



Tematska jedinica 2:

**Preduzetnička praksa
— Modeliranje KKI
preduzeća**

Tema 2.5

**Menadžment:
Upravljanje timom i
promenama u KKI**

Autor(i):

Neda Dimitrova

Institucija(e):

**Varna Univerzitet za
menadžment, Bugarska**



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

Podrška Evropske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja potvrdu sadržaja koji odražava stavove samo autora, a Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj. Broj projekta: 2020-1-BG01-KA203-07919.

Ovaj materijal je deo sadržaja nastavnog plana i programa „Menadžment i preduzetništvo u kulturnim i kreativnim industrijama“. Sastavljen je u okviru Erasmus+ strateškog partnerstva „FENICE - Jačanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje“.

Sadržaj:

Program FENICE

Tematska jedinica 1: Menadžment i preduzetništvo u KKI

Tema 1.1. Razumevanje KKI. Međusektorska saradnja.

Tema 1.2. Kreativnost i inovativnost. Odgovornost i etičko ponašanje

Tema 1.3. Kulturne politike i institucije. Intelektualna svojina

Tema 1.4. Preduzetnički način razmišljanja i procesi.

Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa - Modeliranje KKI preduzeća

Tema 2.1. Dizajniranje poslovanja za KKI: priprema biznis plana i pitching

Tema 2.2. Proizvod ili usluge sa ekonomske tačke gledišta. Ekonomska vrednost. Proizvod i usluge u umetnosti. Kulturna vrednost.

Tema 2.3. Tržište, konkurencija, potrošnja i brendiranje u KKI

Tema 2.4. Poslovni modeli, sistemi, partnerstva

Tema 2.5. Menadžment: upravljanje timom i promenama u KKI

Tema 2.6. Finansiranje. Mogućnosti i rizici

Više informacija možete pronaći na: <http://www.fenice-project.eu>

Deklaracija o autorskim pravima:



Delo je licencirano pod međunarodnom licencom Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Imate pravo da:

- delite — kopirajte i redistribuirajte materijal u bilo kom mediju ili formatu
- prilagođavate — menjate, modifikujete i nadograđujete materijal

pod sledećim uslovima dozvoljeno je:

- Atribucija - morate spomenuti, linkovati materijal za licencu i navesti da li su izvršene izmene. To možete učiniti na bilo koji razuman način, a da ne sugerišete da vas davalac licence podržava ili da podržava vaš način upotrebe ovog materijala.
- Upotreba u nekomercijalne svrhe — materijal se ne može koristiti u komercijalne svrhe.
- Deljenje sličnog materijala (ShareAlike) — ako menjate, modifikujete ili nadograđujete materijal, morate da prikazete svoj doprinos pod istom licencom kao i original.

1 Pregled teme

U ovoj temi će biti predstavljeni koncepti upravljanja timom. Definicija tima i neki opšti aspekti timske kulture biće razmatrani zajedno sa specifičnim pristupima za izgradnju i upravljanje efikasnim timovima. Posebna pažnja biće posvećena specifičnostima upravljanja timom u KKI i implementaciji upravljanja promenama u vreme globalne digitalizacije i multikulturalizma . Sadržaj se odnosi na (i) razumevanje dinamike kreativne grupe, (ii) specifičnu prirodu menadžmenta u kreativnim industrijama, (iii) veštine koje su potrebne za obavljanje upravljačkih funkcija, (iv) suočavanje sa promenama, (v) liderstvo, kao menadžerska sposobnost i (vi) kulturološke razlike u upravljanju ljudima.

2 Tema

I. Razumevanje dinamike kreativne grupe

Kreativni preduzetnik može biti u stanju da se nosi sa svim poslovnim zadacima sam na početku, ali sa razvojem posla javlja se potreba za saradnjom ili angažovanjem ljudi koji mogu da pomognu da poduhvat uspe. Suočavanje sa poslovnim izazovima zavisi od sastava tima pojedinaca koji su međusobno kompatibilni i dele slična interesovanja i stavove prema poslu. Stoga, odabir partnera, zapošljavanje i efikasno upravljanje zaposlenima može imati veliki uticaj na preduzetnički put ka neuspehu ili uspehu.

Ljudi kao najvažniji kapital u kreativnim kompanijama

Ovde je neophodno naglasiti ulogu ljudi kao najvažnijeg dobra u kreativnim kompanijama, koje se često osnivaju kao mala ili srednja preduzeća koja međusobno saraduju u privremenim partnerstvima ili zajedničkim ulaganjima.

Menadžerske uloge mogu biti mnogo izazovnije u KKI nego u drugim industrijama kada se uzme u obzir širi obim upravljačkih praksi u kulturnim i kreativnim industrijama – upravljanje sobom, upravljanje drugima i upravljanje objektima zahtevaju posebno pogodan sastav projektnih timova u kojima pojedinci poseduju veoma specifična stručnost i tehničke veštine potrebne za organizovanje, koordinaciju i kontrolu procesa proizvodnje, kao i za ostvarivanje profita od toga.

