



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Upravljanje timom i upravljanje promenama u kulturnim i kreativnim industrijama (KKI)

## Tema 2.5



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



# Sadržaj

1. Razumevanje dinamike kreativne grupe
2. Specifičnost upravljanja u kreativnim industrijama
3. Koje veštine su potrebne za obavljanje upravljačkih funkcija?
4. Suočavanje sa promenama
5. Liderstvo kao menadžerska sposobnost
6. Kulturološke razlike u upravljanju ljudima





# Kreativna autonomija i sloboda individualne inicijative u KKI



**Samo-  
pouzdanje i  
nezavisnost**



**Samo-  
disciplina i  
istrajnost**



**Radoznalost  
i spremnost  
na rizik**



**Kršenje  
pravila**



## Ekonomija “doživljaja“

*KKI su povezane sa sve većom potrebom ljudi za kulturnim identitetom i društvenim osnaživanjem, izraženim u simboličnoj formi i saopštenim putem tehnologije za sticanje ekonomske koristi od intelektualne svojine, kao što su umetnost i zanati, moda i dizajn, oglašavanje, arhitektura, snimanje filmova , grafički i softverski dizajn, muzika i izvođačke umetnosti, izdavaštvo ili tradicionalni mediji.*

(Cerneviciute & Strazdas, 2018)





