我这就跟你走：如何成为员工拥戴的头儿

作者：【美】科里·鲍克（Cory Bouck）

版权信息

书名：我这就跟你走：如何成为员工拥戴的头儿
作者：【美】科里·鲍克（Cory Bouck）
译者：信任
出版社：北京联合出版公司
出版时间：2015年12月
ISBN：9787550263796
排版：安然
制作：豆子书坊

本书由北京斯坦威图书有限责任公司策划出版并全球制作发行中文电子版

版权所有·侵权必究

名人推荐

现在世界急需一种不同的领导力角色模型。我的目标是有朝一日，所有地方的所有人都能够以高水准进行领导，都能成为“情境领导者”。好消息是，本书能够帮助领导者们达到这一境界。科里·鲍克的卓越领导原则，是货真价实的成功领导理念。阅读本书，你将会达到更高的领导层次。

——肯·布兰佳（享誉全球的管理大师、全球畅销书《一分钟经理人》作者）

这本书强大实用，它将会向你展示如何创造、领导、管理并且激励一个充满高绩效人才的团队——在任何商业领域内。

——博恩·崔西（职业演说家，全球畅销书作家,企业家及成功学专家）

鲍克说的没错。没有个性的技巧只是操作技能，而不是影响力。这本书能够帮助你提高你的领导能力，为你带来真正持久不衰的影响力。

——约瑟夫·格雷尼（全球最佳畅销图书《关键对话》及《影响力大师》共同执笔者）

科里·鲍克的The Lens of Leadership注定是一本开创性著作。不管是菜鸟领导者还是资深领导者都能从本书中获得巨大的帮助和收益。将书中这些原则运用到任何组织中去，你都能看到巨大的积极影响——即刻的和长远的。

——约瑟夫·普理赫（美国前太平洋司令部总司令、美国前驻华大使）

作者献词

献给贝丝，我唯一的港湾。

献给我的孩子们：你们继承了一个光明美丽却又充满竞争与挑战的世界，在这个世界中，即使想解决一个最简单的问题都要付出大量的努力。我深知这其中的道理，所以才会为你们写下本书。不管未来你们选择的道路是什么，都请使用这本书中的内容，让自己变得更加优秀更加杰出。你们的未来——连同在你们服务、培养、激励下的家庭们的未来——才是最重要的事情。

献给全世界那些听从召唤、勇于面对领导这一挑战的人们：领导力是至高无上的。

作者介绍：

科里·鲍克，毕业于美国海军学院，曾担任该院的高级领导力教官。他培训的学员们的领导力排名在美国海军学院属于最顶尖的百分之一。此外，他还组织了一个包含知名领导力教授和军队讲师的团队，进行高级领导力核心课程的内容编写与管理工作。

离开美国海军学院之后，科里先后担任《财富》杂志300强企业美国磨坊食品公司、纽维尔集团和约翰逊·维尔香肠公司品牌管理和活动营销团队的负责人，在科里的管理下，这些企业的年净利润额的增长都超过了两倍。

他独创的内部领导力发展系统，使得这些公司领导岗位的内部晋升率从40%提升到70%。此外，科里还担任过两届市议员，主持过多次联邦和州立法会议。

引言

一切光荣都源自勇敢的开始。

——尤金·F.韦尔

真正的领导者不是制造跟随者，而是制造更多的领导者。

——汤姆·彼得斯

当为《从优秀到卓越》一书搜集数据时，吉姆·柯林斯警告他的团队要小心一个领导力"陷阱"：回应一切事务。柯林斯的团队研究发现，所有在向"卓越"过度的"优秀"公司都拥有非凡的领导力，这些强大的领导力技巧是那些业绩糟糕公司一直缺乏的。

- 身为一名领导者，你是否感觉力不从心，但却只能干等着别人发现这一点？
- 你的职业生涯是否停下了迅速前进的步伐，或者失去了正确的方向？
- 因为没能获得优秀的业绩，你的薪水数字很难看？
- 你是否渴望领导一个真正的高绩效团队？如果你真心渴望，那么这本书能够帮助你。