Inovativne ideje i razmišljanje služe kao imperativna norma za marketing kreativnog proizvoda, međutim menadžeri često ne uspevaju u procesu oblikovanja produktivne radne grupe jer ne vide subjektivne stavove i namere umetnika, što stavlja fokus na neki verovatni sukob između umetnički i menadžerski aspekti kreativnih poslovnih projekata. Kako menadžment predlaže *da se posao obavlja preko ljudi i grupnog rada*, postavlja se pitanje kako umetnici i kreativni ljudi sebe doživljavaju kao deo grupe i kako mogu da rade profesionalno u okviru tradicionalnog poslovnog modela.

Timovi i kolektivna efikasnost

Okupljanje ljudi u grupi ne čini tim. Manje ili veće organizacije se sastoje od grupa u kojima ljudi rade zajedno na određenom projektu tokom određenog vremena.

„ *Tim je mali broj ljudi sa komplementarnim veštinama koji su posvećeni zajedničkoj svrsi, ciljevima učinka i pristupu za koji su međusobno odgovorni* “
(Kacambah i Smit, 1993).

Ostvarivanje izazovnijih i složenijih zadataka zahteva kolektivne napore i kombinaciju različitih veština koje ne može da poseduje jedna osoba. Stoga je jedan od ključnih kvaliteta menadžera zasnovan na razumevanju zajedničkog rada kao procesa koji uključuje učenje, potencijal i učinak svakog pojedinačnog člana tima kako bi se posvetio zajedničkoj svrsi.

Kreativna produktivnost

O kreativnoj produktivnosti se obično govori kao o fenomenu koji izražava blisku vezu između pojedinca i njegovog/njenog okruženja. Kreativne ideje često potiču od jednog pojedinca, ali ih kasnije razvija i ugrađuje u proizvod tim drugih kreativnih umova koji dele vrednost novosti i korisnosti. Ovo gledište podržavaju Gilson i Šeli (2004) koji sugerišu da *je timska kreativnost kolektivni proces u kome se ljudi emocionalno i kognitivno angažuju u cilju generisanja novih i korisnih proizvoda i procedura* . Tradicionalno, smatra se da su umetnici osetljiviji, sa interesima koje pokreću njihova intuicija i introvertna ličnost. Kao rezultat toga, menadžment se može suočiti sa teškim zadatkom da balansira između individualnih umetničkih potreba i kreativnog potencijala s jedne strane, i obavljanja upravljačkih funkcija ka zajedničkom cilju, s druge strane. Komentarišući ovu vrstu teškoća, vredi napomenuti da prethodna istraživanja pokazuju mnogo manju produktivnost kreativnih grupa u poređenju sa individualnim performansama (Cerneviciute & Strazdas , 2018).

Vrste timova

U kontekstu tradicionalnog menadžmenta, nekoliko tipova timova zaslužuju veću pažnju radi boljeg razumevanja problema koji će se verovatno pojaviti u timskom radu:

- *Stalni timovi* mere viši stepen kohezije i međuzavisnosti, što im omogućava da ostvare timske ciljeve i ostvare profit za kompaniju. U završnoj fazi razvoja svog tima, oni ostaju zajedno i prebacuju zajedničke napore na sledeći zadatak koji treba da dovrše. Primeri efikasnih stalnih timova se često mogu naći u administraciji i ljudskim resursima.
- *Privremeni timovi* postoje u kratkom vremenskom periodu i imaju tendenciju da se raspuste nakon faze prekida. Obično se sastoje od članova drugih grupa ili su privremeno angažovani u kompaniji da pomognu u radu na određenom projektu.
- *Timovi radnih grupa* se formiraju u problematičnim situacijama kada su potrebne kritičke analize i hitna rešenja.
- *Komiteti* , kao druga vrsta timova, okupljaju se da organizuju različite događaje, kreiraju strategije, procenjuju učinak i u većini slučajeva uključuju stručnjake sa sličnim iskustvom i vizijom.

- *Tim radne snage* može se opisati kao grupa ljudi, koju vodi imenovani vođa, čija je glavna odgovornost da nadgleda, motiviše, rešava konflikte i usmerava tim ka zajedničkom cilju.
- *Samoupravljački tim* je formiran od članova koji su u stanju da preuzmu odgovornost za svoje odluke i postupke, tako da nema potrebe za imenovanjem formalnog lidera ili mentora.
- *Virtuelni timovi* su dobili veći značaj u poslednjih nekoliko godina, a tačnije tokom Covid-19 pandemije, kada su hiljade kompanija širom sveta morale da digitalizuju svoje poslovanje i da služe svojim klijentima na mreži. Zajedno sa nekim prednostima, kao što su smanjenje troškova i širenje tržišta, pojavili su se i komunikacijski izazovi koji se tiču upravljanja kompanijom. Među njima, izgradnja poverenja može biti najizazovnije pitanje, zbog nedostatka fizičkog kontakta i komunikacije licem u lice.

