

Кейс 2: "Слепые зоны"

[Школа менеджмента "Стратоплан"](#) (эфир 18-12-2025)

Международная корпорация из Сиэтла запустила новый embedded-продукт. Среди распределённых команд была небольшая группа в другой стране — семь инженеров, работавших над важным модулем. Полгода назад их руководителем стал 28-летний Java-сеньор, впервые оказавшийся в управленческой роли.

Он считал, что его задача проста и логична: защищать команду, выполнять требования HQ (штаб-квартиры), показать инженерный результат и таким образом заслужить признание. Команда тоже мотивировалась интересной технической задачей. Руководитель практически всё время вкладывал в решение проблем проекта, общение с HQ и распределение работы.

Сигналы вокруг он воспринимал как шум. Директор филиала жаловался, что команда «не видна» в корпорации и не помогает росту офиса — но руководитель думал, что главное сейчас — успеть в срок. Национальный руководитель R&D говорил о слабом участии местных команд в стратегических инициативах — но герой считал это второстепенным: сначала сделаем модуль, потом будут комитеты.

Постепенно случилось странное. HQ неожиданно передала значимую часть задач американской команде. Директор филиала снял инженера на локальную инициативу. Национальный R&D-лидер намекнул, что команда «не демонстрирует лидерства» и «не показывает ценности для страны». В самой команде выросло беспокойство — люди чувствовали, что их вклад обесценивается, и что «интересные» задачи уходят.

Руководитель искренне не понимал — ведь они работали хорошо и были преданы проекту. Почему всё разворачивается не в их пользу?

На этом месте вы вступаете как аналитик ситуации.

[Школа менеджмента "Стратоплан"](#)