

**Аннотация.** Управление коллективом, занимающимся креативной деятельностью, в котором основным ресурсом являются творческие сотрудники, имеет массу особенностей, которые авторы рассматривают в данной статье.

**Ключевые слова:** творческие люди, менеджмент, креативная деятельность, этапы создания.

Управление коллективом – задача не из лёгких, тем более, когда ваша компания занимается творческой деятельностью. Для любого предприятия, где основным ресурсом являются творческие сотрудники, чья работоспособность полностью зависит от их вдохновения, очень важно постоянно сохранять свой ключевой нематериальный актив в максимально продуктивном состоянии. Однако добиться этого очень непросто – здесь не срабатывают привычные методы, управление «сильной рукой» может и вовсе привести к кризису. Руководство креативной деятельностью требует высокого профессионализма, ведь творческие люди — особая каста подчиненных, к которым необходим своеобразный подход. Можно ли вообще планировать работу творческих людей? Как совместить свободу творчества и дисциплину? Как преодолеть капризы «творцов», если метод «кну́та» не работает? Этими и другими вопросами нередко задаются руководители творческих организаций.

«Привлечение талантов в проект – дело одновременно трудное и затратное. Хороший креативный специалист будет стоить дорого, это факт. Но высокая цена ещё не гарантирует того, что сотрудник будет дисциплинирован, ответственен и станет показывать действительно высокие результаты работы. Понимая всю его природу и тонкую душевную, нужно уметь грамотно и правильно управлять талантами, особенно, если их в коллективе большинство», - пишет основатель арт-студии Liberapp Анна Либер.[1]

Процесс создания чего-то нового всегда состоит из трех этапов: генерация идей, валидация придуманного и реализация. В идеале каждый этап должна выполнять отдельная команда с разными компетенциями и разными способами контроля и управления. Разберем, как работает каждый из этапов, чтобы лучше понять принципы руководства творческой командой.

Первый пункт – генерация идей. Команды-генераторы эффективно работают благодаря интуиции, широкому кругозору и экспертизе в индустрии или смежных науках. Им противопоказаны жесткие регламенты, стрессовая обстановка и регулярные отчеты о проделанной работе. При управлении такой командой нельзя забывать, что мозгу необходимо время, чтобы на основе

полученных данных могли образоваться новые идеи. Таких сотрудников нельзя торопить и загонять в дедлайны, им нужно давать свободу действий. Разнообразие опыта и точек зрения также положительно скажется на результате. Поэтому в команду нужно набирать людей разного пола, возраста и расы, а также искать сотрудников с различным темпераментом, жизненными ценностями и убеждениями. Последние исследования показывают, что группы, состоящие из разнообразных людей, открытых для принятия точки зрения друг друга, в большей степени способны решать творческие задачи. Команде важна психологическая безопасность и культура создания идей, она не должна быть большой, оптимальный размер для решения таких задач – 3 человека. Если меньше, не хватит разных мнений и точек зрения, если больше, начнутся проблемы координации. [2]

Переходя ко второму этапу, а именно валидации идей, важно отметить, что генераторы часто пытаются работать и в этом направлении, но здесь требуются другой тип мышления и навыки. Поэтому и управлять этими людьми надо исходя из других принципов. Говоря простыми словами, валидация – это проверка продукции на то, насколько она соответствует заявленным характеристикам. «Валидатор должен хорошо знать культуру компании и быть экспертом в индустрии и бизнесе. Но лучше, если он не будет разбираться в способах реализации. В противном случае валидатор станет выбирать не самое выгодное, а самое простое и понятно реализуемое. А это влияет на качество отбора», - пишет журнал Forbes. Валидаторы основываются на логике, им противопоказан стресс, перегрузка.

