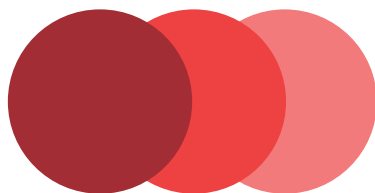




# МЕТОДИЧКА “ЛИДЕРСКИЙ КОНТРАКТ”



---

*Как совместить ожидания руководства и сотрудников друг от друга, чтобы сформировать взаимное доверие и получить синергетическую поддержку команды для решения сверхсложных задач.*





## Лирическое вступление

Ежегодно в небольшой британский городок Сэнтон Бридж в валлийской области Камбрия съезжаются участники на конкурс лжецов. История конкурса восходит к XIX веку, когда своими завиральными историями в округе и за ее пределами прославился местный помещик Уилл Ритсон. Конкурс открыт для любого, кто купит входной билет, кроме политиков и адвокатов. Им участвовать в соревнованиях запрещено. По мнению организаторов, у них "слишком много практики".

По традиции, соревнования проходят в заведении "Бридж Инн". На попытку убедительно соврать каждому участнику отводится по пять минут. Победителю помимо Кубка вручается денежный приз, а также галстук с надписью «Самый большой в мире лжец».

Сегодня на конкурс приезжают участники со всей Британии. Однако никто не добился таких успехов, как местный фермер Джон Грэм, или Джонни-Врун – семикратный обладатель почетного трофея. *"Стать победителем — это незабываемо. Уже 20 лет участвую в этом конкурсе и до сих пор радуюсь как впервые, - говорит Джон Грэм. - Я всегда любил веселить людей и всегда рассказывал всякие байки, так что это моя вторая натура. У меня, конечно, есть кое-какие заготовки, но какую именно историю рассказывать, я решаю уже прямо перед соревнованиями".*

**Мораль – президентом можно стать и семь раз, главное врать талантливо.**

---



**ПРИЧЕМ  
ЗДЕСЬ  
БИЗНЕС?**

Для нас в этой истории самое важное то, что опытные организаторы исключили из конкурса политиков. В корпоративном мире их заменяет руководство компаний. В современном мире всеобщий кризис доверия: к общественным институтам, к власти и её представителям, друг к другу. В основе недоверия к власти и корпоративным лидерам не столько их профессиональные ошибки и низкий уровень компетентности, сколько хроническое невыполнение обещаний.

Что обычно происходит в жизни, когда одна из сторон не выполняет свои обещания? Друзья расстаются. Партнер выпадает из нашей социальной сети. Супруги расходятся. То же и с руководителем. Если он не выполняет свои обязательства, то для сотрудников он перестает быть лидером. Что, правда, не мешает ему оставаться директором.

В любой бизнес - организации существует институт Лидерства, Власти и Управления, который люди обычно называют одним словом «начальство» или «руководство», хотя у каждого из представителей этого института свои задачи.

Лидером можно стать только там, где пусто. Где есть зазоры между властью и управлением. Где существует «ничья территория» и «ничья ответственность». Лидер проявляется в авангарде кризиса, в эпицентре пожара, в ситуации неопределённости. Миссия лидера – превращать неопределенность в определенность, говоря людям, что делать в кризисе. И именно поэтому важно, чтобы люди доверяли ему, шли за лидером, порой иррационально.

Политиком (представителем власти) можно стать там, где густо. Где пересекаются интересы разных групп. Где нужно бороться за ресурсы, то есть за власть. Миссия политика – принимать решения, желательно сильные, которые устраивают множество сторон с их различными интересами.

Управленцем можно стать там, где нужно. Где не хватает порядка, организованности, где необходимо повысить эффективность процессов и оптимизировать структуру. Миссия управленца – наводить порядок, выстраивая систему.

В разных ситуациях организации нужны разные начальники: иногда управленцы, иногда политики, иногда лидеры. У каждого из них своя задача. А механизм, создающий доверие между руководством и сотрудниками, – это лидерский контракт. (Несмотря на то, что мы используем в названии слово «лидерский», этот контракт применим к любому из представителей института Лидерства, Власти и Управления.)





**ЧТО ТАКОЕ  
ЛИДЕРСКИЙ  
КОНТРАКТ (ЛК)?**

Лидерский контракт – это неформальный договор руководителя и группы, который определяет их взаимные обязательства друг перед другом.

