

TRANSFORMACIONO LIDERSTVO KAO PREDUSLOV ORGANIZACIONIH INOVACIJA U TURBULENTNIM SOCIO-EKONOMSKIM OKOLNOSTIMA

*Ana Stevanović**, Srednja škola Artimedia, Beograd; Fakultet dramskih umetnosti, Beograd

Sažetak: Imajući u vidu da organizacije danas posluju u turbulentnim socio-ekonomskim okolnostima, te da ove okolnosti ne predstavljaju pitanje trenutka, već jedinu izvesnost i konstantu, potreban je adekvatan odgovor organizacija na te promene, kako bi one ostale konkurentne. Rad naglašava značaj novih oblika menadžmenta i liderstva, kao ključnih za upravljanje organizacijama. Transformaciono liderstvo predstavlja oblik liderstva koji podstiče i neguje kreativnost zaposlenih na svim nivoima unutar organizacije – individualnom, grupnom i organizacionom, što implicira stvaranje i uspostavljanje organizacione inovacije. S obzirom da je kreativnost neophodan uslov organizacione inovacije, rad ističe da je transformaciono liderstvo ključno za izazivanje i upravljanje organizacionim inovacijama, što dalje rezultira organizacionim promenama koje doprinose opstanku i konkurentnošću organizacija i poslovnih sistema na tržištu.

Ključne reči: kreativnost, transformaciono liderstvo, organizacione promene, turbulentnost, organizacione inovacije.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A PREREQUISITE FOR ORGANIZATIONAL INNOVATIONS DURING TURBULENT SOCIO- ECONOMIC CIRCUMSTANCES

Abstract: Currently, many organizations are operating in turbulent socio-economic circumstances which do not represent a matter of certain time, but the only certainty and consistency. There is a necessity for an adequate organizational response to changes so that organizations can remain competitive. The paper highlights the importance of new forms of management and leadership in managing organizations.

* anastevanov@gmail.com

Transformational leadership represents a form of leadership that encourages and nurtures employee creativity at all levels within the organization - individual, group and organizational, which implies the generating and establishment of organizational innovation. Due to the fact that creativity is a necessary condition for organizational innovation, this paper points out that transformational leadership is essential for the induction of organizational innovations and their management which further results in organizational changes that contribute to the survival and competitiveness of organizations and business systems on the market.

Key words: *creativity, transformational leadership, organizational change, turbulence, organizational innovations.*

1. UVOD

Rapidne tehnološke promene i ekonomska nesigurnost učinili su da organizacije, ukoliko žele da opstanu na tržištu, moraju da poboljšaju kreativnost i inovacije. Uprkos neophodnosti za inovacijama u svetu savremenog poslovanja, naučna istraživanja koja se bave ovom oblašću su i dalje retka. Dok su se rani istraživači fokusirali na naučnike i odeljenja za istraživanje i razvoj, savremena naučna istraživanja imaju za cilj da pokažu da zaposleni bilo kog zanimanja i na bilo kom poslu mogu da ispolje kreativnost (Reiter-Palmon, & Illies, 2004). Stoga, istraživači su se fokusirali na pronalaženje faktora koji omogućavaju ili inhibiraju kreativnost unutar organizacije. Kreativnost dobija sve više pažnje u istraživanjima, jer ona predstavlja prethodnika i neophodan preduslov organizacionih inovacija. Kreativnost i inovacija su ključne za razvoj i učinak savremenih organizacija, poslovnih sistema, vlada i neprofitnih organizacija (Mumford, Hester & Robledo, 2012, p. 3), dok funkcionisanje društva u celini utiče na kreativnost i inovacije (Simonton, 1999).

Veliko pitanje koje zahteva naučno proučavanje jeste šta podstiče organizacione inovacije. Pregled relevantne literature pokazuje da efektivno i adekvatno liderstvo može uticati na inovacije u organizacionom kontekstu. Imajući u vidu da u današnjem svetu stabilnost predstavlja iluziju, dolazimo do zaključka da je uspešno liderstvo ključno pitanje. Adekvatno liderstvo oslanja se na sposobnost pojedinca da efektivno odgovara na promenu i da proaktivno upravlja promenom – ukratko, da bude kreativan. Imajući u vidu da jedna promena veoma brzo biva zamenjena drugom, lideri moraju neprekidno biti kreativni (Styhre, & Sundgren, 2005, p. 5). Ne samo što moraju podsticati kreativnost kod svojih zaposlenih, već i sami moraju ispoljavati kreativno ponašanje. Ispoljavanje ovakvog ponašanja u vezi je s posebnim oblikom liderstva, koje nazivamo transformacionim liderstvom. Pojedina istraživanja, o kojima će kasnije biti reči u ovom radu, ispitala su uticaj transformacionog liderstva na

kreativnost zaposlenih. Imajući u vidu da su rezultati ovih istraživanja ukazala na pozitivne korelacije transformacionog liderstva i inovacija, naučnici su pretpostavili da ovo liderstvo može uticati i na organizacione inovacije. Ovaj zaključak sledi iz činjenice da kreativnost predstavlja početni korak u procesu inovacije.

S obzirom da se okolnosti u kojima funkcionišu organizacije i poslovni sistemi moraju svakodnevno suočavati i prilagođavati promenama, transformaciono liderstvo se pokazuje najefikasnijim oblikom liderstva. Neprestane promene zahtevaju inovacije, dok je za uvođenje inovacije ključna kreativnost, kako zaposlenih, tako i samih lidera.

