



Unitatea 2:
Practică antreprenorială -
Modelarea unei
întreprinderi de ICC

Tema 2.5.
Managementul echipei și
managementul schimbării
în ICC.

Autor(i):

Neda Dimitrova

Instituția (instituțiile):

**Universitatea de Management din
Varna, Bulgaria**



Cofinanțat prin
programul Erasmus+
al Uniunii Europene

Acest material face parte din conținutul de formare pentru programul de studii “Management și antreprenoriat în industriile culturale și creative” pentru studenții de la licență și masterat în domeniul artelor și științelor umaniste (A&H), care conține în total 10 teme. Acesta a fost elaborat în cadrul parteneriatului strategic Erasmus+ “FENICE - Promovarea spiritului antreprenorial și a inovării în industriile culturale și creative prin educație interdisciplinară”.

Cuprinsul cursului de formare pe scurt:

Programul FENICE

Unitatea 1: Management și antreprenoriat în ICC

Tema 1.1. Înțelegerea ICC. Colaborări intersectoriale.

Tema 1.2. Creativitate și inovare. Responsabilitate și comportament etic.

Tema 1.3. Politici și instituții culturale. Proprietatea intelectuală.

Tema 1.4. Mentalitate de antreprenor și proces.

Unitatea 2: Practică antreprenorială – Modelarea unei întreprinderi de ICC

Tema 2.1. Proiectarea unei întreprinderi pentru ICC: pregătirea unui plan de afaceri și prezentarea afacerii

Tema 2.2. Produs sau serviciu din punct de vedere economic. Valoarea economică. Produs și serviciu în arte. Valoare culturală.

Tema 2.3. Piață, concurență, consum și branding în ICC.

Tema 2.4. Modele de afaceri, sisteme, parteneriate.

Tema 2.5. Managementul echipei și managementul schimbării în ICC.

Tema 2.6. Finanțarea. Oportunități și riscuri.

Puteți găsi mai multe informații pe pagina de pornire: <http://www.fenice-project.eu>

Declarația privind drepturile de autor:



Această lucrare este licențiată sub licența internațională Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Puteți:

- să dați mai departe — să copiați și să redistribuiți materialul în orice mediu sau format
- să adaptați — să remixați, să transformați și să construiți pe baza acestui material

în condițiile următoare:

- Atribuire (atribuire) — Trebuie să acordați creditul corespunzător, să furnizați un link către licență și să indicați dacă s-au făcut modificări. Puteți face acest lucru în orice mod rezonabil, dar nu în vreun mod care să sugereze că licențiatorul vă aprobă pe dumneavoastră sau utilizarea dumneavoastră.
- Noncommercial (noncomercial) — Nu puteți utiliza materialul în scopuri comerciale.
- ShareAlike (distribuire în condiții identice) — Dacă remixați, transformați sau construiți pe baza materialului, trebuie să distribuiți contribuțiile dumneavoastră sub aceeași licență ca și originalul.

1. Prezentarea generală a TEMEI

Această temă va prezenta conceptul de management de echipă. Vor fi discutate definiția echipei și unele aspecte generale ale culturii de echipă, precum și abordări specifice pentru crearea și gestionarea unor echipe eficiente. O atenție deosebită va fi acordată specificului managementului echipelor în ICC și implementării managementului schimbării în vremuri de digitalizare globală și multiculturalism. Cuprinsul detaliat se referă la (i) înțelegerea dinamicii grupurilor creative, (ii) natura specifică a managementului în industriile creative, (iii) competențele necesare pentru îndeplinirea funcțiilor de management, (iv) abordarea schimbării, (v) leadershipul ca abilitate managerială și (vi) diferențele culturale în gestionarea oamenilor.

2. Rezumatul TEMEI

I. Înțelegerea dinamicii grupurilor creative

Un antreprenor creativ poate fi capabil să se ocupe singur de toate sarcinile de afaceri la început, însă, odată cu evoluția afacerii, apare necesitatea de a coopera sau de a angaja persoane care pot ajuta la succesul întreprinderii. Adaptarea la provocările afacerii depinde de componența unei echipe de persoane care sunt compatibile între ele și care împărtășesc interese și atitudini similare față de muncă. Prin urmare, selectarea partenerilor, angajarea și gestionarea eficientă a angajaților pot avea un mare impact asupra drumului antreprenorial spre eșec sau succes.

Oamenii ca cel mai important activ în companiile creative

Este necesar să subliniem aici rolul oamenilor ca fiind cel mai important activ în companiile creative, care sunt adesea înființate ca întreprinderi mici sau mijlocii care cooperează între ele în cadrul unor parteneriate temporare sau al unor societăți mixte.

Rolurile manageriale pot fi mult mai dificile în ICC decât în alte industrii, dacă luăm în considerare sfera mai largă a practicilor de management în industriile culturale și creative - gestionarea de sine, gestionarea celorlalți și gestionarea obiectelor necesită o compoziție reușită a echipelor de proiect în care indivizii să posede expertiza și competențele tehnice foarte specifice necesare pentru a organiza, coordona și controla procesul de producție, precum și pentru a obține profit din acesta.