Что касается реализаторов идей, то это команда, создающая материальный продукт. Таких сотрудников необходимо оградить от лишней информации и действий, давать им чёткие задания с конкретными дедлайнами. Реализаторы отвечают на вопрос «как это можно сделать» — и да, это тоже творческий процесс, потому что это «как» будет каждый раз новым. Forbes Contributor Анна Обухова утверждает, что самый большой коэффициент успеха на этом этапе имеет популярный подход Scrum. Scrum – гибкая методология разработки или гибкий управленческий фреймворк (т.е. структура) с акцентом на качество процессов. Суть методологии сводится к тому, что создание продукта делится на определенные части. На выполнение таких частей отводится кусок времени или спринт (обычно 2 недели). В конце каждого такого спринта необходимо проводить демонстрацию завершённого куска. [3] Внутри спринта нельзя менять или добавлять задания, а также нельзя говорить команде, как ей выполнять задачи и сколько это должно занять времени.

Итак, чтобы сделать работу творческого коллектива эффективной, идеально разделить процессы и собрать под каждый свою команду. Гибкая система управления предполагает очень большую демократичность. Руководитель подразделения может быть подчинен одному из своих помощников, если предприятие занимается проектом, в котором помощник более компетентен. Однако есть и второй путь организовать работу творческой команды, более простой, более дорогой и чуть менее

эффективный. Тем не менее, он тоже имеет право на жизнь: можно собрать объединенную команду, которая умеет все.[2] При этом стоит учитывать, что реально универсальные специалисты стоят очень дорого.

Одним из основополагающих принципов работы в творческих компаниях является творческая обстановка, свобода мысли и удобство в исполнении. Менеджмент не должен становится самоцелью. Но во многих компаниях процесс основывается на постоянном контроле, отчетах и бумагах. На деле же этот путь превращает творческих людей в исполнителей. Это буквально убивает уникальность проекта и превращает его в то, что хочет видеть начальство. Если творческого человека не ставить в жёсткие рамки, то он будет стремиться к тому, чтобы внести максимальный вклад в общее дело.

«Напряжение и стресс сильно блокируют творческий поток. А для любого организма отсутствие стабильности — это большой стресс и напряжение. Продукт, который мы создаем, стратегии и идеи — это постоянно что-то новое для нас и для клиента. И это означает перманентный путь на ощупь, а значит — стресс. Каждый раз, как первый. Тем более, что интенсивность работы очень высокая и требует большой концентрации. Поэтому одна из основных функций менеджмента направлена на создание и поддержание правильной здоровой атмосферы в пространстве компании», — отмечает Виктор Ишков, CEO BBDO в Украине и Центральной Азии.[4] Обстановка имеет значение, так как она способна стимулировать творческий процесс. Однако опираясь на мнение экспертов можно сделать вывод, что каким бы ни был интерьер, продуктивной и комфортной будет работа в том коллективе, где между сотрудниками всех уровней налажены хорошие взаимоотношения, а руководители и исполнители настроены на одну «волну». Тогда и результаты работы получаются профессиональными и успешными.

Список используемой литературы

1. Либер А. «Как эффективно управлять творческими сотрудниками» [Электронный ресурс] URL: <https://biz360.ru/materials/osobyu-podkhod-kak-effektivno-upravlyat-tvorcheskimi-sotrudnikami/> (дата обращения: 20.04.2019)
2. Обухова А. «Трое из ларца: как управлять творческими людьми» [Электронный ресурс] URL: [https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/373291-troe-iz-larca-kak-upravlyat-tvorcheskimi-lyudmi?utm\\_source=vk&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=biznes-schitaet-tvorchestvom-tolko-genera](https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/373291-troe-iz-larca-kak-upravlyat-tvorcheskimi-lyudmi?utm_source=vk&utm_medium=social&utm_campaign=biznes-schitaet-tvorchestvom-tolko-genera) (дата обращения: 22.04.2019)
3. «Все что нужно знать про Scrum» [Электронный ресурс] URL: <http://www.alexncouncil.com/scrum/> (дата обращения: 21.04.2019)
4. Ишков В. «Управление хаосом: как эффективно работать с творческими людьми» [Электронный ресурс] URL: <https://delo.ua/business/upravlenie-haosom-kak-effektivno-rabotat-s-tvorcheskimi-lyudmi-337431/> (дата обращения: 22.04.2019)