

如何成为一个大家愿意追随的Leader？

2017-11-02 陈皓



如何成为一个大家愿意追随的Leader？

陈皓

- 01:06 / 14:03

之前的文章，我们分享过技术领导力（leadership）的相关话题，主要讨论的是如何有技术上的领先优势，而不是如何成为一个技术管理者。今天的文章中，我们着重聊聊如何成为一个大家愿意跟随的技术领导者（Leader）。注意，Leader不是管理者，不是经理，不是职称，而是一个领头人。

所谓领头人和经理或管理者的最大差别就是，领头人（Leader）是被大家所追随的，而经理或管理者（Boss）则是一种行政和职位上的威慑。说白了，Leader的影响力来自大家愿意跟随的现象，而经理或管理者的领导力来自职位和震慑，这两者是完全不同的。

Leader和 Boss的不同

说白了，Leader是大家跟我一起上，而Boss则是大家给我上，一个在团队的前面，一个在团队的后面。

具体上来说，这两者的不同点如下。

- **Boss**是驱动员工，**Leader**是指导员工。在面对事情或是项目的时候，Boss制定时间计划，并且推动（push）和鞭策员工完成工作，而Leader则是和员工一起讨论工作细节，指导员工关注工作的重点，和员工一起规划出（work out）工作的方向和计划，并且在工作中和员工一起解决细节难题，帮助员工完成工作。
- **Boss**制造畏惧，**Leader**制造热情。Boss在工作中是用工作职位级别压人，用你的绩效考核来制造威慑，让员工畏惧他，从而推行工作。而Leader在工作中通过描绘远景，制造激动人心的目标来鼓舞和触发团队的热情和斗志。
- **Boss**面对错误喜欢使用人事惩罚的手段，而Leader面对错误喜欢寻找解决问题的技术或管理方法。惩罚员工和解决问题完全是两码事，Boss因为并不懂技术也并不懂问题的细节，所以他们只能使用惩罚这样的手段，而Leader通常是喜欢解决问题的技术型人才，所以，他们会深入技术细节，从技术上找到既治标又治本的解决问题的技术方案或管理方式。
- **Boss**只是知道怎么做，而Leader则是展示怎么做。一个好Leader的最大特点就是Lead by Example，以身作则，用身教而不是言教。而Boss只是在说教，总是在大道理上说的一套又一套的，而从来不管技术细节。
- **Boss**是用人，而Leader是发展人。Boss不关心人的发展，把人当成劳动力。而Leader则会看到人的潜力和特长，通过授权、指导和给员工制定成长计划让员工成长，从而发展员工。所以，我们通常可以看到Boss总是说自己的员工有这个问题有哪个问题，而Leader总是说，如何让员工成长以解决员工个人的各种问题。
- **Boss**从团队收割成绩，而Leader则是给予团队成绩。Boss通常都会把团队的成绩占为己有，虽然Boss会说这是团队的功劳，但基本上是一句带过。而Leader则是让团队成功，让团队的成员站在台前，自己甘当绿叶和铺路石。Leader知道只有团队的每个人成功了，团队才会成功，所以，Leader会帮助团队中的每个人更好更流畅地走向成功。
- **Boss**喜欢命令和控制（Command + Control），而Leader喜欢沟通和协作（Communication + Cooperation）。Boss喜欢通过命令来控制员工的行为，从而达到团队的运转，而Leader喜欢通过沟通和协作来增加员工的参与感，从而让员工觉得这是自己的事，愿意为之付出。
- **Boss**喜欢说“给我上”，而Leader喜欢说“跟我上”。Boss总是躲在团队后面，让团队冲锋陷阵，而Leader总是冲在前面用自己的行动领着团队浴血奋战。

| BOSS ——— vs ——— LEADER | |
|------------------------|-----------------------|
| 驱动员工 | 指导员工 |
| 制造畏惧 | 制造热情 |
| 面对错误，喜欢使用人事惩罚手段 | 面对错误，喜欢寻找解决问题的技术或管理方法 |
| 只知道怎么做 | 展示怎么做 |
| 用人 | 发展人 |
| 从团队收割成绩 | 给予团队成绩 |
| 喜欢命令和控制 | 喜欢沟通和协作 |
| 喜欢说，“给我上” | 喜欢说，“跟我上” |

从上面这些比较，我们应该可以看到Boss和Leader的不同，相信你已经有了一些了解和认识：什么才是一个真正的Leader，而什么才是一个Leader应该有的素质和行为。