ЛК – очень пронзительный и искренний инструмент, который позволяет создать мощную синергию между руководителем, командой и стоящей перед ними амбициозной задачей. ЛК нужен ТОП-менеджеру, который начал реорганизацию компании; руководителю, возглавившему проектную группу; любому управленцу, когда на рынке кризис, а в компании идут глубокие изменения.

Большинство сотрудников худо-бедно могут объяснить, что им не нравится, но с трудом могут сформулировать, чего на самом деле они хотят. Люди вообще не очень хорошо осознают свои потребности. Чтобы добиться работающей договорённости (хоть коммерческой, хоть человеческой) нужна добрая воля, талант переговорщика, а также технология лидерского контракта.

В любой организации существует динамический диполь: потребности сотрудников – потребности руководства. От того, насколько эта система сбалансирована, зависит легитимность института Лидерства, Власти и Управления, а значит устойчивость компании. Лидерский контракт – договорённости между руководством и сотрудниками, - инструмент для балансировки этого диполя.

Так как система динамическая (потребности постоянно меняются), то ЛК нуждается в регулярном пересмотре и уточнении. Есть несколько «штатных» ситуаций для уточнения ЛК:

- Начало работы руководителя;
- Ситуация кризиса, форс-мажор;
- Старт масштабного проекта изменений;
- Люди и лидер резко изменились.





**ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО  
ДОЛЖНО БЫТЬ  
В ЛК?**

**1.** Договоренности о стратегической цели (Вызове) и вознаграждении за её достижение.

**2.** Договоренности об особенностях управления жизнью и деятельностью Компании, например, стиль руководства (управление деятельностью) и кодекс по крайностям (саморегуляция поведения через нормы взаимодействия в команде).

**3.** Договоренности о границах лидерских полномочий: где границы команды; во что лидер будет вмешиваться, а во что нет; кто у нас лидер, и по какому вопросу (распределенное лидерство).

**4.** Договоренности о том, как мы поймём, что Вызовы реализованы; когда и как мы пересмотрим лидерский контракт. (Команда развивается от Вызовы к Вызову, поэтому содержание и срок годности ЛК напрямую зависят от времени реализации Вызова. Сейчас этот срок в среднем составляет от 3 до 6 месяцев).

Разобравшись в понятиях, давайте теперь поговорим о процедуре заключения ЛК.

**Цель заключения ЛК** - легитимное руководство группой сотрудников.

В организации лидерский контракт может заключаться между руководителем и его функциональной или проектной командой, а также между управленческой командой топ-менеджеров и всеми сотрудниками организации.

**Содержательные задачи процедуры заключения ЛК:**

- Обсудить проблемы в совместной работе и взаимодействии.

- Договориться о совместных стратегических целях.
- Синхронизировать взаимные ожидания руководителя и группы.
- Обозначить срок действия ЛК.

### **Пошаговое описание процедуры заключения Лидерского контракта:**

- 1.** Рассказать о сути ЛК.
- 2.** Организовать отдельное обсуждение ожиданий и намерений руководителя (управленческой команды) и сотрудников.
- 3.** Провести первую дискуссию, в которой стороны просто рассказывают, что они думают о взаимодействии друг с другом. Главное на этом этапе – просто услышать друг друга. Ни о чём договариваться пока не надо.
- 4.** Организовать «переваривание» -- осознание услышанного, уточнить и скорректировать намерения и ожидания руководителя (управленческой команды) и сотрудников друг от друга.
- 5.** Провести вторую дискуссию, в конце которой сделать субъективную оценку совпадения ожиданий сторон. Организовать ещё один круг согласований, если ожидания не совпадают. (А они не совпадают практически всегда.)
- 6.** Провести ритуал заключения ЛК.
- 7.** Договориться о сроке, когда ЛК будет снова обсуждаться и корректироваться.

Обычно процедуру заключения лидерского контракта мы проводим внутри рабочих сессий и содержательных корпоративных мероприятий (МКС). Их участники получают приблизительно такие инструкции в рабочем чате мероприятия (на примере ЛК управленческой команды с сотрудниками):

## «Контракт с управленческой командой»

1. Сотрудники функций работают вместе с непосредственными руководителями среднего звена:  
*«Сформулируйте свои ожидания (Мы от управленческой команды ждем...) и свои намерения (Мы управленческой команде готовы дать...)»*
2. Управленческая команда работает отдельно:  
*«Сформулируйте свои ожидания (Мы от сотрудников ждем...) и свои намерения (Мы сотрудникам готовы дать...) Будьте готовы открыто обсудить свои ожидания и намерения с большой командой».*
3. Стороны озвучивают свои ожидания и намерения. Оценивается степень их совпадения по 10-балльной шкале. Если совпадение меньше 7 баллов, то ожидания и намерения дорабатываются, чтобы повысить степень их согласованности.

