

Др Ана Стевановић*
Средња школа „Архимедиа”
Београд

УТИЦАЈ КРЕАТИВНОГ МЕНАџМЕНТА НА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ИНОВАЦИЈЕ УСТАНОВА КУЛТУРЕ

Сажетак: *Известан број истраживачких студија испитивао је менаџмент и лидерство који воде ка креативности, међутим ова испитивања су до данашњих дана још увек у повоју и недостаје им општи организациони оквир у коме су уграђени аспекти менаџмента који води ка креативности, као и евалуација улоге лидерства у овом процесу. Стога се овај рад бави испитивањем утицаја креативности менаџера на организационе иновације установе културе. Креативност менаџера, која се карактерише креативним стилем у управљању, суштински се односи на лидерски стил познатији под именом трансформационо лидерство. Известни налази у литератури пружили су доказе да овај облик лидерства има утицаја на креативност запослених и иновације у организационом контексту, стога овај рад пружа основу будућим истраживачима у даљим испитивањима ових области.*

Кључне речи: КРЕАТИВНИ МЕНАѢМЕНТ, ОРГАНИЗАЦИОНЕ ИНОВАЦИЈЕ, УСТАНОВЕ КУЛТУРЕ

¹ Контакт: anastevanov@gmail.com

Увод

Промене које свакодневно утичу на менаџере и компаније су евидентно присутне, неоспорне и приметне. Менаџери могу да избегавају промене, да на њих реагују или да их предвиђају. Промена као таква, у зависности од величине и брзине настанка и ширења, постаје претња или шанса. За организацију, у великој мери, став менаџера о променама, може одредити њен даљи раст или постепено, па чак и нагло пропадање. Управо је креативност препозната као предуслов организационе промене и организационе конкурентности, а ове теме испостављају се веома битним за функционисање установа културе и уметничких организација. Сер Кен Робинсон (2011: 12) сматра да последице недостатка креативности могу бити озбиљне и да организације које стоје по страни вероватно неће постојати још дуго, те ће читаве индустрије морати да се промене с обзиром да су заглављене у старим навикама и одбијају да се промене, гледајући у леђа иновативним компанијама које се крећу напред.

Гилсон (2009: 304) је један од истраживача који су закључили да је „организацијама у данашњој турбулентној економији потребна креативност њихових запослених уколико желе да опстану и буду успешне”. Слично њиховом ставу, Стајр и Сандгрин (2005:82) истичу да током турбулентних организационих околности расте потреба за креативношћу која може да трансформише организацију. Креативност је у овом случају високо пожељна јер омогућава удаљавање од неефикасности традиционалних култура, структура и пракси. Стога, циљ креативности је промена. Баер и Олдам (2006: 63) подсећају да „знатан број доказа сугерише да креативност запослених може направити значајан допринос организационом расту и конкурентности”, а сагласан с њима је Билтон (2010: 10) који истиче да је креативност је постала кључни елемент за стварање конкурентске предности предузећа на презасићеном тржишту. Стога, овдашње институције и установе културе, којима се буџети перманентно смањују чиме се угрожава њихов рад и остваривање основне функције, морају да се окрену креативности како би опстале и одржале се у околностима у којима је промена једино што је извесно. Мишљења смо да, уколико установе културе и њихови менаџери и запослени не постану свесни неопходности и потребе за креативношћу, неће моћи да се изборе с променама у турбулентном окружењу и пружи адекватне одговоре како би не само опстале, већ и достигле конкурентску предност на тржишту у оквиру кога послују и функционишу.

Исаксен и сарадници (2011: 5) истакли су да последице употребе креативности доносе корист појединцима, групама и организацијама јер креативност доприноси људима у њиховом приватном животу, на

њиховом послу, али и квалитету друштва у целини јер свакако да оно што је креативно мора бити и друштвено корисно, одакле следи да је креативност у основи, неопходан услов друштвеног напретка.

