**КОМАНДА СИЛЬНЕЕ**

**Цикл публикаций об основных принципах организации командной работы**

*Решение посвятить рубрику теме командообразования пришло довольно быстро. Ведь сегодня при ограниченных трудовых ресурсах муниципалитетам нужно решать все возрастающий объем задач, и командный принцип работы здесь может стать дополнительным ресурсом. К тому же в сфере государственного и муниципального управления достаточно давно внедряется проектный менеджмент, который также предполагает слаженную работу людей, объединенных одной целью. На страницах «Вестника» мы будем разбираться, чем коллектив сотрудников отличается от команды, и что есть управленческая команда для коллектива. Отдельно разберем, кто не может быть членом команды. И, конечно, рассмотрим, как сформировать «свою» эффективную команду. Поможет нам в этом Ирина Владимировна Невраева – директор консалтингового кадрового агентства «Вы+Мы».*

Ирина Владимировна Невраева, директор и основатель компании «ВЫ+МЫ»

- Глобальные цели редко покоряются одиночкам. Но при желании, каждый может сформировать себе команду и увеличить результативность работы в десятки раз.

**РОДОМ ИЗ СПОРТА**

В самом чистом виде команды встречаются в спорте, и в управленческую сферу это понятие пришло именно из спорта. Здесь есть лидер (тренер), который видит команду со стороны и формирует ее, понимая недостающие звенья. Он управляет каждым в отдельности и командой в целом, достигая общего результата. А возможен ли результат без лидера? Ответ-нет. Однако «лидером» может быть цель, единая для всех членов команды.

При этом команда – это ролевая структура. У каждого игрока своя роль, территория и ответственность. Нападающий не может указывать защитнику и наоборот. Каждый совершенствует, обогащает и развивает свою территорию сам с учетом общей цели. Иными словами, спортивная команда – это не простое сложение людей, а объединение игроков по принципу дополнения: что может один – другой может лучше.

Кроме того, каждый член команды несет ответственность за общий результат. Легендарный футбольный тренер Винце Ломбарди, ни разу не проигравший сезон в качестве главного тренера в НФЛ, утверждал, что «индивидуальное обязательство к групповому усилию: вот что заставляет работать команду, компанию, общество и цивилизацию».

То есть команда – это не столько про дружбу, сколько про доверие и пользу для дела. Деловой подход при подборе и распределении ответственности – это основное для формирования команды. Каждый является примером для каждого! А это возможно, если все ее члены одинаковые и разные одновременно. Объединяясь именно таким образом, команда достигает синергии и фантастического эффекта в достижении общей цели.

*Чемпионат мира 2018 года, где сборная команда России показала лучший результат на чемпионатах мира в своей истории, попав в восьмерку лучших*

В команде, безусловно, существует иерархия, но она горизонтальная: кто-то впереди, а кто-то замыкает. Но замыкающий также важен, как и первый. А иначе он зачем?

Специалисты отмечают, что зачастую командные проекты постигает неудачи еще на ранних стадиях, и причиной тому служит непонимание того, что такое команда, как она формируется и как функционирует. Поэтому для начала предлагаем разобрать принципиальные отличия команды от коллектива профессионалов.

Как говорилось выше, в команде основная деятельность направлена на достижение общего результата. В коллективе же основная деятельность сотрудников направлена на выполнение индивидуального задания и получение индивидуального результата.

В коллективе всегда в большей степени доминирует личная ответственность. То есть специалист выполнят свои должностные обязанности и несет ответственность перед руководителем за исполнение данной работы. В команде наоборот ответственность каждого отдельного работника характеризуется ответственностью перед другими членами команды.

Цели и задача любого члена коллектива – это завоевать определенный личный статус. В команде никому не интересны статус и бывшие заслуги участника. Интересно только то, на что ты способен здесь и сейчас.

Групповые встречи в коллективе проходят с целью обмена информацией, а иногда и эмоциями. В команде же встречи проходят для поиска алгоритмов и механизмов максимально эффективного решения поставленных задач, поиска взаимных точек соприкосновения.

Чтобы закрепить вышесказанное, давайте ответим на несколько провокационный вопрос. Все ли футбольные команды можно назвать командами, и все ли они приезжают на чемпионаты, чтобы действительно их выиграть? Спортивные эксперты ответят, что не все, буквально пять-шесть. В остальных командах игроки выходят на поле исключительно ради своей цели. Например, показать себя, чтобы заметили и предложили хороший контракт. Или чтобы оправдать «вложения» родителей.

**КАК СОЗДАТЬ КРЕПКУЮ КОМАНДУ**

Многие из руководителей могут сказать, что в большинстве случаев приходится работать уже со сложившимся коллективом, где в той или иной степени присутствуют случайные люди, каждый со своими сильными и слабыми сторонами, со своим багажом знаний, но и со своими личными целями. Чем и как их скрепить в одну крепкую команду?