从我身为一名部队领导者的多年经历来看，所有的行动表现，无论大小都可以使用我称之为"领导力透视镜"（The Lens of Leadership）的系统进行评估。如果一个任务失败了，或者被敷衍地完成了，那么这就会被认为是领导的失败；如果军舰通道上的地板是脏的，或者通道两侧的铜制装饰品没有被擦得闪闪发亮，这也是领导的失败；如果军事基地餐厅提供的饭菜很糟糕，这依旧是领导的失败。当领导者们确实对结果负起责任之后，这些糟糕的情况便会得到全面而永久的改进。伟大的领导力寻求的是当责（全权负责、对结果负责）。

在军营之外，我还见到过许多商界、学院以及各种团体组织的领导者，他们总是将成功归功为"领导力"，但是却从不肯将失败也归因于"领导力"。我见到很多老板（有时候甚至是老板们的老板）逃避责任，他们会列出一长串问题并表示这些问题已经超过了自己的管理权限，以此来合理化自己的失败领导。以这样的方法进行领导管理，自然无法让公司变得更加优秀。

我最早的领导力技巧来源于一种有意为之的结构化方法，当然我认为这是世界上最好的领导力实验室：位于马里兰州安纳波利斯的美国海军学院。在这里，海军学院学员们要学习并实践那些最强大的领导力原则，他们的学习方法混合了理论学习、社会模范以及沉浸式体验等多种方式。学员们做的每件事情都是一个展示并发展自己领导力技巧的机会。

我在军队中学习到的这些原则是具有广泛适用性的，其与商界、娱乐界、非营利性组织的领导力原则也有着千丝万缕的联系。很多商业巨子，如《福布斯》杂志前总裁麦尔可姆·福布斯、温迪国际快餐连锁集团的戴维·托马斯、联邦快递的弗雷德·史密斯、宝洁公司的鲍勃·麦克唐纳和雷富礼、纽约杨基队前老板乔治·斯坦布伦纳、雅诗兰黛创始人里奥纳德·劳德以及沃尔玛创始人山姆·沃尔顿，都是在军队中学习并形成他们自己的领导力风格的。拥有相同经历的还有娱乐圈内的一些大佬，如克林特·伊斯特伍德、东尼·班尼顿以及比尔·科斯比。非凡的领导者们深刻地理解到，正是那些人性中最普遍的原则在驱动员工和团队前进。这种理念并不是非要在军队中才能学习到，但是身为一个领导者必须拥有这种理念，并把这种理念带入组织中，才能使整个组织获得成功。

在我的职业生涯中，我经历的身份有：海军学院毕业生兼海军学院前领导力教官、海军飞行军官、两家财富300强公司、一家私人控股公司的商业领袖，以及一名被选举出的政府官员。我的经验教会我要通过"领导力透视镜"去观察所有的任务和成果。这本书将会介绍给你关于领导力的全新观念、全新技巧和全新的自我发展工具。

全新观念

"领导力透视镜"是一种当责制观念，即所有的成功和失败都有其领导上的原因，而身处领导职位的人们都应该为他们的成功或者失败担负起相应的责任。非凡的领导者们并不畏惧使用"领导力透视镜"来检验他们的工作成果。

本书将会向你全面介绍这种并不寻常的观念。在这种观念下，你同时兼具追随者和领导者的双重身份，这一点非常重要。所有的工作意图、行动和产出都应该使用"领导力透视镜"来进行审查，并把注意力集中在领导者对工作结果的最终责任上。

全新技巧

在2010年5月，《哈佛商业评论》发表了一篇题为《如何留住你的顶尖人才》的文章，文章中企业领导力委员会的调查显示：高达70%的杰出工作表现者（也就是未来的专家们和领导者们）都缺乏获得未来成功所需的关键性技巧。

为了弥补这一空缺，这本书将会为你提供一系列强大的领导力技巧，其中包括打造一支高绩效团队的最有效工具。不管你身处什么类型的组织的什么层级，你都可以使用这些技巧。这些工具是可以直接实践的，而不是仅限于理论。你应该在学习到这些技巧工具之后立刻付诸使用，通过提高你和你团队的工作业绩来为你赢得名声和赞誉。

