



**Раздел 2:
Предприемаческа
практика –
Моделиране на
предприятие в КТИ**

Тема 2.5.

**Управление на екипа
и промените в КТИ**

Автор(-и):

Неда Димитрова

Институция(-и):

**Висше училище по
мениджмънт, България**



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

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. Номер на проект: 2020-1-BG01-KA203-079193.

Този материал е част от учебното съдържание на програма „Управление и предприемачество в културните и творческите индустрии“ за студенти от бакалавърска и магистърска степен по изкуства и хуманитарни науки, съдържаща общо 10 теми. Той е разработен в рамките на проект „FENICE: Насърчаване на предприемачеството и иновациите в културните и творческите индустрии чрез интердисциплинарно обучение“, който е подкрепен от програма „Еразъм +“ по ключова дейност Стратегически партньорства във висшето образование“.

Учебното съдържание накратко:

Програма ФЕНИС

Раздел 1: Мениджмънт и предприемачество в КТИ

Тема 1.1. Разбиране на КТИ. Междусекторно сътрудничество.

Тема 1.2. Креативност и иновации. Отговорност и етично поведение

Тема 1.3. Културни политики и институции. Интелектуална собственост

Тема 1.4. Предприемаческо мислене и процес

Раздел 2: Предприемаческа практика – Моделиране на предприятие в КТИ

Тема 2.1: Проектиране на бизнес за КТИ: изготвяне на бизнес план и представяне на бизнес

Тема 2.2: Продукт или услуга от икономическа гледна точка. Икономическа стойност. Продукт и услуга в областта на изкуствата. Културна стойност.

Тема 2.3: Пазар, конкуренция, потребление и брандиране в КТИ

Тема 2.4: Бизнес модели, системи, партньорства

Тема 2.5: Управление на екипа и на промените в КТИ

Тема 2.6: Финансиране. Възможности и рискове

Повече информация можете да намерите на уеб страница: <http://www.fenice-project.eu>

Декларация за авторско право:



Тази разработка е лицензирана под международния лиценз Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Вие сте свободни да:

- споделяте - копирате и разпространявате материала на всякакъв носител или формат
- адаптирате - смесвате, трансформирате и надграждате материала

при следните условия:

- Признание - трябва да дадете подходящо признание на приноса, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да направите това по всякакъв разумен начин, но не и по такъв, който да предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.
- Некомерсиалност - Не можете да използвате материала с комерсиална цел.
- Сходно Споделяне - Ако добавяте, трансформирате или надграждате материала, трябва да го разпространявате при същите лицензи като оригинала.

1 Общ преглед на темата

Тази тема ще представи концепцията за управление на екипа. Ще бъдат разгледани определенията за екип и някои общи аспекти на екипната култура, както и конкретни подходи за изграждане и управление на ефективни екипи. Особено внимание ще бъде обърнато на спецификата на управлението на екипи в КТИ и на прилагането на управление на промените във времена на глобална цифровизация и мултикултурализъм. Подробното съдържание се отнася до: (i) разбирането на динамиката на творческите групи, (ii) спецификата на управлението в творческите индустрии, (iii) уменията, които са необходими за изпълнение на управленски функции, (iv) справянето с промяната, (v) лидерството като управленска способност и (vi) културните различия при управлението на хора.

2 Съдържание на темата

I. Разбиране динамиките на творческите групи

Творческият предприемач може да бъде в състояние да се справи сам с всички бизнес задачи в началото, обаче с развитието на бизнеса, идва необходимостта да си сътрудничат или да наемат хора, които могат да помогнат на предприятието да успее. Справянето с бизнес предизвикателствата зависи от състава на екип от хора, които са съвместими помежду си и споделят сходни интереси и отношение към работата. Ето защо изборът на партньори, наемането и ефективното управление на служители може да окаже голямо влияние върху предприемаческия път към провал или успех.

