

## 32-不是领导，怎么体现你的领导力？

### 不是领导，也能有领导力么？

一提到“领导”，你是不是就想到了经理、总监、总裁等职位？但是，本文所说的“领导”，却有别于此，是一种“有实无名”的领导。如果你有技术实力，面试官会认为你是个好兵；如果你以技术为基础，展现出领导力的话，面试官会认为你将是将才。

有一部豆瓣评分8.6的美国电影，叫《十二怒汉》，讲的是一个陪审团裁定少年是否有罪的故事。在大家根据清楚的事实一致认定少年有罪时，8号陪审员却提出一个“合理疑点”，一步一步耐心推演案发过程，认真审视之前认为理所当然的论断，其他陪审员在其影响下，逐渐改变了偏见，最终判定少年无罪，维护了公正。虽然这中间有1号陪审员在管理讨论和投票，但是真正的意见领袖是8号陪审员。

本文要讲的领导力，正是8号陪审员表现出来的，这种影响关键决策和推动事态进展的作用，是有效带领团队和指引工作的力量。

这里，我们需要注意到领导力有几种主要的产生因素：职位权力、专业权威、个人魅力等。这里，我们在不考虑职位权力的原因下，也就是不管是不是在领导职位，来衡量你所发挥的带头或者带队作用。

你可能纳闷：不让我做管理的职位，我怎么能带头、带队呢？要搞清楚这个问题，我们先从领导和管理的区别说起。

### 领导和管理的区别

领导和管理都有管人管事的职责，区别是什么呢？

其实，在“[09 | 职业规划二：程序员后来都去干啥了？](#)”中我们讨论过领导和管理的区别。

- 领导的作用是：赋予团队目标和动力，指出更好的方向，以促成决策和推动进展。
- 管理的作用是：使计划按照既定目标和流程执行。

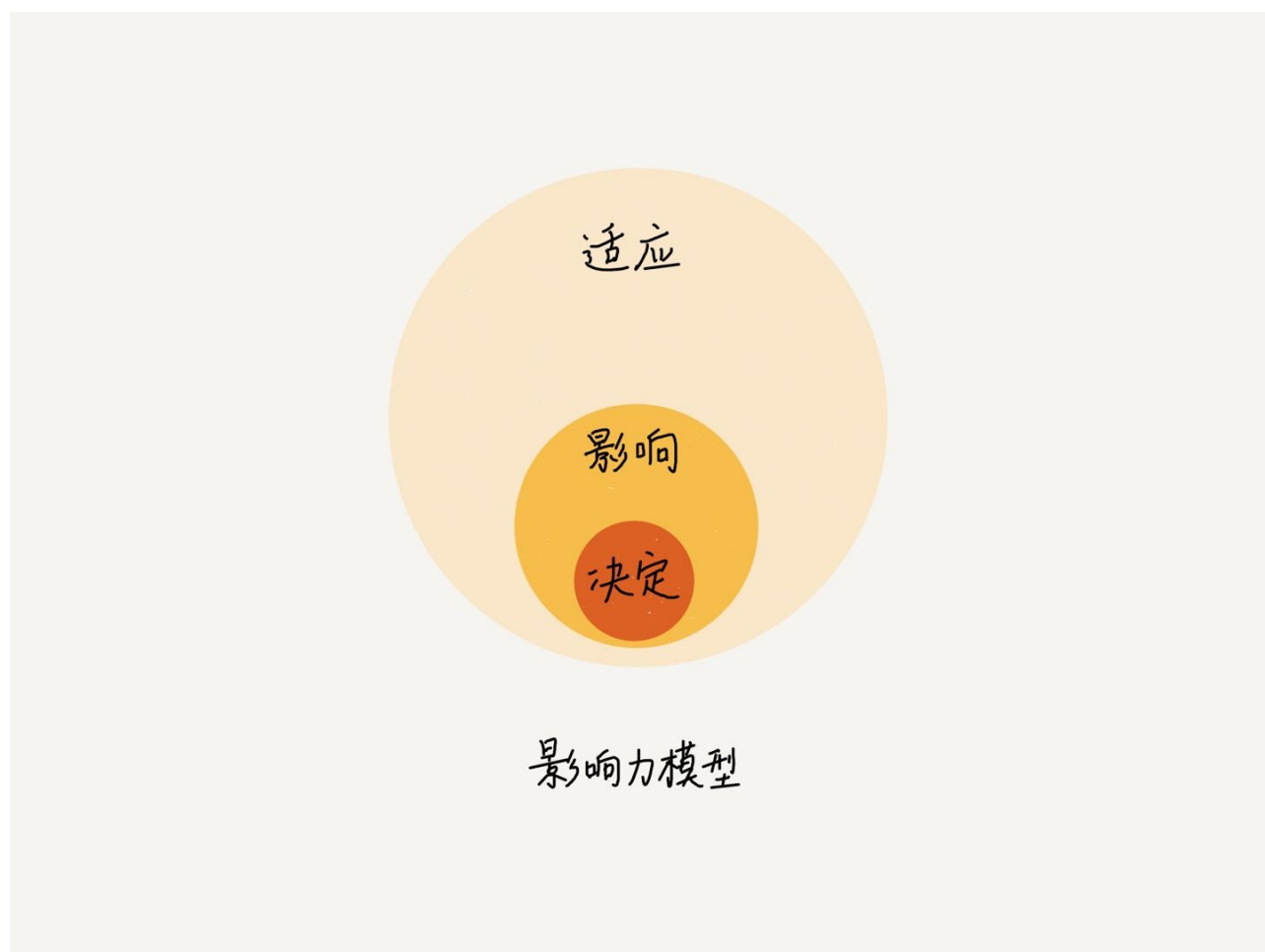
所以领导活动包括改造团队、发掘机会、定义目标、指出方向，无论技术、业务，还是管理角色，利用其专业性都可以发挥的领导力；而管理活动包括计划、执行、监控、报告等，拟定和管理流程，是特定的职位职责。