2. POTREBA ZA KREATIVNOŠĆU U TURBULENTNIM OKOLNOSTIMA

Još pre više od dve decenije, istraživači su prepoznali da je „organizacijama u današnjoj turbulentnoj ekonomiji potrebna kreativnost njihovih zaposlenih ukoliko žele da opstanu i budu uspešne“ (Gilson, 2009, p. 304). Slično njihovom stavu, Stajr i Sandgren ističu da tokom turbulentnih organizacionih okolnosti, raste potreba za kreativnošću koja može da transformiše organizaciju (Styhre, & Sundgren, 2005, p. 82). Kreativnost je u ovom slučaju visoko poželjna jer omogućava udaljavanje od neefikasnosti tradicionalnih kultura, struktura i praksi. Stoga, cilj kreativnosti je promena. Promene koje svakodnevno utiču na menadžere i kompanije su evidentno prisutne, nesporne i приметne. Menadžeri mogu da izbegavaju promene, da na njih reaguju, ili da ih predviđaju. Promena kao takva, u zavisnosti od veličine i brzine nastanka i širenja, postaje pretnja ili šansa. Za kompaniju, u velikoj meri, stav menadžera o promenama može opredeliti njen dalji rast ili postepeno, pa čak i naglo propadanje. Upravo je kreativnost prepoznata kao preduslov organizacione promene i organizacione konkurentnosti. Ser Ken Robinson (2011, p. 12) smatra da posledice nedostatka kreativnosti mogu biti ozbiljne i da organizacije koje stoje po strani verovatno neće postojati još dugo, te će čitave industrije morati da se promene, s obzirom da su zaglavljene u starim navikama i da odbijaju da se promene, gledajući u leđa inovativnim kompanijama koje se kreću napred. Baer i Oldham (2006, p. 963) podsećaju da „znatan broj dokaza sugerise da kreativnost zaposlenih može napraviti značajan doprinos organizacionom rastu i konkurentnosti“, a saglasan s njima je Bilton (2010, p. 10), koji ističe da je kreativnost postala ključni element za stvaranje konkurentne prednosti preduzeća na prezasićenom tržištu.

Isaksen i saradnici (2011, p. 5) istakli su da posledice upotrebe kreativnosti donose korist pojedincima, grupama i organizacijama, jer kreativnost doprinosi ljudima u njihovom privatnom životu, na njihovom poslu, ali i kvalitetu društva

u celini, jer svakako da ono što je kreativno mora biti i društveno korisno, odakle sledi da je kreativnost, u osnovi, neophodan uslov društvenog napretka.

Svaki obuhvatniji zahvat na organizacionom nivou u izrazito turbulentnim okolnostima u suštini predstavlja „laboratorijski eksperiment“, kojim bi odabrane organizacije i institucije trebalo da pokažu da li je ovaj skup znanja ključan za njihov unutrašnji razvoj, stabilizaciju sektora i pokretanje širih regionalnih inicijativa (Dragičević–Šešić, & Dragojević, 2005, p. 9). Usložnjavanje globalnih odnosa i burne promene u okruženju i vladajućim trendovima u kulturi, doneli su nove zahteve organizacijama za koje one nisu bile spremne. Ti zahtevi su se odnosili pre svega na efikasnost poslovanja, veće ekonomske rezultate, ali i veću efikasnost poslovanja, veće ekonomske rezultate, ali i veću efektivnost u postizanju društvenih ciljeva (Dragičević–Šešić, & Dragojević, 2005, p. 51)

3. KREATIVNOST KAO NEOPHODAN USLOV INOVACIJE

Koncept kreativnosti uključuje stvaranje novih ideja (Guilford, 1950), međutim, kreativnost se ne tiče isključivo stvaranja ideja, iako ono može veoma uticati na kreativnost. Radije, kreativnost se definiše kao stvaranje visoko kvalitetnih, originalnih i elegantnih rešenja problema (Mumford, & Gustafson, 1988). S druge strane, kreativna rešenja problema koja rezultiraju novim produktima, procesima ili uslugama tiču se procesa koji nazivamo inovacija (Mumford et al., 2012, p. 5). Na kraju, inovacija, stvaranje novih produkata, usluga ili procesa, moguća je jedino nakon stvaranja kreativnih rešenja problema. Zbog toga kreativnost predstavlja potreban, ali ne i dovoljan uslov inovacije.

Kreativnost, ili kreativni učinak, obično se definiše kao stvaranje novih i korisnih ideja u pogledu proizvoda, procesa ili usluga (Amabile, 1996; Oldham, & Cummings, 1996). Elis Pol Torens smatra da je „kreativnost karakteristika ljudske izvrsnosti u svim oblastima ponašanja“ (Isaksen, Dorval & Trefinger, 2011, p. 2). Autori, kao što su Rikards i Moger (2006) i jedan od najcenjenijih naučnika u oblasti kreativnosti Sternberg (1999), definišu kreativnost kao proces putem koga pojedinci i grupe dolaze do novih i korisnih ideja, od kojih upravo pojedinci i grupe mogu imati koristi. Sternberg (1999, p. 3) ističe važnost kreativnosti ne samo kod umetnika, već i kod izvršnih direktora, naglašavajući da u današnje vreme, najveći broj upravnika biva izabran ne toliko zbog prijatnih osobina koje poseduju, niti veština učenja i pamćenja, već upravo zbog kreativne vizije kojom vode preduzeće ili organizaciju kojom upravljaju. On dalje dodaje da je ekonomska važnost kreativnosti jasna zato što novi proizvodi i usluge stvaraju nove poslove. Stoga, pojedinci, organizacije i društva moraju da prilagode postojeće resurse promenama, kako bi ostale kompetitivne.