全新的自我发展工具

本书的定位是一本领导力发展自助手册。本书每一章节都包含了一个模板，你可以通过填写模板来创造自己的个人发展计划。这个计划应该成为你的承诺——对公司、对领导者、对团队以及对你自己的承诺。如果你能够坚守你自己的承诺，那么你的工作成绩将会提高，你的声望将会节节攀升，你的职业生涯将会迎来重大的改变。

对你来说，这本书将会是你的“长期资源”：一个人一次只能学习精通一到两种新的职业技能，而“一次”通常是指一个为期十二到十八个月的职业工作进程。这本书已经为你计划好整个职业生涯中的领导力发展课程。当你的技巧和责任都进一步提升之后，你可以选择更适合自己当下需求的章节进一步学习。

领导力的大规模缺失

人类有史以来，伟大的领导者们都是通过不断完善自己与激励他人来书写着我们的历史，未来的杰出领导者们也会做同样的事。但是现在，所有类型的组织中的“领导者”形象，都即将经历一次由人口老龄化“大海啸”引发的彻底变革：8000万“婴儿潮世代”（1946～1964年出生）开始退休，这一过程将持续10年至15年。“X世代”（1965～1980年出生）将会拥有10年至20年的时间来发展自己的领导力技巧并且证明自己，但是其5000万的数量并不足以填补婴儿潮世代留下的领导职位空缺。其结果是，一些更年轻且经验不足的X世代以及大量毫无经验的千禧世代（1981～1999年出生，也被称之为“Y世代”）将会被快速推上领导岗位，直到他们的上司发现他们毫无身为领导者的准备。

到2014年，千禧世代将会占据全美一半的劳动力数量。他们有很多优秀的品质：天生就是合作者；从生下来就一直在使用高科技进行交流、学习和解决问题；好奇心旺盛，并且拥有持续学习的欲望。但是婴儿潮世代和早期的X世代们拥有几十年的职业发展、指导和经验，这是千禧世代无论如何都无法与之相比的。

当然，这并不是说千禧世代就不能做领导工作：实际上千禧世代已经占据了当今28%的管理岗位，已经超过了婴儿潮世代的23%管理岗位比例。因为婴儿潮世代的加速离开以及接替上阵的X世代人手严重不足，造成了千禧世代以前所未有的速度登上了高层职位。

虽然本书并不是以千禧世代为目标而作，但是领导力的原则是永恒不变的，并且能够应用于任何公司组织中的任何层级。除非你的公司已经认识到这些事实并且采取了相应对策，否则，大批即将被提拔到领导者岗位的那些人，并没有做好为员工和职位全权负责的准备。

在2011年风险评估报告中，为了研究评估商业风险因素，劳埃德保险采访了全球500强的CEO。在90个风险因素中，这些CEO们认定“顾客流失”排名第一。第二名就是“人才和技巧的缺失”。风险因素名单中还有下列内容：恐怖主义（袭击）、原油及其他生产材料的供给中断、自然灾害、政局不稳定和政府干预。但是在这么多风险因素中，世界最大的500家公司一致认为对它们来说第二大的风险是：“领导者可能不具备打造或领导一支高绩效团队的能力。”

正是由于领导力人才的迅速流失，在2020年代能够占领统治地位的，将会是那些在各个层级都拥有高超技巧和丰富经验的领导者的公司组织，这些领导者们的年龄将普遍处于20岁晚期到30岁早期。如果你想占据十年的先机，那么你需要加速强化X世代晚期和千禧世代的领导力技巧。如果你是一名拥有雄心壮志的X世代或者千禧世代，那么现在就是你书写明天历史的大好机会，你需要做的就是学会如何服务他人、培养发展自己的技巧、领导团队以及获得优异的工作成果。

高质量领导的重要性

为了培养未来的领导者，你的组织需要能够长时间地留住他们。美世咨询公司的一项研究表明，即使在现在这个经济普遍不景气的时期，千禧世代跳槽的概率也是其他年龄段的两倍。而那些精通领导管理的主管们，其直属员工的业绩表现要高出平均值25%，其下属的保留率要高出40%，其员工敬业—投入度要高出29%。你现在需要做的，是拥有一批有能力留住千禧世代，并将他们培养成未来领导者的领导者们。