Kreativni pojedinci su poznati po tome što ulažu sopstveni potencijal u nekoliko kratkoročnih projekata istovremeno, što otežava menadžerima da pronađu prave ljude za pozicije koje zahtevaju posebne kvalifikacije i veštine. Još jedan specifičan aspekt upravljanja mogao bi biti povezan sa percepcijom zaposlenja i odnosa unutar kreativnog tima, gde se timski rad češće posmatra kao partnerstvo, a ne kao dugoročni ugovor o službi, a hijerarhijska podređenost je malo verovatna. Ove specifičnosti sugerišu da privremeni i samoupravni tipovi timova mogu biti najtipičniji u kontekstu kreativnih organizacija.

Faktori koji utiču na efikasnost kreativnog tima

U zavisnosti od vrste zadatka koji je dodeljen grupi, trebalo bi doneti neke važne odluke za sastavljanje tima koji efikasno radi. To može uključivati odgovarajući broj ljudi uključenih u završetak zadatka ili različite lične, društvene i profesionalne pozadine članova tima. Studija produktivne grupne interakcije i učinka (McGrath, 1984) sugeriše da bi najmanje aktivna osoba u timu od troje bila mnogo funkcionalnija od slično angažovanog člana grupe od desetoro.

Što je grupa manja, lakše je izgraditi međuzavisnost i poverenje i koordinirati individualne napore ka zajedničkom cilju. Predlaže se stvaranje manjih podtimova do 20 članova kada se grupa suočava sa složenijim zadacima koji zahtevaju kombinaciju velikog broja različitih veština.

Takođe, konfigurisanje efikasnog tima će podrazumevati dublju svest o različitim osobinama ličnosti, sposobnostima, znanju i veštinama potrebnim za izvršenje datog zadatka. Za odabir najboljih saradnika potrebno je razumevanje kako se individualni kvaliteti i profesionalne kompetencije dopunjuju sa onima koje poseduju drugi članovi grupe kako bi se osigurao uspeh. Na primer, tim grafičkih dizajnera će zahtevati mešavinu odgovarajućih tehničkih veština, veština timskog rada, kreativnosti i strasti za dizajnom, veštine prezentacije, upravljanja vremenom i veštine rešavanja problema, pažnju na detalje, sposobnost prihvatanja kritike i spremnost da se prilagode i promeniti.

Zajedno, sinergijski tim deli zajednički cilj i posvećenost postizanju tog cilja. Svi članovi grupe poseduju većinu veština potrebnih za završetak zadatka i voljni su da saraduju i uče na greškama drugih. Radne norme i standardi su jasno utvrđeni i shvaćeni, a timski naponi su adekvatno cenjeni. Liderstvo podstiče individualno donošenje odluka i kreativnost, održavajući

klimu međusobnog poštovanja i podrške, aktivnog učešća i pravovremenih povratnih informacija.

Glavni mikro faktori koji olakšavaju i motivišu kreativni timski rad, prema dosadašnjim istraživanjima, mogu se videti u postavljanju jasnih ciljeva, davanju slobode za ličnu inicijativu, dovoljnoj količini vremena i resursa, povratnoj informaciji i podršci, mogućnostima za rešavanje problema i dolasku sa novim idejama. Dodatna grupa „hranljivih” mikro-faktora (Amabile, 2011.), sugerise da menadžment treba da obrati pažnju na individualno prepoznavanje, izgradnju osećaja pripadnosti i iskazivanje emocionalne podrške. Imajući u vidu sve navedene mikrofaktore, kao najznačajnije u upravljanju kreativnim timovima može se izdvojiti nekoliko važnih aspekata – zadavanje zanimljivog i izazovnog zadatka, podsticanje otvorenosti i dobrih odnosa među članovima tima i samostalno donošenje odluka . Takođe, menadžeri treba da obrate posebnu pažnju na potrebu uspostavljanja jasnih kriterijuma za merenje kreativnog učinka i obezbeđenja redovnog praćenja, kao i, imajući u vidu faktore eksternog okruženja koji mogu negativno uticati na produktivnost tima uprkos povoljnim mikro-faktorima.

II. Specifičnost upravljanja u kreativnim industrijama

Upravljanje ljudima u svakoj oblasti društvenog života biće povezano sa procesom vođenja različitih pojedinaca sa različitim veštinama i kvalitetima ka zajedničkom cilju. Iz poslovne perspektive, postizanje ciljeva organizacije u određenom vremenskom okviru zahteva trajnu koordinaciju pojedinačnih napora kroz niz aktivnosti koje obavljaju lideri i menadžeri. Dobro poznata definicija menadžmenta Meri Parker Folet kao „ *umetnosti obavljanja stvari preko drugih ljudi* “ stavlja fokus na primarnu važnost menadžmenta i njegovih glavnih zadataka da planira, organizuje, vodi i kontroliše napore drugih ljudi na sistematski način.