# Razumevanje dinamike kreativnih grupa

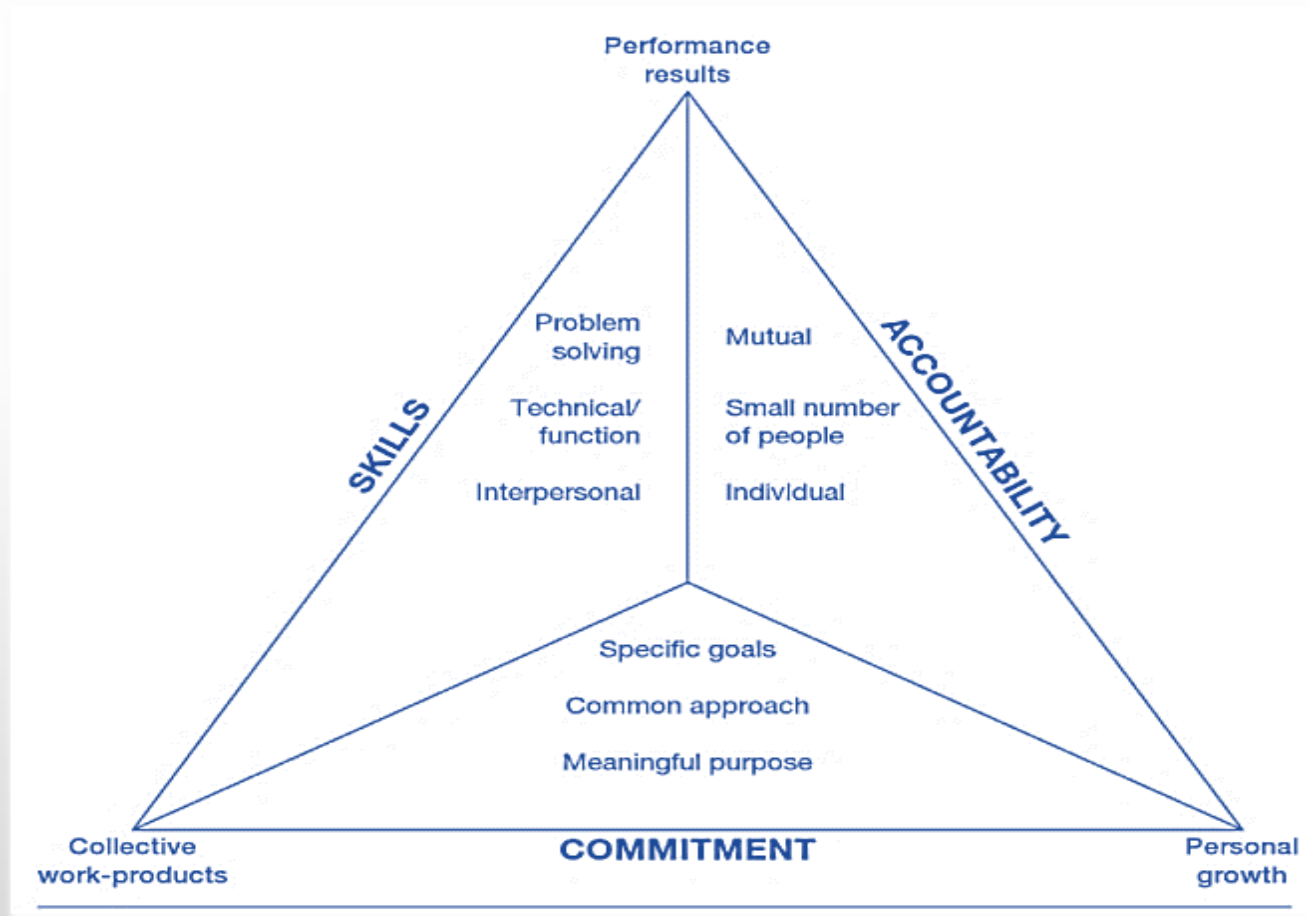


- Tradicionalni pogled na grupnu dinamiku
- Ljudi kao najvažniji resurs u kreativnim kompanijama - *poseduju vrlo specifičnu stručnost i tehničke veštine potrebne za organizaciju, koordinaciju i kontrolu procesa proizvodnje, kao i za ostvarivanje profita od toga*
- Kolektivna efikasnost - *kolektivni naponi i kombinacija različitih veština koje ne može da poseduje jedna osoba*
- Kreativna produktivnost – *ostvarena ravnoteža između individualnih umetničkih potreba i obavljanja upravljačkih funkcija ka zajedničkom cilju*
- Vrste timova – *privremeni timovi i samoupravni timovi u KKI*
- Faktori koji utiču na efektivnost kreativnog tima – *glavni mikrofaktori: postavljanje jasnih ciljeva, sloboda lične inicijative, dovoljna količina vremena i resursa, povratne informacije i podrška, mogućnosti za rešavanje problema i dolazak do novih ideja*





# Osnove upravljanja u cilju prevazilaženja prirodnog ljudskog otpora preuzimanju odgovornosti za tuđe postupke



Source: Basic characteristics that trigger team behaviour. Reprinted from *Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (p. 2), by Smith, D. K., & Katzenbach, J. R., 2015, Harvard Business Review Press.





# Specifična priprava menadžmenta u kreativnim industrijama

*“Menadžment je umetnost postizanja ciljeva preko ljudi.” Mary Parker Follet*

- Menadžerske uloge – *integrišu tri ključne uloge – donošenje odluka, informativnu i međuljudsku*
- Šta rade menadžeri?
  - *Odlučuju o rasporedu aktivnosti za izvršavanje određenih zadataka*
  - *Određujete prioritete i efikasno koordiniraju aktivnosti organizacije prema postojećem planu*
  - *Identifikuju i biraju prave ljude za prava radna mesta*
  - *Kontrolišu protok informacija*
  - *Daju povratne informacije i mere učinak*



# Upravljanje kreativnim timovima

- Važan uticaj globalnih inovacija, potreba za novim i jedinstvenim proizvodima, nepredvidiva potražnja, umetnička priroda proizvoda i samoupravno osoblje (Berzins, 2012)
- Preferira se specifičan oblik samoupravljanja u kome članovi tima sebe vide kao preduzetnike i pružaoce intelektualnog rada, preuzimajući odgovornost za postizanje organizacionih ciljeva.
- Sprovođenje paralelnih funkcija koje se odnose na kreiranje jasnog akcionog plana pre delegiranja zadatka i balansiranje između širokog spektra elemenata sistema, s obzirom na važnost motivacije i kontrole istovremeno.







# Koje veštine su potrebne za obavljanje upravljačkih funkcija?

## Tehničke kompetencije

*Obuka i  
supervizija  
članova tima*

*Digitalne  
kompetencije*

## Kompetentan rad sa ljudima

*Razumevanje  
potreba ljudi*

*Efektivna  
komunikacija*

## Veštine koceptualizacije

*Posvećenost  
detaljima*

*Donošenje odluka*



# Važne menadžerske veštine u kulturnim i kreativnim preduzećima

- Komunikacijske veštine i napredna sposobnost ubeđivanja, motivisanja i vođenja kreativnih ljudi, koji imaju tendenciju da budu osetljiviji, emotivniji, samoizražajni i nezavisniji
- Posebna sposobnost balansiranja između umetničkog karaktera autora i njihovih proizvoda i komercijalnih aspekata kreativnog procesa
- Odlična sposobnost upravljanja različitim timovima ljudi iz različitih specijalizacija, preduzeća i kultura
- Izvanredna sposobnost upravljanja sa nekoliko projekata istovremeno
- Odlična sposobnost brzog donošenja odluka i prihvatanja kritike u konkurentnom poslovnom okruženju





