

# Decision-forcing case

## Делить или не делить?

Все события и персонажи этого кейса вымышленные, любые совпадения с реальными историями являются случайностью.

### Исходная ситуация



Вы – Лена Морозова, Agile -коуч. Вы закончили колледж по специальности «маркетинг и менеджмент». Примерно 5 лет вы знакомы с agile-подходами, 3 из которых работаете как Скрам-мастер и Agile-коуч, а до этого работали бизнес-аналитиком. Сейчас вы работаете в небольшой консалтинговой компании, и помогаете организациям применять Скрам и Agile. Ваш текущий клиент - коммунальная компания, которая занимается поставками электроэнергии и природного газа для жилых домов и предприятий. Вы работаете с несколькими командами в организации. Одна из этих команд – команда отдела, ответственного за геоинформационные системы (ГИС). В отделе 14 сотрудников. Их работа

в каком-то смысле похожа на разработку ПО – там есть люди разной специализацией, и для достижения целей требуется их активное сотрудничество. Однако, они не программируют, а участвуют в проектах других подразделений, которые генерируют данные для ГИС. Эти данные потом анализируются, обрабатываются и публикуются необходимым образом командой ГИС. Для этого есть множество систем и платформ, применение которых зависит от типа используемых данных. Вы работаете с этой командой уже три месяца. Кстати, команда называется «Медоеды» - в честь интернет-мема «Медоеду на всё насрать».

Вы обнаружили, что в отделе регулярно что-то теряется, люди всё время ждут пока кто-то другой завершит свою часть задачи, и приоритеты постоянно менялись. Команда отдела сперва попробовала применить Скрам, но он явно не подходил из-за того, что в их работе было много длительных периодов ожидания, которые были вне их власти. Тогда вы предложили перейти на канбан-систему. У команды по-прежнему были ежедневные встречи, где вы шли по канбан-доске. Цель этой встречи была в том, чтобы способствовать взаимному обучению, выявлять, где задачи зависят, совместно устранять препятствия и вовлекать стейкхолдеров в управление порядком бэклога, чтобы решения о приоритетах принимал бизнес. В отделе не было классического Владельца Продукта, и решения о приоритетах были скорее на стороне бизнес-заказчиков, поэтому эту роль выполняет начальник отдела. Он вовлекал стейкхолдеров и помогал им принять необходимые решения о последовательности работы в бэклоге. Учитывая размер команды – 14 человек, эти встречи были громоздкие, и было сложно поддерживать вовлечённость и мотивацию всех участников встречи.

## Вопросы о ситуации

Что ж, Лена...

- Что происходит в этой ситуации?
- Какие вызовы встают перед вами?
- В чём, по-вашему, здесь проблема?
- Что вы будете делать для её решения?
- Почему эта проблема важна?
- К каким последствиям приведёт то, что эта проблема не будет решена?
- Каково значение и какими будут последствия решения этой проблемы?

## Раскол вокруг разделения команды

Хотя проведённые изменения улучшили ситуацию, после 3 месяцев работы команда уже готова отказаться от нововведений. Они говорят, что такой процесс для них не работает. Вы считаете, что для того, требуется ещё время, чтобы процесс устоялся. К тому же размер команды явно является сложностью. На одной из ретроспектив в ходе обсуждения проблем несколько членов команды предложили разделиться на две части. После этого вопросы о разделении команды всплывают и на общих встречах команды, и в разговорах за обедом. Мнения разделены: часть команды считает, что разделение принесёт больше вреда, мешая взаимному обучению. Другая часть настаивает на том, что разделение команды на две необходимо, чтобы сделать совместную работу эффективной. Вы считаете, что разделение поставит под угрозу взаимное обучение, которое необходимо, чтобы обеспечить устойчивость организации. Команда просит вас помочь им принять решение: разделиться или нет.