Menadžerske uloge

Da bi obezbedio pravilno funkcionisanje organizacione jedinice, menadžer mora da integriše tri ključne uloge – odlučujuću, informacionu i međuljudsku da bi povezao ljude i informacije na različitim nivoima organizacije, na jedinstven način koji bi se metaforički mogao povezati sa motorom automobila.

Dosadašnja istraživanja specifičnosti kreativnih industrija istakla su pet glavnih grupa karakteristika koje mogu direktno uticati na povezani proces upravljanja: globalne inovacije, potreba za novim i jedinstvenim proizvodima, nepredvidiva potražnja, umetnička priroda proizvoda i samoupravno osoblje. (Berzins, 2012.). *Zajednička karakteristika kulturnih i kreativnih industrija koju treba istaći je odsustvo formalno imenovanog statusa menadžera.* Umesto toga, primenjuje se samoupravljajući pristup, ili vođstvo vrši član tima čiji će zadatak biti da uključi druge u intelektualni radni proces . Svaki učesnik će težiti da preuzme odgovornost za sopstvene odluke i samostalno će obavljati svoje dužnosti kao odgovor na promenljivo poslovno okruženje. Ove karakteristike sugerisu da kreativne organizacije imaju specifičan oblik organizovanja u kome će članovi tima sebe videti kao preduzetnike i pružaoce intelektualnog rada, koji imaju glavnu odgovornost za postizanje organizacionih ciljeva.

Šta menadžment radi?

Jedna od najpopularnijih klasifikacija Kuntza i O'Donela sugerira pet osnovnih funkcija koje se ne mogu odvojiti jedna od druge i treba ih posmatrati kao neraskidivo isprepletene:

Planiranje je ključna funkcija evaluacije organizacionih ciljeva i odlučivanja o rasporedu aktivnosti za izvršavanje određenih zadataka učinka. Sistematsko planiranje budućih akcija i resursa je od primarnog značaja kako bi se izbegli rizici i neuspesi.

Organizovanje podrazumeva proces spajanja pravih ljudskih resursa, finansijskih resursa i materijala potrebnih za postizanje određenog poslovnog cilja. Određivanje prioriteta i efikasna koordinacija aktivnosti organizacije prema postojećem planu zahteva aktivan pristup upravljanja delegiranju zadataka i identifikaciji potreba.

Osoblje, kao jedna od glavnih funkcija menadžmenta, povezano je sa sposobnostima menadžera da identifikuju i odaberu prave ljude za prava radna mesta unutar organizacione strukture. Organizovanje i obezbeđivanje obuka za posao i mogućnosti za razvoj i unapređenje karijere predstavljaju suštinski aspekt kadrovske funkcije, zajedno sa evaluacijom i praćenjem radnog učinka.

Režija se odnosi na odgovarajuću kontrolu protoka informacija, osiguravajući da članovi tima znaju šta treba da rade i kada određeni zadatak treba da bude urađen. Savremeni koncept menadžmenta zasniva se na ideji da ljudi ne moraju samo da budu informisani na jasan način o svojim dužnostima, već i da budu motivisani vođstvom.

Kontrolisanje služi kao povratna funkcija za merenje performansi i identifikaciju odstupanja od unapred postavljenog zadatka i rezultata. Na taj način se uočavaju greške i identifikuje se radnje za ispravljanje grešaka koje se planiraju u narednom ciklusu.

Upravljanje kreativnošću

Za razliku od tradicionalnih organizacija, menadžment u kreativnim industrijama treba da uzme u obzir niz faktora koji istovremeno utiču na proces upravljanja, uključujući jedinstvenu prirodu njihovih proizvoda i nepredvidivu potražnju, što proces strateškog donošenja odluka čini komplikovanim. Implementacija planiranja, organizovanja, pronalaženja osoblja, usmeravanja i kontrole obično uključuje neke paralelne funkcije koje proizilaze iz specifičnog karaktera kreativnih projekata koji se odnose na jedinstvenost njihovih proizvoda, vremensko ograničenje i finansiranje, njihove merljive rezultate i stalnu interakciju svih funkcije upravljanja za uspešan završetak projekta. Shodno tome, rukovodilac mora da napravi jasan akcioni plan pre delegiranja zadataka i treba da bude vešt u procesu koordinacije i organizacije zadataka, balansirajući između širokog spektra elemenata sistema i uzimajući u obzir važnost motivacije i kontrole u isto vreme.

III. Koje veštine su potrebne za obavljanje upravljačkih funkcija?

Tradicionalno, za uspešno obavljanje funkcija upravljanja potreban je niz veština. Ti kvaliteti i sposobnosti mogu se kategorisati u tri široke grupe: *tehničke veštine*, *veštine ljudi* i *konceptualne veštine*. Obuka i nadzor zaposlenih zahtevaju znanje i stručnost u korišćenju različite opreme, alata i digitalne tehnologije na svim nivoima upravljanja. Procena troškova, budžetiranje, sprovođenje istraživanja tržišta ili korišćenje društvenih medija za oglašavanje proizvoda i usluga su samo nekoliko primera tehničkih veština. Ako je ključna menadžerska odgovornost da stvari obave drugi ljudi, onda bi međuljudske veštine i sposobnosti razumevanja potreba zaposlenih, njihovih očekivanja, snaga i slabosti i obrazaca ponašanja bile ključne za izgradnju poverenja i odnosa, čime bi se omogućila efikasna komunikacija i motivacija za ostvarenje. Pružanje redovnih povratnih informacija je takođe važna interpersonalna veština za omogućavanje integriteta i timske kohezije. Konceptualne veštine uključuju holistički pristup, pažnju na detalje i kvalitet, što omogućava menadžerima da steknu široku viziju unutrašnjih i eksternih faktora i da donose brze odluke.