Если Лидерский контракт заключается между функциональной командой и руководителем, то инструкции почти идентичны:

## «Контракт с функциональной командой»

1. Сотрудники работают вместе:  
*«Сформулируйте свои ожидания (Мы от своего руководителя по работе ждем...) и свои намерения (Мы руководителю по работе готовы дать...) Будьте готовы открыто обсудить свои ожидания и намерения со своим руководителем».*
2. Руководитель работает отдельно:  
*«Сформулируйте свои ожидания (Я от сотрудников по работе жду...) и свои намерения (Я сотрудникам готов по работе дать...) Будьте готовы открыто обсудить свои ожидания и намерения»*

*со своей командой».*

- 3.** Стороны озвучивают свои ожидания и намерения. Оценивается степень их совпадения по 10-балльной шкале. Если совпадение меньше 7 баллов, то ожидания и намерения дорабатываются, чтобы повысить степень их согласованности.

Во время процедуры, когда стороны формулируют свои намерения и ожидания друг от друга, ведущий зачитывает или раздаёт «Правила ЛК для сотрудников»:

- *В основе ваших намерений должны лежать ваши таланты и реализм. Не обещайте того, что не сможете выполнить.*
- *Не надо себя ломать. Не обещайте руководителю того, что вам противно или не свойственно.*
- *В своих ожиданиях от руководителя исходите из реализма, не все зависит от него.*

а также «Правила ЛК для руководителя»:

- *В основе ваших намерений должны лежать ваши таланты и полномочия. Не обещайте того, что не сможете выполнить.*
- *Не надо себя ломать. Не обещайте сотрудникам того, что вам противно или не свойственно.*
- *Не давайте людям того, что не нужно им для эффективной деятельности. Лидерский контракт касается работы.*
- *В своих ожиданиях запрашивайте конкретные вещи, которые помогут повысить эффективность работы.*

Пожалуй, самое важное в процедуре ЛК – это совмещение взаимных ожиданий и намерений сторон. Практически никогда с первого раза они не совпадают больше чем на 4 – 5 баллов. Это рассогласование

бывает и драматичным, и неожиданным, и поучительным. Ведущий выступает в данном случае то как фасилитатор, то как переводчик «с русского на русский». Его задача, задавая вопросы, вытащить на свет Божий накопившиеся обиды, подозрения, страхи; погасить возникшие эмоции, направив их в конструктивное обсуждение; сделать так, чтобы стороны услышали и поняли друг друга.

Чаще всего на это требуется 2 – 3 подхода. Ожидания сторон становятся всё более конкретными и реалистичными, а намерения - естественными и прагматичными.





**ЛАЙФХАКИ**

- ЛК хорошо идет, когда люди открыты и нацелены на результат, при этом они понимают, что получить результат можно только вместе. Соответственно, ЛК воспринимается как блажь в организациях бюрократических (в них патологически невозможно восстановить доверие к руководству), и когда в компании все хорошо. (Если все процессы идут штатно, то в организации лидерство не нужно. Ей требуются администраторы, а они взаимодействуют с сотрудниками через инструкции.)
- Почти всегда, когда мы организуем процедуру заключения ЛК, нам не хватает времени. Запланировали 2 часа – не хватает. Запланировали 4 часа – не хватает. Это происходит из-за того, что, когда руководители с сотрудниками начинают говорить по душам, всплывает столько тем и вопросов, что для их обсуждения требуется несколько дней, а не часов. С одной стороны, это здорово, люди давно, а может и никогда, так не разговаривали. С другой стороны, у мероприятия всегда жёсткие временные рамки. Поэтому мы настоятельно рекомендуем конструктивно подгонять участников, а саму процедуру ЛК укладывать в 2 - 4 часа. Лучше назначить второй «подход к снаряду» через некоторое время.
- Мы не рекомендуем заключенный ЛК оформлять в виде официального документа. Это убивает его искренность. Самое главное уже случилось в процессе – стороны поговорили друг с другом, и кто захотел, тот все услышал и понял.
- Если в компании нет традиции обсуждения взаимных ожиданий / намерений, тем более, если эта процедура проходит в первый раз, то нужно назначать «срок годности» ЛК не дольше 3 месяцев. Обычно при первом подходе в этой социально-организационной процедуре много пафоса, лирики и романтики. Здоровая реалистичность приходит позже, со временем и опытом.



