

新兴模式

自从我开启领导人培训的职业生涯后，我从那些领导们身上看到了一种全新的模式。这些来自世界上各个角落的领导们一遍又一遍重复着相

同的有限的行为模式（有意或无意的）——而这些行为也在持续拖他们职业上升的后腿。这些行为不会受文化驱动，比如没有什么“西方”或“东方”文化等特定性。我确实是在多个文化背景下都看到了相同破坏性的行为模式。

这就是本书想要阐明的主要观点：只有指出这些常见的错误行为模式，并扭转它们，才可以让你成为下属们真正想为之工作而不是被迫效力的优秀领导人。直面这些行为模式的存在可以让你提升到一个全新的水平上，并获取随之而来的一切成果——比如更大的责任，以及更好的工作满意度。更强烈的自我意识会让你从他人那里获取更多的尊重，当然，更大的晋升空间，更高的薪水，更多的福利也会接踵而至。

为何要创造领导层的品牌效应？

在教给你提高领导力、成功迈过高管门槛的十五个行为模式之前，我们先说说为什么我们要做个有“品牌”或者“标签”的领导。也就是你要打造你自己的领导力品牌：你™。

我写过几本关于公司品牌和独立品牌的书，所以，显而易见，我很相信品牌的力量。时间告诉我，品牌的力量可以创造更强大的公司，让个人职业生涯突飞猛进，带来越来越多的成果。

我在世界一百强企业负责市场和品牌推广的时候，提早意识到

了这一现象。从那时起，除了领导培训的实践，我还在世界各地有关领导力品牌的研讨会中，印证了自己的想法。的确，品牌效应适用于每一种情况——无论是企业、普通员工、初任领导层的新人、中层管理人员，还是高管，甚至对于求职者和那些刚迈出校门的学生来说，无一例外。

我认为“独特”这个概念对于高管来说极其强大，因为每一个领导人都有他/她独特的品牌效应，这是他们可以有效领导他人的关键所在。换句话说，就是把“你™”想象成一个商标，耐克和星巴克名字的后面也有一个“™”，你为什么不能有呢？事实上，将“你”这个代词剔除出去，用你的名字来取代它的位置，然后在后面加上™，_____™，现在，来思考一下，你希望自己领导力的品牌效应代表着什么吧。

也许你拒绝用这个角度思考问题，或者接受我的建议。你可能会说：“布兰达，你对我的分析全都不对，我一点儿也不希望作为一个带有自己独特商标的领导。”那么，让我来告诉你：无论你想不想，你都已经有了一个属于自己的标签。因为我用所谓的商标来对你的定义其实就是别人眼中，对你这个领导人的看法及感觉。一旦在职场中与你接触的这些人已经对你有了看法和感觉，那你就被打上了标签，有了代表自己的商标属性，简单地说，就是你在工作中所创造出的价值。

接下来的问题是：作为一个组织中的领导人，现在标记你的品牌是你想要的吗？如果不是，那你就有责任为了你想要的目标而去沟通和定义。因为当你需要开始为自己定义的时候，有一件事我是可以肯定的：你对自

己的品牌掌控的能力有多强，你的成败就会受到多大影响。你一定不会想要任其发展的。

正如公司精心定义它们的品牌并在市场上积极沟通，获取相关品牌的反馈一样，品牌效应控制得越好，对品牌在目标市场上产生的影响也就越了解。你，作为一个领导，也可以并应该做同样的事。事实上，如果没有一个独特的品牌，无论在哪家企业，你试图晋升到高层的可能性都将会非常有限。

品牌意味着大牌，对吗？

如果你依旧不愿意接受我的这个概念，你也许会这么想：“但是，布兰达，人们已经认为我们这些领导层的人很大牌了，我为什么还要给自己树立一个更加具体的品牌，让大家认为我更加自负呢？”

这个说法开启了在自我品牌树立的过程中最神奇的一扇大门：与传统观念恰恰相反，你的品牌想要说明的绝对不是“以自我为中心”这个理念。对领导力品牌的发展不是练习自负的过程。实际上，正因为你的品牌是来自于别人对你的看法和感知，所以你自我品牌的树立中，最重要的组成部分其实不是“你”，而是你的世界中除了你以外的，那些对你有感知、有想法的“别人”。没有他们，你就谈不上是个有品牌的人。那就会像是“假如一棵树在森林里倒下而没有人附近

听见”的理论了。^①

通过定义我们知道，领导人是领导人民，这一切都不是凭空发生的，所以，如果你想做真实的自己，而不是假装成另一个人，你仍旧需要清楚地了解，你是如何给那些被你领导的下属们留下印象的。

让我通过企业品牌来给你举例说明吧。一个企业的品牌不仅仅只是它的“牌子”而已，而是其目标市场到底是否有意愿购买该品牌的東西。你可以拥有世界上最具革命性的想法或产品，但如果消费者认为这是不可取的，那你只能是死路一条。

同样，如果你领导力品牌表现得不够好，你就无法将最大的潜能发挥出来。你会觉得领导他人非常困难，而且无法维持一个高速运转的工作氛围，留住优秀的雇员，甚至无法使自己的职业生涯更进一步。

发展你的领导力品牌需要知道作为一个领导，你希望用什么来标榜自己，并在工作中与别人持续的沟通，与此同时，最关键的步骤就是，要尽量避免损坏自己的声誉。推广自己品牌时，最关键的一点就是成为一个优秀的领导人——让别人想要为你工作，而不是不得不服从命令。

这个听起来有些像天方夜谭，但这本书会帮助你做到这一点。

^① “假如一棵树在森林里倒下而没有人 nearby 听见，它有没有发出声音”是由乔治·贝克莱所提出的不被感知的存在的可能性这一哲学课题进一步引发的哲学思考实验。这个问题现有的措辞似乎是源自 1910 年由查尔斯·瑞伯格·曼和乔治·瑞金·特维斯撰写的《物理》一书。书中问道：“当一棵树在一个孤寂的森林里倒下，没有动物在附近听见，它有没有发出声音？为什么？”连同其他各式各样的问题，这问句其实是为了测试读者对一个章节的理解而提出的，所以，是纯粹从物理学角度出发的。

我对你的承诺：我不会兜圈子

在任何领导力训练开始之前，我都会提出两个问题。

- 1.通过领导力的训练，你想要得到怎样的结果？
- 2.在助你成功的道路上，你需要我成为一个怎样的教练？

大家关于第一个问题所给出的答案有非常戏剧化的差异，但第二个问题的答案差不多都是一个模子刻出来的，无非就是“直话直说！”“别藏着掖着，把你观察到的所有东西都告诉我。”以及“做一面镜子，让我可以看到自身所有的缺点。”

所以，正如我在现场辅导的时候所做的那样，在这本书里，我也不会跟你兜圈子，我保证会直接挑战你。如果在本书中读到的东西深深违背了你对领导力持有的信念，你会发现自己变得愈发兴奋起来。在这些字里行间如果你发现挑战现存领导模式的内容，我鼓励你保持开放的心态，带着好奇和可被“训练”的态度来评估这些点子。你会发现，你的职业生涯和自身都会有非常令人欣喜的变化出现。