Široko prihvaćena definicija ističe da je kreativnost stvaranje novih i korisnih ideja, kao i da predstavlja temelj organizacione efektivnosti, dok inovacija predstavlja uspešnu implementaciju kreativnih ideja u okviru organizacije (Amabile, 1998; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Dakle, prema ovim definicijama kreativnost se odnosi na individualni nivo, a inovacija na organizacioni nivo (Oldham, & Cummings, 1996).

Kreativnost i inovacije predstavljaju izrazito složene fenomene na bilo kom nivou analize, bilo to individualni, grupni ili organizacioni. Takođe, varijable koje su značajne na jednom nivou, ne moraju da utiču niti da budu povezane s varijablama na drugim nivoima. Složenost, više nivoa i nekonzistentnost u efektima kroz nivoe, predstavljaju izazov organizacijama tokom njihovih pokušaja da ohrabre kreativnost i inovacije (Mumford et al., 2012, p. 13).

U pomenutim definicijama i objašnjenjima vidimo da se ponekad pojmovi inovacije i kreativnosti naizmenično koriste u literaturi (Basadur, 2004). Međutim, kreativnost se obično posmatra kao stvaranje ideja (ideacije), dok se realizacija ideja smatra inovacijom (Amabile et al., 1996; Scott, & Bruce, 1994). Gumusluoglu i Ilsev (2009, p. 266) organizacionu inovaciju definišu kao „stvaranje vrednosnih i korisnih produkata/usluga unutar organizacionog konteksta.“

Razmotrimo konkretnije tumačenje odnosa pojmova organizacione kreativnosti i inovacije. U organizacionoj literaturi kreativnost se najčešće tumači kao komponenta inovacije neophodna za stvaranje ideje, dok inovacija uključuje stvaranje ideje, ali i njihovu implementaciju (Zhou, & Shalley, 2009, p. 6).

Dok se kreativnost odnosi na stvaranje, odnosno generisanje novih i korisnih ideja, inovacija se razmatra kao stvaranje kreativnih ideja u prvoj fazi, kao i njihova implementacija u narednoj fazi (Amabile, 1996; Oldham, & Cummings, 1996; Zhou, & Shalley, 2009; West, & Farr, 1990). Iako su predložene različite definicije, evidentan je nedostatak generalnog sporazuma među istraživačima o tome šta se tačno podrazumeva pod kreativnošću i inovacijama, pošto različite studije koriste prilično različite operacionalizacije svakog od pomenutih koncepata (West, & Farr, 1990). Skorašnja literatura sugeriše da granice između ova dva koncepta nisu jasne. Pojedini naučnici zagovarali su izrazitu konceptualnu diferencijaciju između kreativnosti i inovacije (Oldham, & Cummings, 1996). S druge strane, drugi istraživači su tvrdili da se kreativnost ne javlja samo u ranim fazama inovacionog procesa, već u cikličnom procesu stvaranja ideje i implementacije, smatra Paulus (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Stoga, pošto je kreativnost u središtu stvaranja ideje, a inovacija u vezi s njenom implementacijom, kreativnost se često smatra prvim korakom u inovaciji (Amabile, 1996; Mumford, & Gustafson, 1988). Što se tiče inovacija,

Jansen tvrdi da nove ideje i prakse implementirane unutar organizacije, mogu biti stvorene od strane zaposlenih unutar organizacije (Anderson et al., 2014).

Integrativna definicija podrazumeva da kreativnost i inovacija u poslovnoj organizaciji predstavljaju procese, ishode i produkte nastojanja da se razviju i uvedu novi i poboljšani načini rada. Faza kreativnosti u ovom procesu odnosi se na generisanje, odnosno stvaranje ideje, dok se faza inovacije odnosi na kasniji stadijum implementacije ideja koje dovode do boljih procedura, praksi ili proizvoda. Kreativnost i inovacija se mogu javiti na individualnom, grupnom, organizacionom ili u kombinaciji pomenutih nivoa.

4. TRANSFORMACIONO LIDERSTVO U FUNKCIJI PODSTICANJA KREATIVNOSTI ZAPOSLENIH

Liderstvo suštinski podrazumeva procese koji prilagođavaju organizaciju okolnostima koje se značajno i neprekidno menjaju. Liderstvo definiše kako treba da izgleda budućnost, usmerava ljude u pravcu te vizije i inspiriše ih da je ostvare uprkos preprekama (Kotter, 1996). Stoga možemo zaključiti da liderstvo predstavlja proces u kome pojedinac vrši uticaj na grupu, odnosno zaposlene da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Dakle, liderstvo podrazumeva menadžera koji pravi dobar izbor ciljeva, i poseduje sposobnost uticaja na zaposlene da iste prihvate. S druge strane, liderstvo čine i zaposleni koji razumeju ciljeve i njihov značaj, a takođe, svesno ili nesvesno, prihvataju različite vrste uticaja koje lider vrši na njih, demonstrirajući tako različite oblike moći, koje zaposleni doživljavaju kao njegovu posebnost i superiornost.