# РЕЗЮМЕ



**Большая команда** – это, с одной стороны, все более востребованный способ организации бизнеса, с другой стороны, порой единственная возможность построить сильную и успешную Компанию.

**Большая команда** - сложный феномен, у которого есть свой фундамент – договорная реальность, то есть одинаковая картина мира. Если все сотрудники одинаково воспринимают происходящее и одинаково понимают вызовы, то им будет проще и эффективно функционировать, и своевременно изменяться.

**Лидерский контракт** - это важный инструмент формирования этой общей договорной реальности, и ситуация его рассогласования - это веский повод для конкретных шагов по улучшению ситуации.

---



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

# **“ЛИДЕРСКИЙ КОНТРАКТ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ И СОТРУДНИКОВ”**

Необходимый контекст. В компании работает около 3500 человек. Организация только что пережила процесс слияния со схожей по функциям, но заметно отличающейся по корпоративной культуре компанией. В настоящее время в объединённой компании проходит процесс радикального изменения бизнес-процессов.

Было проведено 5 содержательных корпоративных мероприятий (МКС), по числу структурных подразделений компании. В каждом МКС участвовали около 150 человек, топ-менеджеры и сотрудники разного уровня.

Таблица представляет собой компиляцию ЛК из нескольких рабочих чатов МКС. Верхняя строка фиксирует намерения и ожидания сторон друг от друга. Далее следуют наши комментарии и рекомендации, которые были представлены заказчиком. (Выделены курсивом.)

<b>Ожидания сотрудников от руководства</b>	<b>Руководство готово дать сотрудникам</b>	<b>Ожидания руководства от сотрудников</b>	<b>Сотрудники готовы дать руководству</b>
Информирования	Формулировать цели, показывать направление, проставлять приоритеты	Сигнализировать о проблемах, честность Рассказывайте мне правду про работу, делитесь своими личными планами.	—

### *Какой информации сотрудники и руководители ждут друг от друга?*

*В основе информирования сотрудников лежит не удовлетворяемая социальная потребность – любопытство (не любознательность), удовлетворение которой помогает им, с одной стороны, снизить напряжённость (руководство не затевает ничего опасного), а с другой стороны бесконечная навигация в сложных*

*хитросплетениях отношений внутри большого коллектива (какой настрой у начальства, кто в опале, кто фаворит, какая политика, и в какую сторону нужно бежать). Сотрудник от информирования ждет одного – повышение роста безопасности.*

*В основе информирования со стороны руководителей лежит потребность во власти. Информация — это сила. Руководителю, с одной стороны, нужна информация от сотрудников о том, как на самом деле идут дела, потому что «кто предупрежден, тот вооружен». С другой стороны, руководитель информирует сотрудников о стратегии, целях, политике, чтобы добиться их ценностно-ориентационного единства.*

*Культуральные особенности информирования в крупных организациях – большая дистанция власти и восприятие личных, частных разговоров сотрудника с руководителем, как стукачества или желания выслужиться. В нашей бизнес культуре молчать или говорить политически правильные вещи и безопасно, и выгодно. Так что руководство всегда будет находиться в информационном вакууме или в еще более худшей ситуации – «кривых зеркал».*

*В настоящий момент, на основании ЛК можно сказать, что сотрудники ждут от руководителей человеческой информации, а руководители от сотрудников больше функциональной, рабочей информации. По пункту Информированность согласованного ЛК нет.*

### **Для решения этой проблемы необходимо:**

- Поменять установки сотрудников по восприятию бизнес информации. У каждого сотрудника должна появиться настоящая, актуализированная потребность в рабочей информации, когда от её владения напрямую зависит индивидуальная работа.

- Для профилактики «дистанции власти» нужно внедрять процедуры и приемы обмена информацией между сотрудниками и руководителями, которые не будут восприниматься негативно.
- Потребность в информации - потребность не насыщаемая, поэтому в информационном поле должно быть всегда много и разной информации, плюс сплетни и слухи. Что из этого шведского стола выбрать, каждый решает сам. Если информации будет мало или она будет однообразная, то сплетен, слухов и тревоги будет больше.