Учените често наричат културните и творческите индустрии идея за "икономика на преживяванията", свързана с нарастващата нужда на хората от "културна идентичност и социално овластяване"(Cerneviciute & Strazdas, 2018),, изразена в символична форма и предадена чрез средствата на технологиите. Едно опростено определение на творческите индустрии би подчертало използването на конкретен образ, комуникиран чрез каквато и да е форма на средство за получаване на икономическа изгода от интелектуална собственост, като например изкуства и занаяти, мода и дизайн, реклама, архитектура, филмопроизводство, графичен и софтуерен дизайн, музика и сценични изкуства, издателска дейност или традиционни медии. Цялостният процес на създаване на такива продукти обаче изглежда несигурен и труден за планиране поради непредвидимото търсене и временния характер на проектите.

Хората като най-важния актив в творческите компании

Необходимо е да се подчертае ролята на хората като най-важния актив в творческите предприятия, които често се създават като малки или средни предприятия, които си сътрудничат помежду си във временни партньорства или съвместни предприятия.

Мениджърските роли в КТИ могат да се окажат много по-трудни, отколкото в други индустрии, ако се вземе предвид по-широкият обхват на управленските практики в културните и творческите индустрии - управлението на себе си, управлението на другите и управлението на обектите изискват успешен състав на проектни екипи, в които отделните лица притежават много специфичен опит и технически умения, необходими за организиране, координиране и контролиране на производствения процес, както и за реализиране на печалба от него.

Иновативните идеи и мислене служат като императивна норма за пускане на пазара на творчески продукт, но мениджърите често могат да се провалят в процеса на формиране на продуктивна работна група, тъй като не успяват да видят субективните възгледи и намерения на творците, което поставя акцент върху някои вероятни конфликти между художествените и управленските аспекти на творческите бизнес проекти. Тъй като мениджърът предлага работата да се върши чрез хора и групова работа, възниква въпросът как артистите и творците възприемат себе си като част от група и как могат да се представят професионално в рамките на традиционния бизнес модел.

Екипи и колективна ефикасност

Събирането на хора в група не прави екип. По-малките или по-големите организации се състоят от групи, в които хората работят заедно по определен проект за определено време.

“Екипът е малък брой хора с взаимно допълващи се умения, които са обединени от обща цел, стремеж за изпълнение и подход, за които са носят взаимна отговорност” (Katzenbach and Smith, 1993).

Изпълнението на по-предизвикателни и комплексни задачи изисква колективни усилия и комбинация на различни умения, които не могат да бъдат осигурени от само един човек. Следователно, едно от основните качества на ръководителя се базира на разбирането за съвместна работа като процес, който включва учене, потенциал и представяне на всеки отделен член на екипа, за да се ангажира с общата цел.

Творческа продуктивност

Творческата продуктивност обикновено се разглежда като явление, изразяващо тясната връзка между индивида и неговата среда. Творческите идеи често произлизат от един-единствен човек, но по-късно се развиват и превръщат в продукт от екип от други творчески умове, които споделят стойността на новостта и полезността. Този възглед се подкрепя от Гилсън и Шали (Gilson and Shalley (2004)), които предлагат, че *екипното творчество е колективен процес, при които хората се ангажират емоционално и когнитивно за създаване на нови и полезни продукти и процедури.* Обикновено, творците биват учени да бъдат по-чувствителни, с интереси, които се направляват от тяхната интуиция и интровертна личност. В резултат, управлението може да се сблъска от една страна с трудната задача да балансира между индивидуалните творчески нужди и творческия потенциал, и от друга - с изпълнението

на ръководни функции в посока постигане на общата цел. При коминтирането на тази трудност, си струва да се спомене, че предходни изследвания показват много по-малка продуктивност на творческите групи в сравнение с индивидуалното представяне (Cerneviciute & Strazdas, 2018).