Вредност креативности у дебатама теоретичара отишла је толико далеко, да су поједини истакли како је квалитет људског живота под великим утицајем креативног доприноса појединаца (Mumford & Gustafson, 1988). Имајући то у виду, велики број организација сматра креативност предусловом успеха. Гилсон (2009: 304) се позива на чланак у листу *The Economist* у коме се наводи да ће највећи изазов с којим се суочавају организације данашњице бити како да запосле појединце с способношћу креативног мишљења. Поента овог текста је да, уколико компаније желе да успеју на глобалном тржишту, потребни су им појединци с талентом за развијање нових идеја, који поседују нове и корисне приступе послу. *The Economist* није усамљен у овој тврдњи. У последњих двадесет пет година, интересовање научника и стручњака за креативност готово је процветала. Током тог времена, они су покушавали да одговоре на питање шта запослене појединце и тимове води ка креативности у послу. Данас је познато да индивидуалне разлике, разноврсне менаџерске праксе, организациона клима заједно с многим другим факторима утичу на гушење или подстицање креативности на послу. Велики број ових истраживања истиче да креативност значајно побољшава учинак, утиче на тимску ефективност, те да је у позитивној вези с организационом променом и успехом. Гилсон наводи само неке од закључака претходних истраживања, попут оних да је „креативност неопходни услов организационе ефективности“ (2009: 304), те да „креативни напори људи представљају важан допринос организационом учинку“ (Gilson, 2009: 305).

1. Дефинисање појма креативног менаџмента

Креативни менаџмент састоји се две велике области знања - студија менаџмента и креативности. Синтеза креативности и менаџмента указује на могућности нове фазе у менаџменту укључујући хуманистичке, социо-техничке и компоненте менаџмента знања. Како наводе Рикардс и Могер (2006) у протеклој деценији урађени су значајни доприноси науци у погледу креативности и иновативног менаџмента, али остаје још много тога што је потребно урадити. Дискутујући о способности креативног мишљења у лидерству, истиче се да креативност укључује тражење нових могућности, проналажење конекције између различитих идеја и преобликовање начина на који појединац размишља о извесном питању. Креативност доприноси иновацијама када се нове идеје и перспективе користе приликом решавања компликованих проблема. Имплементаци-

ција иновација такође захтева преузимање ризика, из разлога што се одлази на 'неистражену територију' остављајући за собом познато. У креативном менаџменту, менаџери верују да ће побољшати учинак ако укину принуду и допусте запосленима да изразе сопствене идеје. Карактеристика оних менаџера које можемо означити креативним јесте да руже признате идеале и да се труде да буду неконвенционални.

Говорећи о креативности у менаџменту Стајр и Сандгрен (2005) позвају се на дело Питера Дракера „*The practice od management*” (1995). У овој књизи, Дракер наглашава креативне компоненте менаџмента и дефинише менаџмент терминима предузетништва: „Шта значи управљати бизнисом? Управљање бизнисом увек мора бити предузетничко по свом карактеру. Пословна активност треба да се формира кроз маркетинг и иновације. Менаџмент не сме да буде бирократски нити административан, из чега следи да управљање бизнисом мора да буде креативно. Уколико менаџмент више креира економске услове или промене пре него што их пасивно усваја, утолико ће пре управљати бизнисом” (Styhre & Sandgren 2005:177). За Дракера менаџмент је креативан и истражује могућности, а уз то је неодвојив од маркетинга и иновације. Билтон (2010: 11) сматра да је расправа о креативности у менаџменту доживела је исту судбину као и она о креативности уопште – слојан и вишезначан процес сведен је на стереотип јер када менаџери говоре о креативности, обично мисле на иновативност или размишљање ван клишеа. Ипак те способности, саме по себи, нису довољне јер, како истиче Билтон, иновативност и неконформизам могу бити погубни уколико не одговарају потребама организације у целини. Нове идеје ће бити плодноне само ако је лична креативност запослених или ангажованих сарадника интегрисана у систем и усклађена са средствима и ресурсима организације.

2. Потреба за креативношћу у менаџменту установа културе у турбулентним околностима

Стиварање иновативне културе функционисаће само ако је иницијатива пошкела са врха организације. Одобрење и укљученост лидера значи све, уколико је циљ промена.