Ideile și gândirea inovatoare servesc drept normă imperativă pentru comercializarea unui produs creativ, însă managerii pot eșua adesea în procesul de formare a unui grup de lucru productiv, deoarece nu reușesc să vadă opiniile și intențiile subiective ale artiștilor, ceea ce pune accentul pe unele conflicte probabile între aspectele artistice și cele manageriale ale proiectelor de afaceri creative. Întrucât managementul sugerează că *munca se realizează prin intermediul oamenilor și al muncii în grup*, se pune întrebarea despre modul în care artiștii și

oamenii creativi se percep pe ei înșiși ca parte a unui grup și despre capacitatea de a performa profesional în cadrul unui model de afaceri tradițional.

Echipe și eficacitatea colectivă

Adunarea oamenilor într-un grup nu constituie o echipă. Organizațiile mai mici sau mai mari sunt formate din grupuri în care oamenii lucrează împreună la un anumit proiect pentru o anumită perioadă de timp.

“O echipă este un număr mic de persoane cu abilități complementare, care se angajează să atingă un scop comun, obiective de performanță și o abordare comună pentru care sunt răspunzătoare reciproc” (Katzenbach și Smith, 1993).

Realizarea unor sarcini mai dificile și mai complexe necesită eforturi colective și o combinație de competențe diverse care nu pot fi deținute de o singură persoană. Prin urmare, una dintre calitățile de bază ale managerului se bazează pe înțelegerea colaborării ca proces care implică învățarea, potențialul și performanța fiecărui membru al echipei în parte, pentru a se angaja în atingerea scopului comun.

Productivitate creativă

Productivitatea creativă este discutată în mod obișnuit ca un fenomen, care exprimă relația strânsă dintre un individ și mediul său. Ideile creative provin adesea de la un singur individ, dar sunt ulterior dezvoltate și transformate într-un produs de o echipă de alte minți creative care împărtășesc valoarea noutății și a utilității. Acest punct de vedere este susținut de Gilson și Shalley (2004), conform căruia *creativitatea în echipă este un proces colectiv în care oamenii se implică emoțional și cognitiv în scopul de a genera produse și proceduri noi și utile.* În mod tradițional, se consideră că artiștii sunt mai sensibili, cu interese determinate de intuiția și personalitatea lor introvertită. Prin urmare, managementul se poate confrunta cu sarcina dificilă de a găsi un echilibru între nevoile artistice individuale și potențialul creativ, pe de o parte, și îndeplinirea funcțiilor de management în vederea atingerii unui obiectiv comun, pe de altă parte. Comentând acest tip de dificultate, merită menționat faptul că cercetările anterioare demonstrează o productivitate mult mai mică a grupurilor creative în comparație cu performanța individuală (Cerneviciute & Strazdas, 2018).

Tipuri de echipe

În contextul managementului tradițional, mai multe tipuri de echipe merită o atenție sporită pentru o mai bună înțelegere a problemelor susceptibile de a apărea în cadrul muncii în echipă:

- *Echipele permanente* măsoară un grad mai mare de coeziune și interdependență, ceea ce le permite să atingă obiectivele echipei și să genereze profit pentru companie. În etapa de amânare a dezvoltării echipei lor, acestea rămân împreună și transferă eforturile comune la următoarea sarcină de îndeplinit. Exemple de echipe permanente eficiente pot fi găsite adesea în administrație și resurse umane.

- *Echipele temporare* există pe o perioadă scurtă de timp și tind să se dizolve după faza de încheiere. De obicei, acestea sunt formate din membrii altor grupuri sau sunt angajate temporar în cadrul companiei pentru a ajuta la activitatea unui anumit proiect.
- *Echipele de tip grup operativ* se formează în situații problematice, atunci când sunt necesare analize critice și soluții urgente.
- *Comitetele*, ca un alt tip de echipe, sunt reunite pentru a organiza diverse evenimente, a crea strategii, a evalua performanța și, în cele mai multe cazuri, a include experți cu experiență și viziune similare
- *Tipul de echipă forță de echipă* poate fi descris ca un grup de persoane, condus de un lider desemnat, a cărui principală responsabilitate este de a supraveghea, motiva, rezolva conflicte și direcționa echipa către un obiectiv comun.
- *Echipa de autogestione* este formată din membrii mei care sunt capabili să își asume responsabilitatea pentru propriile decizii și acțiuni, prin urmare nu este nevoie de numirea unui lider formal sau a unui mentor.
- *Echipele virtuale* au căpătat o mai mare importanță în ultimii doi ani și mai ales în timpul carantinei în timpul pandemiei Covid, când mii de companii din întreaga lume au trebuit să își digitalizeze operațiunile și să își servească clienții online. Alături de unele avantaje, cum ar fi reducerea costurilor și extinderea piețelor, au apărut și unele provocări de comunicare în ceea ce privește managementul companiei. Printre acestea, consolidarea încrederii poate fi cea mai dificilă problemă, din cauza lipsei contactului fizic și a comunicării față în față.

Persoanele creative sunt cunoscute pentru faptul că își investesc propriul potențial în mai multe proiecte pe termen scurt simultan, ceea ce face dificilă pentru manageri găsirea persoanelor potrivite pentru posturi care necesită calificări și competențe specifice. Un alt aspect specific al managementului ar putea fi asociat cu percepțiile privind ocuparea forței de muncă și relațiile în cadrul unei echipe creative, unde munca în echipă este văzută mai des ca un parteneriat decât ca un contract de servicii pe termen lung, iar subordonarea ierarhică este foarte puțin probabilă. Aceste aspecte specifice sugerează că tipurile de echipe temporare și de autogestionare pot fi cele mai tipice în contextul organizațiilor creative.