Ожидания сотрудников от руководства	Руководство готово дать сотрудникам	Ожидания руководства от сотрудников	Сотрудники готовы дать руководству
—	<p>Прощать не системные ошибки</p> <p>Либерализация формальных требований, не влияющих на производство, в случае обоснованности и острой необходимости</p>	<p>Амбициозный результат</p> <p>Нацеленность на результат, проактивность, безусловное погружение в работу и абсолютная отдача</p> <p>Самостоятельность, обоснованность принятых решений</p> <p>Инициативность, подготовка потенциальных путей решения проблемных вопросов</p>	—

*Ориентация на результат – одна из фундаментальных ценностей команды, основная причина ее существования. На основании данного ЛК можно говорить, что руководители приходят на работу, чтобы добиваться результатов, менять компанию,*

реализовывать стратегию. А сотрудники приходят на работу, чтобы удовлетворять свои социальные потребности – общаться, и потребность в безопасности – получать стабильную зарплату.

Это тревожное противоречие, потому что наверху организации оказались люди, у которых одни ценности в работе, а внизу люди с другими приоритетами в жизни и работе.

- Сильные, инициативные, самостоятельные и амбициозные сотрудники должны получать зеленый карьерный лифт.

Ожидания сотрудников от руководства	Руководство готово дать сотрудникам	Ожидания руководства от сотрудников	Сотрудники готовы дать руководству
—	Держать слово, говорить радикальную правду	—	—

Готовность «держать слово» в ситуации, когда на это от коллектива нет запроса, очень похожа на чувство вины, то есть оправдание без запроса.

«Радикальная правда» может говорить о том, что руководители находятся в ситуации, когда до них уже «дошла» необратимость изменений, важность реформ, необходимость трансформации. Они «прониклись», и их эмоциональное состояние сильно отличается от эмоционального фона сотрудников, которые как студенты «от сессии до сессии живут ребята весело».

Общий вывод – руководитель и сотрудники живут в разных информационно – эмоционально - мотивационных реальностях.

- Необходимо вовлечение сотрудников и повышение их ответственности. В 21 веке без искреннего участия сотрудников великие Компании не строятся, и проекты не реализуются.

Ожидания сотрудников от руководства	Руководство готово дать сотрудникам	Ожидания руководства от сотрудников	Сотрудники готовы дать руководству
—	Выслушивать критику, готов меняться. Давать обратную связь.	—	—

*Руководитель по сути говорит сотрудникам: «Я слушаю, слышу, и меняюсь. Поэтому от вас жду того же». То есть это буквальная просьба следовать его ролевой модели.*

*Для лидера важен процесс изменений в Компании, что невозможно без личностных изменений. И опять же, похоже, что это нужно только ему. Сотрудникам обратная связь не нужна. Иначе придётся соответствовать, эффективно работать, меняться.*

- Необходимо обучать сотрудников разным видам обратной связи. Регулярно проводить в подразделениях процедуры ОС в различных форматах. Повышать у подчинённых стрессоустойчивость и уверенность в себе.

Ожидания сотрудников от руководства	Руководство готово дать сотрудникам	Ожидания руководства от сотрудников	Сотрудники готовы дать руководству
Командообразование	Командообразование, поддержание здорового микроклимата в коллективе	Команду	Команду

*Впервые мы наблюдаем полное совпадение по одному из пунктов ЛК. И руководителям, и персоналу нужна команда, а руководство даже готово действовать в этом направлении.*

- Руководителям Компании необходима технология построения функциональных и проектных команд. В Компании нужно развивать командный стиль руководства.



Ожидания сотрудников от руководства	Руководство готово дать сотрудникам	Ожидания руководства от сотрудников	Сотрудники готовы дать руководству
Хотим позитивного подкрепления наших усилий	Справедливости: награждение за заслуги, наказание за залеты. Помощь, совет, поддержка, доверять	—	—

*Руководители готовы давать подчинённым разнообразную обратную связь и поддержку, все для пользы дела и развития сотрудников. А сотрудники хотят только одного, чтобы их хвалили, холили и лелеяли. Не насыщаемая базовая потребность в позитивном подкреплении. Что в общем-то обоснованно. (По данным лонгитюдного исследования в 70-х годах соотношение между позитивной и негативной обратной связью было 1/9, а в 2000-х уже 1/19. Так что, возможно, этот запрос - просто коллективная попытка компенсации недостатка позитивного подкрепления в нашем обществе.)*

- Необходимо обучать сотрудников разным видам обратной связи. Регулярно проводить в подразделениях процедуры ОС в различных форматах. Повышать у подчинённых стрессоустойчивость и уверенность в себе.

