



Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



# Managementul echipei și managementul schimbării în industriile culturale și creative (ICC)

## Tema 2.5



Sprijinul Comisiei Europene pentru realizarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar punctele de vedere ale autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru nicio folosire a informațiilor din aceasta.

# Cuprins

1. Înțelegerea dinamicii creative de grup
2. Specificul managementului în industriile creative
3. Ce competențe sunt necesare pentru a îndeplini funcții de management?
4. Gestionarea schimbării
5. Leadershipul ca abilitate managerială
6. Diferențe culturale în gestionarea oamenilor





Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



# Autonomia creativă și libertatea de inițiativă individuală în ICC



**Gândire  
independentă  
și încredere în  
sine**



**Autodisciplină  
și perseverență**



**Curiozitate  
și  
asumarea  
riscurilor**



**Încălcarea  
regulilor**





## Economia “experienței”

*ICC sunt asociate cu nevoia tot mai mare a oamenilor de identitate culturală și de emancipare socială, exprimată într-o formă simbolică și comunicată prin intermediul tehnologiei pentru a obține beneficii economice din proprietatea intelectuală, cum ar fi artele și meșteșugurile, moda și designul, publicitatea, arhitectura, cinematografia, designul grafic și software, muzica și artele spectacolului, publicațiile sau mass-media tradiționale.*

(Cerneviciute & Strazdas, 2018)