这些技巧能够帮助所有层级的领导者及他们的追随者。你要把他们打造成你所需要的干练员工，这样才能让你在接下来的10年到15年的时间内依旧保持竞争力。

为什么非凡的领导者们会这么做

- 他们同时以领导者和追随者的双重身份进行工作活动，终其职业生涯都是如此。
- 每一天都以正确的言行要求自己，并且为自己设立了最严格的标准。

- 为领导团队获得成功而自豪，同时优雅地把功劳归功于团队中的每个人，除了他们自己。
- 为了帮助团队打破困难的壁垒，他们会坚定不移地站出来独自奋战。
- 遇到问题时，他们能够独自解决，而不是将问题推给团队。

这本书能够帮助你做到：

- 如果你是团队中的独立贡献者，这本书将会帮助你获得非凡的“追随力”，让你成为团队中的“业绩之星”。
- 如果你是一名新晋领导者，这本书将会教授给你身为领导者最基本、最关键的行为举止，让你在他人面前显得更加专业、可靠。
- 如果你是一名经验丰富的领导者，甚至是公司高层主管，这本书中包含的高级技巧将会在通往最高管理层的路上助你一臂之力。
- 如果你陷入困境，或者你的职业生涯已经脱离正轨，那么这本书将会教授你如何进行“职业修复”，包括如何真实可信地向他人传达你对追求卓越和未来工作的承诺。
- 如果你晋升受阻，甚至失去了工作，这本书中的职业管理技巧将会帮助你应付这些巨大的变化，并帮助你寻找一条新的通往职业成功的道路。

你将学到什么

在第一部分中，你将会学习到领导力的第一要素：追随力。不管你的职位角色是什么，我们所有人都是追随者。如果你已经是一名领导者，你必须持续展示并应用你非凡的追随力技巧，因为身为领导者的同时你也是一名追随者。你还会学习到如何从追随者过渡到领导者角色；如何在保持服务者心态的同时，通过领导他人来获得更多更好的工作业绩。

在第二部分中，你将会学习到如何通过管理你的职业生涯来进一步管理你领导力的自我发展。不管你身处职业生涯的哪一阶段，自我发展的技巧都是同样重要的。你还会通过学习，获得培养他人所必需的能力及资源。

在第三部分中，你将会学习到如何通过激励你的下属，让他们投身于高尚的事业，并以此打造一支高绩效团队。你还会学习到如何让他们及你自己做好准备，准备好去面对那些重新定义你们事业和人生的重大时刻。

如何使用本书

这本书是以实用工作手册模式编写的。本书提供的领导力工具箱将会帮助你将这些知识应用到你的日常工作中，帮助你提高你的工作表现和业绩。

本书提供的第一个工具叫作“影响力地图”，是由密歇根大学荣誉退休教授罗伯特·布林克霍夫博士（他还是世界知名的培训评估和效率领域作家、领袖）创造的。他的影响力地图流程和工具可以同时为学习者和学习者的主管所用。学习者及其主管可以通过影响力地图建立一个小小的联盟，在这里他们可以通过课程、研讨会或者阅读等形式来进行学习，从而提高学习者在工作中的表现。

“影响力地图”同时还包含了能够提高个人和团队业绩的行为活动、这些行为对个人和团队业绩造成的积极影响，以及与整个组织目标的关系。

“影响力地图”中的那些学习活动，只是新教程的开始，同时还必须要有能够锻炼和应用这些学习内容的机会。

本书第二个工具是每章最后的“总结和练习”部分。

- “章节重点”总结了这一章的重点。
- “重点应用”解释了“章节重点”的用途和作用。
- “个人计划”这一部分，你要写下你自己的个人发展计划，包括更多的正式学习，你能够从同事、团队成员、导师那里获得的社交经验以及将你所学知识转化为更高工作表现所需的经历体验。

