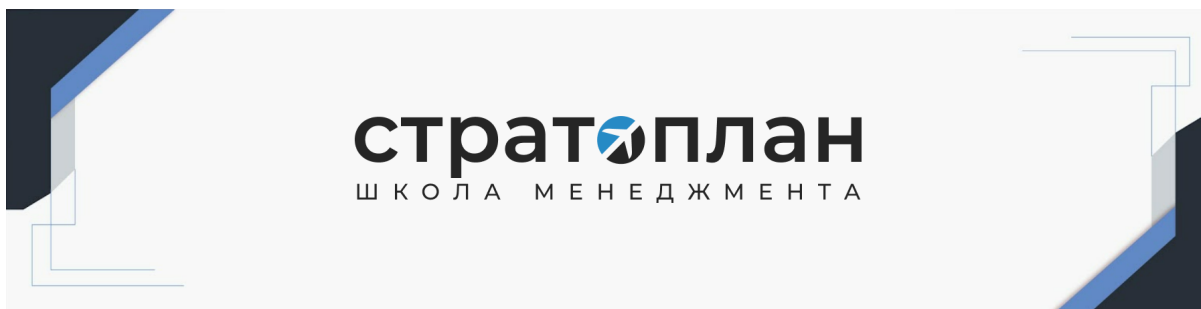




Курс «Руководитель: 2030. Работа с командой»

Кейс «Лига выдающихся одиночек»

Описание ситуации

В быстрорастущей компании более полугода назад была сформирована команда, ответственная за разработку нового функционала продукта. Команду возглавил Маркус - один из ведущих технических специалистов компании, признанный эксперт в своей области. Перед командой поставлена амбициозная задача: за полтора года вывести продукт на качественно новый уровень.

После шести месяцев работы Маркус начал осознавать существенный разрыв между техническим лидерством и управлением людьми. Он заметил, что его интуитивного подхода к руководству недостаточно для обеспечения эффективной работы команды. В поисках решения Маркус обратился к внутреннему тренеру-коучу компании.

Суть жалобы Маркуса состояла в следующем: "Каждый член команды по отдельности является превосходным специалистом. На встречах все активно генерируют идеи, но когда дело доходит до реализации, ответственность словно испаряется. Каждый начинает заниматься тем, что лично ему интересно, игнорируя общие цели. Из-за этого команда не достигает бизнес-целей, поставленных руководством."

Тренеру такая характеристика показалась недостаточной, поэтому они договорились с Маркусом до следующей встречи собрать набор поведенческих индикаторов, как индивидуальных, так и про команду в целом. На следующую встречу Маркус принес такие наблюдения:

Алекс:

- Часто предлагает интересные технические решения
- Когда есть интересная для него задача, может делать ее дольше и не браться за важные для команды задачи, откладывать их под разными предлогами
- Когда с ним не согласны, просто умолкает и к теме не возвращается
- Не доводит начатые инициативы до конца

Мери:

- Отлично видит детали и находит ошибки
- Неохотно делится своим мнением на общих встречах
- При несогласии предпочитает обсуждать проблемы в кулуарах
- Пару месяцев назад стала работать более изолированно, предоставляя только общую информацию о статусе по задачам

Мэтью:

- Имеет четкое видение технической реализации
- Не считает нужным объяснять свои решения команде
- Раздражается, когда его предложения ставят под сомнение
- Работает в хорошем высоком темпе и при этом не желает синхронизироваться с другими

Хелен:

- Быстро схватывает новые концепции
- Часто меняет приоритеты без согласования
- Избегает принятия окончательных решений
- Не участвует в сложных обсуждениях

Общие наблюдения по команде:

1. Когда шеф Маркуса приходил поговорить с командой пару недель назад, то мнения Хелен и Мэтью про то, какие цели стоят перед командой сильно разошлись, а другие члены команды посмеялись, но промолчали.

2. Есть ряд нерешенных спорных вопросов, о зонах ответственности, о том, кто виноват в срывах сроков и какое техническое решение надо выбрать для функционала А и С. И когда на общем командном митинге были озвучены разные мнения, Маркус попросил ребят договориться между собой и принести решение. Судя по скромным ответам членов команды, они пока ни о чем между собой не договорились

3. Когда команда не справляется с чем-то, участники активно и с досадой обсуждают это. Чаще всего кто-то берется за то, чтобы лично "дожать" задачу до результата. При этом обсуждения как правило не приводят к каким-то договоренностям на будущее и каждый остается работать и принимать решения индивидуально, без учета общего контекста.

4. Маркус несколько раз видел, как члены команды без стыда говорят, что чего-то не понимают или не умеют, делятся друг с другом своими списками литературы и ссылками на учебные

видеоматериалы. Так что эта группа людей, в целом, знает друг про друга, кто в чем силен и кто в чем слаб. Однако такого, чтобы ребята сообща брались за общие задачи... такого Маркус не помнит.

"Мэтью все равно сделает как сам считает нужным" — считает Алекс.

"Мы говорили о технических ограничениях системы с Хелен один на один. И хотя она не говорила об этом на общем митинге, но у нее другое мнение про выбор инструментария и библиотеки данных. А дальше — наше обсуждение с Хелен пошло уже на пятый круг, ты ее знаешь, и никто не готов ни согласиться, ни аргументированно поспорить" — делилась Мэри.

Маркус несколько раз просил их дать срок, к которому они принесут какое-то решение, но это ни к чему не приводило.

На основе предоставленных данных Маркус с тренером разработали план действий для Маркуса, который поможет трансформировать группу высококвалифицированных специалистов в эффективную команду, способную достигать поставленных бизнес-целей.

Индивидуальное задание:

1. Назовите 3–4 ключевые проблемы, которые на ваш взгляд привели к неэффективной командной работе?

2. Определите 3–5 действий, которые необходимо выполнить Маркусу, чтобы сделать из этой группы людей Команду.