实际工作中，你有没有过这样的经历：项目经理做了一个决定，但是大家觉得不合理，但惧怕他的权力，只好被迫执行，最终任务失败。还有，在大家一筹莫展的时候，有人说了几句话，使得大家茅塞顿开，局面豁然开朗。再有，在一个糟糕的项目上，有人身先士卒，卓有成效地解决了很多技术问题，带动其他人重拾信心，仿效他的做法，应对其他难题。后面这两个人，无论是不是领导，实际上都展示出了领导力，而前面那位项目经理反倒没做好领导的工作。

从这几个例子中我们可以看到，即使你不在管理职位上，照样可以发挥领导力，去影响团队的决策和发展方向。而从结果导向和关注目标的公司来看，面试官不想只招个能“干活的”，还希望招到个能“带头的”，将来能“带队的”，这样做对工作和团队的积极意义，不言而喻。

那么面试以及平时工作中，哪些方面可以体现你的领导力呢？我们先看一下影响力模型，来明确领导力的作用范围。

## 从影响力模型，来看领导力的作用范围



我尝试把一个角色当前接触到的所有事项，按照这个角色对它们的影响程度分一下类，并依次放到三个圆圈里：

- **最内层是决定圈。**这里的事情，你有足够的权力和能力，去决定、控制、处理。
- **决定圈之外是影响圈。**这里的事情，已经离开了你的控制区，但与你的工作有密切的关系。因为你没有决定权，就只能靠建议、协商等手段来影响该区域的负责人做出决策。比如对于一个开发人员来说，如果架构设计不是你的责任，当你发现了架构的不合理之处，可以去找架构师讨论，进而影响架构的调整。
- **最外层是适应圈。**该区域涉及这个角色工作的大环境，比如政策法规、公司流程等，即使你去施加影响，也收效甚微。在适应圈中，你应该根据工作的目标和个人能力，明智地选择、适应，而不是一味地抱怨、对抗或采取其他消极措施。

需要说明的是，以上的圆是动态变化的，这可能是因为个人能力的提升，也可能是因为本身职位角色的变化。比如，你刚进入一家公司时，很多流程和规则都需要适应，而当你成了负责人，就会发现那些原来牢不可破的事情，是可以影响和改变的。