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

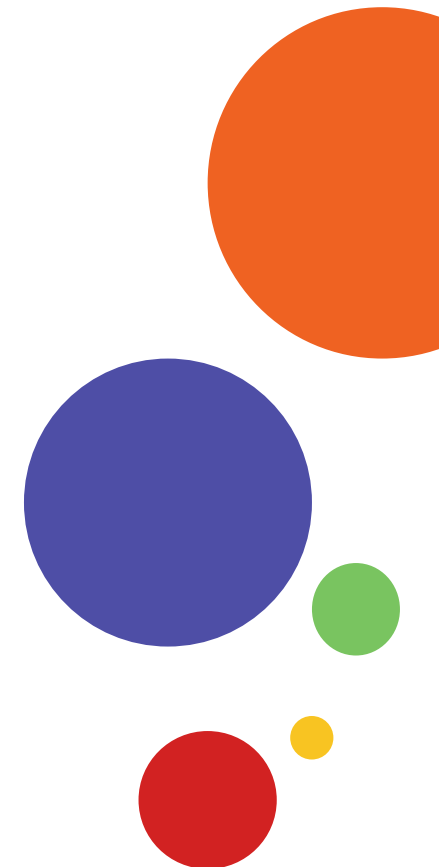


# Suočavanje sa promenama



## Glavne pretnje:

- Globalna ekonomska konkurencija
- Deregulacija
- Brze tehnološke promene
- Pandemija Covid-19
- Stalna tenzija oko potražnje za kreativnim proizvodima
- Poslovni neuspeh
- Stalni rizik sa kojim se suočavaju kreativne organizacije





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Strah od nepoznatog i otpor prema promenama

**Menadžeri timova treba da imaju na umu niz razloga koji mogu biti u korenu individualnog otpora promenama:**

- Stepen zadovoljstva poslom
- Percepcija zajedničkih ciljeva i rezultata
- Percepcija potencijalnih rizika
- Percepcija uticaja na lični život
- Kulturološke razlike u ličnim stavovima prema promenama i neizvesnosti
- Strah od gubitka posla, prihoda ili lične sigurnosti
- Lične predrasude



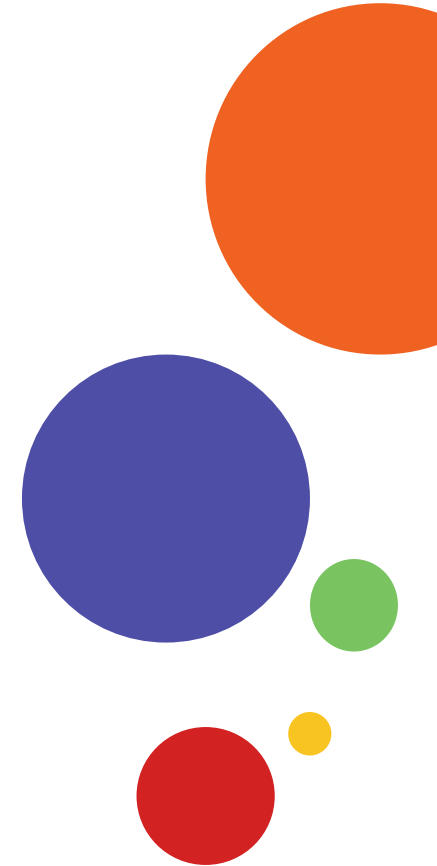


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Postizanje uspešnih organizacionih promena

- Postizanje ravnoteže između kontrole organizacionih procesa i kreativne autonomije kao suštinske komponente zadovoljstva kreativnih zaposlenih.
- S obzirom na prisustvo više kultura i raznovrsnost umetničkih pogleda u procesu prenosa informacija, komunikacije ideja i izvršavanja zadataka.
- Omogućavanje većeg stepena slobode za podsticanje inovativnog i originalnog razmišljanja, otvorenosti, preuzimanja rizika i lične inicijative.
- Kreiranje vizije za promenu i deljenje sa članovima tima, partnerima i klijentima osnažuje ljude da proaktivno šire viziju organizacije.





