

ИЗ ЭТОЙ КНИГИ ВЫ УЗНАЕТЕ:

- Как выявить Творческого человека на стадии собеседования (см. шаг 1)
- Как определить тип поведения Творческого сотрудника и найти к нему подход (см. шаг 1)
- Как справляться с кризисами Творческих людей (см. шаг 1)
- Какие распространенные ошибки допускают руководители в работе с Творческими сотрудниками (см. шаг 1)
- Как правильно распределять роли и задачи в Творческой команде (см. шаг 2)
- Какой руководитель не подойдет для работы с Творческой командой (см. шаг 3)
- Как подключить интуицию для работы с Творческими сотрудниками (см. шаг 4)

СОДЕРЖАНИЕ

Для кого эта книга?	9
Предисловие	11
Шаг 1	
ПОНЯТЬ ИХ И СЕБЯ	19
Творческие. Кто они?	19
Психолог о Творческих	33
Творческий или Процессник — как это понять?	34
Конфликты, к которым приводят наши ожидания	41
Творческий кризис работника	50
А вдруг он хочет открыть свой салон?	54
Система DISC. Детальное погружение	58
Важные тонкости после тщательного анализа команды по DISC	98

ТВОРЧЕСКИЕ

Шаг 2

ПРАВИЛЬНО РАСПРЕДЕЛИТЬ РОЛИ

И ЗАДАЧИ В КОМАНДЕ 100

Упражнение 1 100

Упражнение 2 102

Упражнение 3 103

Упражнение 4 105

Шаг 3

БЫТЬ ЭКСПЕРТОМ 109

Шаг 4

ТОНКО ЧУВСТВОВАТЬ 120

Заключение 153

Благодарности 158

Контакты 159

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Эта книга будет полезна:

- владельцам бизнеса, которые ищут руководителей для команд Творческих профессий;
- руководителям, работающим с Творческими людьми;
- людям всех Творческих профессий;
- друзьям Творческих людей, которые любят их всей душой, но никак не могут понять;
- всем, кто трудится в салонном бизнесе.

Нет науки о Творческих людях. Но роль команды и настроения каждого сотрудника в салонном бизнесе и там, где работают настоящие Творческие люди, сложно переоценить. Я постаралась собрать все знания, которые помогли мне до тридцати лет выстроить успешную карьеру в индустрии красоты, собирая, мотивируя и сохраняя коллективы очень Творческих людей.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вообще это вторая книга. Тема первой была настолько же обширной, насколько банальной. Только дойдя до ее трети, я поняла, о чем нужно писать на самом деле. И вот вы держите в руках результат. Меня долго отпугивали мысли, что еще не все готово, не все досконально изучено. Я ежедневно проверяла вымученные собственным трудом схемы, графики и теории. Одни подтверждались, другие давно забылись, потому что не срабатывали.

Я из тех системных людей, у которых все разложено по полочкам. Правильность с детства была для меня основой всего. Вот простой человеческий вопрос: правильно ли предавать людей? Вы скажете: «Конечно нет!» А обманывать и доказывать им свою правоту? А мотивировать? А если для этого придется немного соврать —

ТВОРЧЕСКИЕ

так будет правильно? Вы встречали подчиненных, которые работают максимально эффективно только при строгой дисциплине? И наоборот, расслабляются, когда вы «входите в ситуацию» и потакаете им? У вас был такой случай в управлении командой, когда самый близкий сотрудник, ставший другом, делал вам больше всего?

Думаю, к концу опросника у многих ответы поменялись с «нет» на «да». **Правильно ли это?**

Забудьте! У каждого своя правда и правильность.

Позвольте рассказать вам случай, который довольно рано помог мне это понять.

Я тогда работала старшим администратором в премиальном wellness-центре, который предлагал Гостям безлимитную абонементную карту на год за весьма круглую сумму. Стратегия была такая: привлечь Гостей качественными услугами и, когда срок действия карты закончится, либо продлить его, выстроив цену согласно статистике, либо отменить (если карта себя не окупит), но удержать Гостя.

Нужно признаться: не извлечь прибыль из этой системы компании было сложно. Гость приходил регулярно (два-три раза в неделю) только первые месяцы, потом его визиты становились реже,

ПРЕДИСЛОВИЕ

а средний годовой чек даже при максимальном обслуживании не дотягивал до «круглой суммы».