Liderstvo predstavlja neophodni faktor u strateškoj organizacionoj promeni, čiji je cilj povećanje stvaranja novih i korisnih ideja od strane zaposlenih, kao i primenjivanje ovih ideja unutar organizacije. Putem uticaja, odnosa i strateškog ponašanja, lideri mogu da inspirišu, podrže, usmeravaju i vrednuju kreativnost zaposlenih, što rezultira konkurentnošću organizacije u savremenom poslovnom okruženju, koje karakterišu konstantne promene (Agars, Kaufman, Deane, & Smith, 2012). Lideri mogu da inspirišu svoje zaposlene da razmišljaju otvorenije da se više posvete svojim zadacima, kako bi stvorili nova rešenja za produkte koji zahteva tržište. Oni su takođe u poziciji da neguju, usmeravaju i podržavaju kreativnost zaposlenih, oblikujući organizacionu klimu i kulturu koje podržavaju inovaciju. Ovakva klima pruža zaposlenima sigurnost, autonomiju i intelektualnu stimulaciju neophodnu za kreativnost.

Kreativni izraz na poslu uključuje izvesno ulaganje vremena i energije kako u zaposlene, tako i u organizaciju. Zaposleni moraju biti motivisani da izdvoje svoje vremenske i kognitivne resurse kako bi kreirali projekat, a organizacija mora biti voljna da zaposlenima omogući neophodnu podršku i slobodu (Carmeli, & Schaubroeck, 2007). Učestvovanje u kreativnom procesu često

uključuje potrebu za stručnošću i saradnjom, koja podrazumeva da organizacija mora da podrži kontinuirana postignuća zaposlenih koji su uključeni u kreativne projekte (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Potreba za saradnjom naglašava potrebu da lider poseduje interpersonalne veštine, kako bi omogućio grupne interakcije i kako bi efikasno vodio proces od stvaranja ideje do evaluacije. Postavlja se pitanje – koja vrsta liderstva ovo omogućava? Najnovije teme u vezi s liderstvom i kreativnošću sugerišu kako transformaciono liderstvo može biti izuzetno uspešan mehanizam za povećavanje kreativnosti i inovacije u organizacijama (Elenkov, & Manev, 2009; Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Reuvers, Van Engen, Vinkenburg, & Wilson-Evered, 2008). Iako je transformaciono liderstvo relevantno za poboljšanje kreativnosti sledbenika, samo nekoliko studija empirijski istražuje ovaj odnos. Sa izuzetkom istraživanja Šin i Džou (2003), ostale studije (Sosik, Kahai, Avolio, 1998; Jung, 2001; Jaussi, & Dionne, 2003) koriste podatke iz Sjedinjenih Američkih Država nastale u eksperimentalnim uslovima, koristeći studente kao uzorak, što rezultira nesigurnim nalazima o uticaju lidera na kreativnost njegovih sledbenika na individualnom i grupnom nivou.

Uticaj transformacionog lidera inspirisaće i povećaće posvećenost u ostvarivanju grupnih ciljeva. No, svemu tome prethode organizaciona klima i kultura koje podržavaju inovacije koje dalje pružaju podršku tokom procesa. Inovativna klima i kultura sasvim dovoljno mogu govoriti o okruženju koje ohrabruje saradnju i eksperimentisanje, koja čak može da uključuje i nagrađivanje neuspeha. Kada u organizaciji postoji klima za inovacije, pozitivni efekti transformacionog liderstva u odnosu na inovacije su veći. Ovo zapravo znači da transformacioni lideri nisu jedini koji osposobljavaju svoje zaposlene, već su sposobni da utiču na organizacionu klimu koja može podsticati kreativnost.

Istraživači tvrde da transformaciono liderstvo može uticati samo na volju zaposlenih da počnu da razmišljaju o inovacijama, ali sve dok ne počnu da o sebi misle kao o sposobnima da budu inovativni, transformaciono liderstvo neće imati efekata na njihovo kreativno ponašanje. Transformaciono liderstvo, po mišljenju drugih istraživača, opisuje se kao karakteristika okruženja koja potencijalno može podržati i motivisati pojedince da budu inovativni (Stevanović, 2013, p. 316). Ipak, tu su i drugi faktori koji se tiču personalnih faktora i situacije koja će determinisati da li se pojedinac oseća sposobnim da bude inovativan, bez obzira koliko bio motivisan da to učini. Trebalo bi ovde napomenuti da je uloga transformacionog lidera u prirodi motivaciona. Liderov zadatak ne podrazumeva preuzimanje odgovornosti za kreativne produkte zaposlenih, već se pre odnosi na ohrabivanje zaposlenih da pokušavaju inovacije, omogućavajući im kontekstualnu mogućnost da preuzimaju rizik.

5. UTICAJ TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA NA ORGANIZACIONE INOVACIJE

Inovacija predstavlja popularnu oblast proučavanja različitih disciplina, počev od biznisa, ekonomije, inženjeringa, psihologije, javne administracije i sociologije. Na nju se posmatra kao na ključni koncept ekonomskog rasta, kreiranja novih industrija i poslova, konkurentske prednosti i učinka kompanija (Damanpour, & Aravind, 2012). Iako je većina istraživanja inovacije pružila doprinos mnogim novim perspektivama i teorijama, integrisanje ovih istraživanja kako bi se razvile nove teorije postalo je veoma izazovno.