# Înțelegerea dinamicii creative de grup

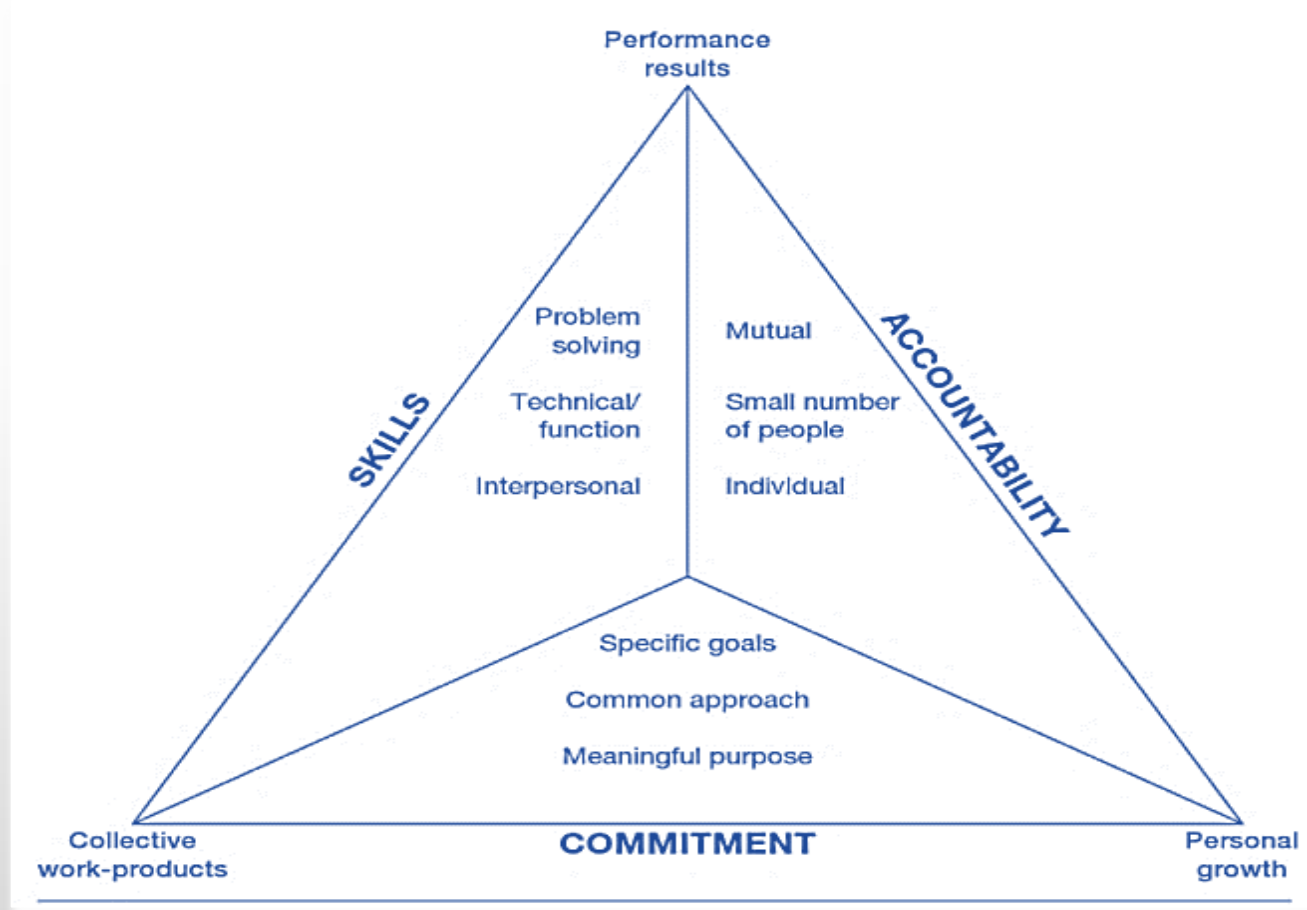


- Viziuni tradiționale ale dinamicii de grup
- Oamenii reprezintă cel mai important activ al companiilor creative  
*- care posedă expertiza specifică și competențele tehnice necesare pentru a organiza, coordona și controla procesul de producție, precum și pentru a obține profit din acesta.*
- **Eficacitatea colectivă** - *eforturi colective și o combinație de diverse abilități care nu pot fi deținute de o singură persoană*
- **Productivitatea creativă** - *echilibru realizat între nevoile artistice individuale și îndeplinirea funcțiilor de management în vederea atingerii unui obiectiv comun*
- **Tipuri de echipe** - *echipe temporare și echipe de autogestionare în ICC*
- **Factorii care influențează eficiența echipei creative** - *principalii micro-factori: stabilirea unor obiective clare, libertatea de inițiativă personală, timp și resurse suficiente, feedback și sprijin, oportunități de a rezolva probleme și de a veni cu idei noi.*





# Noțiuni de bază de echipă pentru a depăși rezistența naturală a omului de a-și asuma responsabilitatea pentru acțiunile altcuiva



Sursa: Caracteristicile de bază care declanșează comportamentul echipei. Retipărit din *Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (p. 2), de Smith, D. K., & Katzenbach, J. R., 2015, Harvard Business Review Press.

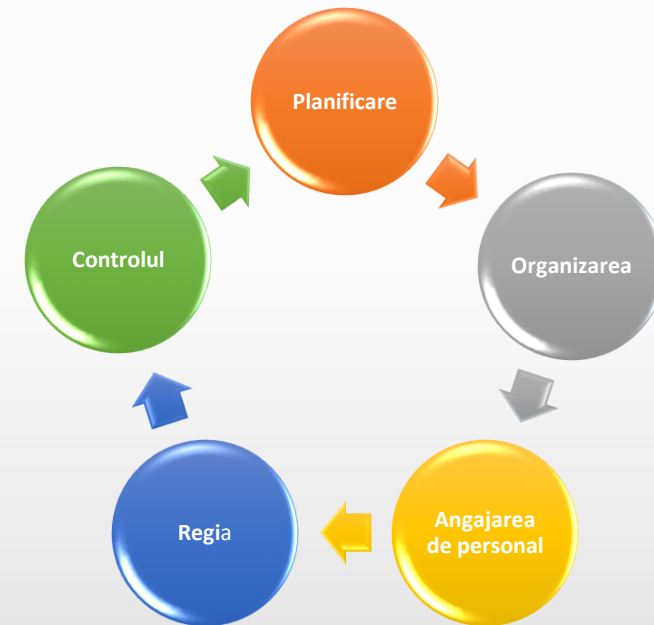




# Specificul managementului în industriile creative

*"Managementul este arta de a face lucrurile prin intermediul oamenilor." Mary Parker Follet*