Сер Кен Робинсон¹

Пословни свет се данас налази у процесу изузетно брзих и радикалних промена (глобализација привреде, брз пораст електронске трговине, убрзан темпо пословања, брзо застаревање технолошких новина, муње-

¹ Robinson, Sir Ken (2011). *Out of our minds*. Capstone Publishing: West Sussex, str. 219

вита експанзија нових компанија на светском тржишту) које чине неопходним нови начин руковођења. Зато су управо данас потребни способни и веома еластични лидери новог кова. „Да ли ће једна компанија бити довољно спретна да преживи изненађења која носи сутрашњица у великој мери зависи од тога да ли су њени лидери способни да у условима драстичних промена управљају сопственим емоцијама”, тврде Големан, Бојацис и Макијева (2001: 7). Усложавање глобалних културних односа и бурне промене у окружењу и владајућим трендовима у култури, донели су нове захтеве културним организацијама за које оне нису биле спремне. Ти захтеви су се односили пре свега на ефикасност пословања, веће економске резултате, али и већу ефективност у постизању друштвених циљева (Драгићевић Шeшић, Драгојевић, 2005: 51).

Културни менаџмент полази од становишта да је култура систем унутар кога се свесном људском делатношћу може обликовати, образовати, уређивати, управљати, усмеравати развој, односно, унутар кога се могу организовати услови културног и посебно уметничког стваралаштва, облици његовог пласмана и пријема у најширој јавности. Стога менаџмент у култури подразумева напор човека да свесном делатношћу усклади, доведе у одређене односе људске потребе рад и стваралаштво у области културе и уметности, ради што богатијег и диманичнијег културног живота заједнице (Драгићевић Шeшић, Стојковић, 2003: 9). На основу наведеног, циљ менаџера у установама културе подразумева да буде ефикасан што је више могуће у усмеравању људи у организацији ка постизању резултата који подржавају циљеве и планове организације, али и у ослушкивању потреба самих запослених и подстицању сарадника ка расту и развоју, односно ка самоактуализацији. Ова мисао не представља новину јер се још од осамдесетих година XX века, знања и технике менаџмента уметности сматрају неопходним условом за развој, реализацију захтевних програма, али и преживљавање културних и уметничких организација. У западноевропским земљама се полази од тога да установе културе тек делимично зависе од промена у окружењу, а да менаџмент уметности има функцију не само да на те промене и изазове одговара, већ и да те установе учини актерима пожељних промена и трендова. С почетком транзиције, у земљама Централне и Источне Европе више је било речи о примени уметничког менаџмента као средства ублажавања негативних или врло опасних аспеката и последица транзиционог процеса у култури, него о могућностима које менаџмент пружа за јачање независности културних установа јер „сваки обухватнији захват на организационом нивоу у изразито турбулентним околностима у суштини представља 'лабораторијски експеримент' којим би одабране организације и институције требало да покажу да ли је овај скуп знања

кључан за њихов унутрашњи развој, стабилизацију сектора и покретање ширих регионалних иницијатива” (Драгићевић Шешић, Драгојевић, 2005: 8). Стога је сврха менаџера да помогне уметничкој организацији и да оствари своју визију односно испуни своју мисију. Очувати сан са којим је основана организација и онда га стално померати напред вредно је сваког труда (Бернс, 2009: 11). Без обзира на околности, успех или пропаст уметничких организација биће у непосредној вези с тим како су испуњене функције менаџмента јер без одговарајућег плана, добре организације, креативног руковођења и контроле над организацијом и њеним буџетом, шансе за успех су знатно умањене.