U literaturi, inovacija se najčešće definiše i razlikuje od dva slična i povezana koncepta: kreativnosti i promene. Zapravo, pojam inovacije unutar organizacije neizostavno uključuje i promenu i kreativnost. Damanpur i Aravind (2012) su u svom radu analizirali dvanaest članaka iz dva relevantna specijalna naučna časopisa¹ i zaključile da se pojam inovacije koristi kako bi predstavio raznovrsnost različitih konceptata i fenomena, uključujući kreativnost i kreativno rešavanje problema, brzinu uvođenja produkata, organizacionu promenu, tehnološku promenu itd. Teško da se u ijednom od ovih članaka inovacija slično definiše, mada se sve konceptualizacije preklapaju pružajući određeni pogled na ovaj multidimenzioni konstrukt. Stoga, za proučavanje inovacije u organizaciji, veoma je važno povezati koncepte kreativnosti, inovacije i promene.

Istraživači su o inovacijama u organizacionom kontekstu razmišljali kao o produktu, odnosno ishodu, ili kao procesu. Primarni cilj studija o inovacijama kao ishodu bio je da se odrede kontekstualni, strukturalni i procesni uslovi pod kojim organizacije inoviraju (Gopalakrishnan, & Damanpour, 1994). Inovacija kao ishod ima za cilj da kreira nove mogućnosti i prema tome da doprinese organizacionoj efektivnosti i kompetitivnosti. Autori (Hitt, Hoskisson, Johnson, & Moesel, 1996) takođe tumače inovaciju kao uvođenje novih proizvoda ili usluga na tržište, ili uvođenje novih sistema, programa i procesa u organizaciju. Studije koje posmatraju inovaciju kao proces ispituju kako se inovacija stvara, razvija, implementira i konačno prestaje tokom vremena. Istraživači inovacionog procesa tretiraju inovaciju kao složenost koja uključuje mnoštvo aktivnosti, odluka, individualnog ponašanja i socijalnih sistema (Gopalakrishnan, & Damanpour, 1994).

Istraživači su pokazali da jedan od najvažnijih faktora koji utiče na organizacione inovacije jeste liderstvo (Mumford et al., 2002; Jung, 2001; Amabile, 1998; Mumford, & Gustafson, 1988).

¹ *Special Research Forum on Innovation and Organization*, Academy of Management Journal (okrobar 1996); *Special Topic Forum on the Management of Innovation*, Academy of Management Review (oktoabar 1996).

Početak devedesetih godina, istraživanja liderstva posvetila su pažnju odgovoru na pitanje kako lideri postižu transformaciju. To je bila decenija novih liderskih studija, prema Rikardsu i Mogeru (2006) prelazak sa transakcionih liderskih modela omogućio je fokusiranje na lidere kao na agente promene koji pružaju ohrabrenje i viziju željene promene. Pošto svi timovi nisu stvoreni jednaki, autori (Ketchum, & Trist, 1992; Rickards, & Moger, 2006) su pružili snažan dokaz da transformacioni lideri postižu promene tako što dozvoljavaju drugima da učestvuju u njihovom postizanju, ističući u svojim studijama kako novi zahtevi menadžmenta znanja i inovacije zahtevaju novu formu liderstva koja oslobađa druge za buduću transformaciju, dok su drugi autori, poput Petera Ogsdorfera (Rickards, & Moger, 2006), izneli pretpostavku da sofisticiraniji menadžeri razumeju haotičnu prirodu procesa odlučivanja koje vodi ka inovacijama. Ostali su isticali da u turbulentnim uslovima lideri moraju da pronađu način da ohrabre prilagođavanje, kao i kapacitet za konstruktivno reagovanje tokom rastućih promena iz okruženja. U takvim situacijama liderstvo je manje direktivno, jer lideri moraju da definišu, kako smatra Denton „kuda njihovi sledbenici idu i šta su oni zapravo, jer jedino takav stav ima sličnosti s osećajem stalnosti“ (Rickards, & Moger, 2006).

U literaturi o menadžmentu značajna pažnja ukazuje se transformacionom liderskom stilu i smatra se da on dovodi do organizacione promene. Transformaciono liderstvo utiče kako na individualni nivo kreativnosti, tako i na organizacione inovacije. Ovakvi oblici liderskog ponašanja imaju za cilj da motivišu, inspirišu i podrže zaposlene u trenucima neizvesnosti, koji se pojavljuju u momentima kada organizacija pokušava da poveća učestvovanje u kreativnom ponašanju (Stevanović, 2013, p. 315). Taktike transformacionog liderstva takođe mogu biti korišćene da usmeravaju promene u organizacionoj kulturi, koje se javljaju tokom usvajanja klime koja podržava inovacije.

Transformaciono liderstvo, predstavljeno od strane Bernsa (1978), utiče na kreativnost na individualnom nivou, a na inovacije na organizacionom nivou (Gumusluoglu, & Ilsev, 2009). Ovo lidersko ponašanje služi da motiviše, inspiriše i podrži zaposlene u vremenu neizvesnosti, poput onog u kome organizacija pokušava da poveća učestvovanje u kreativnom ponašanju (Jung, Wu, & Chow, 2008; Reuvers et al., 2008). Taktike transformacionog liderstva mogu biti korisne u direktnoj promeni organizacione kulture, poput usvajanja klime koja podržava inovacije.