在这个模型中，领导力可以发挥在哪呢？是的，可以发挥在决定圈和影响圈。这里，我提醒两点注意：

- 决定圈内的领导力，作为决策者，体现在前瞻和决策上；
- 影响圈内的领导力，作为榜样或权威，体现在带动或推动上。

## 用什么方法，以及在哪些方面体现你的领导力

### 1. 带人或影响人：激发他人的动机和能力

无论在你的组织内部还是外部，在决定圈还是影响圈，你的领导力在影响人、带人上都会有一些体现：

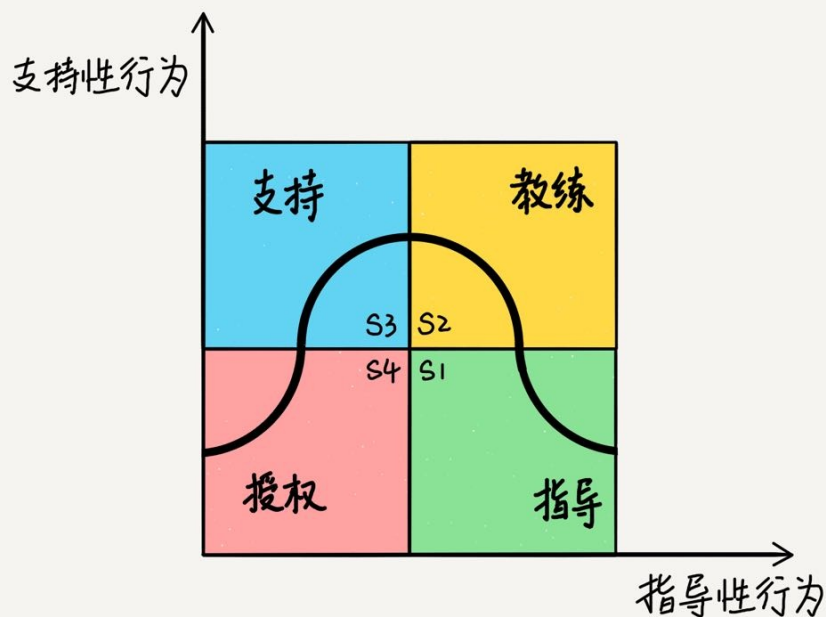
- **榜样的带动作用：**你以身作则，率先垂范，别人受到感染而追随。
- **权威的指导作用：**你是这个领域真正的专家，能够从根本上找到问题的原因、给出建设性意见，经过大家多次实践，树立了你的权威性，一碰到该领域的问题，大家就会自然而然想到你，你成了大家的主心骨。
- **教练的启发作用：**你不亲自上阵，也不是该领域的专家，但可以是好教练。你相信每个人都有非常大的潜力，根据大家的困惑，通过启发性的问题，促成思考，让大家自己找到动机和解决方案。
- **朋友的鼓励作用：**你认可大家的成果，向大家澄清这些成果对用户的影响和意义，让大家意识到自己的成果有用，树立自信，加强自驱，相信能做得更好。
- **知人善任：**让合适的人，做合适的事，最大化地发挥每个人的长处和效能，加上适时适度的培养，使团队成长起来，让即使是平凡的人，也发挥出不可或缺的作用。

我面试时，会用下面的问题来考查应聘者带人和影响人的能力：

- 你觉得培养或者指导别人时，哪方面最困难？
- 除了技能上给他们帮助，你还做过什么？
- 举个实例，你们团队在讨论中如何达成一致的？
- 你培养过别人的学习能力么？
- 如果我给你Offer，你回去怎么做项目交接？（这个问题同时还在看其责任感。）

通过应聘者描述对团队成员的影响，我会把他的领导力表现对应到某种领导风格上。这就用到了情境领导力模型。

**情境领导力模型**是管理领域的一个重要工具，用来指导不同情境下的领导风格（如下图所示）。在这个模型中，领导行为被分为两方面：**针对任务的指导性行为**和**针对关系的支持性行为**。从这两个维度出发，领导行为又被分到S1、S2、S3、S4四个象限内，分别对应指导型、教练型、支持型、授权型。



情境领导力模型

- **S1 指导型**：对于热情洋溢的初学者，比如一个能力弱但是热情高的校招员工，领导方式是尽可能地多些指导，帮助其顺利起步。
- **S2 教练型**：当这位初学者碰到诸多困难，热情下降，甚至有些消沉的时候，要增加支持性行为，通过鼓励和认可，让其重拾信心。同时，因为他已经具有初步的技能，但是没有帮助还是无法胜任工作，所以最好通过教练式的启发，激发他的潜力，而不是事事都手把手地教。
- **S3 支持型**：当初学者具有了一定的能力，变成能干的执行者时，就不再对他指手画脚了，而保持情感上的支持和认可，鼓励他尽量独立地完成工作。
- **S4 授权型**：当他能独当一面地工作时，就可以放心大胆地把工作授权给他了，他不再迫切需要你的指导和情感上的鼓励，因为他大概率能从成果中获得成就感，保持工作热情。