Ожидания сотрудников от руководства	Руководство готово дать сотрудникам	Ожидания руководства от сотрудников	Сотрудники готовы дать руководству
Понятные карьерные лифты	Помощь в карьере. Поддерживать личное развитие	Готовность к развитию	Учиться и развиваться на предложенных курсах

*Второй (и последний) случай, когда ожидания и намерения*

*сторон полностью совпадают. Руководителям нужны сотрудники, готовые развиваться, для реализации проектов изменений. А многие сотрудники к этому развитию готовы. Правда, под «развитием» они понимают, прежде всего, карьерное продвижение.*

- Для тех сотрудников, которые готовы развиваться, в Компании нужно разработать прозрачные карьерные механизмы

<b>Ожидания сотрудников от руководства</b>	<b>Руководство готово дать сотрудникам</b>	<b>Ожидания руководства от сотрудников</b>	<b>Сотрудники готовы дать руководству</b>
Организация и обеспечение планомерной, стабильной деятельности. Равномерное распределение задач – справедливости.	—	Дисциплина и ответственность.	Выполнение работы в срок с заданным уровнем качества. Соблюдение правил, процедур, регламентов, ТБ, дисциплина.

*Сотрудники ждут от руководства чёткого управления: организации, планирования, принятия решений, постановки задач, контроля. И, похоже, что этого в действиях руководителей не хватает. Опять базовая потребность – в стабильности, предсказуемости, безопасности, защищенности.*

*В то же время, работа в организации все больше становится межфункциональной, управление которой разительно отличается от классического менеджмента в стабильных условиях.*

- Надо учить весь персонал межфункциональному менеджменту, но обязательно в составе реальных трудовых коллективов, чтобы и начальник, и подчиненный сидели «в одной лодке».

Ожидания сотрудников от руководства	Руководство готово дать сотрудникам	Ожидания руководства от сотрудников	Сотрудники готовы дать руководству
Обеспечение взаимодействия между подразделениями: профилактика коммуникативных пробок, разрешение конфликтов, межфункциональный менеджмент.	—	Взаимодействие по вертикали и горизонтали	—

*Лидер готов отдать ответственность и делегировать взрослым людям ответственность за то, чтобы они договорились с коллегами. А сотрудники не такие уж взрослые, они хотят, чтобы их знакомили, мирили, договаривались за них.*

- Надо учить весь персонал межфункциональному менеджменту.

## **Выводы по итогам проведения процедуры ЛК**

В ситуации перемен, которые из эпизода становятся постоянной организационной практикой, все сотрудники Компании испытывают напряжение. В ситуации изменений руководители первые, кто сталкиваются с ростом требований, и поэтому они много ждут и требуют от своих сотрудников. При этом они искренно считают, что раз мы все «здесь и сейчас» в одной лодке, то и мысли и чувства у руководителей и сотрудников должны быть схожи, и они должны относиться к изменениям одинаково. А это не так.

Сотрудники, находясь в той же физической реальности, что и их руководители, живут в совершенно другой субъективной реальности. Поэтому у них больше энергии и возможности защититься от изменений,

а их основное желание – это защита и сохранение статус–кво.

- Сотрудники ждут от руководства значительно большего, чем готовы дать сами. В первую очередь, выполнения руководством своих управленческих функций.
- Ожидания сотрудников от руководителей носят в основном «человеческий» характер, они ждут поддержки, похвалы, защиты и т. д. А ожидания руководителей от сотрудников имеют явный «бизнес-акцент», они ждут результата, инициативности, самоотдачи и т. д.
- Сотрудники от руководителей требуют интернального локуса контроля (ответственности за свои слова и поступки), а сами себе позволяют быть экстернальными («я не смог, но я старался...») Сотрудники готовы лишь «выполнять свои трудовые обязанности», а современный бизнес требует и большего, и другого.

## **Рекомендации:**

- Засыпать «классовый ров». Начальник и сотрудники существуют не отдельно друг от друга, они в одной лодке гребут общими веслами. Мы либо вместе выплывем, либо вместе пойдём ко дну. Мы - Большая команда, бизнес - коллективный вид спорта.
- Хорошие люди не всегда могут эффективно работать вместе. Взаимодействию нужно учиться. В ситуации, когда весь менеджмент становится межфункциональным, всем сотрудникам нужно много и по разным поводам договариваться. Это некомфортно, но начальник за всех этого не сделает. Лидеру важно признать, что ему тоже нужно меняться, и в идеале проактивно.