Factori care influențează eficiența echipelor creative

În funcție de tipul de sarcină atribuită grupului, trebuie luate unele decizii importante pentru a compune o echipă eficientă. Printre acestea se poate număra numărul adecvat de persoane implicate în realizarea sarcinii sau varietatea de medii personale, sociale și profesionale ale membrilor echipei. Un studiu privind interacțiunea și performanța grupurilor productive (McGrath, 1984) sugerează că persoana cea mai puțin activă dintr-o echipă de trei persoane ar fi mult mai funcțională decât un membru la fel de implicat dintr-un grup de zece persoane.

Cu cât grupul este mai mic, cu atât este mai ușor să se creeze interdependență și încredere și să se coordoneze eforturile individuale în vederea atingerii unui obiectiv comun. Se sugerează crearea unor sub-echipe mai mici, de până la 20 de membri, atunci când grupul se confruntă cu sarcini mai complexe care necesită o combinație a unei mari varietăți de competențe.

De asemenea, configurarea unei echipe eficiente va implica o conștientizare mai profundă a diverselor trăsături de personalitate, abilități, cunoștințe și aptitudini necesare pentru a finaliza o anumită sarcină. Alegerea celor mai buni colaboratori necesită o înțelegere a modului în care calitățile individuale și competențele profesionale se completează cu cele deținute de ceilalți membri ai grupului pentru a asigura succesul. De exemplu, o echipă de designeri grafici va necesita o combinație de competențe tehnice adecvate, abilități de lucru în echipă, creativitate și pasiune pentru design, abilități de prezentare, abilități de gestionare a timpului și de rezolvare a problemelor, atenție la detalii, capacitatea de a accepta criticile și dorința de adaptare și schimbare.

În mod colectiv, o echipă sinergică împărtășește un obiectiv comun și se angajează să îl atingă. Toți membrii grupului posedă majoritatea abilităților necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și sunt dispuși să colaboreze și să învețe din greșelile celorlalți. Normele și standardele de lucru sunt clar stabilite și înțelese, iar eforturile echipei sunt apreciate adecvat. Conducerea încurajează luarea deciziilor individuale și creativitatea, menținând un climat de respect și sprijin reciproc, participare activă și feedback în timp util.

Principalii micro-factori care facilitează și motivează munca creativă în echipă, conform cercetărilor anterioare, pot fi văzuți în stabilirea unor obiective clare, acordarea de libertate pentru inițiativa personală, o cantitate suficientă de timp și resurse, feedback și sprijin, oportunități de a rezolva probleme și de a veni cu idei noi. Un grup suplimentar de microfactori „hrănitori” (Amabile, 2011), sugerează că practica managerială trebuie să acorde atenție recunoașterii individuale, creării unui sentiment de apartenență și manifestării unui sprijin emoțional. Având în vedere toți microfactorii menționați, câteva aspecte importante ar putea fi evidențiate ca fiind cele mai semnificative în managementul echipelor creative – atribuirea unei sarcini interesante și provocatoare, încurajarea deschiderii și *a bunelor relații între membrii echipei și luarea deciziilor independent*. De asemenea, managerii ar trebui să acorde o atenție deosebită necesității de a stabili criterii clare de măsurare a performanței creative și de a asigura o monitorizare regulată, precum și de a ține cont de factorii de mediu extern care pot afecta negativ productivitatea echipei în ciuda microfactorilor favorabili.

II. Natura specifică a managementului în industriile creative

Managementul oamenilor în orice domeniu al vieții sociale va fi asociat cu un proces de conducere a unor indivizi diferiți, cu abilități și calități diferite, către un obiectiv comun. Din perspectiva afacerilor, atingerea obiectivelor organizației într-un anumit interval de timp necesită o coordonare susținută a eforturilor individuale printr-o serie de activități realizate de lideri și manageri. Binecunoscuta definiție a managementului dată de Mary Parker Follett ca fiind „*arta de a face lucrurile prin intermediul altor persoane*” pune accentul pe importanța primordială a managementului și pe sarcinile sale principale de a planifica, organiza, conduce și controla eforturile altor persoane într-un mod sistematic.

Roluri manageriale

Pentru a asigura buna funcționare a unității organizaționale, un manager trebuie să integreze cele trei roluri-cheie – decizional, informațional și interpersonal pentru a conecta oamenii și

informațiile la diferite niveluri ale organizațiilor, într-un mod unic care ar putea fi asociat metaforic cu un motor de mașină.

Cercetările anterioare privind specificul industriilor creative au evidențiat cinci grupuri principale de caracteristici care pot afecta direct procesul de management asociat: inovările globale, nevoia de produse noi și unice, cererea imprevizibilă, natura artistică a produselor și personalul care se autogestionează (Berzins, 2012). *O trăsătură comună a industriilor culturale și creative care trebuie remarcată, se regăsește în absența statutului de manager numit oficial.* În schimb, se implementează o abordare de autogestionare sau conducerea este asigurată de un membru al echipei a cărui sarcină va fi aceea de a-i implica pe ceilalți într-un proces de muncă intelectuală. Fiecare participant va avea tendința de a-și asuma responsabilitatea pentru propriile decizii și își va îndeplini sarcinile independent ca răspuns la schimbările mediului de afaceri. Aceste caracteristici sugerează că organizațiile creative se caracterizează printr-o formă specifică de organizare în care membrii echipei se vor vedea pe ei înșiși ca antreprenori și furnizori de muncă intelectuală, care dețin principala responsabilitate pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Ce face managementul?