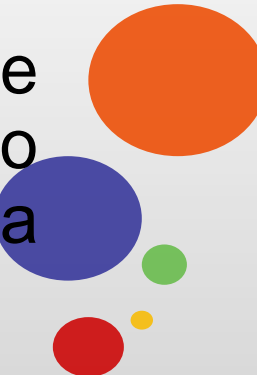
- **Roluri manageriale** - integrarea celor trei roluri cheie - decizional, informațional și interpersonal
- **Ce fac managerii?**
  - Decid asupra unui program de activități pentru îndeplinirea anumitor sarcini de performanță
  - Prioritizează și coordonează eficient activitățile organizației în conformitate cu un plan existent
  - Identifică și selectează persoanele potrivite pentru posturile de muncă potrivite
  - Controlează fluxul de informații
  - Dau feedback și măsoară performanța





## Gestionarea echipelor de creație

- Impactul important al inovațiilor globale, nevoia de produse noi și unice, cererea imprevizibilă, natura artistică a produselor și personalul care se autogestionează (Berzins, 2012)
- Preferința pentru o formă specifică de autogestionare, în care membrii echipei se consideră antreprenori și furnizori de muncă intelectuală, deținând principala responsabilitate pentru atingerea obiectivelor organizaționale.
- Implementarea unor funcții paralele legate de crearea unui plan de acțiune clar înainte de a delega sarcini și de echilibrarea între o gamă largă de elemente ale sistemului, ținând cont de importanța motivării și a controlului în același timp.







# Ce competențe sunt necesare pentru a îndeplini funcții de management?

## Competențe tehnice

*Formarea și  
supervizarea membrilor  
personalului*

*Competența digitală*

## Competențe umane

*Înțelegerea nevoilor  
oamenilor*

*Comunicare eficientă*

## Competențe conceptuale

*Atenție la detalii*

*Luarea deciziilor*



# Competențe manageriale importante în întreprinderile culturale și creative

- Abilități de comunicare și o capacitate avansată de a convinge, motiva și conduce oameni creativi, care tind să fie mai sensibili, mai emoționali, mai expresivi și mai independenți.
- Capacitatea specială de a găsi un echilibru între caracterul artistic al autorilor și al produselor lor și aspectele comerciale ale procesului de creație
- Capacitate excelentă de a gestiona echipe diverse de persoane din diverse specializări, întreprinderi și culturi
- Capacitate remarcabilă de a gestiona mai multe proiecte în același timp
- Capacitate excelentă de a lua decizii rapide și de a accepta critici într-un mediu de afaceri competitiv





Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene

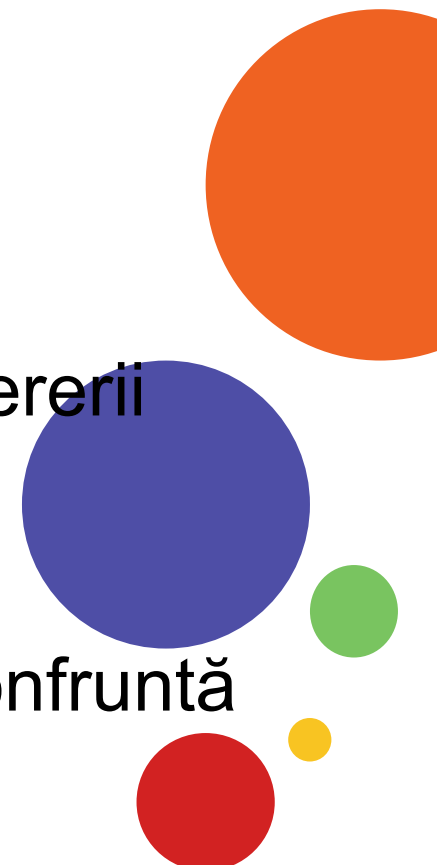


# Cum să faci față schimbărilor



## Principalele amenințări:

- Competiția economică globală
- Dereglementare
- Schimbări tehnologice rapide
- Pandemia Covid-19
- Tensiune constantă în jurul cererii de produse creative
- Eșecul afacerii
- Riscul constant cu care se confruntă organizațiile creative





Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



## Frica de necunoscut și rezistența la schimbare

**Managerii de echipă trebuie să țină cont de o serie de motive care pot sta la baza rezistenței individuale la schimbare:**