2.1. Успанове кулшуре и прилагођавање променама у шурбуленшним околносшима

Уметничке организације нису неутрални ентитети. То су микрокосмоси који представљају друштво у целини. Примарно окружење које утиче на све организације је економско, политичко, културно, демографско и технолошко, стога опстанак и развој организација зависи од њихове способности да се прилагоде променама у тим окружењима. Будући да представљају стално нове шансе и претње, менаџери организација морају у сваком тренутку користити своје способности и знања (Бернс, 2009:23). Организације су скупине појединаца са уверењима, предрасудама и вредностима. Јединствени митови и ритуали део су онога што се назива корпоративна култура организације и она се тумачи као „начин на који се ствари обављају” у организацији. Неке организације имају позитивну културу која се преноси запосленима. Уметничке организације уче како да ефикасно усвоје дугорочно стратешко размишљање док развијају осетљивост на промене у окружењима која обликују веровања и вредности целокупне културе. Ипак, већина уметника, сматра Бернс (2009:30) доживљава уметничке организације као институције којима је пријатније да живе у прошлости.

Свакако да уметничке организације морају да се прилагоде променама у многим сферама друштва ако желе да и даље буду успешне на изузетно такмичарски настројеном тржишту забаве. Ове институције, као и било која друга фирма, морају да функционишу унутар променљивог спољашњег и унутрашњег окружења, сматра Бернс (2009:116), а слично наводи Мандић (2003:252) која истиче да би организација преживела, мора имати маште, мора развити сензитивност и бити реактивна на ужи и шири контекст у коме функционише.

Ако се организација не прилагоди променама у свету, смањује се њена ефикасност у испуњавању циљева. У случају да је исувише крута

или се преспоро мења, престаће да постоји. Цех због недовољне прилагодљивости организације платиће људи који раде у њој. Стога менаџер институције културе мора бити свестан онога што се дешава око организације, њеног локалног, регионалног, па чак и националног и међународног окружења. Истовремено, менаџер мора да прихвати чињеницу да ће се промене често дешавати, тако да организација нема избора осим да реагује. Добар менаџер мора да прати стопу раста и развоја унутар организације док пази на промене у окружењу и очекује прилике или претње. Да би водио организацију у непредвидим околностима и променљивим временима, менаџер мора да води рачуна о њеним унутрашњим потребама. У већини организација, људима до одређеног степена, одговара предвидива рутина јер је свака организација установила одређена правила и детаљне процедуре за обављање посла. Важан део посла менаџера јесте да буде свестан свеукупног правца и расположења организације док помаже људима да изврше своје дневне обавезе (Бернс, 2009: 120).

С друге стране, установе културе представљају добар пример сложеног прилагодљивог система. Узмимо за пример позоришну или музичку продукцију пошто обе зависе од осетљивог окружења сачињеног од међусобне сарадње појединачних талената. Ако продуцент или позориште које продуцира одређени пројекат покушава да састави креативни тим без разумевања тог окружења или лансира пројекат који није проистекао из постепеног срастања идеја, креативни процес се сужава на линеарни, предвидиви образац. Интервенције са врха могу послужити као катализатор за нови пројекат, али не могу унапред обезбедити везе и доприносе из којих, на крају, настаје готов производ. Препуштање одлуке о одабиру људи и садржаја на ниже нивое, онима који су директно укључени у процес, уместо покушаја да се те одлуке присвоје и контролишу, подразумева руководећи стил без директног мешања и обезбеђује дугорочан приступ развоју нових послова.

Позоришни менаџери према Билтону (2010) су свесни да унутар система треба да обезбеде простор у којем могу да се догоде неочекивани сусрети и непланирани исходи. У клими све веће одговорности и недовољних финансијских средстава, тешко је оправдати улагања у периферне ресурсе, стога би уметничке организације морале да се посвете откривању и коришћењу већ постојећих, сопствених ресурса. Питање које се намеће јесте како мотивисати запослене да учествују у овим процесима јер унутар уметничких организација, неке групе запослених мотивишу материјалне (спољашње) награде, друге начин на који виде своју улогу и положај, а опет неке друге - потреба за постизањем неког степена самоостварења. Потребно је доста времена и експериментисања да би се утврдила права комбинација мотиватора у било којој радној ситуацији.