Задачи и роли на екипа

Задачите на екипа могат да варират в зависимост от бизнес нуждите. Като цяло могат да се разграничат три основни групи задачи по отношение на уменията и компетентността, необходими за тяхното изпълнение: *задачи, свързани с производството на продукт; задачи, свързани с генерирането на нови идеи, и задачи, насочени към намирането на решение на конкретни проблеми.*

Взаимозависимостта на задачите като явление, отразяващо степента, в която членовете на екипа разчитат един на друг за обмен на информация и взаимна подкрепа. Този вид взаимозависимост може успешно да улесни индивидуалната и екипната автономност, което от своя страна повишава ефективността. Взаимната отчетност и взаимозависимостта биха били възможни, ако ръководителите и мениджърите на екипи осъзнават необходимостта да намерят правилния човек за правилната позиция и роля. С редица екипни роли се свързва специфична комбинация от умения, качества и поведение, необходими за изпълнението на различни задачи. Те могат да бъдат категоризирани най-общо в три основни групи:

- *Ролите на задачите* са свързани с производствения процес и се фокусират върху задачите, които трябва да бъдат изпълнени през определен период от време. Това ги прави ефективни само за момента.

- *Социалните роли, функциониращи в екипа*, могат да бъдат по-продуктивни, тъй като отчитат емоционалната реакция на членовете на екипа към работата в екип.

- *Роли, обхващащи границите*, за установяване и поддържане на външна комуникация и внасяне на нови бизнес идеи и информация в организацията

Видове екипи

В контекста на традиционното управление няколко вида екипи заслужават по-голямо внимание, за да се разберат по-добре проблемите, които могат да възникнат при работа в екип:

- *Постоянните екипи* се отличават с по-висока степен на сплотеност и взаимозависимост, което им позволява да постигнат целите на екипа и да генерират печалба за компанията. На етапа на развитие на екипа си те остават заедно и прехвърлят общите усилия към следващата задача за изпълнение; Примери за ефективни постоянни екипи често могат да бъдат открити в администрацията и човешките ресурси;

- *Временните екипи* съществуват за кратък период от време и обикновено се разпускат след фазата на приключване. Обикновено те се състоят от членове на други групи или се приемат временно в компанията, за да помагат в работата по конкретен проект;
- *Екипите от оперативни групи* се сформират в проблемни ситуации, когато са необходими критичен анализ и спешни решения;
- *Комитетите*, като друг вид екипи, се събират, за да организират различни събития, да създават стратегии, да оценяват резултатите и в повечето случаи включват експерти със сходен опит и визия;
- *Работните екипи* могат да се опишат като група от хора, ръководена от назначен лидер, чиято основна отговорност е да контролира, мотивира, решава конфликти и насочва екипа към обща цел;
- *Самоуправляващият се екип* се формира от членове, които са в състояние да поемат отговорност за собствените си решения и действия, поради което не е необходимо да се назначава официален лидер или наставник;
- *Виртуалните екипи* придобиха по-голямо значение през последните няколко години и по-конкретно по време на блокирането на пандемията Covid, когато хиляди компании по света трябваше да дигитализират дейността си и да обслужват клиентите си онлайн. Наред с някои предимства, като например намаляване на разходите и разширяване на пазарите, се появиха и някои комуникационни предизвикателства, свързани с управлението на компанията. Сред тях изграждането на доверие може да се окаже най-голямото предизвикателство поради липсата на физически контакт и комуникация лице в лице;

Творческите личности са познати с това, че влагат своя потенциал в няколко краткосрочни проекта едновременно, което затруднява мениджърите при намирането на подходящите хора за позиции, изискващи специфични квалификации и умения. Друг специфичен аспект на управлението би могъл да се свърже с възприемането на заетостта и взаимоотношенията в творческия екип, където работата в екип по-често се разглежда като партньорство, а не като дългосрочен договор за услуга, а йерархичната субординация е малко вероятна. Тези специфични предположения, че временните и самоуправляващите се типове екипи може да са най-характерни в контекста на творческите организации.

Фактори влияещи върху ефективността на творческите екипи

Колкото по-малка е групата, толкова по-лесно е да се изгради взаимозависимост и доверие и да се координират индивидуалните усилия за постигане на обща цел. Предлага се да се създават по-малки подгрупи с до 20 членове, когато групата е изправена пред по-сложни задачи, които изискват съчетаване на голямо разнообразие от умения.