Una dintre cele mai populare clasificări realizate de Koontz și O'Donnell sugerează cinci funcții de bază care nu pot fi separate una de cealaltă și care trebuie considerate ca fiind inextricabil legate între ele:

Planificarea este o funcție de bază care constă în evaluarea obiectivelor organizaționale și luarea unei decizii privind un program de activități pentru îndeplinirea anumitor sarcini de performanță. Planificarea sistematică a acțiunilor și resurselor viitoare este de o importanță primordială pentru a evita riscurile și eșecurile.

Organizarea implică procesul de reunire a resurselor umane, a resurselor financiare și a materialelor adecvate necesare pentru atingerea unui anumit obiectiv de afaceri. Stabilirea priorităților și coordonarea eficientă a activităților de organizare în conformitate cu un plan existent, necesită o abordare managerială activă în ceea ce privește delegarea sarcinilor și identificarea nevoilor.

Dotarea cu personal, ca funcție majoră a managementului, este asociată cu abilitățile managerilor de a identifica și selecta persoanele potrivite pentru posturile de muncă potrivite în cadrul structurii organizaționale. Organizarea și furnizarea de cursuri de formare profesională și de oportunități de dezvoltare și promovare în carieră reprezintă un aspect esențial al funcției de dotare cu personal, alături de evaluarea și monitorizarea performanțelor profesionale.

Funcția de conducere se referă la controlul adecvat al fluxului de informații, asigurându-se că membrii personalului știu ce și când trebuie să îndeplinească o anumită sarcină. Conceptul modern de management se bazează pe ideea că oamenii nu trebuie doar să fie informați clar cu privire la sarcinile lor, ci și să fie motivați de o conducere ghidată.

Controlul servește ca funcție de feedback pentru măsurarea performanțelor și identificarea abaterilor de la sarcina și rezultatele prestabilite. În acest fel, detectează greșelile și identifică acțiunile de corectare a greșelilor care urmează să fie planificate în ciclul următor.

Gestionarea creativității

Spre deosebire de organizațiile tradiționale, managementul în industriile creative trebuie să ia în considerare o varietate de factori care afectează procesul de management în același timp, inclusiv natura unică a produselor lor și cererea imprevizibilă, ceea ce face ca procesul de luare a deciziilor strategice să fie mai complicat. Punerea în aplicare a planificării, organizării, dotării cu personal, conducerii și controlului tinde să implice unele funcții paralele care rezultă din caracterul specific al proiectelor creative legate de unicitatea produselor lor, de limita de timp și de finanțare, de rezultatele lor măsurabile și de interacțiunea constantă a tuturor funcțiilor de management pentru finalizarea cu succes a unui proiect. În consecință, un manager trebuie să creeze un plan de acțiune clar înainte de a delega sarcini și trebuie să fie abil în procesul de coordonare și organizare a sarcinilor, stabilind un echilibru între o gamă largă de elemente ale sistemului și luând în considerare, în același timp, importanța motivării și controlului.

III. Ce competențe sunt necesare pentru a îndeplini funcțiile de management?

În mod tradițional, pentru a îndeplini cu succes funcțiile de management este necesară o serie de competențe. Aceste calități și abilități pot fi clasificate în trei mari grupe: *abilități tehnice*, *abilități umane* și *abilități conceptuale*. Formarea și supervizarea angajaților necesită cunoștințe și experiență în folosirea diferitelor echipamente, instrumente și tehnologii digitale la toate nivelurile de management. Estimarea costurilor, întocmirea bugetului, realizarea de studii de piață sau folosirea rețelelor sociale pentru publicitatea produselor și serviciilor sunt câteva exemple de competențe tehnice. Dacă principala responsabilitate managerială este aceea de a face lucrurile să fie realizate de alți oameni, atunci competențele interpersonale și abilitățile de a înțelege nevoile angajaților, așteptările acestora, punctele forte și punctele slabe și modelele de comportament ar fi cruciale pentru a crea încredere și raport, permițând astfel o comunicare eficientă și o motivație pentru realizări. Furnizarea de feedback regulat este, de asemenea, o abilitate interpersonală importantă pentru a facilita integritatea și coeziunea echipei. Competențele conceptuale includ o abordare holistică, atenția la detalii și la calitate, care le permit managerilor să aibă o viziune amplă asupra factorilor interni și externi și să ia decizii prompte.

Dezvoltarea abilităților și competențelor manageriale

O proprietate fundamentală a managementului este relaționarea cu oamenii, ceea ce sugerează o capacitate efectivă de a câștiga respectul și de a construi încredere și relații de succes. Cu toate acestea, poate fi dificil să îndeplinești funcții de management, cum ar fi controlul și conducerea, de exemplu, și să acționezi în același timp ca membru al unei echipe. Îmbunătățirea *aptitudinilor și competențelor de comunicare* este vitală pentru coordonarea