Izgradnja menadžerskih veština i kompetencija

Osnovno svojstvo menadžmenta je rad sa ljudima, što sugeriše efektivnu sposobnost da se stekne poštovanje i izgradi poverenje i uspešni odnosi. Međutim, nekad može biti teško obavljati funkcije upravljanja kao što su, na primer, kontrolisanje i usmeravanje, i istovremeno delovati kao član tima. Poboljšanje *komunikacijskih veština i kompetencija* je od vitalnog značaja za koordinaciju toka informacija između različitih nivoa. Održavanje sastanaka, pisanje mejlova i izveštaja, razgovor telefonom i izvođenje prezentacija zahtevaju sposobnost aktivnog slušanja i pisanja i govora na sažet i ubedljiv način. Pokazivanje pozitivnog pristupa, empatije i otvorenosti prema brigama i idejama članova tima može olakšati stvaranje stimulativnog radnog mesta. Dobro razvijene *organizacione veštine* su neophodne za balansiranje između odgovornosti povezanih sa različitim funkcijama upravljanja. Organizovanje sastanaka i obuka, nadgledanje rada članova tima kako bi se ispunili rokovi, ocenjivanje rada i mnoge druge dužnosti mogu biti izazovne za postizanje. Da bi se uspešno nosili sa preopterećenjem poslom, menadžeri treba da delegiraju zadatke na saradnike, međutim dodeljivanje određene dužnosti osobi koja ne poseduje veštine potrebne za završetak zadatka može biti štetna za ukupni učinak tima. *Planiranje za budućnost* i viziju velike slike zajedno sa pažnjom na detalje i trenutne zadatke odnose se na sposobnost da se odredi prioritet timskih aktivnosti na način koji povećava produktivnost i profitabilnost tima.

Rad pod pritiskom i *donošenje odluka u pokretu* čini menadžerski posao još zahtevnijim jer se *problemi moraju brzo rešavati* i pronalaziti kreativna i inovativna rešenja kako bi se obezbedilo efikasno izvršavanje zadataka. Poslodavci vide razumevanje tržišta i okruženja u kojem posluje kao veštinu koju moraju imati. Svest o ciljevima i misiji kompanije, specifičnostima poslovnog sektora i spoljnim pretnjama i prilikama za poslovanje, čini *komercijalnu svest* važnim aspektom menadžerskog profila. Od kompetentnog menadžera se ne očekuje samo da donosi odluke i rešava probleme, već i da *podržava članove tima i deli svoja iskustva* kroz pravovremene savete i znanje, delujući kao mentor ili trener, čime gradi poverenje i podstiče želju članova tima za profesionalnim razvojem i rastom.

Važne menadžerske veštine u kulturnim i kreativnim preduzećima

- Komunikacijske veštine i napredna sposobnost ubeđivanja i motivisanja ljudi su potrebne za izgradnju kreativnih timova i prenos informacija na jasan i smislen način.
- Posebna sposobnost komunikacije i vođenja kreativnih ljudi, koji imaju tendenciju da budu osetljiviji, emotivniji, samoizražajni i nezavisniji.
- Posebna sposobnost balansiranja između sofisticiranog umetničkog karaktera autora i njihovih proizvoda s jedne strane i komercijalnih aspekata kreativnog procesa s druge strane.
- Odlična sposobnost upravljanja različitim timovima ljudi iz različitih specijalizacija, preduzeća i kultura.
- Izvanredna sposobnost upravljanja nekoliko projekata u isto vreme.
- Odlična sposobnost brzog donošenja odluka i prihvatanja kritike u konkurentnom poslovnom okruženju.

IV. Suočavanje sa promenama

Upravljanje promenama se obično posmatra kao primena struktuiranog procesa i korišćenje instrumenata liderstva za motivisanje i angažovanje ljudi u procesu promene i usvajanje novih pristupa radu ka željenim poslovnim rezultatima. Tri glavna faktora utiču na poslovne aktivnosti u svim regionima sveta: globalna ekonomska konkurencija, deregulacija i brze tehnološke promene. Kao rezultat, smanjuje se koncentracija tržišne moći i ekonomska stabilnost organizacija, dok se istovremeno povećava neizvesnost u donošenju odluka.