Освен това създаването на ефективен екип ще включва по-задълбочено осъзнаване на различните личностни характеристики, способности, знания и умения, необходими за изпълнението на дадена задача. Изборът на най-добрите сътрудници се нуждае от разбиране на това как индивидуалните качества и професионалните компетенции се допълват с тези, притежавани от другите членове на групата, за да се осигури успех.

Например за екип от графични дизайнери ще е необходима комбинация от подходящи технически умения, умения за работа в екип, креативност и страст към дизайна, презентационни умения, умения за управление на времето и решаване на проблеми, внимание към детайлите, способност за приемане на критика и готовност за адаптиране и промяна.

В колектив синергичният екип споделя обща цел и ангажираност за нейното постигане. Всички членове на групата притежават повечето от уменията, необходими за изпълнението на задачата, и са готови да си сътрудничат и да се учат от грешките на другите. Работните норми и стандарти са ясно установени и разбрани, а усилията на екипа се оценяват подобаващо. Ръководството насърчава индивидуалното вземане на решения и творчеството, като поддържа климат на взаимно уважение и подкрепа, активно участие и навременна обратна връзка.

Основните микрофактори, които улесняват и мотивират творческата работа в екип, според предишни изследвания могат да се разглеждат като поставяне на ясни цели, предоставяне на свобода за лична инициатива, достатъчно време и ресурси, обратна връзка и подкрепа, възможности за решаване на проблеми и предлагане на нови идеи. Освен това мениджърите трябва да обърнат специално внимание на необходимостта от установяване на ясни критерии за измерване на творческите постижения и осигуряване на редовен мониторинг, както и да имат предвид факторите на външната среда, които могат да повлияят негативно на продуктивността на екипа въпреки благоприятните микрофактори.

II. Специфичното естество на управлението в творческите индустрии

Добре известното определение на Мери Паркър Фолет (Mary Parker Follett) за мениджмънта като "изкуството да се правят неща чрез други хора" поставя акцент върху първостепенното значение на мениджмънта и неговите основни задачи да планира, организира, ръководи и контролира усилията на други хора по систематичен начин.

Управленски роли

За да осигури правилното функциониране на организационната единица, мениджърът трябва да интегрира трите ключови роли - решаваща, информационна и междуличностна, за да свърже хората и информацията на различни нива в организацията по уникален начин, който може да се асоциира метафорично с автомобилен двигател.

Обща характеристика на културните и творческите индустрии, която трябва да се отбележи, е липсата на официално назначен мениджър. Вместо това се прилага подход на самоуправление или ръководството се осъществява от член на екипа, чиято задача ще бъде да включи другите в процеса на интелектуална работа. Всеки участник ще следва да поема отговорност за собствените си решения и ще изпълнява задълженията си самостоятелно в отговор на променящата се бизнес среда. Тези характеристики предполагат, че творческите организации се отличават със специфична форма на организация, в която членовете на екипа ще се възприемат като

предприемачи и доставчици на интелектуален труд, които носят основната отговорност за постигането на организационните цели.

Управление на креативността

За разлика от традиционните организации, при управлението на творческите индустрии е необходимо да се отчитат едновременно множество фактори, влияещи върху процеса на управление, включително уникалното естество на продуктите и непредсказуемостта на търсенето, което усложнява процеса на вземане на стратегически решения. Осъществяването на планиране, организиране, подбор на персонал, ръководство и контрол обикновено включва някои паралелни функции, които идват в резултат на специфичния характер на творческите проекти, свързан с уникалността на техните продукти, ограниченията във времето и финансирането, измеримите им резултати и постоянното взаимодействие на всички управленски функции за успешното завършване на проекта. Следователно мениджърът трябва да създаде ясен план за действие, преди да делегира задачи, и трябва да бъде умел в процеса на координиране и организиране на задачите, като балансира между широкия спектър от елементи на системата и отчита значението на мотивацията и контрола в същото време.