fluxului de informații între diferitele niveluri. Conducerea ședințelor, redactarea de e-mailuri și rapoarte, discuțiile telefonice și prezentările necesită capacitatea de a asculta activ și de a scrie și vorbi concis și convingător. Demonstrarea unei abordări pozitive, a empatiei și a deschiderii față de preocupările și ideile membrilor echipei poate facilita crearea unui loc de muncă stimulat. *Competențele organizatorice* bine dezvoltate sunt esențiale pentru a asigura echilibrul între responsabilitățile asociate diferitelor funcții de conducere. Organizarea ședințelor și a cursurilor de formare, supervizarea activității membrilor echipei pentru a respecta termenele limită, evaluarea performanțelor și multe alte sarcini pot reprezenta o provocare pentru realizare. Pentru a face față cu succes supraîncărcării de muncă, managerii trebuie să delege sarcini colegilor, însă atribuirea unei anumite sarcini unei persoane care nu deține competențele necesare pentru îndeplinirea acestora poate fi dăunătoare pentru performanța generală a echipei. *Planificarea pentru viitor* și faptul de a avea o viziune de ansamblu, împreună cu atenția la detalii și la sarcinile curente, se referă la capacitatea de a stabili prioritățile activităților echipei într-un mod care să crească productivitatea și profitabilitatea echipei.

Lucrul sub presiune și *luarea de decizii în mișcare* face ca munca de manager să fie și mai solicitantă, trebuind să *rezolve rapid problemele* și să găsească soluții creative și inovatoare pentru a asigura îndeplinirea eficientă a sarcinilor. Înțelegerea pieței și a mediului în care funcționează o afacere este considerată de angajatori ca fiind o aptitudine indispensabilă. Cunoașterea obiectivelor și a misiunii companiei, a specificului sectorului de afaceri, precum și a amenințărilor și oportunităților externe pentru afacere, face din *conștiința comercială* un aspect important al profilului managerial. De la un manager competent nu se așteaptă doar să ia decizii și să rezolve probleme, ci și să *sprijine membrii echipei și să își împărtășească experiența* prin sfaturi și cunoștințe în timp util, acționând ca un mentor sau un antrenor, creând astfel încredere și încurajând dorința membrilor echipei de dezvoltare și creștere profesională.

Competențe manageriale importante în întreprinderile culturale și creative

- Competențele de comunicare și o capacitate avansată de convingere și motivare a oamenilor sunt necesare pentru a construi echipe creative și a transfera informații clar și semnificativ.
- Capacitatea specială de a comunica și de a 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 sofisticat al autorilor și al produselor lor, pe de o parte, și aspectele comerciale ale procesului de creație, pe de altă parte.
- 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 criticile într-un mediu de afaceri competitiv.

IV. Managementul schimbării

Managementul schimbării este în mod obișnuit văzut ca fiind aplicarea unui proces structurat și folosirea instrumentelor de conducere pentru a motiva și a implica oamenii în procesul de schimbare și pentru a adopta noi abordări de lucru în vederea obținerii rezultatelor de afaceri dorite. Trei factori principali influențează activitățile de afaceri în toate regiunile lumii: concurența economică globală, dereglementarea și schimbările tehnologice rapide. Ca urmare, concentrarea puterii de piață și stabilitatea economică a organizațiilor sunt în scădere, în timp ce, în același timp, crește incertitudinea în procesul de luare a deciziilor.

Rezistența la schimbare

Orice schimbare a acelor practici deja stabilite poate fi amenințătoare și poate avea un efect perturbator asupra performanțelor întreprinderii, deoarece schimbările tind să trezească teama de necunoscut, asociată cu rezistență în rândul angajaților de la toate nivelurile. Evoluția organizațională implică, în mod natural, diferite procese de schimbare în ceea ce privește strategia, structura și abordarea muncii, însă unele dintre cele mai dificile schimbări se referă la oameni și la capacitățile acestora, precum și la valorile, credințele și așteptările lor. Managerii de echipă trebuie să aibă în vedere o serie de motive care pot sta la baza rezistenței individuale la schimbare:

- Gradul de satisfacție la locul de muncă
- Percepția obiectivelor și a rezultatelor comune
- Percepția riscurilor potențiale
- Percepția impactului asupra vieții personale
- Diferențele culturale în ceea ce privește atitudinea personală față de schimbare
- Diferențe culturale în ceea ce privește percepția unui viitor incert
- Teamă de a pierde un loc de muncă, un venit sau securitatea personală
- Prejudecăți și prejudecăți personale

Realizarea unei schimbări organizaționale de succes

Tehnologia este un exemplu de factor determinant, care duce la schimbări revoluționare, care îi obligă pe lideri și manageri să distrugă structura organizațională deja aliniată, pentru a crea un sistem nou care să se adapteze mai bine la următoarea provocare. Cu toate acestea, schimbările constante pot duce la frustrare și oboseală în rândul membrilor echipei. Depășirea rezistenței la schimbare necesită o planificare și o coordonare adecvate, dar, înainte de toate, este vorba de construirea încrederii și a încrederii care vor încuraja implicarea activă a tuturor participanților în proces pentru crearea unei atmosfere de cooperare și acceptabilitate.

Managerii și liderii din industriile culturale și creative trebuie să ia în considerare importanța critică a echilibrului dintre controlul proceselor organizaționale, pe de o parte, cum ar fi planificarea, coordonarea și delegarea sarcinilor, de exemplu, și, pe de altă parte, autonomia creativă și libertatea de decizie, ca o componentă esențială a satisfacției angajaților creativi. Un alt aspect care trebuie luat în considerare este prezența mai multor culturi în cadrul unei anumite structuri organizaționale, asociată cu o varietate de viziuni artistice, percepții și

așteptări ale membrilor echipei în procesul de transfer de informații, de comunicare a ideilor și de îndeplinire a sarcinilor. Un grad mai mare de libertate este esențial pentru încurajarea gândirii inovatoare și originale, a deschiderii, a asumării de riscuri și a inițiativei personale. Căutarea unei anumite predictibilități și a rutinei în comportamentul oamenilor poate sugera obediență și lipsă de creativitate, prin urmare, trebuie găsit și menținut un echilibru corect între control și autonomie creativă pentru a depăși problemele legate de schimbare și a obține rezultate mai bune în materie de performanță.