Otpornost na promene

Svaka promena u već uspostavljenim praksama može biti preteća i imati remetički efekat na poslovni učinak jer promene imaju tendenciju da podignu strah od nepoznatog, povezan sa otporom među svim nivoima zaposlenih. Organizaciona evolucija prirodno uključuje različite procese promena u smislu strategije, strukture i pristupa radu, međutim neke od najtežih promena odnose se na ljude i njihove sposobnosti, kao i na njihove vrednosti, uverenja i očekivanja. Menadžeri timova treba da imaju na umu niz razloga koji mogu biti u korenima individualnog otpora promenama:

- Stepem zadovoljstva poslom
- Percepcija zajedničkih ciljeva i rezultata
- Percepcija potencijalnih rizika
- Percepcija uticaja na lični život
- Kulturološke razlike u ličnim stavovima prema promeni
- Kulturološke razlike u percepciji neizvesne budućnosti
- Strah od gubitka posla, prihoda ili lične sigurnosti
- Lične predrasude

Postizanje uspešnih organizacionih promena

Tehnologija je pokretač koji vodi ka revolucionarnim promenama, koji tera lidere i menadžere da unište već usklađenu organizacionu strukturu, kako bi stvorili novi sistem koji će bolje odgovarati sledećem izazovu. Međutim, stalne promene mogu dovesti do frustracije i umora među članovima tima. Prevazilaženje otpora promenama zahteva adekvatno planiranje i koordinaciju, ali pre svega, to je izgradnja poverenja i poverenja koji će podstaći aktivno uključivanje svih učesnika u proces za stvaranje atmosfere saradnje i prihvatljivosti.

Menadžeri i lideri u kulturnim i kreativnim industrijama treba da razmotre kritičnu važnost ravnoteže između kontrole organizacionih procesa s jedne strane, kao što su planiranje, koordinacija i delegiranje zadataka, na primer, i sa druge strane, kreativne autonomije i slobode donošenja odluka kao suštinske komponente zadovoljstva kreativnih zaposlenih. Drugi aspekt koji treba uzeti u obzir je prisustvo više kultura unutar određene organizacione strukture, povezano sa različitim umetničkim pogledima, percepcijama i očekivanjima članova tima u procesu prenosa informacija, komunikacije ideja i izvršavanja zadataka. Veći stepen slobode je od suštinskog značaja za podsticanje inovativnog i originalnog razmišljanja, otvorenosti, preuzimanja rizika i lične inicijative. Traženje određene predvidljivosti i rutine u ponašanju ljudi može sugerisati poslušnost i nedostatak kreativnosti, stoga treba pronaći i održavati pravu ravnotežu između kontrole i kreativne autonomije za prevazilaženje problema povezanih sa promenama i postizanje boljih rezultata u radu.

V. Liderstvo kao menadžerska sposobnost

Liderska uloga se obično povezuje sa procesom vođenja i usmeravanja drugih, dok se glavna odgovornost menadžera vidi u kontroli procesa rada i članova osoblja uključenih u njega. Dobro poznata diferencijacija između liderstva i menadžmenta stavlja naglasak na lidere koji vode svojim primerom i menadžere koji pozivaju na očekivanja:

- Menadžer može da deluje kao lider, dok lider ne može da obavlja menadžersku ulogu.
- Od menadžera se očekuje da radi stvari na pravi način, dok lider treba da radi ono što je ispravno.
- Menadžer se ponaša kao kontrolor i supervizor, dok je uloga lidera da inovira i stvara.
- Menadžer je odgovoran za planiranje promene, dok lider mora da upravlja promenom.
- Menadžer ima ulogu nadgledanja, dok lider ima ohrabrujuću ulogu.
- Menadžer se bavi organizovanjem i popunjavanjem osoblja, dok se lider bavi komunikacijom i osnaživanjem.
- Menadžer postavlja raspored rada, dok lider postavlja pravac.

Kreativno vođstvo

U manjim preduzećima, menadžerske i kreativne uloge se često obavljaju zajedno, dok će vođenje procesa kreativnosti i inovacija u većim organizacijama verovatno stvoriti tenzije i ograničenja oko upravljanja komercijalnim aktivnostima, gde se može primeniti pristup „dvostrukom vođstvu“, u kojoj će kreativni lider promovisati kreativnost, a menadžerski lider će se baviti marketinškim i komercijalnim zahtevima (Tovnlai, Beech and McKinlai, 2009). Sve u svemu, za uspešno vođenje kreativnih ljudi biće potrebna sposobnost da se omogući

okruženje koje promovira inovacije i ispunjava poslovne zahteve, imajući u vidu da je utvrđeno da profesionalci u ovoj oblasti imaju osobine ličnosti koje predisponiraju uspešno učenje i lični razvoj. Goleman (2017) predlaže šest efikasnih stilova rukovođenja za kreativne lidere koji se mogu koristiti na odgovarajući način i pažljivo u različitim situacijama.