III. Какви са необходимите умения за изпълнение на ръководни функции?

Традиционно за успешното изпълнение на управленските функции е необходим набор от умения. Тези качества и способности могат да бъдат категоризирани в три големи групи: *технически умения, умения за работа с хора и концептуални умения*. Обучението и ръководството на служителите изискват знания и опит в използването на различно оборудване, инструменти и цифрови технологии на всички нива на управление. Оценяването на разходите, бюджетирането, провеждането на пазарни проучвания или използването на социалните медии за рекламиране на продукти и услуги са няколко примера за технически умения. Ако ключовата управленска отговорност е да накараш другите хора да свършат нещо, тогава междуличностните умения и способности да се разбират нуждите на служителите, техните очаквания, силни и слаби страни и модели на поведение биха били от решаващо значение за изграждането на доверие и взаимоотношения, като по този начин позволяват ефективна комуникация и мотивация за изпълнение. Предоставянето на редовна обратна връзка също е важно междуличностно умение за улесняване на интегритета и сплотеността на екипа. Концептуалните умения включват холистичен подход, внимание към детайлите и качеството, които позволяват на мениджърите да получат широка визия за вътрешните и външните фактори и да вземат бързи решения.

Важни управленски умения в културните и творческите предприятия

- Комуникационни умения и усъвършенства способност за убеждаване и мотивиране на хората са необходими за изграждането на творчески екипи и предаването на информация по ясен и смислен начин;

- Специална способност за общуване и ръководене на творчески настроени хора, които обикновено са по-чувствителни, емоционални, себеизразяващи се и по-независими;
- -Специална способност за балансиране между изтънчения художествен характер на авторите и техните продукти, от една страна, и търговските аспекти на творческия процес, от друга;
- Отлична способност за управление на разнообразни екипи от хора с различна 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;

IV. Справяне с промяната

Управлението на промяната обикновено се разглежда като прилагане на структуриран процес и използване на лидерски инструменти за мотивиране и ангажиране на хората в процеса на промяна и възприемане на нови работни подходи за постигане на желаните бизнес резултати. Три основни фактора оказват влияние върху бизнес дейностите във всички региони на света: глобалната икономическа конкуренция, дерегулацията и бързите технологични промени. В резултат на това концентрацията на пазарна сила и икономическата стабилност на организациите намаляват, като в същото време несигурността при вземането на решения се увеличава.

Съпротива срещу промяната

Всяка промяна при вече установени практики може да бъде заплашителна и да има разрушителен ефект върху резултатите от дейността, тъй като промените обикновено пораждаат страх от неизвестното, свързан със съпротива сред всички нива на служителите. Организационната еволюция естествено включва различни процеси на промяна по отношение на стратегията, структурата и работния подход, но някои от най-трудните промени са свързани с хората и техните способности, както и с техните ценности, убеждения и очаквания. Ръководителите на екипи трябва да имат предвид редица причини, които могат да бъдат в основата на индивидуалната съпротива срещу промяната:

- Степен на удовлетвореност от работата
- Възприятие за общи цели и резултати
- Възприятие за потенциални рискове
- Възприятие за отражение върху личния живот
- Културни различия в личното отношение към промяната
- Културни различия във възприятието на несигурното бъдеще
- Страх от загуба на работа, приход или лична сигурност
- Лични пристрастия и предубеждения

Постигане на успешна организационна промяна

Технологиите са пример за двигател, водещ до революционни промени, който принуждава ръководителите и мениджърите да разрушат вече съгласуваната организационна структура, за да създадат нова система, която да отговаря по-добре на следващото предизвикателство. Постоянните промени обаче могат да доведат до разочарование и умора сред членовете на екипа. Преодоляването на съпротивата срещу промяната изисква адекватно планиране и координация, но на първо място е изграждането на доверие и увереност, които ще насърчат активното участие на всички участници в процеса за създаване на атмосфера на сътрудничество и приемливост.