V. Leadershipul ca abilitate managerială

Rolul de leadership este asociat în mod obișnuit cu procesul de îndrumare și dirijare a altora, în timp ce principala responsabilitate a unui manager este văzută în controlul procesului de lucru și al membrilor personalului implicați în acesta. O diferențiere bine cunoscută între leadership și management pune accentul pe liderii care conduc prin exemplu și managerii care solicită așteptări:

- Un manager poate acționa ca un lider, în timp ce un lider nu poate îndeplini un rol de manager.
- Se așteaptă ca un manager să facă lucrurile corect, în timp ce un lider trebuie să facă ce este corect.
- Un manager acționează ca un controlor și supraveghetor, în timp ce rolul liderului este de a inova și de a crea.
- Un manager este responsabil pentru planificarea unei schimbări, în timp ce un lider trebuie să gestioneze schimbarea.
- Un manager are un rol de supervisor, în timp ce un lider are un rol de încurajare.
- Un manager se ocupă cu organizarea și dotarea cu personal, în timp ce un lider se ocupă cu comunicarea și responsabilizarea.
- Un manager stabilește programul de lucru, în timp ce un lider stabilește direcția.

Leadership creativ

În întreprinderile mai mici, rolurile manageriale și creative sunt deseori îndeplinite împreună, în timp ce conducerea procesului de creativitate și inovare în organizațiile mai mari este susceptibilă să creeze tensiuni și constrângeri în jurul gestionării activităților comerciale, unde se poate aplica o abordare de „conducere duală”, în care un lider creativ va promova creativitatea, iar un lider managerial se va ocupa de cerințele comerciale și de marketing (Townley, Beech și McKinlay, 2009). În general, pentru a conduce cu succes persoanele creative va fi nevoie de o capacitate de a facilita un mediu care să promoveze inovarea și să răspundă cerințelor comerciale, ținând cont de faptul că s-a constatat că profesioniștii din domeniu au trăsături de personalitate care predispun la o învățare și o dezvoltare personală de succes. Goleman (2017) sugerează șase stiluri de conducere eficiente pentru liderii creativi, care pot fi folosite corespunzător și cu atenție într-o varietate de situații.

- **Coercitiv** – un stil mai autocrat, adecvat în situații de urgență, atunci când este nevoie de luarea rapidă a deciziilor. Având în vedere caracterul autonom și independent al muncii creative, dacă este folosit inutil, acest stil poate stârni rezistență și demotivare.
- **Autoritar** – demonstrând o viziune asupra viitorului și capacitatea de a-i motiva pe ceilalți, poate fi adecvat în managementul schimbării, atunci când trebuie să se realizeze o direcție nouă sau un obiectiv nou.
- **Afiliativ** – se axează pe oameni, capabil să formeze echipe eficiente, poate fi folositor atunci când apar probleme interpersonale.
- **Democratic** – promovează luarea deciziilor independent, inițiativa personală și autoexprimarea, poate fi inspirațional și poate facilita consensul în industriile creative.
- **Inițiere** – conduce prin exemplu pentru a atinge standarde mai înalte.
- **Îndrumare** – încurajarea, poate fi folosită pentru a ajuta oamenii să își dezvolte propriile puncte forte.

VI. Diferențe culturale în gestionarea oamenilor

Leadershipul și managementul pot fi diferite în funcțiile pe care le îndeplinesc, însă impactul reciproc pe care îl au unul asupra celuilalt depinde de stilul individual de leadership sau de management, care este modelat și predeterminat într-un anumit context cultural. Diferențele culturale au o mare influență asupra dinamicii muncii, a comunicării și a așteptărilor angajaților, deoarece acestea se proiectează asupra stilurilor organizaționale preferate de management și de conducere (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Valori diferite cultural

Atitudinile oamenilor față de putere și ierarhie, definite ca *Distanța de putere*, se exprimă în abordările adoptate de leadership în ceea ce privește interacțiunea cu echipa și îndeplinirea funcțiilor de management. Societățile și organizațiile puternic ierarhizate, asiatice sau latino-americane, de exemplu, tind să mențină un grad ridicat de formalitate și loialitate față de poziția de putere. Normele de grup sunt clar stabilite pentru a evita confuzia și nerespectarea regulilor. Viziunea occidentală asupra puterii și a ierarhiei sugerează o structură mai flexibilă și orizontală de organizare a muncii, punând accentul pe o egalitate relativă între membrii echipei și liderii lor, ceea ce oferă posibilitatea unei libertăți pentru mai mari la luarea deciziilor individuale și pentru inițiativa personală.