下面，我将结合我的一些经历和经验分享一下，如何才能成为一个大家愿意追随的人。

如何成为众人愿意追随的Leader

说白了，要成为一个大家愿意追随的人，那么你需要有一些“征兆”。

- 帮人解问题。团队或身边大多数人都在问：“这个问题怎么办？”，而总是你能站出来告诉大家该怎么办。
- 被人所依赖。团队或身边大多数人在做比较关键的决定时，都会来找你咨询意见和想法。

要有这样的现象，你需要有技术领导力。关于技术领导力，你可以参看本专栏主题为《技术领导力》的文章。在那里，我们非常详细地讨论了什么是技术领导力，以及如何有技术领导力的问题。有没有技术领导力（Leadership），是成为一个Leader非常非常关键的因素。因为人们所想跟随的人通常都是比自己强比自己出色的人，或是能够跟他学到东西，能够跟他成长的人。

但是，有了技术领导力可能并不够，作为一个Leader，你还需要有其它的一些能力和素质。比如，和我一起共事过的人和下属，他们会把我当成他们的朋友，他们会和我交流很多在员工和老板间比较禁忌的话题，比如：

- 有猫头或是别的公司来挖我的下属，我的下属会告诉我，并会征求我的意见。除了帮他们分析利弊，有些时候，我还会为我的下属准备去别的公司的面试。甚至，我有时候还会为我的下属介绍其它公司的机会。不要误会我（Don't get me wrong），我并不是不站在公司利益的角度，我这样做完全是站在公司利益的角度。

这个世界很大，一个公司或是一个Leader很难做到把人一辈子留下来，因为人总是需要有不同的经历的，优秀的人更是如此。既然做不到把人留一辈子，那么不妨把这件事做得漂亮一些，这样会让要离开的员工觉得这个Leader或是这个公司的胸怀不一般，可能是他再也碰不到的公司或Leader，反而会想留下来，或是离开后又想回来。

- 下属会来找我分享他的困难和他的彷徨，包括吐槽公司。一般来说，下属是不会找老板吐槽公司的，因为这是办公室中的禁忌。但是作为老板和经理，其实我们都知道，员工是一定会吐槽老板和公司的。既然做不到不让员工吐槽公司，那么不妨让这件事做得更漂亮一些——可以公开透明地说，而不是在背后说，因为在背后说对公司或是团队的伤害更大。

举了上面两个例子，我只是想告诉你一个Leader除了有技术领导力还需要有其它的素质和人格魅力。如果你的员工把这些看似禁忌的事和你分享向你倾吐，说明他们是何等信任你，何等看重你，这已经说明你对他的价值已非同寻常了，这份信任和托付对于一个Leader来说要小心呵护。

下面是我罗列的一些比较关键的除了技术领导力之外的一个Leader需要的素质。

- 赢得他人的信任。信任是人类一切活动的基础，人与人之间的关系是否好，完全都是基于信任的。对于信任来说，并不完全是别人相信你能做到某个事，还有别人愿意向你打开心扉，和你说他心里面最柔软的东西。而后者才是真正的信任。这还需要你的人格魅力，你的真诚，你的可信，你的价值观和你的情怀等一些诸多因素。才会让别人愿意找你分享心中的想法和情绪。
- 开放的心态 + 倾向性的价值观。这两个好像太矛盾了，其实并不是。我想说的是，对于新生事物要有开放的心态，对于每个人的观点都有开放的心态，但并不是要认同所有的观点和事情，成为一个油腔滑调的人。

也就是说，我可以听进各种不同观点，并在讨论中根据自己的价值观对不同的观点做出相应的判断，而并不是不加判断全部采用。因为如果你要做一个Leader，你需要有明确的方向和观点，而不是说一些放之四海皆准的完全正确的废话。我的经验告诉我，对于各种各样的技术都要持一种比较开放的态度，可以讨论优缺点，但不会争个是非对错，尤其对于新技术来说，更要开放。

然而，就价值观来说，还是需要倾向性的，比如，我就倾向于不加班的文化，倾向于全栈，倾向于按职责分工而不是按技能分工，倾向于做一个Leader而不是Boss，倾向于技术是第一生产力，倾向于OKR而不是KPI.....□

我的这些倾向性可以让别人更清楚地明确我是一个什么样的人，而不会对我琢磨不透，一会东一会西只会让人觉得你太油了，反而会产生距离感和厌恶感。我认为，倾向性的价值观是别人是否可以跟随你的一个基础。

- Lead by Example. 用自己的示例来Lead，用自己的行为来向大家展示你的Leadership。这就是说，你需要给大家做示范。很多时候，道理人人都知道，但未必人人都会做，知易行难，以身示范，一个示例会比讲一万遍道理都管用。对于软件开发来说，不写代码的架构师是根本不靠谱的。