- Gradul de satisfacție la locul de muncă
- Percepția unor obiective și rezultate comune
- Percepția riscurilor potențiale
- Percepția impactului asupra vieții personale
- Diferențe culturale în atitudinile personale față de schimbare și incertitudine
- Teama de a pierde un loc de muncă, un venit sau securitatea personală
- Prejudecăți personale

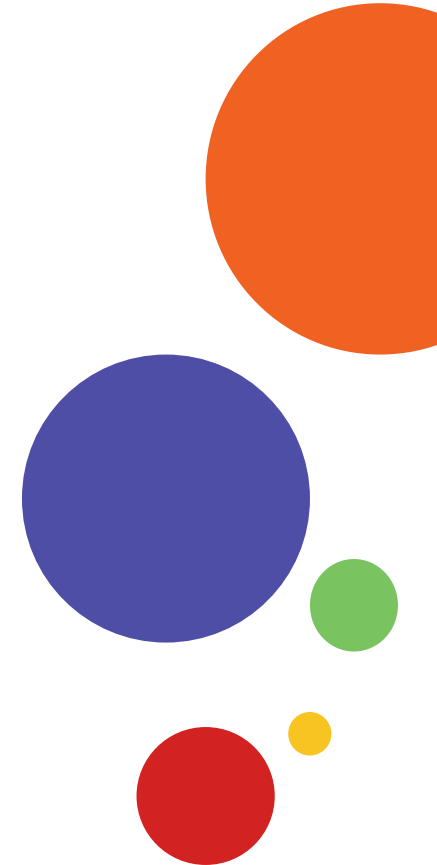


Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



## Realizarea unei schimbări organizaționale de succes

- Realizarea unui echilibru între controlul proceselor organizaționale și autonomia creativă ca o componentă esențială a satisfacției angajaților creativi.
- Luarea în considerare a prezenței mai multor culturi și a unei varietăți de opinii artistice în procesul de transfer de informații, de comunicare a ideilor și de îndeplinire a sarcinilor.
- Acordarea unui grad mai mare de libertate pentru a încuraja gândirea inovatoare și originală, deschiderea, asumarea de riscuri și inițiativa personală.
- Crearea unei viziuni pentru schimbare și comunicarea acesteia pe scară largă către membrii echipei, parteneri și clienți le va permite oamenilor să răspândească viziunea organizațională proactiv.





Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



# Leadershipul ca abilitate managerială

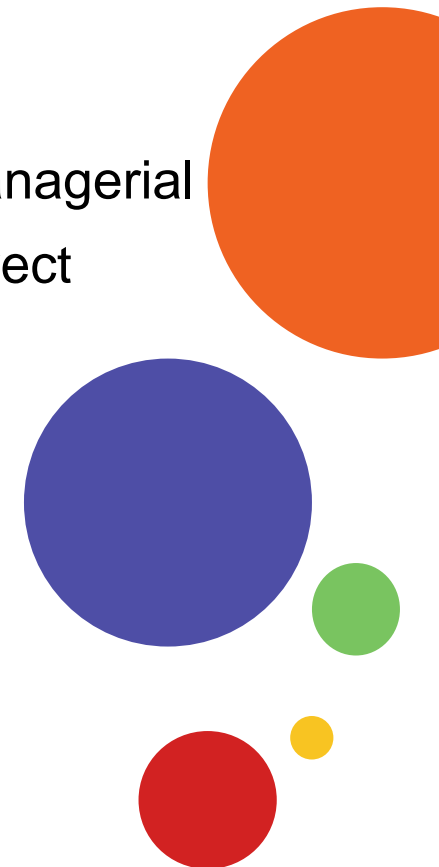
## Manager

- Poate acționa ca un lider
- Se așteaptă să facă lucrurile corect
- Acționează în calitate de controlor și supraveghetor
- Responsabil pentru planificarea unei schimbări
- Are un rol de supraveghere
- Se ocupă de organizare și de dotarea cu personal
- Stabilește programul de lucru



## Lider

- Nu poate îndeplini un rol managerial
- Ar trebui să facă ce este corect
- Inovează și creează
- Gestionează schimbarea
- Are un rol de încurajare
- Se ocupă de comunicare și responsabilizare
- Stabilește direcția





