



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Управление на екипа и промените в културните и творческите индустрии (КТИ)

Тема 2.5

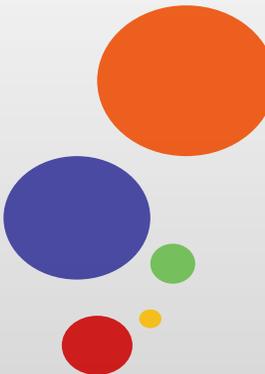


Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на тази публикация не означава одобрение на съдържанието, което отразява само възгледите на авторите, и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на информацията, съдържаща се в него.



Съдържание

1. Разбиране на творческите групови динамики
2. Специфичното естество на управлението в творческите индустрии
3. Какви умения са необходими за изпълнение на управленски функции?
4. Справяне с промените
5. Лидерството като управленска способност
6. Културни промени в управлението на хората





Творческа автономност и свобода на индивидуалната инициатива в КТИ



**Самостоятелн
о мислене и
самоувереност**



**Самодисципли
на и
постоянство**



**Любопитст
во и
поемане на
рискове**



**Нарушава
не на
правилата**





Икономика на “преживяванията”

КТИ са свързани с нарастващата нужда на хората за културна идентичност и социално овластяване, изразено в символична форма и комуникирано чрез средствата на технологията за осигуряване на икономическа полза интелектуални права, като изкуства и занаяти, мода и дизайн, реклама, архитектура, филми, графичен и софтуерен дизайн, музика и сценични изкуства, издателство или традиционни медии.

(Cerneviciute & Strazdas, 2018)