Diferențierea între *abordările* de management și leadership legate de cultură *pentru motivarea oamenilor* poate fi găsită în gradul de evitare a situațiilor incerte și riscante. Țările din Orientul Mijlociu, de exemplu, tind să măsoare un grad mai mare de evitare a incertitudinii, ceea ce are un efect asupra procesului de luare a deciziilor în direcția minimizării rezultatelor negative și a îmbunătățirii performanței și productivității muncii. În schimb, partea anglofonă a lumii (SUA, Regatul Unit, Australia) tinde să măsoare o toleranță mai mare față de incertitudine în procesul de luare a deciziilor, încurajând participarea individuală la acest proces. Un alt aspect cultural care trebuie luat în considerare este gradul de *interdependență dintre individ și grup*. În organizațiile în care viziunea *colectivistă* a loialității și importanța realizărilor grupului prevalează asupra obiectivelor individuale, managerii și liderii trebuie să țină cont de faptul că sarcinile de lucru și competiția vor fi mai puțin importante decât menținerea unor relații

bune, în timp ce încrederea va fi foarte apreciată. Pe de altă parte, accentul pus pe obiectivele și drepturile individuale în societățile *individualiste*, va fi asociat cu o competiție mai intensă între membrii grupului în îndeplinirea sarcinilor și cu mult mai puțin accent pe importanța relațiilor. De asemenea, o serie de alți factori afectează semnificativ stilurile de leadership și de management, cum ar fi diferențele în ceea ce privește concentrarea și orientarea în timp, conceptele de spațiu, acțiune și comunicare. Comunicarea, ca una dintre cele mai esențiale abilități de leadership, are propriile sale specificități bazate pe cultură, care diferă în întreaga lume. Conceptul lui Edward Hall de *context ridicat și scăzut al comunicării* sugerează că mediul în care are loc procesul are un impact asupra mesajului transmis. În culturile cu context ridicat, caracterizate de un grad mai ridicat de interdependență de grup și de loialitate față de poziția de putere, informațiile mai semnificative sunt codificate în limbajul corporal și non-verbal, iar partea verbală tinde să fie mai implicită, indirectă și să aibă mai puțin sens. Înțelegerea semnificației transmise depinde de cunoștințele deja existente despre relațiile și modelele de comportament. În culturile occidentale cu context scăzut, sensul este schimbat într-un mod mai direct și mai explicit, cu o utilizare limitată a limbajului non-verbal. Relațiile și atitudinile față de putere nu afectează sensul codificat în aceeași măsură ca în culturile cu context mai ridicat, iar înțelegerea depinde în principal de aportul verbal. Ambiguitatea este evitată, iar discursul tinde să fie concis și clar

Cinci categorii principale de diferențe între comunicarea în context ridicat și cea în context slab

	Context ridicat	Context slab
Asocierea	Relațiile de asociere depind de un proces îndelungat de construire a încrederii. Diferențiere puternică între în-grup și în-afara-grupului. Autoritate centralizată. Menținerea unor relații bune este mai importantă decât atingerea obiectivelor profesionale.	Relațiile încep și se termină rapid. Mai ușor de intrat în interiorul unui grup existent. Obiectivele și rezultatele muncii sunt cele mai importante. Structură descentralizată. Luarea deciziilor nu este concentrată la vârf.
Interacțiune	Folosirea intensivă a non-verbalului – tonul vocii, gesturile, expresia feței. Semnificația este transmisă prin intermediul contextului (implicit). Cuvintele propriu-zise au mai puțină semnificație. Dezacordul este personalizat și trebuie evitat.	Folosirea limitată a non-verbalului. Semnificația se află în cuvintele exacte (explicit). Contextul nu este atât de important. Accentul se pune pe soluția rațională și dezacordul este depersonalizat.
Teritorialitate	Spațiul este împărțit. Oamenii pot sta în picioare sau se pot așeza mai aproape unii de alții.	Spațiul este privat și oamenii trebuie să stea separat.

Temporalitate	Programarea timpului este dificilă, deoarece interferează cu nevoile oamenilor. Multe sarcini pot fi îndeplinite în același timp. Schimbarea este lentă și timpul este un proces.	Sarcinile sunt programate cu precizie. Preferință pentru o singură sarcină la un moment dat. Schimbarea este rapidă și rezultatele trebuie să se vadă imediat. Timpul înseamnă bani.
Învățare	Gândire deductivă – de la general la specific. Învățarea are loc prin observare urmată de practică. Se preferă munca în grup.	Gândirea inductivă – de la specific la general. Accentul se pune pe detalii. Se preferă învățarea independentă.

Sursa: 1.4.6 - Context of Cultures: High and Low. Retrieved from https://www2.pacific.edu/sis/culture/pub/context_cultures_high_and_lo.htm.

Consecințele culturale în leadership și management

În mod universal, s-a constatat că cei mai influenți lideri sunt foarte inteligenți, cu cunoștințe elocvente, energici și perseverenți. Cu toate acestea, aceste atribute sunt percepute diferit în diferite culturi, în funcție de diverse condiții asociate cu atitudini specifice față de putere și ierarhie, interdependența grupului, luarea deciziilor, motivație și altele. Aceste diferențe pot fi observate clar în contextul muncii prin preferința deosebită pentru orientarea spre sarcină sau orientarea spre relații.