Време које уложи вођство уметничке организације да би се уставновио разумљив и ефикасан мотивациони систем, помоћи ће да се одржи позитивно радно окружење (Бернс, 2009:324). Билтон (2010:12) истиче како су уметници много бољи менаџери него што су то спремни да признају, али да би стога од менаџера требало очекивати да буду креативни, пре свега зато што се суочавају са све сложенијим организацијама и тржиштима. Чињеница да толико организација, не само уметничких већ и пословних, ради у мотивационо дисфункционалној култури, говори нам да су вођство и менаџери недовољно обучени за рад с људима.

3. Управљање организационим променама

Пре више од педесет година, Бернс и Сталкер објавили су свој утицајни рад о менаџменту и иновацијама. Од тада, учињено је много у области лидерства и његовом утицају на иновативне напоре што је довело до закључка да лидери представљају суштински елемент у унапређењу организационе иновације (Mumford et al., 2002).

Томсон сматра да се (2000: 21) способности менаџера неопходне у пословању у XXI веку односе на реаговање на промене и управљање њима, руковођење мултидисциплинарним екипама, преузимање иницијативе, придржавање циљева организације, разумевање процеса пословања целе организације, давање овлашћења свом особљу и осталима да развијају своје способности, лично усавршавање, одржавање мотивисаности свог особља као и одржавање властите мотивисаности.

Колико је могуће увести успешне промене обично зависи од типа креативности коју лидер има и његове креативне интелигенције, тврди Алан Ц. Роу (2008:140). Лидер који има интуитивну креативну интелигенцију углавном неће увести промену пре него што је не најави из разлога што одговор на овај приступ обично ствара крутост. С друге стране, инспиративни лидер разговара о променама, одржава састанке и објашњава зашто су промене неопходне. То ствара отворенију организациону културу у којој влада поверење. Иновативни лидер је склон томе да се бави техничким питањима и често предвиђа потребе људи. Имагинативни лидер има јасну представу о будућим потребама и могућностима. Међутим, услед бриге због будућих потреба, тренутни проблеми понекад могу бити занемарени. Имагинативни лидер такође разуме потребе организације и проналази начине да укључи људе у своју визију. Инспиративни лидер доводи организацију у склад са својим идејама.

Многи пословни лидери причају о креативности и иновацији, али мали број њих верује да њихове компаније доприносе њиховом унапре-

ђивању. Доктор Стенли С. Грискијевич који је 25 година проучавао организације, каже да су уз иновативност потребне и креативност и примена нових идеја. Установио је да неке организационе структуре пружају бољу подршку иновацијама и креативности од других. Оне које се сматрају иновативним, морале су бити свесно створене с циљем да унапређују креативност. Он истиче, како се наводи у књизи Алана Роуа (2008:156), да иновативност и креативност обухватају позитивне турбуленције. То није хаос, већ немир који пружа стимулацију неопходну за увођење промена.

Увођење иновација делимично је проблем и зато што компаније често немају јасну представу о томе какву врсту промена треба да уведу. У пракси су на првом месту су економске промене, попут реструктурисања и смањивања броја радника, затим се ту појављују организационе промене које укључују унапређење ставова и вештина радника. Нажалост, велики број промена не успе зато што компаније не користе оба приступа на доследан и добро интегрисан начин. Уопште, све је теже направити организационе промене. Сваки лидер би требало да зна да организације морају непрестано да се прилагођавају променама у окружењу. Међутим, увођење организационих промена често изазива забринутост и страх. Да би увели непрекидне промене, какве су неопходне у данашњем турбулентном свету, лидери морају разумети колико је важно мотивисати запослене и укључити их у тај процес (Роу, 2008: 145). Премда технолошке иновације могу бити темељ конкурентног напретка, ако не буду прихваћене или исправно примењене, од њих неће бити никаквих користи.