Ponašanje koje proizilazi iz transformacionog liderstva blisko se podudara sa determinantama inovacija i kreativnosti na radnom mestu, poput vizije, podrške za inovacije, autonomije, ohrabrenja, prepoznavanja i izazova. Ova liderska ponašanja deluju kao snage koje unapređuju kreativnost: individualizovani obzir „služi kao nagrada“ sledbenicima, pružajući im priznanje i ohrabrenje.

Intelektualna stimulacija „poboljšava istraživačko mišljenje“, pružanjem podrške za inovacije, autonomiju i izazov. Inspirišuća motivacija „pruža ohrabrenje tokom procesa nastanka i razvoja ideje“ upućujući sledbenike da slede viziju organizacije (Bass, & Avolio, 1990; Sosik et al., 1998, p. 113). Sve ovo rezultira intrinzičkom motivacijom koju zaposleni osećaju, a koja je važan izvor kreativnosti (Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Štaviše, pošto osećanje samoefikasnosti vodi ka većem kreativnom učinku (Mumford, & Gustafson, 1988; Redmond, Mumford, & Teach, 1993), transformacioni lideri koji razvijaju samoefikasnost svojih sledbenika (Bass, & Avolio, 1990) pozitivno utiču na njihovu kreativnost. Zaposleni sa poboljšanom samoefikasnošću češće bivaju motivisani da stvaraju nove ideje i rešenja. Osim toga, emocionalne veze koje transformacioni lideri grade sa svojim sledbenicima (Bass, & Avolio, 1990) dovode do viših nivoa kreativnosti (Hunt, Stelluto, & Hooijberg, 2004). Stoga, zaposleni će pre da odgovore na izazove koje im postavljaju lideri koji pružaju podršku za inovacije, tako što će ispoljavati više kreativnosti tokom obavljanja svojih zadataka, ukoliko postoje emocionalne veze između njih.

Transformacioni lideri takođe mogu imati pozitivan uticaj na uspeh inovacija na marketinškom tržištu. Lideri koji upravljaju snažnom vizijom inovacije i koji iskazuju osećaj moći i samopouzdanje, nastoje da obezbede tržišni uspeh inovacija. Ovi lideri mobilizuju svoje sledbenike, kako bi osigurali uspeh inovacije (Jung et al., 2003).

Tokom svog istraživanja autori Rikards i Moger (2006) naglašavaju kako su postali svesni mogućeg korisnog načina razmatranja kreativnosti, inovacije, liderstva i menadžmenta, ističući da su pomenuta četiri termina bila razmatrana u teoriji i praksi na mnogobrojne načine, koji su bili povezani s neizvesnostima koje dolaze iz okruženja. Studije kreativnosti i liderstva, prema njihovom mišljenju, ostaju otvorene za interpretaciju. Ovi autori vide liderstvo i kreativnost kao veoma kompleksne oblasti studija i smatraju da se inovacije i dalje nalaze između tenzija ljudi iz prakse i istraživača koji žele da je ispitaju kao proces koji vodi ka promeni u komplikovanim okruženjima, i onih koji preferiraju klasični pristup naučnom menadžmentu.

Kako bi procvetala inovativnost, na nju se mora gledati kao na integralnu svrhu cele organizacije, pre nego na odvojenu funkciju. Svako u organizaciji ima različito iskustvo i samim tim potencijalno dragocene zaključke i mišljenje o tome kako se ovo može omogućiti. Ser Ken Robinson (2011, p. 225) naglašava značaj kreativnog lidera koji mora da omogućiti svakome u organizaciji da se igra sa svojim kreativnim snagama i oseti da je njegov doprinos vredan u celokupnim rezultatima organizacije, što nas dalje vodi do modela transformacionog liderstva, koje je u brojnim studijama označeno kao faktor

koji doprinosi i utiče na kreativnost u organizacionom kontekstu. Robinson (2011, p. 226), govori o ljudskim resursima poredeći ih s prirodnim resursima koji su često duboko zakopani i podseća da u svakoj organizaciji postoji mnoštvo neiskorišćenih talenata i sposobnosti. Ljudi dolaze u organizacije s raznovrsnim znanjima i različitim profilima, ali često budu posmatrani prvenstveno u uskom okviru njihovog prethodnog obrazovanja i opisu trenutnog posla. Najbolja strategija jeste staviti ljude u nove situacije i okolnosti i pružiti im izazov u kojima se mogu otkriti njihove sposobnosti, možda čak i one kojih ni oni sami nisu bili svesni, smatra Robinson (2011, p. 227).

