

**Переверзева Наталья Юрьевна**

канд. филос. наук, генеральный директор,  
сертифицированный консультант по управлению СМС,  
сертифицированный executive coach ICC,  
сертифицированный мастер-коуч ICU,  
дипломированный психолог, HR-эксперт  
ООО «Стиль успеха»  
г. Москва

DOI 10.31483/r-112582

## **КАК ЛИДЕРУ ЗАПУСКАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ И ВЫХОДИТЬ ИЗ ОПЕРАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

***Аннотация:** в статье кратко раскрываются ответы на важные вопросы, а именно: принципы распределения задач по уровням управления для продуктивной работы организации; суть распределения задач на команду и различия от обычного делегирования; критерии эффективной команды; как запустить эффективную команду.*

***Ключевые слова:** эффективная команда, критерии эффективности команды, горизонтальное управление.*

В организации как живой системе все процессы осуществляются на основных трех уровнях.

1. Стратегический уровень, на котором прорабатываются единые цели развития, видение движения и будущего с новыми направлениями бизнеса, новыми продуктами – долгосрочные цели.

2. Tактический уровень, который обеспечивает реализацию стратегического уровня, на нем разрабатываются задачи функциональные: соблюдения технологий, сервиса, продвижения товара и услуг, контроля качества, оптимизации затрат и другие.

3. Операционный уровень, который обеспечивает тактический, на котором осуществляются повседневные вопросы документального сопровождения, организации рабочих встреч, распределения мотивационной части и другие.

Чем крупнее бизнес, тем больше число персонала на операционном и тактическом уровнях, когда с верхних уровней определяются в структуре иерархии задачи на нижние уровни. Стоит уточнить, что, когда на верхних уровнях несколько руководителей, – качество и содержание постановки задач может значительно расходиться между собой, что приводит к несистемности, разбалансировке бизнес-процессов, замедляет их, снижает производительность и эффективность. Именно поэтому в малых организациях предприниматели стараются держать все в своих руках и «погружаются с головой» в операционную работу, которая съедает все время, не позволяет «вынырнуть на поверхность» и увидеть стратегически верные решения, пересмотреть системно и «пересобрать» часть приоритетных задач, пересмотреть приоритеты в результатах и целях на текущем уровне в привязке к необходимому достижимому будущему результату.

Осознанно собственники малого и среднего бизнеса направляют внимание на решение важного вопроса «выйти из операционки» и, как правило, видят его в стандартном подходе – делегировать подчиненным.

И в таком подходе не учитывается важная характеристика: при даже правильном грамотном делегировании, в таком в одностороннем подходе не решаются разбалансировка в бизнес-процессах, так как важную часть играет и согласование, понимание единого направления развития между подструктурами, отделами, то есть по горизонтали бизнес-процессов, помимо вертикали управления. Как обычно бывает: команда не проводила синхронизации взглядов на будущее, не балансировала цели и задачи, поэтому и не было единого понимания, куда и как идти, происходило обычным подходом: «кто как понимает, – тот так и действует». Вроде, «хотим как лучше, получается – как всегда», плоховато и с просчетами.

Существенно качественно, по эффективности влияет на показатели организованная работа команды лидеров в горизонтальном управлении, когда из различных функциональных подразделений руководители и ключевые сотрудники,

различного уровня управления (ТОП руководители, средний и линейный менеджмент), вовлеченные в единый подход развития организации и понимание организации бизнес-процессов хорошо и четко понимают: ЧТО именно делается в смежной зоне и *как* нужно обеспечить высокую производительность совместно двигаясь сообща и сбалансированно.

Какая команда считается эффективной? [1] Критерии эффективности команды лидеров при внедрении изменений, с сохранение высокой вовлеченности и ответственности:

1) участники одинаково понимают общекомандные цели и задачи, векторы развития;

2) участники легко собираются в регулярные обсуждения целей и решения текущих задач;

3) есть единый истинный лидер, признаваемый каждым участником;

4) существует единая система ценностей и правил внутри команды;

5) при едином мотивационном подходе каждый участник вовлечен и заинтересован в результатах командных, инициативен и ответственен;

6) четко определены зоны ответственности каждого участника, принимаемые каждым участником;

7) внедрена 3-сторонняя оценка результатов работы каждого участника: сам сотрудник, участники команды, независимый эксперт или высший руководитель;

8) информация передается открыто доступно, без искажений и личных интерпретаций между участниками команды, есть визуализированная платформа с структурой зон ответственности и динамикой изменений;

9) есть регулярность встреч и обсуждений, с анализом текущих результатов работы.

В запуске и развитии горизонтального лидерства в организации есть много нюансов и тонкостей для качественного страта, настройки вовлеченности и ее сохранения на протяжении реализации стратегических и тактических целей и задач в организации.

И стоит понимать, что разом раздать операционные задачи команде не получится – нужно сначала разобраться в бизнес-процессах, оценить слабые зоны, с чем работать и куда вести, на основе системной организационной диагностики, далее определяют системные изменения и сформировать команду, настроить процесс регулярной работы.

Как запустить эффективную команду?

Первый этап работы – выявить точки роста, возможные ресурсы и векторы развития.

Следующий этап работы – формирование команды, которое может проходить в нескольких вариантах:

- 1) выбор высшего руководителя, кому доверяет;
- 2) самовыдвижение участников и голосование;
- 3) выявление опросом у сотрудников организации кого считают активным лидером, кому доверяют;
- 4) возможно привлечь сформированный ранее кадровый резерв организации.

Зачем с каждым участником команды проводится индивидуальная беседа, комплексная персональная оценка компетенций и фильтрация возможных непродуктивных участников.

Далее из оставшихся участников формируется команда, которую погружают в единый подход стратегического и тактического развития организации, системных изменений. Распределяются зоны ответственности и уточняется персональная мотивация, согласовываются все важные критерии эффективности лидерской команды. Так запускается горизонтальное лидерство, когда высший руководитель делегирует ответственность на ключевую команду лидеров и высвобождает себя для стратегических направлений развития и продумывает вперед значимые шаги.

И значимым в такой командной работе является выстраивание единого понимания целей, ценностей, создание конструктивных моделей мышления команды [2], интегрированных от персональных моделей мышления.

***Список литературы***

1. Козловски Стив У.Дж. Повышение эффективности рабочих групп / Стив У.Дж Козловски, Д.Р. Илген // Психологическая наука в интересах общества. – 2006. – №7 (3). – С. 77–124. CiteSeerX 10.1.1.115.953. doi:10.1111/j.15291006.2006.00030.x. PMID 26158912. S2CID 20030504.
2. Нек К.П.Н. От группового мышления к командному мышлению: к созданию конструктивных моделей мышления в самоуправляемых рабочих группах / К.П.Н. Нек // Человеческие отношения. – 1994. – №47 (8). – С. 929–952.