Иновацију морају прихватити и корисници и читава мрежа која обухвата посматрану друштвену и политичку структуру, сматра Роу (2008: 140). Многа стара правила о увођењу промена мораће да буду одбачена. Споре, лагане промене у бирократским структурама више не могу да изађу на крај с кризама у друштву које се убрзано смењују. За хватање у коштац с променљивим екстерним силама потребан је квантни скок. Да би постигли ефективне перформансе, лидери ће морати да се концентришу на могућности и продуктивност. Лидери који су заинтересовани за увођење значајних промена мораће да убеде своје организације да прихвате нове идеје. Да би тај циљ био остварен, лидер мора да убеди запослене да прихвате ризик, али и да придобију поверење запослених, што је у складу са трансформационим лидерством поставља као неопходан услов. Бернард Денбург, наводи Роу (2008), стручњак за препород проблематичних компанија, схватио је колико је важно ставити до знања запосленима да су важни. Да би готово пропале компаније повратио из мртвих, није се усредредио на смањивање трошкова већ је код радника подстицао иновативност. Разумео је да креативност радника може да направи чуда.

Стога, можемо закључити да је иновација питање менаџмента у смислу да треба донети одлуке у вези с одређивањем ресурса и њиховом координацијом. Успех иновације зависи пре свега од два кључна састојка: техничких ресурса (људи, опреме, знања, новца, итд.) и способности организације да управља њоме (Tidd & Bessant, 2009:70). У контексту управљања иновацијом, морају се размотрити основне вештине и понашања које су повезане с планирањем и управљањем пројектима, као и с разумевањем потреба корисника. Све поменуто мора да буде интегрисано у шире способности које заједно повећавају организациони капацитет у управљању иновацијом.

4. Креативност у менаџменту и лидерству и организационе иновације

Суштински изазов за менаџере уметности, како тврди Бернс (2009:5) јесте бављење променом: променом услова у спољашњем окружењу, мењањем стилова и приступа уметника, напретком у представљању и приближавању уметности публици, и сталном конкуренцијом за средства и пажњу. Он такође тврди да се основне функције уметника и менаџера нису промениле у последњих две хиљаде година, као и то да се њихове функције односе на процес приближавања уметности и публике (Бернс, 2009: 80). Уметност пред публиком и у самој комуникацији с њом добија своју пуну вредност, стога би функционисање овдашње установе културе без свести о важности публике, било обесмишљено.

Појам који повезује креативност и лидерство, а о коме смо већ дискутовали у претходним поглављима, јесте промена. У времену кризе, неизвесност је околност с којом се лидери константно сусрећу. Сперицер и Кумингс (2001: 242) приметили су да је „важан задатак за лидера да непрестано посматра окружење и да направи смисао. Лидери који проналазе комфор и сигурност у стабилности имаће потешкоћа с преживљавањем. Уместо тога, лидери сутрашњице морају да пронађу комфор у мантри 'промена је константна'”.

Лидерство се мора разматрати кроз више функција и нивоа. Нови концепти и оквири потребни су како би се другачије приступило истраживању лидерства. С тим у вези Тид и Бесант (2009:103) се позивају на велики број радова у којима се наглашавају разлике између менаџмента и лидерства, позивајући се на аргумент да лидери поседују визију, док се менаџери фокусирају да квалитетније обављају задатке. Овакав став допринео је погрешном схватању значаја менаџмента на тај начин што је креативност истиснута. Међутим, креативност је присутна како у ли-

дерству тако и у менаџменту, докле год се нешто другачије извршава (лидерство) и док се извршава боље (менаџмент). Овај став подразумева да су лидерство и менаџмент два конструкта једног континуума, пре него два супротна или одвојена појма (Isaksen & Tidd, 2006: xviii). Када се приступа иновацији и трансформацији, организацијама су потребне обе вештине.

Модел иновативног лидерства заснива се на скорашњим перспективама из области менаџмента иновације и промене, као и психологије личности и социјалне психологије. Овај мултидимензиони поглед на лидерство наглашава питање контекста као важног фактора. Поједини аутори (Isaksen & Tidd, 2006: 328) идентификовали су једну од најважнијих улога коју лидер има унутар организације – стварање климе за иновацију. Тид и Бесант (2009: 103) говорећи о улози лидера, наглашавају доношење стратешких одлука и подршку за иновацију од стране лидера.