Zanimljivo je da pomenemo da su Jauši i Dione (2003) otkrili da nekonvencionalno ponašanje lidera (poput stajanja na stolicama) objašnjava promenljivost u kreativnom ponašanju zaposlenih. Ovi nalazi impliciraju da aspekt transformacionog liderstva koje se odnosi na uzor koji lider predstavlja, može biti posebno važan prilikom pokušaja da se inspiriše kreativnost sledbenika. Slično ovome, u empirijskoj studiji koja je ispitivala vezu transformacionog liderstva, organizacione kulture i klime za inovaciju, jedino su upravljanje željenom vizijom i individualni obzir i podrška predstavljali faktore transformacionog liderstva koji se odnose na klimu za inovaciju (Sarros, Cooper, & Santora, 2008). Ova studija implicira da je najvažnija karakteristika transformacionih lidera njihova sposobnost da istovremeno postavljaju inspirišuće grupne ciljeve, dok vode pojedince kroz aktuelan kreativni proces. Isti autori pretpostavili su da lideri imaju značajnu, ako ne i najznačajniju ulogu u oblikovanju organizacione kulture. Uticaj transformacionog liderstva će inspirisati povećanje posvećenosti grupnim ciljevima, dok će klima i kultura za inovaciju pomoći podrškom pojedincima tokom kreativnog procesa (Agars et al, 2012).

6. ORGANIZACIONE INOVACIJE KAO KATALIZATOR ORGANIZACIONE PROMENE

Poslovni svet se danas nalazi u procesu izuzetno brzih i radikalnih promena (globalizacija privrede, brz porast elektronske trgovine, ubrzan tempo poslovanja, brzo zastarevanje tehnoloških novina, munjevit ekspanzija novih kompanija na svetskom tržištu), koje čine neophodnim novi način rukovođenja. Zato su upravo danas potrebni sposobni i veoma elastični lideri novog kova. „Da li će jedna kompanija biti dovoljno spretna da preživi iznenađenja koja nosi sutrašnjica u velikoj meri zavisi od toga da li su njeni lideri sposobni da u uslovima drastičnih promena upravljaju sopstvenim emocijama“, tvrde Goleman, Bojacis i Makijeva (2001, p. 7).

Mnogi poslovni lideri pričaju o kreativnosti i inovaciji, ali mali broj njih veruje da njihove kompanije doprinose njihovom unapređivanju. Doktor Stenli S.

Griskijevič, koji je 25 godina proučavao organizacije, kaže da su uz inovativnost potrebne i kreativnost i primena novih ideja. Ustanovio je da neke organizacione strukture pružaju bolju podršku inovacijama i kreativnosti od drugih. One koje se smatraju inovativnim morale su biti svesno stvorene s ciljem da unapređuju kreativnost. On ističe, kako se navodi u knjizi Alana Roua (2008, p. 156), da inovativnost i kreativnost obuhvataju pozitivne turbulencije. To nije haos, već nemir koji pruža stimulaciju neophodnu za uvođenje promena.

Dok kreativnost predstavlja potproces organizacione inovacije, inovacija jeste potproces organizacione promene. Dok kreativnost utiče na stvaranje i usvajanje inovacije, inovacija i organizaciona promena se primarno tiču usvajanja inovacije.

Kao proces, promena se javlja kada ljudi ili organizacije prevaziđu stara ponašanja i metode funkcionisanja i usmere se ka novima. Ona predstavlja transfer od trenutnog stanja ka budućim stanjima koja će promena usloviti. Razlika između trenutnog i budućeg stanja može biti posledica usvajanja inovacije (Damanpur, & Aravind, 2012).

Organizacione promene uključuju promenu trenutnog stanja ka željenom budućem stanju, a kreativnost i inovacije omogućavaju ovu promenu. Dok svaka promena ne podrazumeva inovaciju, definitivno svaka inovacija, koja podrazumeva namerno uvođenje ili primenu ideja, procesa i procedura, relevantnih i značajnih za dobrobit pojedinca, grupa, organizacija ili šireg društva, u organizacionim uslovima predstavlja promenu.

Stoga, inovacija, razvijanje i upotreba novih ideja unutar organizacije, gotovo uvek implicira promenu. Upravljanje organizacionim inovacijama izazovno je kako za menadžere, tako i za istraživače (Dunne, & Dougherty, 2012, p. 569). Ova tema je izazovna, jer organizaciona inovacija zahteva negovanje kreativnosti između zaposlenih širom organizacije.

7. ZAKLJUČAK

Faktor koji ima najveći uticaj na kreativnost unutar organizacija, a samim tim i na organizacione inovacije, jeste liderstvo. Na osnovu pregleda relevantne literature, zaključujemo da najnovije teme u vezi s liderstvom i kreativnošću sugerišu kako transformaciono liderstvo može biti izuzetno uspešan mehanizam za povećavanje kreativnosti i inovacije u organizacijama (Elenkov, & Manev, 2009; Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Reuvers, et al., 2008). Pretpostavka o efektima transformacionog liderstva na inovacije na organizacionom nivou tek nedavno je postala tema empirijskih istraživanja. Iako su Jung i saradnici (2003) u svojoj studiji zaključili da je transformaciono liderstvo značajno i da pozitivno utiče na organizacione inovacije, neophodna su dalja istraživanja u realnim

poslovnim uslovima, kako bi se ispitali dalji medijatori i moderatori ovog odnosa.

U turbulentnim uslovima, lideri moraju da pronađu način da ohrabre prilagođavanje, kao i kapacitet za konstruktivno reagovanje tokom rastućih promena iz okruženja. U određenoj meri može se smatrati da turbulentne okolnosti pogoduju razvoju inovativnosti u najjačim organizacijama takvih sredina, dok su pogubne za najveći broj organizacija čije se poslovanje bazira na rutini i prosečnosti. Kod prvih, ove situacije stimulišu duh kreativne improvizacije i prilagodljivosti, ali istovremeno sprečavaju organizaciju da misli dugoročno i strateški, i da pronađena rešenja posmatra kao skup relevantnih praksi koje bi mogle biti podloga i dugotrajnijem sistemskom rešenju organizacije (Dragičević-Šešić, & Dragojević, 2005, p. 192).

