

Художника обидеть может каждый



Где граница между творчеством и регламентацией процессов в работе? Что эффективнее: следование правилам или революционные изменения? В обыденной офисной работе у сотрудников есть не так много способов для самовыражения: рабочий график, дресс-код и корпоративная культура не оставляют простора для манёвров. Остаются «домашние сувениры», чашки и фотографии. Казалось бы, вопрос решён в пользу порядка. А если сама работа заключается в творчестве, то можно ли его регламентировать?

О том, где стоит провести демаркационную линию в войне стандартов и полёта фантазии, – наша история.

Когда мы только учились, профессора говорили нам, что «каждый человек – уникален и неповторим». После этого, правда, следовала долгая лекция о

типологиях этих «неповторимых». В некотором смысле каждая компания тоже уникальна: несмотря на общую схожесть бизнес-моделей, организационных структур и целей, конкретный путь, способ решения поставленных задач, траектория движения всегда будут индивидуальными. Одни компании запоминаются нам сильнее, другие - чуть меньше. Но однажды мы работали с Руководителем, чей кейс нам особенно врезался в память.

Бизнес представлял собой вертикально интегрированный холдинг, состоящий из нескольких предприятий, в одном из которых мы и проводили свой проект. Задача была очень интересной и творческой. Хотя каждая наша работа всегда предполагает тесный контакт с управленческой командой, степень нашего «погружения» в личность руководителя бывает разной. На этот раз нам предстояло провести оценку управленцев, но не с целью выявления «слабого звена», а для разработки персональных рекомендаций по усилению команды и повышению её общего КПД.

Управленческая команда была уже достаточно сработана, многие руководители выросли из рядовых сотрудников, неформальные командные роли, казалось, были известны каждому коллеге не хуже имени и послужного списка. Найти в таких условиях скрытые конфликтные точки и перевести их в зону роста – существенный вызов для консультанта. Психологическое тестирование, групповой бизнес-кейс, глубинное интервью – шаг за шагом мы всё больше узнавали своих руководителей.

На фоне общего ровного климата отдельно выделялось взаимодействие Заместителя Генерального директора с Руководителем Дизайн-центра, который не так давно приступил к своим обязанностям и на которого собственниками Холдинга возлагались большие надежды. В процессе работы стало понятно, что по психотипу эти руководители абсолютно разные люди, которым сложно договориться. Ещё на предпроектных встречах наш основной Заказчик – главный акционер холдинга - говорил, что время ускоряется, эпоха массового и планового производства давно прошла. Нет больше ежедневных газет с 20-миллионным тиражом, нет детских игрушек, одинаковых у всех детей по всей стране. Время становится основной ценностью и внутренней «валютой» компании. Невозможность повлиять на его течение заставляет искать более гибкие варианты решения: меньше тираж – шире ассортимент, чаще смена коллекции – разнообразнее дизайнерская палитра.

Но вернёмся к участникам нашей управленческой команды. Заместитель Генерального директора, работающий в стиле «нет времени на медленные танцы», живущий на работе и работающий дома, привыкший читать все отчёты с красным карандашом в руке, и руководитель Дизайн-центра, скромный человек, управляющий художниками, творческими людьми, черпающими своё вдохновение из всех возможных и невозможных источников. У каждого подразделения есть свой план, его выполнение позволяет работать всему предприятию в нужном темпе с необходимой тактовой частотой. Малейший сбой приводит к простоям и финансовым потерям. Можно поставить план для

производства, можно и для продаж. А как поставить план для художников? Особенно, когда обратная связь даётся резко и больше напоминает требование «поиграть с формой круга»?

Конфликт, который присутствовал в этом дуэте, негативно сказывался на работе всей компании. И что самое сложное – это был ценностный конфликт, а как известно, такого рода конфликты разрешаются крайне сложно или не разрешаются вообще. А учитывая специфику бизнеса и особенности формирования маржи, достижение договорённости и выход на уровень продуктивного взаимодействия этих руководителей был критично важен для компании.

В своём отчёте по оценке управленческой команды мы уделили особое внимание разрешению конфликта, предложив несколько решений, включая и структурные перестановки. Но собственник одинаково дорожил обоими руководителями и хотел предпринять попытку разрешить ситуацию и прийти к конструктивному взаимодействию. Начав реализовывать план А, мы подготовили отдельную программу развития управленческих и личностных компетенций для этих членов команды, сопровождая изменения коучинговыми сессиями.

На одной из таких сессий с Заместителем Генерального директора мы проиграли типичную ситуацию давления на своих подчинённых, так часто воспроизводимую им в реальной жизни. «Говорите по сути, у нас 5 минут... Тут и так всё понятно, что разговоры разводять?... Я всё знаю. Это единственный

правильный вариант - выполнять», - все эти фразы руководитель тут же нам продемонстрировал. Нашей задачей было поставить руководителя в ситуацию, когда он сам смог бы оказаться на месте тех, кому привык раздавать поручения и комментировать результаты в подобной форме. Что и мы сделали. Поскольку наши сессии предполагали выполнение руководителем заданий, то наше задание имело следующую формулировку: «У Вас есть ровно 10 минут, чтобы в творческой форме сделать видео-обращение к собственнику компании и доказать, что предложенная Вами стратегия развития приведёт к поставленным целями, а Вы – тот, кто сможет её реализовать». На этих словах мы засекали время и через каждые 2 минуты напоминали о том, насколько важно выполнить задание и как мало осталось времени. Упражнение оказало ожидаемый эффект. Позже, на следующих сессиях руководитель признался, что в эти 10 минут и уже потом, когда он анализировал причины своего провала, он очень хорошо прочувствовал, что могли испытывать его подчинённые, работая с ним. С этого момента начались изменения в его управленческом стиле, а конфликт стал постепенно разрешаться. Совместные сессии двух руководителей, которые мы стали проводить впоследствии, закрепляли результат. Вернувшись в организацию через полгода, мы с удивлением отметили, что Заместитель Генерального директора, создавая рабочую группу, пригласил руководителя Дизайн-центра. «Нет, он там не в качестве моего управленческого искушения, он вообще-то очень толковый», - после этой фразы мы уже точно понимали, что изменения запущены, и руководитель сумел многое переосмыслить и изменить.

Управление процессами и производством в гибкой компании не может быть эффективно реализовано грубыми и «топорными» методами. Надо быть гибким не только к изменениям внешней среды, но и иметь широкую управленческую палитру стилей, осознанно применяемую в зависимости от обстоятельств и психотипов сотрудников. И это не природный дар, с которым рождается руководитель, а продуманное совершенствование своих компетенций.

P.S. 8 декабря - один из дней, в которые празднуется Международный день художника. Дорогие руководители, если вы ждёте от своих сотрудников больше свежих идей и творческого подхода к работе, не стоит задавать им жёсткие рамки и давить сроками. Сочному фрукту, чтобы созреть, нужна не стальная ограда, а плодородная почва!