Менаџмент који не научи да иновира, неће потрајати. Заправо, пословна као и свака друга организација данас, мора бити пројектована за промене као норму, треба да ствара промене, а не само да на њих реагује (Draker, 2004:78). Иновативни напор захтева доношење и спровођење различитих политика, правила и мерења у разним областима. Организације које уче и способност менаџмента да управља таквим процесима, чине главне лозинке нових победника: успешних - иновативних организација. Да би организација у таквим условима била успешна, она мора у своју структуру да угради управљање променама, али и способност да креира ново. Способност да организација креира ново, захтева да непрестано унапређује оно што ради и да организује иновацију као систематски процес.

Закључна разматрања

Иновација зависи од подржавајућег организационог контекста у коме се појављују креативне идеје и бивају ефикасно развијане. Грађење и успостављање оваквих организационих услова представља кључни део менаџмента иновација (Tid & Bessant, 2009: 590). Иновативна организација имплицира више од структуре јер представља скуп бројних компоненти које заједно стварају окружење које ослобађа иновацију. Студије иновативних организација су бројне, али су често критиковане јер проучавању приступају наглашавајући само једну организациону перспективу.

Када се поставља питање одговорности за иновације у организацији, неке компаније посебно истичу лидера. Међутим, последњих година све више организација увиђа да креативност и иновација нису ексклузивна подручја мале групе запослених. Креативност у менаџменту би требало

да испирише и саме запослене за стварање нових идеја и њихову имплементацију (Стевановић, 2013: 660) која се односи на организационе иновације. Корен иновације у организацијама налази се у природи креативног процеса и креативних појединаца (Ekval 1996). Сходно томе, многи лидери би требало да раде на промени организационе културе, промовишући такву климу, како би стварање иновације постао посао и задатак сваког запосленог. То подразумева проналажење начина да се подстакне иновација и да се људи осећају одговорним, без аверзије и страха од ризика.

Креативне односно иновативне организације су оне у којима запослени опажају и деле привлачну визију коју организација тежи да досегне у складу са својим вредностима. У иновативним организацијама постоје енергичне и пријатне интеракције, дебате између запослених на свим нивоима које треба да понуде одговор на питање како достигнути ту визију. На конфликте се гледа као на могућности проналажења креативних решења, пре него на ситуацију у којој постоје победник и губитник. Људи у оваквим организацијама поседују висок ниво аутономије, одговорности и слободе у доношењу одлука. Поверење, сарадња, топлина и хумор карактеришу интерперсоналне интеракције (West & Richter, 2009: 230). Одговор на убрзање промена, у средини у којој предузећа обављају своју пословну и ширу друштвену мисију, траже од менаџера да буду трансформациони лидери, тј. да имају способност креирања визије, мисије, циљева, политике и стратегија као и њихове имплементације, постижући при том значајно већу вредност за потрошаче и крупне трансформационе заокрете у кратком року. Компетентност предузећа произилази из знања које поседују менаџери и запослени у предузећу, али и техничких система и културе који подстичу на иновације, крупне промене и повећање општих вредности за потрошаче.

Креативна и иновативна способност организације постају све важније у савременом друштву. Они који трагају за извором иновација сматрају да тимови и тимски рад треба да имају већу улогу у организацији. Флексибилне организационе структуре које менаџерима у култури омогућавају да формирају и распуштају тимове у складу са потребама појединачних пројеката имају предност над традиционалним хијерархијским, функционалним моделима организација, јер се боље прилагођавају брзим, фрагментираним тржиштима, иновативним производима и флексибилној, висококвалификованој радној снази (Билтон, 2010:59). Такве структуре омогућавају брзо прегруписавање креативних тимова и средстава чиме се подстиче продуктивност запослених у стварању и примени иновација, а самим тим се омогућава опстанак и успешно функционисање културних и уметничких организација унутар тржишта које се непрестано мења.