Mnoge studije ispitivale su organizacioni kontekst koji podstiče kreativnost. Karakteristike lidera koji motiviše i neguje kreativnost, elementi u grupama ili timovima koji mogu da stimulišu ili inhibiraju kreativnosti, organizacionu klimu za razvoj kreativnosti, strategije negovanja kreativnosti u kompanijama koje su izvanredne u svom inovacionom kapacitetu, predstavljaju neke od tema koje su bile predmet istraživanja mnogih naučnika. Pored toga, ne sme se zaboraviti činjenica da organizacije funkcionišu u okviru društva s kojim dele slične vrednosti, ili pate zbog političkih, istorijskih i kulturoloških uticaja. Još jedan fokus istraživanja i posmatranja odnosi se na uticaje društveno prihvaćenih vrednosti na ponašanje pojedinaca i grupa u okviru njihovog radnog okruženja, na stilove menadžmenta, kao i stepena podsticaja ili inhibicije ovih faktora na kreativno izražavanje.

S obzirom da je u turbulentnim okolnostima kreativnost ključna, a da je ona neophodan uslov organizacione inovacije koja organizaciju vodi ka promeni, zaključujemo da u savremenim okolnostima transformaciono liderstvo predstavlja oblik vođstva koji ima pozitivne implikacije kako na kreativnost u kontekstu organizacije, tako i na organizacione inovacije koje predstavljaju katalizator promena. Upravo promene omogućavaju opstanak organizacija i poslovnih sistema u današnjim socio-ekonomski turbulentnim okolnostima u kojima posluju ove organizacije.

REFERENCE

Agars, M., Kaufman, J. C., Deane, A., & Smith, B. (2012). Fostering individual creativity through organizational context: a review of recent research and recommendations for organizational leaders. U M.D. Mumford (Ur.), *Handbook of organizational creativity*. (str. 271–291). Academic Press.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. doi:10.2307/256995.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77–87.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. doi:10.1177/0149206314527128.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963–970. doi:10.1037/0021-9010.91.4.963.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103–121. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.007.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bilton, K. (2010). *Menadžment i kreativnost*. Beograd: Clio.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35–48. doi:10.1016/j.leaqua.2006.11.001.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. U M.D. Mumford (Ur.), *Handbook of organizational creativity*. (str. 479–509). Academic Press.
- Dragičević-Šešić, M., & Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: Clio.
- Dunne, D. D., & Dougherty, D. (2012). Organizing for Change, Innovation and Creativity. U M.D. Mumford (Ur.), *Handbook of organizational creativity*. (str. 569–582). Academic Press.

- Elenkov, D.S., & Manev, I.M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357–369. doi:10.1016/j.jwb.2008.11.001.
- Gilson, L. L. (2009). Why be creative. A review of practical outcomes associated with creativity at individual, group and organizational level. U J. Zhou & C.E. Shalley (Ur.), *Handbook of organizational creativity*. Taylor & Francis.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42–53.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(2), 95–116. doi:10.1016/0923-4748(94)90001-9.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454. doi:10.1037/h0063487.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., & Moesel, D. D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084–1119. doi:10.2307/256993.
- Hunt, J. G. J., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 145–162. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.009.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B., & Treffinger, D. J. (2011). *Creative approaches to problem solving: A framework for change*. SAGE Publications.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18. doi:10.1016/j.leaqua.2008.11.008.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 475–498.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195. doi:10.1207/s15326934crj1302_6.

- Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. doi:10.1016/s1048-9843(03)00050-x.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.007.
- Ketchum, L. D., & Trist, E. L. (1992). *All teams are not created equal: How employee empowerment really works*. Sage Publications, Inc.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. doi:10.1037//0033-2909.103.1.27.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. doi:10.1016/s1048-9843(02)00158-3.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. U M.D. Mumford (Ur.), *Handbook of organizational creativity*. (str. 3-16). Academic Press.
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi:10.2307/256657.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151. doi:10.1006/obhd.1993.1027.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.005.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C.J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244. doi:10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x.

- Rickards, T., & Moger, S. (2006). Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 4–18. doi:10.1111/j.1467-8691.2006.00365.x.
- Rou, A. D. (2008). *Kreativna inteligencija*. Beograd: Clio.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
- Sir Robinson, K. (2011). *Out of our minds*. West Sussex: Capstone Publishing.
- Simonton, D. K. (1999). Creativity as blind variation and selective retention: Is the creative process Darwinian. *Psychological Inquiry*, 10(4), 309–328.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111–121. doi:10.1207/s15326934crj1102_3.
- Sternberg, R. J., & Ed., (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Stevanović, A. (2013). Kreativno i transformaciono liderstvo kao preduslov individualne kreativnosti zaposlenih u kulturnim i medijskim institucijama. *Medijski dijalozi*, 6(17), 311–324.
- Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations: Critique and practices*. Palgrave Macmillan.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychology and organizational strategies*. Chichester, England: Wiley.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. doi:10.5465/amr.1993.3997517.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2009). *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, LLC.

Primljeno: 21.12.2014.

Odobreno: 31.12.2014.