让我们现在就出发吧！

为什么你要与我共度这段旅程？因为我以培养打造新手领导者为生，而且我已经成功地规划并打造出许多人（包括我自己）的职业生涯，并在诸多差异非常巨大的状况下都成功地进行了领导工作。另外，我还有关于领导力的商业战略经验以及在超大型企业培训高层领导者的教学经验。

每个人都需要支持者和导师。我希望我能成为你的导师。

领导力发展是一个漫长的路程，让我们现在就出发吧！

第一章

优秀员工的五个好品质

我欣赏那种在困难中仍面带笑容的人——他们从悲痛中凝聚力量，从而鼓起勇气，而不是畏缩不前；这种人意志坚定，表明他的行动与意志一致；这种人致力于追求自己的理想，至死不变。

——托马斯· 潘恩,《危机》, 1776年

1．追随领导，为团队整体目标而奋斗

给我一个有目标的理货员，我能让他创造历史。给我一个没有目标的人，我能让他成为理货员。

——杰西·潘尼，美国最大的百货商店的创始人

如果你认为缺乏权威性使你无法进行有效领导，那么是时候重新思考一下你对领导的理解了。

——迈克·博姆、罗杰·帕特森，《二把手的领导艺术》

每个人都有老板，你有老板，你的老板也有老板。如果你在大公司或者非营利性机构内工作，那么你的大部分高层领导要向他们的“老板”——董事会直接汇报，而董事会中的每一名董事，又都是由他们的“老板”——股东所选举或指派的；如果你在一个等级分明的组织中工作，如工厂、政府部门或者跨国公司，那么你可以看到组织结构图中从上到下排满了各级老板；如果你是自由市场中一家小企业的所有者，那么客户就是你的老板。即使是世界上最有权势的人——美国总统，也有他的老板——美国人民！他每天都要通过民意调查获得非正式的工作反馈，每隔四年还要承受一次这个世界上最严厉粗暴的任期考评。

除非你是罕见的例外（有远见的自主创业发明家、拥有自己公司的老板，或者是家族式企业中的长辈），否则你的领导力之旅已经开启，并且会贯穿你的整个职业生涯。而这段旅程的成功与否，则是由追随力来评判的。非凡的领导力是由领导者和追随者一起决定的。在此二者中，第一重要的则是追随者。

成为一名追随者

优秀的追随力技巧十分重要，因为它能教会我们领导力中最重要的原则之一：服务。许多杰出的全球性组织，如通用电气、和平队、宝洁公司以及迪士尼公司，都有自己的领导力发展项目。而这些项目的初始课程内容大体相似，都是揭示并降低人类天性中的自私自利倾向，并借此传授团队精神和牺牲精神的基础理念。这个理念就是：你是某个比你大得多也重要得多的组织的一部分。

最明显的例子就是军队。一旦你加入，你的指挥官会命令你将头发剪短，会在各种场合里指责你的服装仪容，会限制规范你的各种行为。他们会竭尽全力让你在个体层面上彻底崩溃——不论是身体上、心理上，还是情感上——然后再重新打造你。在这一过程中，新兵们会丢掉他们的个人意识，并树立起最根本的自我认同：他们是所在部队的一部分。他们会获得各种奖励物品，如T恤、臂章、优胜奖品、资格证书和绶带等等，而这些都要通过各种团队训练和共同经历才能取得。最终，新兵们通过为更大的团队服务学会了自我控制。在此期间他们体会到：个人的成就并不值得奖励；当责比个人责任重要得多，因为这是为了团队整体目标的成功负责。

并不只有军队才有这种特定的、有意为之的文化融入流程。在《基业长青》一书中，柯林斯和波勒斯创造了“邪教式文化”这一短语作为一项指标，其作用是将“真正有远见的、能够实现长期自立成功的公司”与其他暂时获得成功的公司区分开。许多高效长久的成功企业都有保持其独特企业文化的工具：

- 拥有鼓舞人心的文化理念
- 倾向于通过严格的候选人筛选程序雇用新员工
- 早期员工培训
- 内部大学
- 在职、非在职的企业内部社会化适应过程
- 稳定的内部提拔政策
- 自有的内部语言和术语
- 能够加强公司“伟大”印象的内部神话和故事
- 一个能够让人在经济和心理上彻底投入公司的全面奖励系统