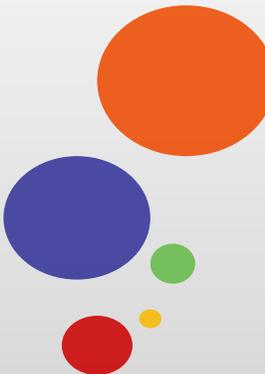




Разбиране на творческите групови динамик

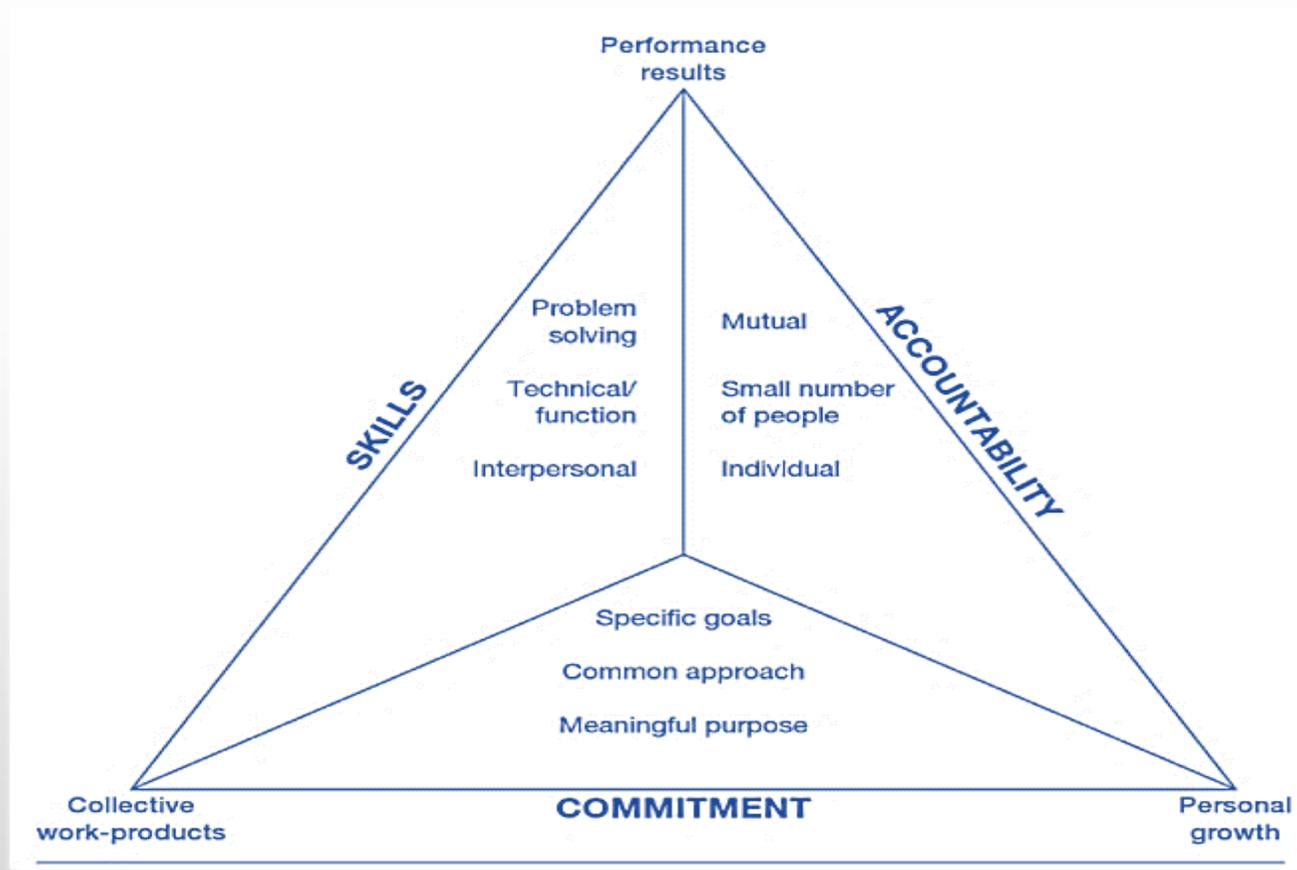


- Традиционни възгледи за групови динамик
- Хората като най-важния актив в творческите компании - *притежаване на най-специфичната експертиза и технически умения, необходими за организиран, координиране и контрол на процеса по създаване, както и осигуряването на печалба от него;*
- **Колективна ефикасност** – *колективни усилия и комбинация на разнообразни умения, които не могат да бъдат осигурени само от един човек;*
- **Творческа продуктивност** – *постигане на баланс между индивидуалните творчески нужди и изпълнението на управленски функции за постигане на обща цел;*
- **Видове екипи** - *временни екипи и самоуправляващи се екипи в КТИ;*
- **Фактори, влияещи върху ефективността на творческите екипи** – *основни микро фактори: установяване на ясни цели, свобода на личната инициатива, достатъчно време и ресурси, обратна връзка и подкрепа, възможности за разрешаване на проблеми и възникване на нови идеи.*

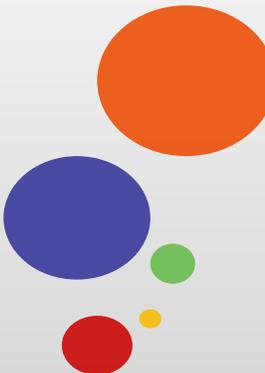




Екипни основи за преодоляване на естествената човешка съпротива за поемане на отговорност за чужди действия



Източник: 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.