- **Prinuda** – više autokratski stil prikladan u hitnim slučajevima kada je potrebno brzo donošenje odluka. S obzirom na autonoman i nezavisan karakter kreativnog rada, ako se nepotrebno koristi, ovaj stil može izazvati otpor i da demotivira tim.
- **Autoritativnost** – demonstriranje vizije budućnosti i sposobnosti da se motivišu drugi, može biti prikladno u upravljanju promenama kada se mora postići novi pravac ili cilj.
- **Afilijacija** – fokusira se na ljude, sposobni da oblikuju efikasne timove, mogu biti korisni kada se pojave međuljudski problemi.
- **Demokratski** – promovisanje nezavisnog donošenja odluka, lične inicijative i samoizražavanja, može biti inspirativno i olakšati konsenzus u kreativnim industrijama.
- **Određivanje tempa** – vođenje primerom da bi se došlo do ispunjenja viših standarda.
- **Koučing** – ohrabrujući, može se koristiti da pomogne ljudima da razviju sopstvene snage.

VI. Kulturološke razlike u upravljanju ljudima

Liderstvo i menadžment se mogu razlikovati po funkcijama koje obavljaju, ali međusobni uticaj koji imaju jedno na drugo zavisi od individualnog rukovođenja ili stila upravljanja koji je oblikovan i unapred određen u okviru određenog kulturnog konteksta. Kulturološke razlike imaju veliki uticaj na dinamiku rada, komunikaciju i očekivanja zaposlenih, jer se projektuju na preferirane organizacione stilove upravljanja i rukovođenja (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Kulturološki različite vrednosti

Ljudi *prema moći i hijerarhiji*, definisani kao *distanca moći*, izraženi su u usvojenim liderskim pristupima interakciji sa timom i obavljanju upravljačkih funkcija. Visoko hijerarhijska društva i organizacije, azijska ili latinoamerička na primer, teže održavanju visokog stepena formalnosti i lojalnosti poziciji moći. Grupne norme su jasno utvrđene kako bi se izbegla zabuna i nepoštovanje pravila. Zapadni pogledi na moć i hijerarhiju sugerišu fleksibilniju i horizontalnu strukturu organizacije rada sa naglaskom na relativnoj jednakosti između članova tima i njihovih vođa, pružajući mogućnost veće slobode za individualno odlučivanje i ličnu inicijativu.

Razlika između kulturološki vezanog menadžmenta i liderskih *pristupa motivisanju ljudi* može se naći u stepenu izbegavanja neizvesnih i rizičnih situacija. U zemljama Bliskog istoka, na primer, ljudi teže merenju većeg stepena izbegavanja neizvesnosti što utiče na proces donošenja odluka u pravcu minimiziranja negativnih ishoda i poboljšanja radnog učinka i produktivnosti. Nasuprot tome, deo sveta koji je dominantno englesko govorno područje (SAD, UK, Australija) teži da više tolerira neizvesnost u donošenju odluka, podstičući individualno učešće u procesu. Drugi kulturološki aspekt koji treba uzeti u obzir je stepen *međuzavisnosti između pojedinca i grupe*. U organizacijama u kojima *kolektivistički* stavovi o lojalnosti i važnosti grupnih postignuća prevladavaju nad individualnim ciljevima, menadžeri i lideri treba

da vode računa o tome da će takmičarski duh biti manje važan od održavanja dobrih odnosa, dok će poverenje biti visoko cenjeno. S druge strane, fokus na individualne ciljeve i prava u *individualističkim* društvima biće povezan sa intenzivnijim nadmetanjem između članova grupe u izvršavanju zadataka, dok će akcent na važnosti odnosa biti manji. Takođe, niz drugih faktora značajno utiče na stilove rukovođenja i upravljanja, kao što su razlike u vremenskom fokusu i vremenskoj orijentaciji, koncepti prostora, akcije i komunikacije. Komunikacija, kao jedna od najvažnijih veština u liderstvu, ima svoje specifičnosti zasnovane na kulturama koje se razlikuju širom sveta. Koncept *visokog i niskog konteksta komunikacije* Edvarda Hologa sugerira da okruženje u kome se proces odvija ima uticaj na prenetu poruku. U kulturama visokog konteksta, koje karakteriše viši stepen grupne međuzavisnosti i lojalnosti poziciji moći, značajnije informacije su kodirane telesnim i neverbalnim jezikom, a verbalni deo teži da bude implicitniji, indirektniji i manje značenja. Razumevanje prenesenog značenja zavisi od već postojećeg znanja o odnosima i obrascima ponašanja. U zapadnim kulturama sa niskim kontekstom, značenje se razmenjuje na direktniji i eksplicitniji način, uz ograničenu upotrebu neverbalnih impulsa. Odnosi i stavovi prema moći ne utiču na kodirano značenje u tolikoj meri jer u kulturama višeg konteksta i razumevanje uglavnom zavisi od verbalnog inputa. Izbegava se dvosmislenost, a govor teži da bude sažet i jasan.