Литература:

- [1] 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.
- [2] Berns, V. Dž. (2009): *Menadžment i umetnost*; Beograd: Clio.
- [3] Bilton, K. (2010): *Menadžment i kreativnost*; Beograd: Clio
- [4] Denti, L. & Hemlin, S. (2012): „Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship”, *International Journal of Innovation Management*, 16(03).
- [5] Dragičević Šešić, M. & Stojković, B. (2003): *Kultura, menadžment, marketing, animacija*; Beograd: Clio.
- [6] Dragičević Šešić, M. & Dragojević, S. (2005): *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*; Beograd: Clio.
- [7] Draker, P. (2006): *Moj pogled na menadžment*; Novi Sad: Asee Books.
- [8] Ekvall, G. (1996): „Organizational climate for creativity and innovation”, *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
- [9] Gilson, L.L. (2009): „Why be creative. A review of practical outcomes associated with creativity at individual, group and organizational level”, in Zhou, J., & Shalley, C. E. (Eds *Handbook of organizational creativity*; Taylor & Francis.
- [10] Goleman, D; Boyatzis, R. & McKee, A. (2001): „Primal leadership: The hidden driver of great performance”, *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.
- [11] Isaksen, S. G; Dorval, K. B. & Treffinger, D. J. (2011): *Creative approaches to problem solving: A framework for change*; SAGE Publications.
- [12] Isaksen, S. & Tidd, J. (2006). *Meeting the innovation challenge*; UK: John Wiley & Sons Ltd.
- [13] Mandić, T. (2003): *Komunikologija. Psihologija komunikacije*; Beograd: Clio.
- [14] Mumford, M.D; Scott, G.M; Gaddis, B. and Strange, J.M. (2002): „Leading creative people: orchestrating expertise and relationships”, *Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 6, pp. 705-750.
- [15] Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988): „Creativity syndrome: Integration, application, and innovation”, *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- [16] 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.
- [17] Robinson, Sir Ken (2011): *Out of our minds*; Capstone Publishing: West Sussex.

- [18] Rou, A. Dž. (2008): *Kreativna inteligencija*; Beograd: Clio
- [19] Spreitzer, G. M. & Cummings, T. G. (2001): „The Leadership Challenges of the Next Generation”, in Bennis, W; Spreitzer, G. M. & Cummings, T. G. (Eds.) *The Future of Leadership: Today’s Top Leader Thinkers Speak to Tomorrow’s Leaders*; San Francisco: Jossey-Bass; 241 - 253.
- [20] Stevanović, A. (2013): „Uvođenje kreativnosti u menadžment institucija kulture – mogućnosti, razmatranja i perspektive”, *Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije*, 5. Univerzitet Megatrend, 659-678.
- [21] Styhre, A. & Sundgren, M. (2005): *Managing creativity in organizations: Critique and practices*; Palgrave Macmillan.
- [22] Tidd, J. & Bessant, J. (2009): *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*; Wiley
- [23] Tomson, R. (2000): *Veština rukovođenja*; Beograd: Clio
- [24] West, M. A. & Richter, A. (2009): „Climates and cultures for innovation and creativity at work”, in *Handbook of organizational creativity*; Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, LLC, 211-236.

Ana Stevanović, PhD
High School „Artimedia”
Belgrade

INFLUENCE OF CREATIVE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL INOVATIONS INSIDE CULTURAL INSTITUTIONS

Summary: *Although a few research studies have examined the management and leadership that leads to creativity, lack is evident overall organizational framework in which are incorporated aspects of leadership leads to creativity, and therefore, the evaluation of the leadership role in this process. Therefore, this study examines the impact of managerial creativity on organizational innovation of cultural institutions. Creative manager, which is characterized by the creative style of management, essentially refers to the leadership style known as transformational leadership. Certain literature provided that this form of leadership has an impact on the employees' creativity and innovation of in the organizational context.*

This form of management or leadership turns out to be essential during the transition process, due to huge number of changes which are challenges for management of cultural institutions. Dynamic environment in which organizations work, modern leadership qualities should refer to capacity for nurturing creativity of employees. Many of the negative effects can be diminished if the leaders possess characteristics that imply transformational leadership. Therefore, in this paper discuss that creative management leads to organizational innovation of cultural institutions.

Keywords: CREATIVITE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL INNOVATION, CULTURAL INSTITUTIONS.