Мениджърите и ръководителите в културните и творческите индустрии трябва да отчитат изключителното значение на баланса между контрола на организационните процеси, от една страна, като планиране, координация и делегиране на задачи, например, и от друга страна, творческата автономия и свободата на вземане на решения като съществен компонент на удовлетвореността на творческите служители. Друг аспект, който следва да се вземе предвид, е наличието на множество култури в рамките на определена организационна структура, свързани с различни художествени възгледи, възприятия и очаквания на членовете на екипа в процеса на предаване на информация, комуникация на идеи и изпълнение на задачи. По-голямата степен на свобода е от съществено значение за насърчаване на иновативното и оригинално мислене, откритостта, поемането на риск и личната инициатива. Стремешът към определена предвидимост и рутина в поведението на хората може да предполага послушание и липса на творчество, затова трябва да се намери и поддържа правилният баланс между контрола и творческата самостоятелност за преодоляване на проблемите, свързани с промяната, и постигане на по-добри резултати в работата.

V. Лидерството като управленска способност

Ролята на лидер обикновено се свързва с процеса на ръководене и насочване на другите, докато основната отговорност на мениджъра се изразява в контролиране на работния процес и участващите в него служители. Добре известното разграничение между лидерство и управление поставя акцент върху лидерите, които дават пример, и мениджърите, които призовават към очаквани:

- Ръководителят може да изпълнява ролята на лидер, докато лидерът не може да бъде ръководител;
- Ръководителят се очаква да прави нещата по правилния начин, докато лидера следва да прави каквото е правилно;
- Ръководителят действа и като контролор и супервайзор, докато лидерската роля е свързана с иновации и създаване;
- Ръководителят е отговорен за планиране на промяната, докато лидерът трябва да я управлява;
- Ръководителят има наблюдателска роля, докато лидера – насърчаваща;
- Ръководителят отговаря за организирането и подбора на персонал, докато лидера – с комуникацията и овластяването;
- Ръководителят определя работния график, докато лидера задава посоката;

Лидерство на творчеството

В по-малките предприятия управленските и творческите функции често се изпълняват заедно, докато ръководенето на процеса на творчество и иновации в по-големите организации вероятно ще създаде напрежение и ограничения около управлението на търговските дейности, където може да се приложи подход на "двойно лидерство", при който творческият лидер ще насърчава творчеството, а управленският лидер ще се занимава с маркетинговите и търговските изисквания. (Townley, Beech and McKinlay, 2009). Като цяло успешното ръководене на креативни хора ще изисква способност за улесняване на средата, която насърчава иновациите и отговаря на изискванията на бизнеса, като се има предвид, че е установено, че професионалистите в тази област притежават личностни характеристики, предразполагащи към успешно учене и личностно развитие. Голман (Goleman (2017)) предлага шест ефективни лидерски стила за творчески лидери, които могат да бъдат използвани, според удачността им и при прилагане на внимание, в набор от различни ситуации:

- **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;

VI. **Културни различия при управлението на хората**

Лидерството и управлението могат да се различават по функциите, които изпълняват, но взаимното им въздействие зависи от съответния индивидуален стил, който се формира и предопределя в конкретен културен контекст. Културните различия оказват голямо влияние върху работната динамика, комуникацията и очакванията на служителите, тъй като се проектират върху предпочитаните организационни стилове на управление и лидерство (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Културно различни ценности

Отношението на хората към властта и йерархията, определено като властово разстояние, се изразява в приетите лидерски подходи към взаимодействието с екипа и изпълнението на управленските функции. Високо йерархичните общества и

организации, например азиатските или латиноамериканските, са склонни да поддържат висока степен на формалност и лоялност към властовата позиция. Груповите норми са ясно установени, за да се избегне объркване и неспазване на правилата. Западните възгледи за властта и йерархията предполагат по-гъвкава и хоризонтална структура на организация на труда с акцент върху относителното равенство между членовете на екипа и техните ръководители, което предоставя възможност за по-голяма свобода за вземане на индивидуални решения и лична инициатива.