需要指出的是，好的领导者，可以对不同的成员，或者该成员的不同成长阶段，展现以上不同的领导行为，从而激发成员的动机，提高成员的技能。想想看，你在工作中体现了哪种领导行为呢？

在面试中，面试官可能通过评估应聘者的领导风格，来判断他能在团队中发挥多大的带人作用。所以，如果你是带着目标来应聘的，就要细细体会下这块内容。

## 2. 做事：前瞻、决策、推进和担当

带人或影响人的目的，是为了做事。在做事方面，领导力之所以不同于管理，就是因为它的关注重点不在日常操作上。真正的领导者需要能够洞悉问题和风险，预见趋势和方向，从而指引事态的发展。领导力在做事上的体现具体有：

- **发展前瞻**。领导力的最好注解是：前瞻性思维。这体现的是你的综合实力，包括对技术、市场、行业的发展洞悉。你通过了解前沿技术，探索前沿技术解决问题；从而发现新机会、新趋势，对技术或者行业的发展

展前景有自己的解读。在面试架构师的时候，我会就某一项技术，问问应聘者对其发展趋势的认识。

- **创造机会。**通过对前瞻性的把握，内结外联，给团队创造发展的机会。发现的新机会包括：新的业务领域、新的业务模式、好的技术应用、更高效的工具和流程，把这些变化引入团队和项目，促成团队业务和生产力的发展。
- **方案决策。**根据产品所处的生命周期，以及市场环境，对问题和风险进行评估，制定合适的方案决策，包括业务方向、组织结构、技术选型等。这不仅仅是管理职位需要考虑的，身为架构师、开发者、业务分析师、运维人员，无论是谁，都可以在决策时提供意见，支撑起决策者的决定。
- **责任担当。**在项目执行中，难免出现困难，无论是技术难点、人手不足、资源短缺、沟通不畅、外部依赖等，这些导致的进度延迟，甚至项目终止时，你能承担起责任，发现问题的根源，调动起大家的积极性，移除障碍，创造转机，解决问题，这种担当，表现出了干事、扛事的责任感和领导力。

面试中，我通常会通过考查在讨论、决策、问题和危机处理等场景中应聘者的行为，来分析他的领导力：他的信息改变了讨论的基调么；他的意见左右了决策的方向么；他在问题处理中是旁观者、执行者，还是组织者；他在事件中承担了怎样的压力。

在非工作的场景中，也能看出一个人的领导力。比如，他的兴趣爱好是爬山，那他是经常组织活动的那个人么？爬山线路是谁在做，出现困难时，他有什么表现等等。这能展现出他在没有工作角色赋权的情况下，自己的责任担当和领导力表现情况。

## 技术领导力

我们大部分读者是做技术的，这里我们就技术领导力多聊一聊。我把技术领导力大致划分为三个方面：技术、业务、管理。下面，我们分别来看。

### 1. 扎根技术

T型人才常被提及，结合到领导力上，在技术宽度和深度上有着不同的含义。

**宽度意味着你懂得多少技术，就是有多“泛”，这很大程度上决定了你能否带领团队着手解决问题；深度预示着你在哪些技术领域有所深耕，形成了自己独到的见解，也就是有多“精”，这决定了你能否带领团队把问题解决好。**

技术宽度包含但不限于：技术领域扩展、问题域的可选技术、全局视角、技术体系、多行业的技术应用；技术深度包含但不限于：对特定技术领域的深刻理解、前沿技术的关注、特定领域的深度技术应用。

### 2. 着眼业务

技术最终是要解决业务问题的，所以好的技术领导者必须着眼业务。

这就要求我们在做技术选型时应该以此为前提，考虑投入产出比；在解决技术问题的时候，要多问为什么，搞清楚这个问题在上层看来是个什么表现，明白用户的痛点，才能解决得准。