Команда специалистов была отменной, если не сказать одной из лучших на тот момент в Spa&Wellness, и они умели считать. **(Они. Умели. Считать.)** Перед уходом Гостя специалист вносил в его карту все оказанные услуги с ценами по прайсу и просил расписаться. Из-за «безлимитности» карты Гостя не интересовали наименования и сумма, поэтому он расписывался не глядя.

Мне не поручали следить за этим процессом детально, но я считала своим долгом (я же старшая) исключить все возможности махинаций специалиста с чеком. В итоге перессорилась со сра-терапевтами: время указанных в чеке услуг было больше реального. С врачами и косметологами: им не хватало по протоколу трех ингредиентов из двенадцати для заявленного ухода, а в чеке он был отмечен.

— Они ведь обманывают владельца, крадут его деньги! — кричала я, разрываясь на части между «правильно» и «как есть».

Уверена, вы не остались равнодушными к этой истории. Кто-то из вас подумал: «Мне бы такого честного и порядочного сотрудника». Кто-то: «Надо было пойти к учредителю и все

ТВОРЧЕСКИЕ

рассказать». Кто-то: «Вот глупая, сидела бы спокойно и карьеру строила».

Я вынужденно ушла. Никто меня не удерживал, наоборот, все вздохнули с облегчением. Компания забыла о моих хороших продажах, исключительном знании всех специалистов, методик и брендов. Меня просто сбросили, как лишний балласт.

Потеряв работу и не желая больше попадать в такие ситуации, я стала анализировать — почему так произошло?

В итоге я составила четыре вопроса, которые помогают мне разрешать любой конфликт:

1. Какого результата я хочу добиться?

(Мне хотелось, чтобы все работали честно, увеличивали объемы выручек прозрачным способом.)

2. Кто мне мешает/может помочь?

(Я видела главной помехой руководителя, которая закрывала глаза на проблему и даже не пыталась ее решить, а только успокаивала меня.)

3. Почему он так поступает (мешает или помогает мне в этом деле — найти минимум пять причин)?

Первые ответы на вопрос: «Почему он мешает?» — всегда будут негативными. Но разо-

ПРЕДИСЛОВИЕ

бравшись в своих: «Она не хочет ничего делать» и «Ей проще закрыть глаза», я нашла ответы! Руководитель кропотливо собирала одну из лучших команд профессионалов для совсем нового, без единого Гостя, салона и понимала: они уйдут, если получат мизерные зарплаты. «Доплатить», закрыв глаза на махинации, было проще, чем постоянно затыкать дыры новыми сотрудниками, которые не знали подхода к некоторым взыскательным Гостям. И это только одна из причин.

4. Какое решение удовлетворит обе стороны и сохранит хорошие отношения? (По Стивену Кови¹ это была бы позиция «Выиграл/Выиграл».)

Поиски ответа на этот вопрос могут быть самыми мучительными. Но когда вам захочется сдаться, вспомните, что решать любую конфликтную ситуацию в творческой команде необходимо вначале, чтобы исключить раздутые проблемы в конце.

Собрав все ответы воедино, я поняла, что могла бы добиться желаемого результата, если бы не воспринимала все в штыки и хоть немного

¹ Стивен Кови — американский бизнес-консультант, профессиональный оратор, писатель. Входит в число двадцати пяти наиболее влиятельных американцев по версии журнала Time. — *Прим. ред.*

ТВОРЧЕСКИЕ

разобралась в сложностях, которые переживает салон. Но я не хотела. Для меня были важны только моя **правильность** и моя **правда**. Итог — я без работы.

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните пройденную или запишите текущую проблему, которую хотели бы решить. Ответьте на четыре вопроса. Проследите в ответах дорожную карту. Используйте ее, чтобы уладить конфликт.

Вопрос № 1. Какого результата я хочу добиться в этом вопросе?

Вопрос № 2. Кто мне мешает/может помочь в решении этого вопроса?

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вопрос № 3. В чем истинная причина его действий (почему он мешает или помогает в решении данного вопроса — найти минимум пять причин)?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Вопрос № 4. Какое решение нужно принять, чтобы обе стороны остались довольны и в хороших рабочих взаимоотношениях?

Что же изменилось во мне после ситуации, описанной выше? Неужели, подумаете вы, теперь я готова спокойно смотреть на ложь и обман? Нет!