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

# “ЛИДЕРСКИЙ КОНТРАКТ В КОМАНДЕ”

Необходимые пояснения. В нашем сообществе в Facebook мы попросили участников закончить предложения:

**1. Работая в команде:**

- Я готов дать лидеру ...
- Я жду от лидера ...

**2. Как лидер команды:**

- Я готов своим людям дать...
- Я от своих людей жду ...

Так как большинство членов сообщества являются сотрудниками небольших компаний или фрилансерами, то под «командой» они по умолчанию подразумевают не Большую команду, как в прошлом примере (Приложение 1), а обычную функциональную, либо проектную команду.

Ответы были сведены в общую таблицу. Верхняя строка фиксирует намерения и ожидания сторон друг от друга. Далее следуют наши комментарии. (Выделены другим шрифтом.)

<b>Я жду от лидера</b>	<b>Я готов дать своим людям</b>	<b>Я от своих людей жду</b>	<b>Я готов дать лидеру</b>
Прогнозов развития бизнеса и нашей профессии. Выверенной стратегии и образа цели. Я жду от лидера смысла.	Понятный путь достижения цели. Цели, поддержку и самостоятельность. Я готов своим людям дать смысл.	—	—

*С одной стороны, мы видим полное совпадение слева. Члены команды ждут от лидера стратегии и смысла, а те готовы им их дать. С другой стороны, те же люди в роли членов команды не собираются участвовать в разработке стратегии и смыслов, а лидеры этого*

участия от них и не ждут.

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
Празднование успеха. Признания успеха команды.	Мотивирование для достижения целей.	Жду интереса и вложений в результат. Жду подвига. Я от своих людей жду вовлечения, неравнодушия.	Мою инициативу в новых задачах, способах их решений. Вовлеченность, профессионализм и свое время.

*У нас первый (и последний) случай совпадения по пункту ЛК, который можно назвать «мотивация – вовлечённость». Однако, даже в нём члены команды ждут от лидера только «пряников», хотя «кнут» - это мощный инструмент мотивации, который в бизнесе используется чаще.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
—	—	Профессионального исполнения поставленных задач исходя из компетенций.	Отдавать своё время и выполнять рутинные операции по умолчанию. Способности и результат работы. Стандартного профессионализма, компетентности и т.д." Готова дать опыт. Свой профессионализм.

*От лидера члены команды не ждут исполнительского профессионализма, (как специалиста). И с точки зрения лидера и с точки зрения команды*

– лидер должен быть профессиональным руководителем.

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
Фидбека о наших/моих успехах и проблемах. Жду от лидера обратной связи.	Оценку вклада каждого.	Обратной связи от сотрудников.	—

*Сотрудники не считают нужным давать лидеру обратную связь (все животные равны, но некоторые ровнее). Хотя он не против её получать. Дистанция власти, как российская культуральная особенность, явно распространяется и на командную работу.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
Своевременно и регулярно информировать о целях, ожиданиях.	—	—	—

*Члены команды ждут от лидера регулярного информирования, но сами информировать его не собираются. Опять культуральная особенность – «стучать не будем!»*

*Сам лидер информировать команду тоже не обещает. С одной стороны, информация – это власть. С другой стороны, если я знаю о чём-то, то забываю, что члены команды могут этой информации не иметь.*



Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
<p>Ясных просьб и запросов ко мне и команде.  Жду от лидера смысла, идею или план.  Ресурсов.  Адекватного планирования, разделения ответственности и расстановки приоритетов.  Регулярного мониторинга своих целей (по ключевым метрикам).  Объяснения перспективных планов и участия в планировании.  От лидера жду понятности целей/задач и координации.  Поддержки и структурированности в моих задачах.</p>	<p>Конкретные требования к результату, свободу его достижения.  Ресурсы.</p>	<p>—</p>	<p>Отчет о моих задачах, результатах, востребованных ресурсах.</p>

*У лидера и членов команды разные представления об управлении. Сотрудник ждут ясности, структурированности, планирования и контроля. Лидер же готов ставить цель, выделять ресурсы и делегировать полномочия.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
—	—	Самостоятельности при столкновении с трудностями, корректного отношения друг к другу.	Поддержку другим сотрудникам команды для креатива, а также в решении проблем.