Разграничението между културно обвързаните управленски и лидерски *подходи за мотивиране на хората* може да се открие в степента на избягване на несигурни и рискови ситуации. Страните от Близкия изток например са склонни да измерват по-висока степен на избягване на несигурността, което оказва влияние върху процеса на вземане на решения в посока минимизиране на негативните резултати и подобряване на трудовото представяне и производителността. Обратно, англоговорящата част на света (САЩ, Обединеното кралство, Австралия) е склонна да проявява по-висока степен на толерантност към несигурността при вземането на решения, което насърчава индивидуалното участие в процеса. Друг културен аспект, който трябва да се вземе предвид, е степента на *взаимозависимост между индивида и групата*. В организации, в които *колективистичните* възгледи за лоялност и важността на груповите постижения преобладават над индивидуалните цели, мениджърите и лидерите трябва да вземат предвид, че работните задачи и конкуренцията ще бъдат по-малко важни от поддържането на добри взаимоотношения, а доверието ще бъде високо ценено. От друга страна, фокусът върху индивидуалните цели и права в *индивидуалистичните общества*, ще бъде свързан с по-интензивна конкуренция между членовете на групата при изпълнение на задачите и много по-малко подчертаване на важността на взаимоотношенията. Редица други фактори също оказват значително влияние върху стиловете на лидерство и управление, като например разликите във фокуса върху времето и ориентацията към него, концепциите за пространство, действие и комуникация. Комуникацията, като едно от най-съществените умения в лидерството, има своите културно обусловени специфики, които се различават по целия свят. Концепцията на Едуард Хол (Edward Hall) за *високия и ниския контекст на комуникацията* предполага, че средата, в която протича процесът, оказва влияние върху предаваното съобщение. В културите с висок контекст, характеризиращи се с по-висока степен на групова взаимозависимост и лоялност към властовата позиция, по-значимата информация се кодира в езика на тялото и невербалния език, а вербалната част обикновено е по-неявна, индиректна и носеща по-малко значение. Разбирането на предавания смисъл зависи от вече съществуващите знания за взаимоотношенията и моделите на поведение. В западните култури с нисък контекст значението се обменя по по-директен и явен начин с ограничена употреба на невербални изрази. Взаимоотношенията и отношението към властта не влияят на кодираното значение в такава степен, както в културите с по-висок контекст, и разбирането зависи главно от вербалния принос. Двусмислието се избягва, а речта е по-скоро кратка и ясна.

Пет основни категории на различия между комуникацията с висок контекст и нисък контекст

	Висок контекст	Нисък контекст
--	----------------	----------------

Асоциация	Взаимоотношенията зависят на дългосрочния процес на изграждане на доверие. Силно разграничение между тези в и извън групата. Централизирана власт. Поддържането на добри взаимоотношения е по-важно от постигането на работните цели.	Взаимоотношенията започват и завършват бързо. По-лесно е да се влезе в съществуваща група. Работните цели и резултати са най-важни. Децентрализирана структура. Вземането на решения не е съсредоточено на върха.
Взаимодействие	Интензивно използване на невербални методи на общуване – тон на гласа, жестове, лицеви изражения. Значението се пренася чрез контекста (по подразбиране). Реалните думи имат по-малко значение. Несъгласието е персонализирано и трябва да бъде избягвано.	Ограничено използване на невербални методи на общуване. Значението е в думите (изрично). Контекстът не е от значение. Фокусът е върху рационалното решение и несъгласието е неперсонализирано.
Териториалност	Пространството е споделено. Хората могат да стоят или седят близо един до друг.	Пространството е лично и хората трябва да бъдат разделени.
Времеви характер	Насрочването на време е трудно, тъй като то зависи от нуждите на хората. Много задачи могат да бъдат направени едновременно. Промените са бавни и времето е процес.	Задачите са прецизно планирани в график. Предпочитанията са за изпълнение на само една задача. Промените са бързи и резултатите – незабавни. Времето е пари.
Учене	Дедуктивно мислене – от общо към конкретно. Ученето се случва чрез наблюдение, последвано от практика. Груповата работа е предпочитана.	Индуктивно мислене – от частното към общото. Фокусът е върху детайлите. Самостоятелното учене е предпочитано.