## Создайте слайд

Лена, течение следующих 7 минут подготовьте один слайд, которые опишет ваш план действий. Ваша цель – способствовать нахождению решения, которое будет принято всеми членами команды. После этого вы представите этот слайд на встрече команды (т.е. участникам воркшопа).

## Обсуждение слайда

Лена, презентуйте ваш план

- **Почему вы выбрали именно такой план?**
- **Какие есть доводы за и против этого плана?**
- Что вы думаете о плане, который представил [другой участник воркшопа]. Предложите конструктивную критику его плана.
- Если я скажу, что в результате этого из отдела уйдут несколько ключевых сотрудников, как это повлияет на ваш план?
- Если я скажу, что в результате этого удовлетворённость стейкхолдеров значительно снизится, как это повлияет на ваш план?
- Как можно улучшить ваш план?
- Есть ли что-то, чего не хватает в вашей презентации?
- **Как бы вы описали ваш план в одном предложении?**

## Решение о защите обеих позиций всеми членами команды

Каким бы ни было решение, необходимо чтобы оно было принято всеми членами команды. В противном случае недовольство будет расти и раскол в команде может привести к потере ключевых сотрудников. Для этого необходимо, чтобы каждый член команды непредвзято оценил доводы обеих сторон. Вы решаете, что каждый член команды должен будет обосновать обе позиции: за и против разделения.

Вы случайным образом делите команду на две группы, каждая из которых уходит в отдельную переговорную комнату рядом с командным пространством. Задача групп – за 15 минут подготовить 90-секундную презентацию в поддержку своей позиции: первая группа аргументирует, почему команде необходимо разделиться, вторая – почему команда должна остаться вместе. Команды готовят речь и визуализацию на флипчарте, через 15 минут собираются вместе, и каждая группа представляет свою позицию. После этого вы говорите: «Хорошо. Теперь вы послушали друг друга и, вероятно, узнали что-то новое. Теперь возвращайтесь в свои переговорные комнаты и за следующие 15 минут подготовьте презентацию и флипчарт в поддержку противоположного решения». Теперь первой группе нужно обосновать, почему команде следует остаться вместе, а вторая – почему необходимо разделиться. Через 15 минут группы возвращаются в общее пространство и презентуют свои позиции.

## Обсуждение последствий

Лена, подумайте над тем,

- Каковы вероятные последствия этого решения?
- Какие последствия этого решения маловероятны?
- Что вас больше всего беспокоит в этом решении?
- Какие изменения необходимо сделать в организации, процессах, стратегии, технологиях и т.д.?

## Последствия дискуссии

В итоге рассмотрев все «за» и «против» команда решает остаться вместе. Решение было принято большинством голосов, но те, кто остался в меньшинстве, понимали причины такого решения и приняли его. Хотя это не решило проблем со сложностью встреч, это поставило точку в вопросе о разделении команды. Разговоры о том, нужно ли разделиться или остаться вместе, прекратились. В результате команда сплотилась. До этого некоторые члены команды чувствовали, что их не слышат и игнорируют. Ваше решение позволило людям открыто высказать свою позицию. К тому же когда, как другой, озвучивает нашу позицию и наши доводы, мы чувствуем себя услышанными и понятыми. Необходимость аргументированно представить обе позиции заставила настоящего думать о доводах за и против, а не просто повторять слова других. Это перевело дискуссию о разделении команды из парадигмы «мы против них» в «мы вместе против общей проблемы».

Ваше решение подкрепило команду в стремлении к самостоятельности. Вы могли определить за команду их структуру, опираясь на свою экспертизу Agile-коуча. Вместо этого вы поддержали их желание самостоятельно управлять тем, как они делают свою работу, создав условия, которые помогли им самим принять решение.

## Рефлексия

В течение 5 минут в группах, подумайте над следующими вопросами:

- Каковы выводы вы сделали из решения сегодняшнего кейса?
- Что вы считаете самым главным в данном кейсе? Почему?
- Как этот кейс соотносится с проблемами, которые стоят перед нами сегодня в вашей текущей роли?