Pet glavnih kategorija razlika između komunikacije visokog i niskog konteksta

	Visoko značenje	Nizak kontekst
Udruženje	Odnosi zavise od dugotrajnog procesa izgradnje poverenja. Jaka diferencijacija između pozicije unutar grupe i van grupe. Centralizovana vlast. Održavanje dobrih odnosa važnije je od postizanja radnih ciljeva.	Veza počinje i brzo se završava. Lakše je ući u postojeću grupu. Radni ciljevi i rezultati su najvažniji. Decentralizovana je struktura. Donošenje odluka nije koncentrisano na vrhu.
Interakcija	Intenzivna upotreba neverbalnih sredstava – tona glasa, gestova, izraza lica. Značenje se prenosi kroz kontekst (implicitno). Stvarne reči imaju manje značenja. Neslaganja su personalizovana i treba ih izbegavati.	Ograničena upotreba neverbalnih impulsa. Značenje je u tačnim rečima (eksplicitno). Kontekst nije toliko važan. Fokus je na racionalnom rešenju, a neslaganje je depersonalizovano .
Teritorijalnost	Prostor se deli. Ljudi mogu stajati ili sedeti bliže jedni drugima.	Prostor je privatniji i ljudi bi trebalo da stoje odvojeno.
Temporalnost	Zakazivanje vremena je teško jer ometa potrebe ljudi. Mnogi zadaci se mogu obavljati istovremeno. Promena je spora, a vreme je proces.	Zadaci su precizno raspoređeni. Prednost se daje obavljanju jednog po jednog zadatka. Promena je brza i rezultati treba da se vide odmah. Vreme je novac.
Učenje	Deduktivno mišljenje – od opšteg do specifičnog. Učenje se dešava kroz posmatranje praćeno vežbanjem. Poželjan je grupni rad.	Induktivno mišljenje – od specifičnog do opšteg. Fokus je na detaljima. Poželjno je samostalno učenje.

Izvor : 1.4.6 – Kontekst kultura: visok i nizak. Preuzeto sa https://vvv2.pacific.edu/sis/culture/pub/contekt_cultures_high_and_lo.htm.

Kulturološke posledice u rukovođenju i upravljanju

Univerzalno, najuticajnije lideri su veoma inteligentni, elokventni, imaju znanje, energični su i uporni. Međutim, ovi atributi se različito percipiraju u različitim kulturama, u zavisnosti od različitih uslova povezanih sa specifičnim stavovima prema moći i hijerarhiji, međuzavisnošću grupe, donošenjem odluka, motivacijom i drugim. Ove razlike se mogu jasno uočiti u kontekstu rada kroz posebnu preferenciju za orijentaciju na zadatak ili orijentaciju na odnose

S druge strane, u kolektivističkim organizacijama i organizacijama višeg konteksta biće potrebno timsko orijentisano vođstvo koje olakšava saradnju i zajednički cilj. Oslanjajući se na ove razlike u očekivanjima od liderskog pristupa, treba pomenuti i neke kulturološke razlike u obavljanju upravljačkih funkcija. U društvima sa više moći, planiranje se oslanja na autokratski pristup, bez uzimanja u obzir mišljenja podređenih. Proces organizovanja će biti strogo kontrolisan i centralizovan. Obuka i unapređenje osoblja zavisice od višeg rukovodstva, a bliski nadzor lične kontrole nadređenih može biti najprikladniji način upravljanja ljudima.

Naprotiv, u individualističkim kulturama sa nižim distancama moći, planiranje sugerise aktivniju akciju i integraciju zaposlenih u odlučivanju o najprikladnijem pristupu izvršenju zadatka. Individualna autonomija u donošenju odluka će karakterisati organizaciju radnih procesa sa opuštenim pogledom na određeni normativni obrazac ponašanja. Direktno neslaganje sa starijima i saradnja u razvoju i realizaciji radnih projekata biće deo funkcije usmeravanja i kontrole

Menadžeri i lideri u kulturnim i kreativnim industrijama treba da shvate da jedan od dva stila komunikacije (sa visokim ili niskim kontekstom) nije nužno bolji, već je pitanje koji je u datoj situaciji adekvatniji. Prilično kulturološki specifični stavovi o moći i grupnoj međuzavisnosti mogu imati veliki uticaj na individualno ispoljavanje inicijative i percepciju slobode i nezavisnosti. Budući da je inovativnim ljudima potrebna kreativna autonomija da bi izvršili svoje zadatke, može se pretpostaviti da bi kreativne industrije u društvu sa više individualizma i manje moći bile prilagodljivije poslovnom okruženju koje se brzo menja i konkurentno je zbog svoje specifične visoke tolerancije na rizik, promene i neizvesnost i zbog povezanosti sa procesom kreativnosti i inovacije.

VII. Literatura:

Belbin, R. M. (2010). Team roles at work. Routledge. ProQuest Ebook Central. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Browaeyns, 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=sTeWF5c8FXKK&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 Reference

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%20KKal%20mgt%20review.view.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.
- Browaeyns, 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. *AKKountancy 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?aKKountid=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=sTeWF5c8FXKK&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?aKKountid=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 Zahvalnica

Andrej Pavlov – osnivač i vlasnik MBOX Studios