

«Как пасти котов» или общие принципы управления творческим коллективом

Построение комфортных взаимоотношений в трудовом коллективе – это, пожалуй, одна из самых сложных практических и теоретических задач для социолога, психолога, специалиста по HR, и, особенно, для руководителя данного коллектива. На сегодняшний день можно выделить огромное количество различных интерпретаций стилей руководства, начиная от ставшей классикой концепции Курта Левина, предложившего авторитарный, демократический и попустительский стили и заканчивая современными представлениями, основанными на соотношении степени внимания к человеку и степени внимания к работе (представления Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка и Мутона и др.). Суть большинства этих теорий можно свести к «простому» выбору: приоритет результата (в данном случае внимание руководителя будет сконцентрировано на проектировании задачи и разработке системы поощрения и наказания за её выполнение) или же приоритет человека (забота о качестве человеческих отношений как факторе повышения производительности труда). Правильный выбор сделать очень сложно, он зависит от многих факторов: специфика решаемых задач (плановость/внезапность, их новизна и творческий характер, наличие/отсутствие жестких сроков выполнения), организационные условия (специфика самой организации), условия окружающей среды (доминирующие социальные ценности, уровень экономического развития общества), а также особенности самих сотрудников (их уровень образования, структура потребностей, отношение к риску, компетентность). Соответственно изменение содержания данных параметров обуславливает вариативность стиля руководства.

Остановимся подробнее на специфике управления творческим коллективом. В данном случае критерием деления трудовых коллективов на «творческие» и «нетворческие» выступила специфика решаемых ими задач. Творческие задачи малоструктурированы (как правило, известен только конечный результат, а алгоритм его достижения остается на усмотрение исполнителей), во многом импровизированы (работники сами могут выступать инициаторами реализации тех или иных проектов), требуют креативных способностей, инициативности (а часто,

нестандартного мышления, готовности к риску) и не могут быть решены без гибкой организации труда, развитой системы неформальных коммуникаций. Что немаловажно в работе творческих коллективов, как правило, отсутствует жесткий временной режим («дедлайн», конечно, есть всегда, но до его приближения исполнители сами вольны выбирать режим работы). Основываясь на предложенных параметрах творческих задач, к творческим коллективам, помимо очевидных примеров (театральные, хореографические, музыкальные и т.п.) могут быть отнесены коллективы (или более подходящее слово «команды») дизайнеров, программистов, PR-менеджеров, специалистов по рекламе, а также научные и преподавательские коллективы. Данный список не является исчерпывающим и может быть продолжен. Как правило, каждый сотрудник в таких коллективах – это яркая индивидуальность, для которой характерны высокий уровень профессиональной подготовки, знаний и опыта, выраженная потребность к самостоятельности, тяга к творчеству и личностному развитию, амбициозность, потребность в признании, значительный интерес к работе, а также высокая значимость мнения окружающих. И перед руководителем таких коллективов стоит непростая задача – научиться вести за собой тех, кто привык «гулять сам по себе» (не случайно в заглавие вынесена гениальная метафора «как пасти котов», предложенная американским программистом и менеджером Дж. Хэнком Рейнвотером в одноименной книге [1]). Умение «пасти котов» требует от руководителя открытости, доверия к сотрудникам, отказа от личных привилегий и способности делегировать полномочия, невмешательство в выполнение текущих заданий и осуществление контроля итогового результата, обоснование перед сотрудниками фактов неколлегиального принятия решений (в случаях их срочности, чрезвычайной ситуации и т.п.). Следовательно, общие принципы руководства творческими коллективами могут быть сведены к следующим: взаимовлияние руководителя и сотрудников (все ключевые решения принимаются совместно), дифференциация ролей производится исключительно с учётом компетентности членов коллектива, присутствуют многосторонние информационные и коммуникационные отношения, конфликты решаются с помощью переговоров и компромиссов, доверие как основа сотрудничества (запрет на избыточный контроль по мелочам), ориентация на развитие персонала и всей организации (каждый сотрудник должен видеть для себя перспективу «блестящего будущего»). Однако такой стиль

руководства предъявляет определенные требования и к сотрудникам. Среди них желание брать на себя ответственность, стремление к саморазвитию, готовность рисковать, умение видеть нестандартные решения, достаточный уровень самоконтроля и самоорганизации, а также «профпригодность» - то есть способность к решению поставленных перед таким коллективом задач.

Литература

1. Рейнвотер, Дж. Х. Как пасти котов. Наставление для программистов, руководящих другими программистами/Дж. Х. Рейнвотер. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.