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Liderstvo kao menadžerska sposobnost

## Menadžer

- Može da deluje kao vođa
- Očekuje da se stvari urade na pravi način
- Deluje kao kontrolor i supervizor
- Odgovoran je za planiranje promene
- Ima nadzornu ulogu
- Bavi se organizacijom i kadrovima
- Postavlja raspored rada



## Lider

- Ne može da obavlja menadžersku ulogu
- Trebalo bi učiniti ono što je ispravno
- Inovira i stvara
- Upravlja promenama
- Ima ohrabrujuću ulogu
- Bavi se komunikacijom i osnaživanjem
- Određuje pravac





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Kreativno liderstvo

- Pristupi rukovođenja i upravljanja treba da budu prilagođeni specifičnim osobinama ličnosti i sklonostima učenja kreativnih ljudi, uzimajući u obzir njihovu profesionalnu istoriju i okolnosti.
- Primena „dvostrukog liderstva“, u kojem kreativni lider promoviše kreativnost, a menadžerski lider se bavi marketinškim i komercijalnim zahtevima (Townley, Beech and McKinlay, 2009).

*“Najbolji lideri ne poznaju samo jedan stil rukovođenja – oni su vešti u nekoliko i imaju fleksibilnost da menjaju stilove u skladu sa okolnostima” Daniel Goleman.*





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Efikasni stilovi rukovođenja za kreativne lidere



- **Prinuda** – više autokratski stil prikladan u hitnim slučajevima kada je potrebno brzo donošenje odluka
- **Autoritativnost** – demonstriranje vizije budućnosti i sposobnost motivisanja drugih, može biti prikladno u upravljanju promenama
- **Afiliativnost** – fokusiranje se na ljude, sposobnost da oblikuju efikasne timove, mogu biti korisni kada se pojave međuljudski problemi
- **Demokratski** – promovisanje nezavisnog donošenja odluka, lične inicijative i samoizražavanja, može olakšati konsenzus u kreativnim industrijama
- **Određivanje tempa** – davanje primera za ispunjavanje viših standarda
- **Koučing** – ohrabrujući, može se koristiti da pomogne ljudima da razviju sopstvene snage





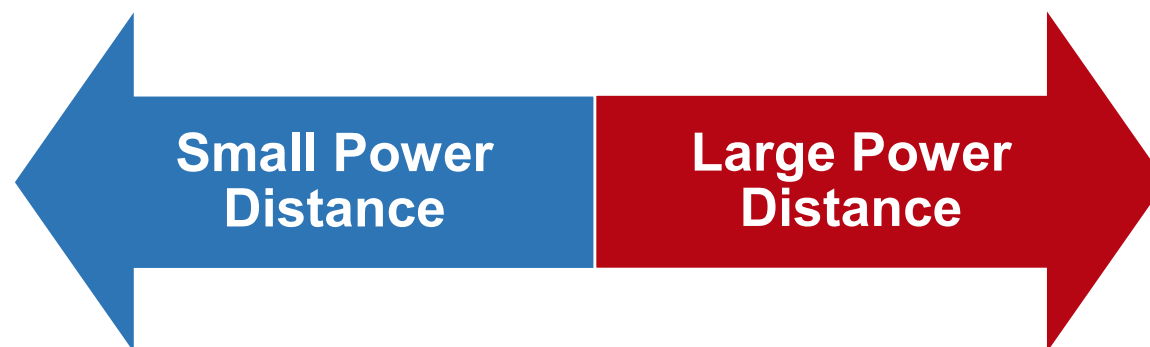


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Sistem kulturnih vrednosti – zavisnost od autoriteta

*U kojoj meri manje moćni članovi organizacija i institucija (poput porodice, škole, radnog mesta, zajednice) prihvataju i očekuju da je moć nejednako raspoređena.*