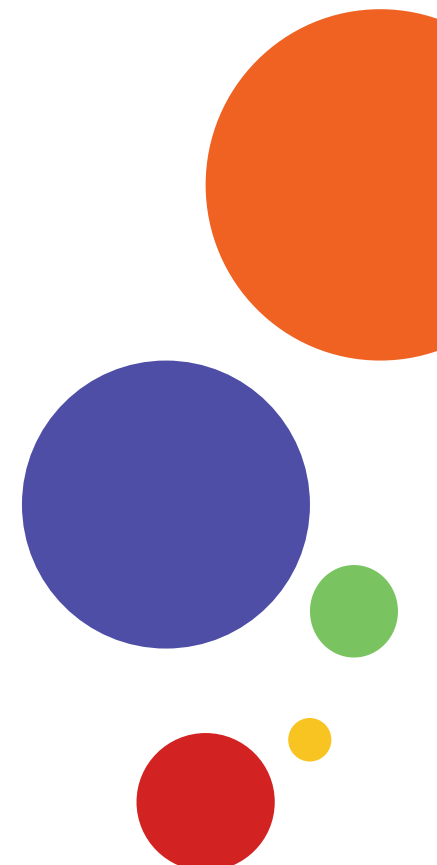
Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



## Conducerea creativă

- Abordările de conducere și de management trebuie adaptate în funcție de trăsăturile specifice de personalitate și de preferințele de învățare ale oamenilor creativi, ținând cont de trecutul și de circumstanțele profesionale ale acestora.
- Aplicarea “conducerii duale”, în care liderul creativ promovează creativitatea, iar liderul managerial se ocupă de cerințele de marketing și comerciale (Townley, Beech și McKinlay, 2009).

*“Cei mai buni lideri nu cunosc doar un singur stil de conducere – sunt pricepuți la mai multe și au flexibilitatea de a trece de la un stil la altul în funcție de circumstanțe” Daniel Goleman.*







Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



## Stiluri de conducere eficiente pentru liderii creativi



- **Coercitiv** - un stil mai autocratic, adecvat în situații de urgență, când este nevoie de o luare rapidă a deciziilor
- **Autoritar** - demonstrează viziune asupra viitorului și capacitatea de a-i motiva pe ceilalți, poate fi adecvat în managementul schimbării
- **Afiliativ** - se concentrează pe oameni, capabil să formeze echipe eficiente, poate fi util atunci când apar probleme interpersonale
- **Democratic** - promovează luarea deciziilor în mod independent, inițiativa personală și autoexprimarea, poate facilita consensul în industriile creative
- **Inspirație** - conduce prin exemplu pentru a îndeplini standarde mai înalte
- **Îndrumare** - încurajare, poate fi folosit pentru a ajuta oamenii să-și dezvolte propriile puncte forte



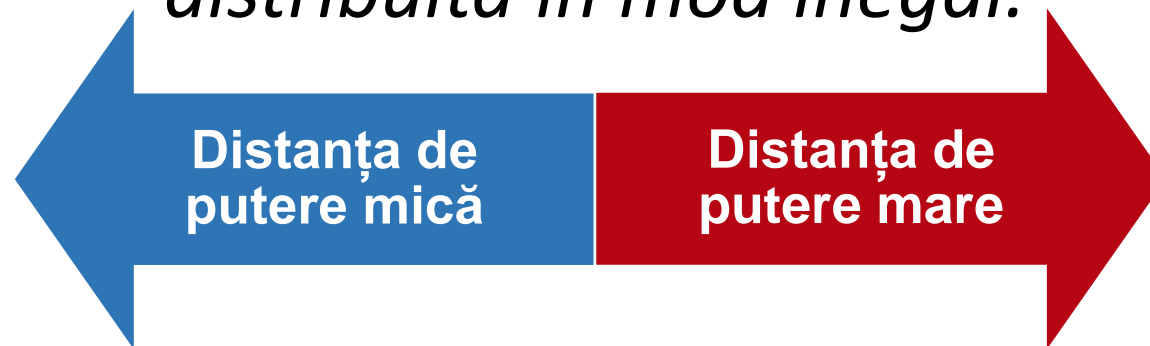


Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



## Sistemul de valori culturale - dependență față de autoritate

*Măsura în care membrii mai puțin puternici ai organizațiilor și instituțiilor (cum ar fi familia, școala, locul de muncă, comunitatea) acceptă și se așteaptă ca puterea să fie distribuită în mod inegal.*