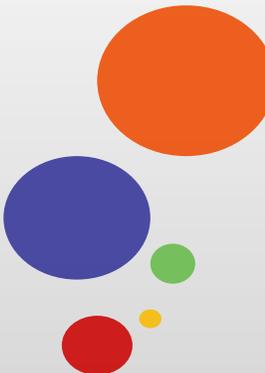
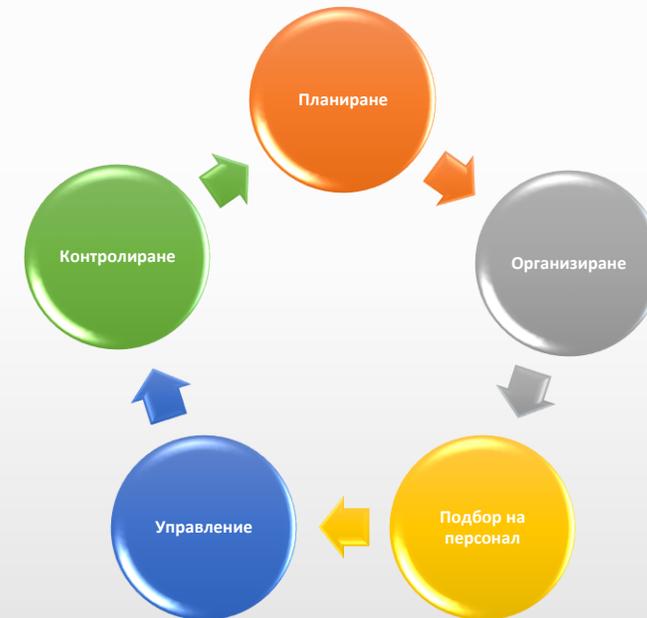




Специфичното естество на управлението в творческите индустрии

“Управлението е изкуството да свършиш нещата чрез хората.” Mary Parker Follet

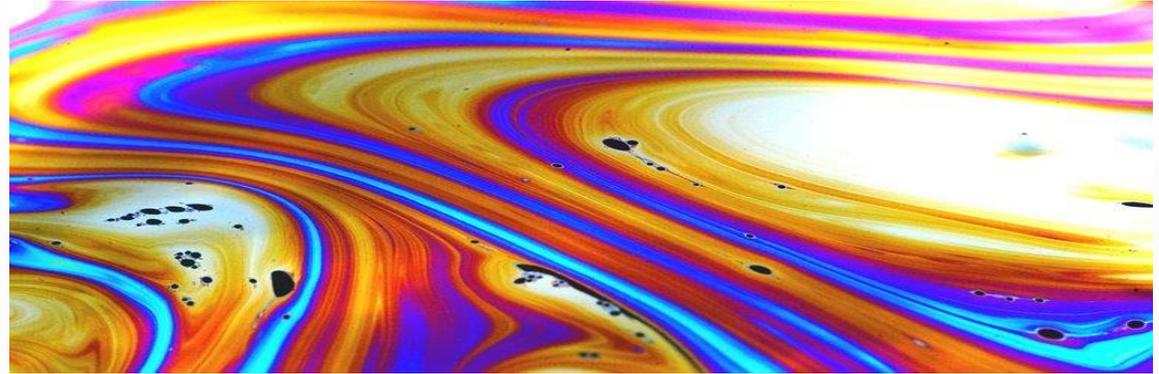
- **Управленски роли** – интегриране на трите основни роли – вземане на решения, информиране и междуличностна интеракция
- **Какво правят мениджърите?**
 - Вземат решения относно графика за дейностите, необходими за приключване на конкретни задачи
 - Приоритизира и координира ефективно организационните дейности в съответствие със съществуващия план
 - Идентифицира и избира правилните хора за точните работни позиции;
 - Контролира информационния поток
 - Предоставя обратна връзка и измерва резултатите





Управление на творчески екипи

- Необходимост от нови и уникални продукти
- Непредвидено търсене
- Артистична природа на продуктите
- Самоуправляващия се персонал (Verzins, 2012), при които членовете на екипа виждат себе си като предприемачи и доставчици на интелектуална работа, държейки основната отговорност за постигане на организационните цели;
- Изпълнение на паралелни функции, свързани със създаването на ясен план за действие преди делегирането на задачи и балансирането между широкия спектър от елементи на системата, при отчитане на важността на мотивацията и контрола в същото време.





Какви умения се необходими за изпълнение на управленски функции?

