

## 模式 39 巨神阿特拉斯

团队领袖（几乎）擅长于一切事情。

你喜欢参观 Erica 的团队。她管理了一个 25 人左右的开发团队，那是公司中最好的团队之一。他们交付令人满意的产品，而且他们也从来不会延期。很多非常优秀的、年轻的新雇员都希望为 Erica 工作，因此当职位空缺时她可以选择最有才能的人。但是空缺机会太少了，因为团队成员都愿意待上很长时间。他们来了，是因为知道自己能学到很多东西。他们留下来，是因为时间一长，Erica 会帮助他们提高技术能力——从最基本的东西到最高级的东西。

不难发现团队的成功在很大程度上取决于 Erica 的领导力。她为她的团队做好了所有的事情。她推动团队做产品设计和发布计划，而且参与了大多数的架构决策。如果一些初级开发人员落在发布周期的后面，Erica 就会站出来，帮助他们按时完成。

Erica 在处理公司方面的事情上也同样富有效率。当应该做绩效考核和薪资调整的时候，Erica 也会亲自动手完成，而不是把这些管理性质的工作交给手下的那些小组组长去做。当她的团队需要与其他地点的团队一起协作的时候，Erica 就是他们团队的代表。实际上，其他地点的大部分开发人员除了 Erica，再也没有碰上 Erica 这边的其他人。

你喜欢参观 Erica 的团队，但是我希望事情能够完全不一样。

Erica 做到了你心目中一个领袖能做到的一切事情，唯独除了一件。作为一个





名副其实的领导兼经理，她没有给团队的其他成员安排任何重要的领导或管理工作。结果自然就是她没有把他们作为领导来培养。

让我们从结构上考虑一下 Erica 这样的团队。她把总共 25 人的团队分成几个更小的小组，包括几个开发小组、一两个测试小组、一些技术文档作者，以及两三个不同领域的专业人士。每个小组都有一名组长。如果这些小组组长选择得当，他们都能成长为未来的 Erica。当然，有一些人不愿意晋升为经理，他们可能希望一直待在某个位子上，让他们可以保持技术上的领先地位。但是有些人会从 Erica 身上，甚至是她上面的经理身上看到自己的影子。为了追随 Erica 的成长历程，他们需要有机会去接手 Erica 的一小部分工作，这样他们就能一点一点地学习她的所有工作。可是，Erica 始终坚持把握着领导和管理工作的每个细节，这样这些潜在的领袖们就无法学习到关键的经验。她喜爱他们，但她在妨碍他们的成长。

我们已经列举了 Erica 团队以及众多类似团队的很多重要优点，现在让我们想想她这种领导风格的另一种结果。最明显的事实已经揭晓无遗：潜在的领袖们都没有被作为领袖培养。但是，另外两种后果可能不会立即显现。

首先，Erica 的团队模型并不能被推广开来。Erica 最初可能只是领导 4 到 6 人的开发团队，那时她可以直接管理到每一个人。通过她的才智、技能和决心，她现在领导着总共 25 人、被分割成 5 个小组的高性能团队。在组织结构图上，Erica 管理着小组组长，小组组长管理着下面的团队成员。但是如果你仔细思考她的领导风格，事情就变得很明朗：虽然她任命了 5 个小组组长，但实际上仍然由她直接管理着所有的 25 人。

一旦新的挑战出现，要求构建一百人的团队，Erica 老板能寄希望于她，让她管理这个新团队吗？几乎可以肯定不会。拥有超出常人天分的第一线领导，比如 Erica，可以在 25 人的团队中获得成功，但她的方法在一百人的团队上面无法奏效。尽管这样的领导风格在小型团队中有效，但局限于此的经理们却无法领导大型团队。

其次，如果 Erica 突然离开，怎么办？谁能出马接管整个团队，并使它保持如此优异的表现？如果你是 Erica 的经理，你现在就要发愁死了。你有一个非常现实的选择，可惜存在本质上的风险：你要么从外界招聘，要么把其他经理调过来。不管哪种方法，新的领导都有一段艰难的路要走。

Erica 的团队已经完全依赖于她了。新领导要想快速获得认同和接受将会是一

个很巨大的挑战。更进一步，你不可能期待新领导完美地模仿 Erica 的风格，也就是说他或者她不得不要求小组组长们从事他们此前没有做过的领导和管理工作。如果新领导非常幸运，一些小组组长还能不负众望，快速地成长为他们一直就想成为的领导。如果不是这么幸运，就需要替换一些小组组长，进而伤害了组织，就像组织因为失去那位事无巨细一人搞定的经理而受的伤害一样。