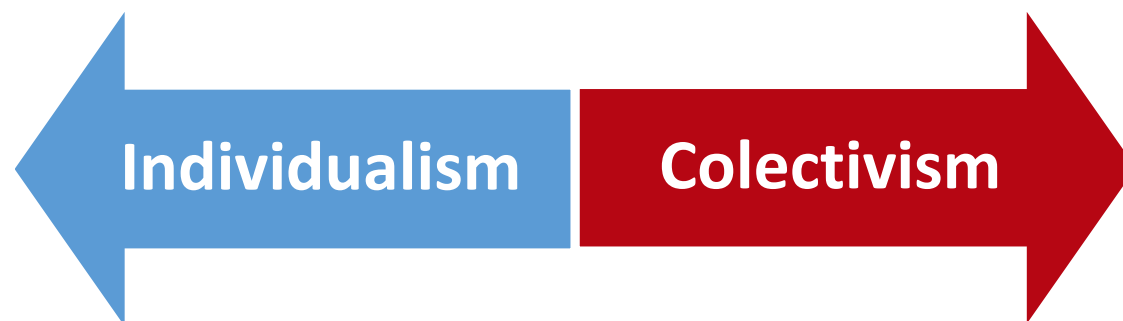


Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



## Dependența de grup

*Individualismul se referă la societățile în care legăturile dintre indivizi sunt slabe: se așteaptă ca fiecare să aibă grijă de el însuși și de familia sa apropiată. Colectivismul, ca opusul său, se referă la societățile în care oamenii, de la naștere, sunt integrați în grupuri puternice și coezive, care, pe tot parcursul vieții, continuă să îi protejeze în schimbul unei loialități neîndoielnice.*





Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



## Diferențe culturale la locul de muncă

### Distanța de putere scăzută și individualismul

#### Distanța mare de putere și colectivism

- *Superiorii și subordonații se consideră reciproc ca fiind existențial inegali*
- *Sistemul ierarhic se bazează pe inegalitatea existențială*
- *Organizațiile centralizează puterea cât mai mult posibil în câteva mâini*
- *Subordonații se așteaptă să li se spună ce să facă*
- *Superiorii au dreptul la privilegii*
- *contactele dintre superiori și subordonați trebuie să fie inițiate doar de superiori.*
- *Șeful ideal este un autocrat sau un “tată bun”*
- *Angajatul va acționa în funcție de interesul acestui in-grup, care poate să nu coincidă întotdeauna cu interesul său individual.*

- *Subordonații și superiorii se consideră reciproc egali din punct de vedere existențial*
- *Sistemul ierarhic este o inegalitate de roluri, stabilită pentru comoditate, iar rolurile pot fi schimbate*
- *Organizațiile sunt plate și destul de descentralizate*
- *Subordonații se așteaptă să fie consultați înainte de luarea unei decizii*
- *Privilegii pentru cei mai înalți sunt în principiu nedorite*
- *Superiorii trebuie să fie accesibili subordonaților*
- *Șeful ideal este un democrat descurcăreț (și, prin urmare, respectat)*
- *Lucrătorii trebuie să acționeze ca “persoane economice” sau ca persoane cu o combinație de nevoi economice și psihologice, dar oricum ca indivizi cu propriile nevoi.*



Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



**FENICE: Promovarea antreprenoriatului și inovării în industriile culturale și creative prin educație interdisciplinară este co-finanțat prin Programul Erasmus+ al Uniunii Europene.**

**Proiectul este o inițiativă a 5 instituții academice și de cercetare:**



[www.fenice-project.eu](http://www.fenice-project.eu)

Sprijinul Comisiei Europene pentru realizarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar punctele de vedere ale autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru nicio folosire a informațiilor din aceasta.