许多招聘面试培训流程都是围绕如何保持企业文化而设计的，在你进入公司前它们就已经准备好。它们取代了军队中的剃头和列队训练，确保那些公司新进员工都是合适人选。这些流程包括：学业测试（例如，宝洁的“P&G-MAT”）、性格分析、行为面试，等等。那些杰出的大公司们从上班第一天起就竭尽全力让新员工融入企业文化中。举例来说，在迪士尼乐园，新的“剧组成员”（员工）开始工作的第一天，就要先参加一个传统的一周培训项目。

那些学会“追随至上”的团队成员，同时也学会了为领导者的需求服务。再次说明，这并不意味着他们进入了落后的等级制度。而且，我也并不鼓励追随者奉承或谦卑地对待领导。优秀的追随表明你认识到领导者的需求：他们需要与自己目标一致的团队成员，需要这些团队成员做好为实现目标而加倍努力的准备，需要这些团队成员具备足够的学习灵活性，能够预测领导者的需求，并且无须命令就能够主动填补这些需求缺口。追随意味着你要学习像领导者一样书写文章，说他想说的话，在他无法出席的会议上捍卫他的利益，并且能够为了团队目标而揽下那些吃力不讨好的任务。这需要培养从领导者角度进行综合态势评估的能力。追随甚至可能需要你善用不同的角色身份和思维方式来补全领导

者的不足和弱点，哪怕连领导者自己都没有意识到这些问题的存在。

追随力是领导力中永恒不变的一部分，原因很简单：每个人都有老板。你越早越坚定地展示自己非凡的追随力，你就能越快地成为团队的核心成员，越快地晋升到你所期望的职位和工作中去。大多数领导者在提升或推荐你到同组织的其他团队之前，都会先观察你在当前级别和职务中的表现。他们想看到你在日常工作中表现出的职业技巧和风范以及为了伟大目标而加倍努力的坚定意愿，这种心态并不过时，实际上这才是职业发展中的永恒现实。这个过程的关键是赢得你的筹码，而不是排队等候；你所展示的意愿，是由你的表现和你的工作成果来衡量的，而不是通过论资排辈来计算。在被丹·平克称为“概念时代”的今天，能够解决关键问题的创新思维是最重要的，它大声呼喊着：“我能够和大佬们一起狩猎，我会证明给你看！”

非凡的领导力起始于全身心的投入：投入到你所属的公司或团队的理念之中。你需要严肃对待文化融入。你要学习那些能够获得奖励的行为。你要聆听组织内部的传奇故事，并从中筛选出什么行为会引导你获得成功，什么行为会让你失败；什么行为会让你受到嘉奖，什么行为又会让你受到惩罚。

向大量的领导者询问“成功的关键是什么”，并且比对他们的答案，你会发现在任何公司组织中，成功的途径都是多种多样的。请使用“领导力透视镜”来审视公司上下所有员工的行为：他们是否以团队领导力为基础来谈论成功与失败？他们如何为工作成果负责？领导者们是否谈论什么是成功的关键，以及成功的具体定义？他们是否以蔑视的词汇及语气谈论失败？他们能否解释渴望成功与胜利的原因？

注意观察领导者们，尤其是在他们进行信息交流指导时。然后从他们身上寻找并收集那些与你的风格一致的技巧，调整并吸收那些与你风格不一致但是很实用的技巧。你需要持续不断地打造你的领导力工具箱，因为“每个人都有老板”。不管在组织中你身处什么位置，你从那些失败的领导者身上能够学到的东西与优秀的领导者一样多。

伟大的追随者角色

非凡的追随者视自己为团队众多的推动者之一，而一个伟大的推动者则需要饰演非常多的角色。在《越过深渊：让天才团队去工作》一书中：克里斯·彼得森和盖尔·皮加梅特解释了推动者们众多的身份角色。

其中一种推动者为“侍从型”。你需要学习领导者的演讲汇报风格，学习他的语音语调，学习他的书写方式，学习他如何打造自己的故事，学习他的PPT制作特点，按照他的风格设计创作内容。