所以，要做一个有人跟随的技术Leader，你需要终身写代码，也就是所谓的ABC – Always Be Coding。这样，你会得到更多的实际经验，能够非常明白一个技术方案的优缺点，实现复杂度，知道什么是Best Practice，你的方案才会更具执行力和实践性。当有了执行力，你就会获得更多的成就，而这些成就就会让更多的人来跟随你。

- 保持热情和冲动。在这个世界上，有太多太多的东西会让人产生沮丧、不满、彷徨、迷茫、疲惫等这些负面情绪，但是几乎所有的人都不会喜欢在这样的情绪中生活，我们每个人都会去追求更为积极更为正面的生活方式。

所以，作为一个Leader无论在什么情况下，你都需要保持热情和冲动，只有这样，你才会让别人有跟随的想法和冲动。

但是，所谓的保持热情和冲动，并不是自欺欺人、也不是文过饰非，因为掩耳盗铃、掩盖问题，强颜欢笑的方式根本不是热情。真正的情感和冲动是，正视问题，正视不足，正视错误，从中进行反思和总结得到更好的解决方案，不怕困难，迎难而上。

正如鲁迅先生在《记念刘和珍君》中所说的那句话——“真的猛士，敢于直面惨淡的人生，敢于正视淋漓的鲜血”。

- 能够抓住重点，看透事物的本质。这个世界太复杂，有太多的因素和杂音在影响着我们的判断和决定。绝大多数人都会在多重因素中迷失或是纠结。作为一个Leader，能够抓住主要矛盾，看清事物的本质，给出清楚无二义的观点或方向，简化复杂的事情，授道解惑、开启民智，让人豁然开朗、醍醐灌顶，才会让人追随之。
- 描绘令人激动的方向，提供令人向往的环境。我相信，我们每个人心中都有激动和理想，就算是被现实摧残得最凶残的人，他们已经忘却了心中那些曾经的激动和理想，但我相信也只是暂时的。一个好的Leader一定会把每个人心中最真善美的东西呼唤出来，并且还能让人相信这是有机会有可能做到的。
- 甘当铺路石，为他人创造机会。别人愿意跟随你，愿意和你共事，有一部分原因是你能够给别人带来更多的可能性和机会，别人觉得和你在一起能够成长，能够进步，你能够带着大家到达更高的地方。帮助别人其实就是帮助自己，成就他人其实也是在成就自己，这就像一个好的足球队一样，球队中的人都互相给队友创造机会，整个团队成功了，球队的每个人也就成功了。作为一个好的Leader，你一定要在团队中创造好这样的文化和风气。

做一个好的Leader真的不容易，你需要比大家强很多，你需要比大家付出更多；你需要容天下难容之事，你还需要保持热情和朝气；你需要带领团队守护理想，你还需要直面困难迎难而上……

也许，你不必做一个Leader，但是如果你有想跟随的人，你应该去跟随这样的Leader！



| | |
|---|------------|
| 卖桃者 | 2017-11-02 |
| 做 Leader 最重要的一点是稳，不管形式多么险峻，要有笑看风云的胸襟和气度，带领大家拨开云雾，披荆斩棘，直抵希望的彼岸。 谁都能抱怨，你不能！ 蒹葭如佳人 | 2017-11-02 |
| 相信很多人看完都会感慨：能碰到这样的一个Leader，此生足矣...但碰不到怎么办？自己努力让别人碰到！ helloworld | 2017-11-03 |
| 我现在的CTO就是一个leader，我和他技术上都比较激进，追求新思想新技术，并使用来优化现在的前后端，不过业务方向看不到未来，leader劝我跳槽到BAT看看更大的平台，我可有点不舍得目前的技术团队，我要果断走？ 大梦一场 | 2017-11-02 |
| 皓哥说的几点都很核心，深有体会，还是要技术扎实，技术事业开阔，有一定的主见，愿意付出牺牲自己的时间 foruck | 2018-01-04 |
| 好的BOSS应该先是一个Leader。 吴剑波 | 2017-11-28 |
| 希望皓哥把部门间的政治斗争这个话题也讲一讲~作为「如何做一名 Leader」的扩充~ abillow | 2017-12-08 |
| boss 是岗位授权，leader是自身能力影响力 uptoknow | 2017-11-02 |
| 我有一个同事，有猫头挖它，他主动找我，跟我说了他的想法，我并没有说让他留下来，而是帮他分析了下利弊，最后他自己决定留了下来。 | |