Pe de altă parte, organizațiile mai colectiviste și cu un context mai ridicat vor avea nevoie de o conducere orientată spre echipă, care să faciliteze colaborarea și scopul comun. Pornind de la aceste diferențe în ceea ce privește așteptările legate de abordarea conducerii, trebuie menționate unele diferențe culturale în îndeplinirea funcțiilor de conducere. În societățile cu o distanță mai mare față de putere, planificarea tinde să se bazeze pe o abordare autocratică, fără a lua în considerare opiniile subordonaților. Procesul de organizare va fi strâns controlat și centralizat. Formarea și promovarea membrilor personalului vor depinde de conducerea superioară, iar supravegherea atentă prin controlul personal al superiorilor poate fi cea mai potrivită modalitate de gestionare a oamenilor.

Dimpotrivă, în culturile individualiste, cu o distanță de putere mai mică, planificarea sugerează o acțiune mai participativă și o integrare a angajaților în decizia privind cea mai potrivită abordare pentru îndeplinirea sarcinilor. Autonomia individuală în luarea deciziilor va caracteriza organizarea proceselor de lucru cu o viziune relaxată asupra unui anumit model normativ de comportament. Dezacordul direct cu seniorii și colaborarea în elaborarea și implementarea proiectelor de lucru vor face parte din funcțiile de conducere și control.

Managerii și liderii din industriile culturale și creative trebuie să înțeleagă că nu este mai bun niciun stil de comunicare cu context ridicat, nici unul cu context scăzut. Mai degrabă atitudinile specifice din punct de vedere cultural față de putere și interdependența grupului pot avea un mare impact asupra exprimării individuale a inițiativei și a percepției libertății și independenței. Deoarece persoanele inovatoare au nevoie de autonomie creativă pentru a-și îndeplini sarcinile, se poate presupune că industriile creative din societățile mai individualiste și cu o

distanță mai mică față de putere ar fi mai adaptabile la mediul de afaceri competitiv și în schimbare rapidă, datorită toleranței lor specifice ridicate la risc, schimbare și incertitudine, asociate cu procesul de creativitate și inovare.

VII. Lecturi recomandate:

- Belbin, R. M. (2010). Team roles at work. Routledge. ProQuest Ebook Central. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Browaeys, M., & Price, R. (2019). Understanding cross-cultural management pdf ebook. Pearson Education, Limited.
- Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))
- Drucker, P. (2012). The practice of management. Routledge.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Minkov, M. (2011). Cultural differences in a globalizing world. Emerald Group Publishing.
- Murugesan, G. (2012). Principles of management. Laxmi Publications. Retrieved from <https://books.google.bg/books?id=sTeWF5c8FXcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Saintilan, P., & Schreiber, D. (2018). Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector. Routledge.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations* (New York), 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>

3. Referințe

- Allan, B. (2019). Leading and managing your team. In *The No-nonsense Guide to Leadership, Management and Team Working* (pp. 75-102). Facet. doi:10.29085/9781783303984.005
- Amabile, T. M. (1988) A model of organizational innovation. In B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*, 10, 123–167. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7441>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, 40 (1), 22–26. <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/amabile%20ccal%20mgt%20review.pdf>
- Armstrong, A., & Page, N. (2021, August 16). *Creativity and constraint: leadership and management in the UK creative industries*. ScreenSkills. Retrieved November 7, 2021, from <https://www.screenskills.com/information-and-resources/information/research/>.
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work*. Routledge. ProQuest Ebook Central. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Berzins, G. (2012). Strategic management in creative industry organizations: specifics in strategic decision making. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (62), 7-23.
- Browaeys, M., & Price, R. (2019). *Understanding cross-cultural management pdf ebook*. Pearson Education, Limited.
- Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Gilson L L., & Shalley C.E. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of team's engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30:453-470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard business review*, 85(11), 100.
- Hackman, J. R. (1976). Group influences on individuals. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Anchor.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H. (2010). *Essentials of management*. McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions* (No. HD31 K6 1972).
- Kotter, J. P. (2017). LEADING CHANGE WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. *Accountancy SA*, 19-29. <http://ezproxy.cardiffmet.ac.uk/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/leading-change-why-transformation-efforts-fail/docview/1937382081/se-2?accountid=15588>
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529.
- Lewin, D. (2011). *Change management*. [Video] <https://metsearch.cardiffmet.ac.uk/permalink/44WHELFCMU/1i5nkgv/alma99203826402425>
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance* (Vol. 14). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group Publishing.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mumford, T. V., Van Iddekinge, C. H., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). The Team Role Test: Development and validation of a team role knowledge situational judgment test. *Journal of applied psychology*, 93(2), 250.
- Murugesan, G. (2012). *Principles of management*. Laxmi Publications. Retrieved from <https://books.google.bg/books?id=sTeWF5c8FXcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Pollitt, D. (2009). *Change management*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Rao, M. (2014). Transformational leadership – an academic case study. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 150–154. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0043>

- Saintilan, P., & Schreiber, D. (2018). *Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector*. Routledge.
- Schreiber, D. & Saintilan, P. (2017). *Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315645032>
- Smith, D. K., & Katzenbach, J. R. (2015). Basic characteristics that trigger team behaviour in *Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (p. 2), Harvard Business Review Press.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations* (New York), 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tushman, M. L., & O Reilly, Charles, A.I., II. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <http://ezproxy.cardiffmet.ac.uk/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/ambidextrous-organizations-managing-evolutionary/docview/216130045/se-2?accountid=15588>
- [Authors removed at request of original publisher]. *Principles of Management* (2015, October 27). Retrieved October 3, 2021, from <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/>.

4. Mulțumiri

Andrey Pavlov – fondator și proprietar al Studiourilor MBOX