只有为客户带来价值的产品，才是好产品；只有真正围绕业务做出有效结果，你才可能是一个真正合格的技术领导者。

### 3. 懂得管理



随着技术职位的提高，你在技术验证、推广和实施等过程中的角色越来越重要，那么技术领导力的发挥，就离不开人、资源和活动的管理和协调了。

也就是说，除了上文提到的领导力的表现，技术领导者也要懂得如何调动资源、统筹规划，以及如何做分工协作等管理工作，这一是为了和管理人员紧密协作，二是很多技术工作可能需要自己主持，而远远不是一个人能简单完成的了。

## 总结

总结一下今天的内容，领导力不仅仅是领导职位才可以发挥的，我们在决定圈和影响圈都可以发挥领导力，具体体现有：如何带人，激发他人的动机和能力；如何做事，起到前瞻、决策、推进和担当的作用。

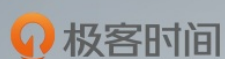
领导力对于个人和公司都非常重要。你专业技能再好，也只能做负责专长的那部分，做有限价值的任务，和有限质量的产出。但是如果你擅长带队，就可能完成整个价值链，包括规模更大的任务，做出更高质量的产出。这时候你的价值，不在于每天编了多少代码，而在于带队做出了什么优秀的产品，为客户创造多少宝贵的价值了。这时候，你的成就感会上升到自我实现的层次。

## 思考时间

请结合你的工作经历，思考下面几个问题：

- 在团队的技术讨论中，你起到的最大作用是什么？
- 说说你最近碰到的一个项目困难，你是怎么解决的？
- 你做过哪些项目经理或者部门经理才做的事情？

如果你想到什么经历，欢迎在留言区留言，也许你的留言会改变某些读者的想法，这也是你发挥影响力的机会。如果今天的文章让你有新的启发，也欢迎把它分享给你的朋友。



# 面试现场

面试只是起点，能力才是终局

白海飞

IBM 软件商务系统经理



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

精选留言：

● 果然如此 2019-04-12 20:29:16

我是一个能站在产品、项目、技术多角度考虑的开发人员，最近在做一个购票抢座的小项目，运营人员给了需求和想要仿照某购票app的截图，而我们的项目和这个app还有一些区别，我作为后端开发需要提前给出前端api接口定义和规范，在没有产品原型设计的情况下，我自己分析需求，用axure规划功能模块图和业务流程图，并共享和邀请前端人员讨论页面使用详细的流程和细节，然后定义出具体的接口和规范，保证前后端同步开发。 [4赞]

作者回复2019-04-13 10:03:58

Wow，三言两语就把自己的担当（条件不具备就主动多做，领导力的表现）、创新（看到需求区别不盲从）、跨角色技能（业务设计）、协作（组织讨论）清楚地展现出来了。你的这段话，不仅内容上展现了个人工作能力，形式上体现了非常好的总结和表达能力，能看出你心里非常清楚面试官想知道什么。

希望看到大家更多这样眼前一亮的真实例子。

@编辑，帮忙置顶。谢谢。

● enjoylearning 2019-04-15 10:46:44

这在以前，我也总认为：公司没有给我一个管理的角色，我说了团队也不会听啊，所以就在那里生闷气，或者窃以为似的认为项目经理应该想到这个问题啊，怎么不去解决呢。后来渐渐的接触了领导力，领导力是靠影响力来驱动的，实践中有采用过指导新人熟悉项目以及开发流程和规范，对有些团队成员能力比较好的就启发引导式帮助解决问题，帮他们找到问题的根源，该申请资源的去申请资源，该跟客户确认沟通的就帮着组织会议，去更好的支持他们。

● Ted 2019-04-13 09:36:42

抛砖引玉哈。个人感觉，在一个团队中的领导力，来源于两种：1. 赋权，2. 赋能。

赋能是基础，赋权是形式。

我们作为非管理者可以通过赋能影响团队，主要表现在：

1. 帮助团队or成员解决长期or短期的实际问题问题；
2. 推动团队目标，信息，知识的共享；
3. 关注每个成员的需求和工作成果，正向反馈，持续改进；
4. 活跃团队气氛，鼓舞团队士气。

作者回复2019-04-13 16:46:16

说得好。

赋能，是给动力、指方向、教技能，好比你给对方加油、指路、教他如何开好他自己的车；

赋权，是给权力和权限，好比你把自己的方向盘和油门让给对方。