Технически умения

Обучение и наблюдение на персонала

Дигитална компетентност

Комуникационни умения

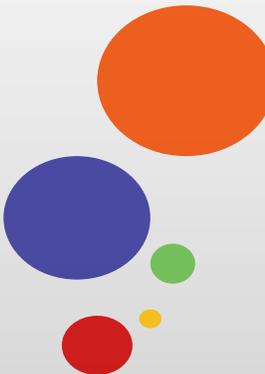
Разбиране на нуждите на хората

Ефективна комуникация

Концептуални умения

Внимание към детайлите

Вземане на решения





Важни управленски умения в културните и творчески организации

- Комуникационните умения и развитата способност за убеждаване, мотивиране и ръководене на хора, които са по-чувствителни, емоционални, експресивни и по-самостоятелни;
- Специалната способност да балансираш между артистичния характер на авторите и техните продукти, и търговските аспекти на творческия процес
- Отлична способност да управлява разнородни екипи от хора с разнообразен профил на специализация, бизнес и култура
- Изключителна способност за управление на няколко проекта едновременно
- Отлична способност за вземане на бързи решения и приемане на критика в конкурентна бизнес среда





Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

Справяне с промените



Основните заплахи:

- Световната икономическа конкуренция
- Дерегулация
- Бърза технологична промяна
- Пандемията Covid-19
- Постоянно напрежение около търсенето на творчески продукти
- Бизнес неуспех
- Постоянен риск, заобикалящ творческите организации

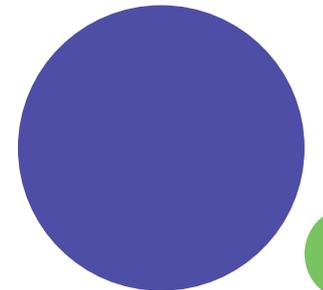




Страх от неизвестното и съпротива към промяната

Ръководителите на екипи трябва да имат предвид различните причини, които могат да се коренят в индивидуалната съпротива към промяната:

- Степен на удовлетвореност от работата;
- Възприятие за общи цели и резултати;
- Възприятие за потенциални рискове;
- Възприятие за повлияване на личния живот;
- Културни различия в личностното отношение към промяна и несигурност;
- Страх от загуба на работа, доход или лична сигурност;
- Лични вярвания и предубеждения;



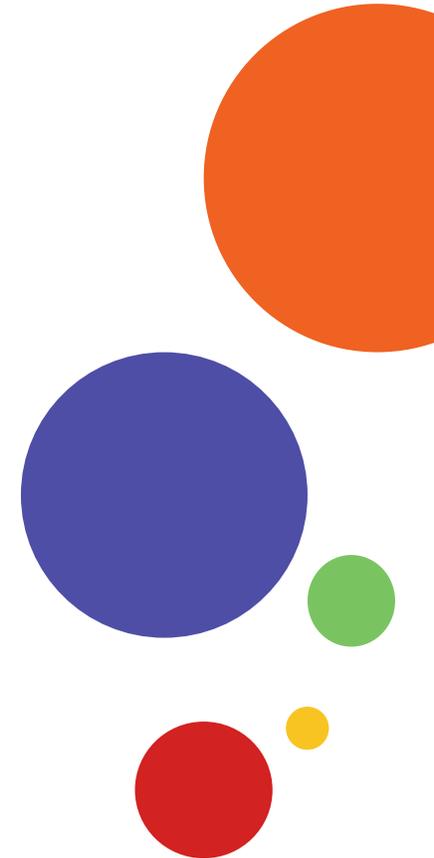


Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Постигане на успешна организационна промяна

- Постигането на баланс между контролните и организационните процеси и творческата автономност като важен компонент за удовлетвореността на творческите работници;
- Отчитане на присъствието на множество култури и разнородни творчески погледи в процеса на информационен трансфер, комуникация на идеи и изпълнение на задачи;
- Позволяване на по-голяма степен на свобода за насърчаване на иновативното и оригинално мислене, откритост, поемане на рискове и лична инициатива;
- Създаване на визия за промяна и споделянето ѝ широко с членовете на екипа, партньорите и клиентите ще овласти хората да разпространят про-активно организационната визия.





Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



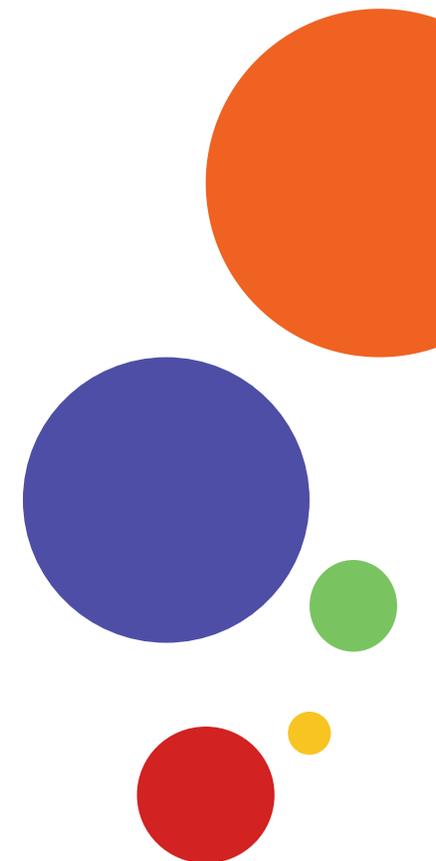
Лидерството като управленска способност

Ръководител

- Може да действа и като лидер
- Очаква се да прави нещата по правилния начин
- Действа като контрольор и супервайзор
- Отговорен за планиране на промените
- Има роля при наблюдението
- Отговаря за организирането и осигуряването на служителите
- Съставя работния график

Лидер

- Не може да изпълнява ролята на ръководител
- Трябва да прави каквото е редно
- Иновира и създава
- Управлява промените
- Има насърчаваща роля
- Отговаря за комуникацията и овластяването
- Определя посоката





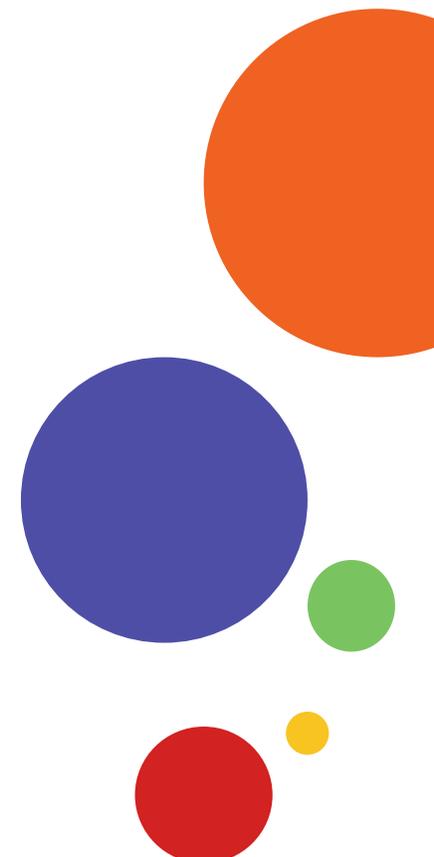
Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Творческо лидерство

- Подходите на лидерство и управление трябва да бъдат съобразени със специфичните белези на личността и предпочитания за учене на творческите хора, при отчитане на техния професионален профил и обстоятелства;
- Прилагане на “Двойно лидерство”, при което творческия лидер насърчава креативността, а управляващия лидер се справя с маркетинговите и търговски търсения (Townley, Beech and McKinlay, 2009).

“Най-добрите лидери не познават само една посока на лидерство – те притежават умения за няколко, и имат гъвкавостта да сменят стилове според условията” Daniel Goleman.





Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Ефективни лидерски умения за творчески лидери



- **Принудителен** - по-автократичен стил, подходящ при спешни случаи, когато е необходимо бързо вземане на решения. Като се има предвид автономният и независим характер на творческата работа, ако се използва ненужно, този стил може да предизвика съпротива и демотивация;
- **Авторитарен** - демонстрира визия за бъдещето и способност да мотивира другите; може да е подходящ при управление на промени, когато трябва да се постигне нова посока или цел;
- **Ориентиран към взаимоотношения** - фокусира се върху хората, способен е да формира ефективни екипи, може да бъде полезен при възникване на междуличностни проблеми..
- **Демократичен** – насърчава независимото вземане на решения, персоналната инициатива и себеизразяването, може да бъде вдъхновяващ и осигуряващ консенсус в творческите индустрии;
- **Основен на примера** – водене чрез пример за постигане на високи стандарти;
- **Коучинг (наставляващ)** – насърчаването може да бъде използвано, за да се помогне на хората да развият собствените им силни страни;



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Система на културните ценности – зависимост от властта

Степента, в която членовете на организацията или институцията (като семейство, училище, работно място, общност) с по-малка власт приемат и очакват, че властта се разпределя неравномерно.





Зависимост на групата

Индивидуализмът се отнася за общества, в които връзките между хората са слаби: от всеки се очаква да се грижи за себе си и за най-близкото си семейство. Колективизмът като негова противоположност се отнася до общества, в които хората още от раждането си са интегрирани в силни, сплотени вътрешни групи, които през целия им живот продължават да ги защитават в замяна на безпрекословна лоялност.





Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Културни различия на работното място

Голяма дистанция във властта & Колективизъм

- *Началници и подчинени се смятат за екзистенциално неравностойни*
- *Йерархичната система се основава на екзистенциално неравенство*
- *Организациите централизират властта колкото е възможно повече в няколко ръце*
- *Подчинените очакват да им се казва какво да правят*
- *Ръководителите имат право на привилегировани контакти между началници и подчинени, като те трябва да се инициират само от началниците*
- *Идеалният ръководител е автократ или "добър баща"*
- *Служителят ще действа в съответствие с интересите на тази вътрешна група, които невинаги могат да съвпадат с неговите или нейните индивидуални интереси*

Малка дистанция във властта & Индивидуализъм

- *Подчинените и началниците се смятат за екзистенциално равни*
- *Йерархичната система е неравенство на ролите, установено за удобство, и ролите могат да се променят*
- *Организациите са плоски и доста децентрализирани*
- *Подчинените очакват да се консултират с тях, преди да вземат решение*
- *Привилегиите на висшестоящите по принцип са нежелателни*
- *Висшестоящите трябва да са достъпни за подчинените*
- *Идеалният началник е находчив (и следователно уважаван) демократ*
- *Работниците трябва да действат като "икономически лица" или като хора с комбинация от икономически и психологически потребности, но във всеки случай като личности със свои собствени потребности*



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Прилики и разлики между държавите на проектните партньори

- Хората във всички страни ще очакват и приемат властта да бъде разпределена неравномерно;
- Най-голямата йерархична разлика между високи и ниски организационни нива ще бъде открита в Румъния и Сърбия, последвани от България, Португалия и Гърция.
- Централизация на работните процеси и структура ще следва сходен модел в петте страни – партньори;
- Управлението ще разчита на инструкциите на ръководителите и официалните инструкции и решения, а подчинените ще очакват да им бъде казано какво да правят;
- Връзката между хората на всички нива ще покаже по-емоционални черти отколкото рационални такива;
- Лидерът ще бъде припознат като „добър баща“ и привилегиите ще бъдат приети като норма;
- По-продължителен период от време е необходим за изграждането на доверие и взаимоотношения в Сърбия, следвани от Португалия, България и Румъния, и най-малко колективистичната Гърция;
- В Гърция, Сърбия, Румъния и България най-ефективния ръководител би бил този, който е ориентиран към екипа, някак харизматичен и предпочитащ независимостта при вземането на решения;
- В Португалия основополагащата важност е върху Харизматичността/ Основания на ценности подход, следван от Ориентирано към екипа и Активно лидерство;



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



FENICE: Насърчаване на предприемачеството и иновациите в културните и творческите индустрии чрез интердисциплинарно обучение е съфинансиран от програма Еразъм+ на Европейския съюз.

Проектът е инициатива на 5 академични и изследователски институции:



www.fenice-project.eu

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на нейното съдържание, което отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба, която може да бъде използвана за информацията, съдържаща се в нея