| | |
|--|------------|
| 匹诺曹 | 2017-11-02 |
| 说的我都想去投奔暗叔了 | |
| marlston | 2018-04-21 |
| 耗子叔，在公司我原本扮演着Leader的角色，带着兄弟们冲锋陷阵，可最近兄弟们被分散到各个项目组，我落单了。手下无兵，boss却让我独立成立一个事业部，负责某方面的所有事情，包括商务沟通和技术团队组建。很迷茫。 | |
| missa | 2018-03-14 |
| 多学习耗子叔管理上的思想，用自己的方式去实践。形成习惯，当一个好的leader | |
| 小笨狗 | 2017-12-18 |
| 目前跟随这样的leader, 努力成为这样的leader | |
| Christophe | 2017-11-03 |
| 最后三点深有感触。Leader像个船长，要知道正确航行的方向，并要告诉团队前面有什么，帮助新人成长，发展船队。还有一点也感觉越来越重要，身体真的是革命的本钱，漫长的航行路上，一定得保持健康的身体，不随便耗费精力。 | |
| TomnyYear | 2017-11-02 |
| 那Boss就不能成为好Leader吗？ | |
| Lincoln | 2017-11-02 |
| 至今未遇到这样的 Leader，感觉以后要是真能遇到，那就真是人生幸事了。 | |
| Silence | 2017-11-02 |
| 嗯，说的真好。我现在的Leader就是这样的一位，让我学到了很多东西。感谢，感恩！ | |
| macworks | 2017-11-02 |
| 我觉得这种leader不是学出来的，要么自己就有这个本事和习惯，要么是被这样的leader带出来的。我觉得你更应该谢谢遇到扯淡的Boss怎么办，才是大家更想知道的💎💎💎 | |
| lijianping | 2017-11-02 |
| 哈哥把Leader和Boss区别的那两张图放上来就更好了 | |
| 肥猫 | 2018-07-18 |
| 真的醍醐灌顶 | |
| 二师兄 | 2018-06-19 |
| 个人目前正好在组建团队，这也正是我的目标和想法，但耗子叔说的更详细和系统，学习了！希望以后再回头来看这篇文章时，可以放心的点点头 作者回复 | 2018-06-20 |
| 期待你的好消息 | |
| Gerryke | 2018-06-13 |
| 这种区分在中国适合软件公司的开发经理，但实际上再往上走会复杂很多，一个人往往同时具备leader和boss的某几点。 还有就是同一个人，可能对某些人采用leader的方式，对其他人采用boss方式，也就是这个人对他的下属做了某种区分。 | |
| 宋恒公 | 2018-06-13 |
| 耗子叔，招人吗？ | |
| MarksGui | 2018-06-03 |
| 讲的很好！践行～ | |
| zj | 2018-05-21 |
| 可惜没有碰到过这样的leader。leader完全没有指导能力，这有点尴尬吧。 | |
| fuzybare | 2018-05-18 |
| 能够授权，信任他人，又有胸怀，有能力帮助你的leader，值得追随 | |
| 王大锤 | 2018-05-17 |
| 如果能跟着哈哥做技术就好了 | |
| simiam | 2018-05-14 |
| 经常在下属前说有压力我来扛的leader，是否是值得跟随？ 作者回复 | 2018-05-14 |
| 这只是必要条件 | |
| Dayo | 2018-04-21 |
| 领袖与领导 | |
| 时光之刃 | 2018-04-11 |

| | | |
|--|--|------------|
| Lead by example | | |
| yuzhou | | 2018-04-07 |
| 这里的 leader 是一个普通员工，更多的讲的还是和好 mentor 。做的还是个人的事，有点误导那些要做管理的人 | | |
| 作者回复 | | 2018-04-08 |
| 完全不误导。文章开头已经说了，我教你你做的是leader而不是boss | | |
| 豆爸 | | 2018-03-16 |
| 看到这篇文章我就放心，一直在这么做leader | | |
| Jeff | | 2018-03-14 |
| 我现在的"leader"在技术上对我们有一些指导，也愿意跟我们共进退，但是不会跟我们做朋友，工作之外没有交集，这可能是我对公司或团队都没有归属感的原因。而对于新技术，也保持观望的态度，比较保守 | | |
| Jessie | | 2018-02-08 |
| 常读常新 耗子哥文章深入浅出 | | |
| yonfeng | | 2017-11-20 |
| 求 Leader 和 Boss区别图 | | |
| 格非 | | 2017-11-16 |
| 陈老师，从学校刚毕业的新人如何能找到一位这样的leader来跟随学习呢，能提供一些建议吗 | | |
| Chris | | 2017-11-06 |
| 这或许就是霸爷在知乎上回答的问题“如果你回到毕业时候的你，你最想对他说什么？”关键在于：跟对人（leader），其次苦学技术，为人谦虚友善，你想得到的自然会来！！ | | |