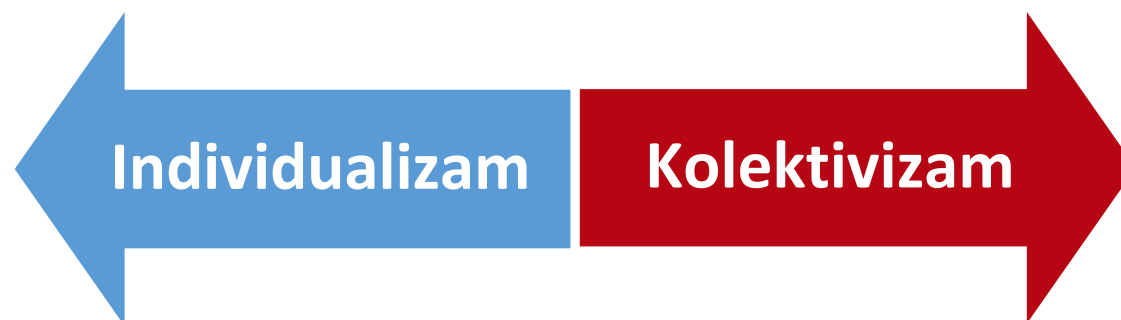


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Zavisnost od grupe

*Individualizam se odnosi na društva u kojima su veze između pojedinaca labave: od svakog se očekuje da brine o sebi i svojoj užoj porodici. Kolektivism kao njegova suprotnost se odnosi na društva u kojima su ljudi od rođenja nadalje integrisani u jake, kohezivne grupe, koje tokom života ljudi nastavljaju da ih štite u zamenu za neupitnu lojalnost.*





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Kulturološke razlike na radnom mestu

## Moć velike distance & Kolektivizam

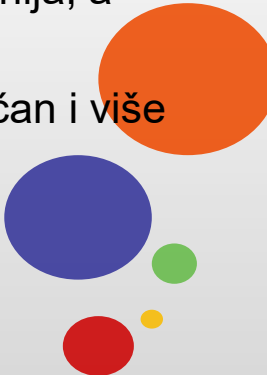
- *Nadređeni i podređeni smatraju jedni druge egzistencijalno nejednakim*
- *Hijerarhijski sistem je zasnovan na egzistencijalnoj nejednakosti*
- *Organizacije centralizuju moć što je više moguće*
- *Podređeni očekuju da im se kaže šta da rade*
- *Nadređeni imaju pravo na privilegije kontakte između pretpostavljenih i podređenih trebalo bi da iniciraju samo pretpostavljeni*
- *Idealan šef je autokrata ili „dobar otac“*
- *Zaposleni će delovati u skladu sa interesom ove unutar grupe, što se možda ne poklapa uvek sa njegovim ili njenim individualnim interesom*

## Moć male distance & Individualizam

- *Podređeni i nadređeni smatraju jedni druge egzistencijalno jednakim*
- *Hijerarhijski sistem je nejednakost uloga, uspostavljena radi pogodnosti, a uloge se mogu menjati*
- *Organizacija je horizontalna i prilično decentralizovane*
- *Podređeni očekuju da budu konsultovani pre donošenja odluke*
- *Privilegije viših u osnovi su nepoželjne*
- *Nadređeni treba da budu dostupni podređenima*
- *Idealan šef je snalažljiv (a samim tim i poštovan) demokrata*
- *Radnici bi trebalo da se ponašaju kao „ekonomske osobe“, ili kao ljudi sa kombinacijom ekonomskih i psiholoških potreba, ali u svakom slučaju kao pojedinci sa sopstvenim potrebama*

# Sličnosti i razlike između zemalja partnera na projektu

- Ljudi u svim zemljama će očekivati i prihvatiti da vlast bude nejednako raspoređena.
- Najveća hijerarhijska razlika između viših i nižih organizacionih nivoa je u Rumuniji i Srbiji, a slede Bugarska, Portugalija i Grčka.
- Centralizacija procesa i strukture rada prati sličan obrazac u pet partnerskih zemalja.
- Menadžment se oslanja na uputstva i formalne odluke nadređenih, a podređeni će očekivati da im se kaže šta da rade.
- Odnosi između ljudi na svim nivoima pokazaće više emocionalne nego racionalne karakteristike.
- Vođa će biti viđen kao dobar otac, a privilegije će biti prihvaćene kao norma.
- Za izgradnju poverenja i odnosa potreban je duži vremenski period u Srbiji, slede Portugal, Bugarska i Rumunija, a najmanje kolektivistička je Grčka.
- U Grčkoj, Srbiji, Rumuniji i Bugarskoj, najefikasniji lider bi bio neko ko je timski orijentisan, donekle harizmatičan i više voli da bude nezavisniji u donošenju odluka.
- U Portugalu je primarni značaj na harizmatičnom/vrednosti zasnovanom pristupu, nakon čega sledi timski orijentisano i participativno vođstvo.





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## **FENICE: Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education** is co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union.

**The project is an initiative of 5 academic and research institutions:**



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

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.