另一种推动者是“导师型”。你对领导者的工作内容十分熟悉，能够激发他的挑战性思维。你知道什么时候刺激领导者，什么时候则不该这么做。不管领导者的弱点是什么（调查方法、项目资金、充满挑战的人际关系和市场交易，等等），你都要精通这些内容并且给予他足够的支持。你需要增强你的领导者的力量，填补他的欠缺，并且训练你自己像他一样思考。

第三种是“变色龙模式”。需要你知道什么时候显露自己，什么时候退到暗处，甚至让自己彻底隐形。记住，非凡追随力的目标是要让你的老板看起来更好更强大，而不是直接站出来显示自己。一名拥有“无处不在”名声的追随者，一名能够将老板未曾预料到的问题答案写在幻灯片备注中的追随者，永远是杰出的、引人注目的。即使他已经融入环境中，也是如此。不过这听起来好像风险很大，许多刚刚步入职业生涯的追随者都害怕他人分享自己的荣誉，哪怕这荣誉根本微不足道。将目标设定在让你的老板看起来更棒这一点上，你会就面临被占便宜的风险。所以，如果一名领导者不断剥削你、从不在公众面前赞扬你肯定你，那么这无疑是一个清晰的信号，告诉你——他是不值得你追随的！

就像《星球大战》中的原力一样，父亲的角色同样会有一种黑暗的诱惑力。你必须意识到你背负着的巨大信任。绝对不要“借用”你老板的头衔，不要“借用”他的权利、资源、他对你的信任以及你自己辛苦获得的话语权，来满足你的一己之私。你的胡作非为迟早会被发现，因为这种行为一旦成功，你会一而再再而三地重复，并且会愈加粗心草率，直到你彻底摧毁他人对你的信任。一旦你身为顾问的越界行为被发现，你的影响力将会彻底消失，甚至你在公司组织内的职位工作也会一同消失。

成为杰克·韦尔奇称为“父亲”的角色同时，追随者也获得了展示自己职业成熟度的机会。韦尔奇对此写道：“父亲会平心静气地聆听你的‘罪行’和控诉。父亲爱你、养育你、给你指导，并且在你脱离正轨时矫正你。”一旦你赢得了“父亲”式的信任，你就会成为对你老板影响最大的人。

我见证过的最好的追随力范例，就在21世纪初，那时我的领导者是纽威尔集团一位非常年轻的主管。当时我在地区营销部门工作，而他则是公司纳斯卡赛车项目组领导。一天，CEO团队为公司25个区域总裁举办了一场聚会，聚会的目的无非是拓展人际关系、游说他人、获得资源之类的。那时纽威尔集团是一家非常政治化的组织，CEO在大学摔跤队时就以性急暴躁著称，所以他在区域总裁中鼓励相互竞争。这使得公司成为了大竞技场，每名区域总裁都挖空心思寻找和CEO独处的时间，以向其效忠示好。

实际上，在聚会当晚，公司里有些非常重要的工作没有完成。在我们知道这事之前，CEO和他的首席运营官已经怒气冲冲地离开了聚会。当时我们身处一个公司团队经常聚集的城市，我追随的那位年轻主管知道CEO和首席运营官最喜欢去的餐厅，他迅速地解决了这个25个区域总裁都没有发现的问题：他先与一位和CEO关系密切的区域总裁确认了此事，然后在接下来的几分钟内，我有幸见证了他非凡的追随力技巧。

他给那家高级餐厅打了电话，告诉领班说："有两位位高权重的大人物正在去你们餐厅的路上，此时他们的心情非常非常糟糕。我希望能够帮助您为这两位大人物制造一次非凡的用餐体验。我希望他们离开时能够解决他们最棘手的问题，同时享受了美妙的一餐。"他告诉餐厅领班这两人的烹饪喜好，并把自己的姓名和手机号码给了领班，鼓励领班在遇到问题或者想知道一些具体服务细节时，就给他打电话。接着，他将自己的信用卡账户给了领班，以确保在CEO和首席运营官没有留下太多小费的情况下，服务员也能够获得一笔相当可观的收入。最后，他要求和餐厅的斟酒服务员通话，告知CEO对红酒的学识和喜好这一重要信息。