*Команда не ждет партнерства от лидера, что говорит об иерархическом понимании роли лидера в команде. Опять дистанция власти, которая проникает даже в тесный формат командной работы.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
—	—	Новых умений и действий.	—

*Члены команды развиваться не хотят.*

*Лидер по определению выше и более развит, поэтому развиваться ему не надо.*

*Лидер развивать людей не собирается, но ждет, что они будут делать это сами.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
—	—	—	Готова дать лидеру команды поддержку, сотрудничество, отклик. Я готов дать лидеру поддержку действиями и эмоциями.

*Короля делает свита. Лидер команды не может быть эффективным без авторитета. Команда готова оказывать лидеру поддержку. А он не осознает, насколько важна поддержка для его лидерской позиции.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
Памяти на наши договоренности и выполнение своих обязательств.	—	—	Уверенность в выполнении всех наших договоренностей.

*У сотрудников актуализирована инструментальная ценность - надежность, а у лидера нет.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
—	—	—	Готов дать лидеру право попросить сделать что-то сверх моих обязанностей не тратя время на объяснения.

*Сотрудники готовы к подвигу, но он не востребован лидером. Команда – дорогой и специализированный инструмент для решения амбициозных задач. Этот базовый постулат практически отсутствует в картине мира лидера команды.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
—	—	—	Критически оценивать ситуацию, просчитывать риски (быть аналитиком). Высказывать новые идеи при запросе со стороны лидера (быть генератором идей).

*Функционально-ролевая специализация – базовый постулат существования команды, который отчасти присутствует у членов команды и отсутствует у лидера. Это может говорить о восприятии лидером команды просто как трудового коллектива, а не как специального управленческого инструмента.*

Я жду от лидера	Я готов дать своим людям	Я от своих людей жду	Я готов дать лидеру
Защиты от резких и некорректных оценок от высших руководителей. Выстраивание коммуникации с вышестоящими руководителями.	Решение конфликтов. Поддержку и помощь.	—	Поддержку и структурирование в выстраивании внутренних процессов команды и с заказчиками. Сигналы о проблемах выше моей компетенции, варианты действий в ситуации на грани моей компетенции.

*Команда – ждет защиты от гнева начальства, а руководитель готов дать им помощь поддержки. Такой расклад характерен больше для иерархической структуры, чем для командного стиля работы.*

## **Выводы по итогам анкетирования**

Участники опроса как в роли лидера, так и в роли участника видят команду по-разному. Причём в обоих случаях искажённо, так как их командная идеология в настоящий момент находится на уровне деклараций, никак не материализуясь в практики командной работы. В понятие «команды» участники опроса вкладывают то, чего им не хватает сейчас в повседневной работе - профессионального менеджмента, а также качественного общения и взаимодействия в своём трудовом коллективе.

Практика обсуждения лидерского контракта в такой ситуации улучшит атмосферу в коллективе, станет профилактикой разочарования, непонимания и конфликтов, позитивно скажется на повышении командной эффективности.

## **Сравнение большой и малой команды**

Большая команда (БК), под которой мы понимаем весь персонал компании, сплочённый общей целью и идеологией, всегда находится внутри организации. Поэтому БК несёт в себе все морфологические признаки материнской организации. В ЛК сотрудников, работающих в крупной компании (см. Приложение 1), меньше запроса на ответственность, но больше запроса на управление и качество взаимодействия. Перспективным драйвером развития БК и, следовательно, первого ЛК является формирование единой, согласованной картины мира, договорной реальности компании.

В малой команде, то есть функциональной или проектной команде (см. Приложение 2) отчётливо проявляется её автономность и локальность. Во втором ЛК мы видим запрос одновременно и на ответственность, и на управляемость. В основе этого дефицита, как нам кажется, лежит отсутствие реального опыта работы в жёстком командном режиме. Проще говоря, члены этих команд работают как офисные служащие, а ждут друг от друга и от лидера поддержки как от бойцов спецназа.

Основное предназначение и структура ЛК сохраняется как для большой команды, так и для команды малой. Но инструменты развития БК и малой команды - разные. Для малой команды нужен Тренинг развития команды, позволяющий увеличить «плотность» и характер взаимодействия её членов. А главный инструмент развития БК – это МКС, на котором любые содержательные активности формируют у участников единую картину мира.