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

Културни последици в лидерството и управлението

Всеобщо е установено, че най-влиятелните лидери са високоинтелигентни, красноречиви, знаещи, енергични и упорити. Тези качества обаче се възприемат по различен начин в различните култури в зависимост от различни условия, свързани със

специфични нагласи към властта и йерархията, груповата взаимозависимост, вземането на решения, мотивацията и други. Тези различия могат ясно да се наблюдават в контекста на работата чрез особени предпочитания на ориентацията към задачите или към взаимоотношенията

Мениджърите и лидерите в културните и творческите индустрии трябва да разберат, че нито висококонтекстният, нито нискоконтекстният стил на комуникация е по-добър. По-скоро културно специфичните нагласи към властта и груповата взаимозависимост могат да окажат голямо влияние върху индивидуалното изразяване на инициатива и възприемането на свободата и независимостта. Тъй като иновативните хора се нуждаят от творческа автономия, за да изпълняват задачите си, може да се предположи, че творческите индустрии в по-индивидуалистично и с по-ниска властова дистанция общество биха били по-адаптивни към бързо променящата се и конкурентна бизнес среда поради специфичната им висока толерантност към риска, промяната и несигурността, свързани с процеса на творчество и иновации.

Справяне с културните различия

За да бъде ефективен ръководител в културно разнообразна работна среда, човек трябва да избягва етноцентричните възгледи за другостта и да развие разбиране за нормите и стандартите, които са приемливи в този специфичен контекст. По-голямото осъзнаване на собствените стереотипи, собствените предразсъдъци и конкретните различия в очакванията и възприятията на стиловете на ръководство и управление изглеждат от решаващо значение за предвиждане на поведението на подчинените и възприемане на по-гъвкав подход за промяна към по-подходящ стил при оценяване на културните различия. Друг полезен подход, който помага на предприятията да се адаптират към специфичната среда, може да се открие в т.нар. процес на "глокализация", който ще предложи интеграция между универсалните стилове на ръководство и управление с конкретните местни културни норми и очаквания. Оpozнаването на всеки член на персонала ще помогне да се изгради доверие и да се определят най-полезните умения и качества, необходими за продуктивен работен процес. Също така насърчаването на откритата комуникация и поощряването на изграждането на екип може да повиши екипния дух, взаимоотношенията и уважителните междуличностни отношения.

Прилики и разлики между страните в партньорството FENICE

- Хората във всички страни ще очакват и приемат властта да бъде разпределена неравномерно.
- Най-голямата йерархична разлика между по-високите и по-ниските организационни нива ще бъде установена в Румъния и Сърбия, следвани от България, Португалия и Гърция.
- Централизацията на работния процес и структурата ще следва подобен модел в петте страни партньори.
- Ръководството ще разчита на инструкциите и официалните решения на началниците, а подчинените ще очакват да им се казва какво да правят.
- Отношенията между хората на всички нива ще имат повече емоционални, отколкото рационални характеристики.

- Ръководителят ще бъде възприеман като добрия баща, а привилегиите ще се приемат като норма.
- По-дълъг период от време е необходим за изграждане на доверие и взаимоотношения в Сърбия, следвана от Португалия, България и Румъния, а най-малко колективистична е Гърция.
- В Гърция, Сърбия, Румъния и България най-ефективният лидер би бил човек, който е екипно ориентиран, донякъде харизматичен и предпочита да бъде по-независим при вземането на решения.
- В Португалия основно значение има харизматичният/ценностният подход, следван от екипно ориентираното и съучастническото лидерство.

VII. Предложена литература:

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=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 Използвана литература

- 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 Благодарности

Андрей Павлов – Създател и собственик на MBOX Studios