Исходя из определения команды ответ очевидный. Ключевая скрепа команды – это общая цель и общие ценности. Причем их должны понимать не только руководители среднего звена, но и рядовые работники.

Попросите своих сотрудников, не совещаясь друг с другом, сформулировать цели вашей организации и записать их на отдельных листочках. Потом вместе проанализируйте ответы и определите все-таки одну приоритетную цель. Аналогично можно определить и ценности команды. Для этого попросите сотрудников ответить на вопросы: «Зачем они здесь?», «В чем они видят успех команды?» и т.д.

Следующее, на что рекомендуется обратить внимание – это лидерские качества членов вашей команды. В сильной команде практически каждый готов брать на себя инициативу и ответственность. Попробуйте оценить, не являетесь ли вы единственным лидером вашей команды. Руководители нередко этим «грешат» и тем самым создают культуру коллективного отсутствия ответственности. В этом случае совет один – пробуйте делегировать обязанности и учитесь доверять людям.

К слову, общее доверие и внутренняя коммуникация – еще две составляющие, необходимые для построения команды. Причем одно без другого не может возникнуть, и чтобы научиться друг другу доверять, нужно начать разговаривать.

Следствием нарушенных коммуникаций, общего недоверия и отсутствия лидеров зачастую является неправильное распределение ролей в команде. А когда сотрудникам не очевидно, кто чем должен заниматься, создается хаос, который сопровождается такой ненавистной всем текучкой, суетой и усталостью.

В 2021 году британская рекрутинговая компания Hays провела исследование, которое показало, что умение работать в команде занимает первое место среди soft skills в списке требований работодателей

**ОСОЗНАЙТЕ, КТО ВЫ И КТО ВАШИ ПОДЧИНЕННЫЕ**

Рассмотрим, как распределяются роли в управленческой команде на примере процесса управления, который состоит из четырех основных взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль.

Что сначала? Допустим, ПЛАНИРОВАНИЕ, и замыкает процесс – КОНТРОЛЬ. А что важнее? Может КОНТРОЛЬ быть на первом месте? Может! А после контроля – корректировка ПЛАНОВ и так далее, сохраняя порядок.

Как вы думаете, есть ли такой человек, который самостоятельно справится с решением всех функций в управлении? Возможно, но это большая редкость. У кого-то ОРГАНИЗАЦИЯ – сильная функция, а ПЛАНИРОВАНИЕ хромает. Кто-то прекрасно МОТИВИРУЕТ (вдохновляет), но не умеет проКОНТРОЛИРОВАТЬ. Здесь нужно понимать, что нет людей правильных или неправильных по своей сущности. Есть люди, подходящие или неподходящие для определенной работы.

Мудрость руководителя состоит в том, чтобы, во-первых, понять, какая из функций наиболее подходит ему, во-вторых, перестать заставлять себя исполнять другие функции, и, в-третьих, понять, кому и что близко в его команде, чтобы правильно распределить роли.

Для этого сегодня есть много современных инструментов. Они помогают определить сильные стороны человека и использовать их для достижения общего результата легко, с удовольствием и вдохновением.

**ПОЛЕЗНЫЙ ПРАКТИКУМ**

Попробуйте самостоятельно оценить свою возможную управленческую роль и сформулировать ее. Для этого на приведенном рисунке в каждой функции выберите тот единственный квандрант, где вы чувствуете себя драйвово, и закрасьте соответствующий кружок. Это то, что вы любите больше всего делать.

Для примера рассмотрим подробнее функцию ПЛАНИРОВАНИЕ. Так, если вы в одинаковой степени эффективны в постановке цели (в том числе перспективной – на 3-5 лет вперед) и в нахождении путей ее достижения, то вы закрашиваете кружок в правом верхнем квадранте функции ПЛАНИРОВАНИЕ.

Если вы – мечтател, и вам интереснее определять только направления развития, то вы закрашиваете кружок в левом верхнем углу.

Если вам больше нравится разрабатывать пути достижения цели и проигрывать различные варианты, ваш кружок в правом нижнем квадранте.

И наконец, если вам не нравится ни смотреть в завтрашний день, ни выстраивать алгоритм достижения задуманного, ваш кружок в левом нижнем квадранте.

Так вы определяетесь и в остальных функциях, и в итоге попробуйте объединить закрашенные кружки в свою управленческую роль.

В вашем «арсенале» может быть несколько ролей. Но начните с одной. Определите границы роли: проявления, территория, ответственность на уровне решения управленческих задач, и больше проявляйте инициативу именно в этих границах. Возможно, вы попробуете свою профессиональную жизнь по-новому, совершенствуя и обогащая ее достижениям.