"如果我的老板很糟糕，怎么办？"

那你更有理由去全力支持他了！如果你能够填补上你老板的"空缺"，那么你将会变得十分引人注目——以一种积极肯定的方式。你要认识到你是在"为其职位角色服务，而不是为其本人服务"。不管你多么喜欢和尊重你的领导者（或者恰恰相反），你都是在为整个团队的成功而努力，这才是你的责任和义务。你可以通过思考、建立自己的非正式领导力技巧来激励自己。

"我不会被当成马屁精吗？"

如果你的行为表现出你是在诚实可靠地为整个团队谋取利益，就不会。如果你以团队利益为目标而行动，并且在工作中展示了你的高职业成熟度，那么团队中的其他人将会视你的行动为争取主动权和领导权，而不是溜须拍马。

这位年轻的主管在聚会当晚的"向上管理"中展示了他非凡的追随力技巧。他对他领导者的了解十分透彻，并且仅仅只帮助他们得到了他们需要的东西。其实，我很怀疑CEO和首席运营官究竟知不知道，这位年轻主管为他们所做的一切。但毫无疑问的是，这位年轻主管预料到了他们的需求，将他们从愤怒模式巧妙地转换到了高效率的工作模式。他在公司聚会上背着所有的区域总裁完成了这一切，像外交官一样优雅却又不为人所知。他的行动拥有无可辩驳的正确理由，他是为了公司所有人的利益而行动的，哪怕受益人对此一无所知。

如果你能够成为一名推动者、侍者、顾问或者父亲的角色，那么你就能够通过你的追随力来进行领导。以追随者的身份去领导是一个好方法，然而就像任何其他职业技巧一样，这也需要时间和努力才能精通。最优秀的领导者都会希望拥有一支精通这些技巧的追随者队伍，因为这些追随者的天资和自我发展技巧能够帮助他们自己成为下一代的领导者。

培养你的追随力技巧，将会为你带来可观的收益。在你的职业生涯早期，你可能意识不到在团队奋斗中发展出来的友情有多么重要。但是，在你的专业技巧形成期，你与同事、导师之间的关系会伴随你整个职业生涯。

你将会意识到，你职业生涯早期的工作角色为你提供了一个"领导力实验室"，让你能够体验执行、激励等各种技巧。作为一名高效的追随者，你应该尽早并且频繁地自愿担当领导角色（例如，领导项目中的分支团队），这样你将会更快更早地发展出自己的领导力工具组。

同时，你还会学到如何扩大你的权力，如何利用你的责任感获得更高的声望。你需要像企业家一样行动，拥有你自己的生意，这些方法和理念将会教授你如何将事情控制在自己的掌握之下，如何避免让你的团队或项目成为大环境的受害者。将团队的需求和领导的指示置于你的个人意愿之上，尤其是在其他人表现得自私自利之时，这会显示出你的职业成熟度，并让你受到周边领导者们的关注和高度评价。

最后，作为一名追随者，你应该培养出使用"领导力透视镜"来审视自己职业生涯的习惯：领导力技巧是如何影响你的项目、团队以及合作的成败的？你需要保持高度敏锐的观察力，把每件事的成果（无论大小）都与领导者最终的责任以及他在团队中的角色作用联系到一起。当你有机会成为领导者时，你要积累经验并且展现你的最佳举止。请记住，不管你是谁，你既是追随者也是领导者。认识到成为一名杰出追随者的价值，会让你变得更加优秀。

总结和练习

章节重点： 伟大的领导力起源于非凡的追随力。每个人既是追随者也是领导者，这两个都是为他人服务的角色。

重点应用： 你必须能够清楚地区分作为追随者与领导者的不同责任。你必须身处两种矛盾的角色中锻炼出能够获得成功的技巧。了解如何为你的领导、下属以及同事服务，将为你赢得强大工作资源的好名声。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（https://www.shgis.cn）
文档名称：《我这就跟你走：如何成为员工拥戴的头儿》【美】科里·鲍克（Cory Bouck） 著.
请登录 https://shgis.cn/post/443.html 下载完整文档。
手机端请扫码查看: