

KREATIVNOST I LIDERSTVO

CREATIVITY AND LEADERSHIP

dr, Vlado Radić, redovni profesor⁵⁹
MA, Nikola Radić, asistent⁶⁰
dr, Jovanka Popović, docent⁶¹

Sadržaj: *Kreativnost je proces razmišljanja i razvoja nečeg novog. Kreativnost može biti izvor ideja koje nešto objašnjavaju ili se može manifestovati kao nešto opipljivo. Kreativnost nije lako opisati jer se "dešava" u nekom pojedincu ili među pojedincima kao rade zajedno. Zašto je danas toliko važna kreativnost? Postoji jednostavan odgovor: način rada, upravljanje i vođenje organizacija se promenilo, jer se promenilo okruženje. Treba da se pronađu novi načini dizajniranja i pozicioniranja preduzeća za uspeh, da se angažuju i motivišu zaposleni na svim nivoima i pronađu novi načini suočavanja sa još više promena. Zato je potrebna radoznalost, hrabrost i nove ideje. Sve to zahteva kreativnost.*

Ključne reči: *Kreativnost, istraživanje, metode, liderstvo*

Abstract: *Creativity is a process of thinking and developing something new. Creativity could be a source of ideas that explain something or it can be manifested as something tangible. Creativity isn't easy to describe as it can "happen" in certain individual or among individuals that work together. Why is creativity so important nowadays? There is a simple answer: way of work, managing and leading the organization has changed, because environment has changed. There is a need to find new ways of designing and positioning the enterprise for success, a need to employ and motivate employees on all levels and finding new ways to deal with even more changes. For that curiosity, courage and new ideas are needed. All of that demands creativity.*

Key words: *Creativity, research, methods, leadership*

1. UVOD

Da bi ostali značajni u svetu koji se stalno menja, lideri moraju podsticati zaposlene u čitavoj organizaciji na kreativnost, inovativnost i preduzetnički duh. Nova pravila za uspeh u poslovanju podrazumevaju učenje kako opstati u okruženju hiperkonkurencije. Hiperkonkurencija se odlikuje brzom eskalacijom konkurencije u cenama, kvalitetu, razvoju novih tehnologija i procesa i tržišnom pozicijom, kao i konkurencijom za ulazak na nova globalna tržišta. Hiperkonkurencija povećava neizvesnost, pa stručnjaci tvrde da zbog stalnih promena u hiperkonkurentnom okruženju, menadžeri ne mogu uspešno da se oslone na tradicionalne okvire za izradu "konkurentnog" pejzaža (kao što su SWOT analiza i BCG matrica). Jednostavno rečeno: moraju da nauče kako stvari da rade drugačije. Lideri,

⁵⁹ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

⁶⁰ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

⁶¹ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

takođe, treba da izbegavaju odbrambene reakcije na promene, kao što su fokusiranje na kratkoročne rezultate i kontrola ljudi. Moraju da budu kreativni, da pretvore ideje u inovativne proizvode i usluge i pristupe radu sa stavom preduzetnika – ojačani i energični.

Efikasno upravljanje organizacijama i ljudskim resursima suočeno je sa ogromnim izazovima. Mnogobrojna istraživanja sprovedena među rukovodiocima najvećih kompanija u svetu pokazuju da su leaderske veštine identifikovane kao najvažnije sredstvo menadžera i da sve veći značaj ima pronalaženje, zapošljavanje, obuka i zadržavanje lidera sa visokom emocionalnom inteligencijom. Jedna od osobina koju menadžeri–lideri, svakako, moraju da poseduju jeste kreativnost. Rezultat kreativnog procesa mišljenja je važan za organizacije svih vrsta i veličina. Kreativnost i inovacije su od presudnog značaja u mnogim oblastima, kao što su biznis, nauka, tehnika i umetnost. Međutim, kreativnost je teško definisati, a kreativni proizvodi nisu podjednako ocenjeni od svih stručnjaka. Štaviše, ne postoji plan ili formula niti deterministički postupak za dobijanje kreativnih proizvoda koji će nastati u bliskoj budućnosti. Što je još gore, kreativnost je različita za različite ljude – ona varira od jedne oblasti do druge, od jednog društva do drugog i od jednog istorijskog perioda do drugog. Ukratko, kreativnost je nešto što očajnički trebamo, ne znamo kako da je dobijemo, a nismo baš sigurni ni šta je to.

2. DEFINICIJA KREATIVNOSTI

Postoji više od 200 definicija kreativnosti. Jedan broj njih ukazuje da je kreativnost generisanje maštovitih novih ideja, što uključuje radikalne inovacije (ili rešenja problema) i radikalno redefinisavanje problema [1]. Ostale definicije sugerisu da kreativno rešenje može jednostavno integrisati postojeće znanje na drugačiji



Dr Vlado Radić

Rođen je 1955. godine. Osnovnu i srednju školu završio je u Kraljevu. Diplomirao na Tehničkoj vojnoj akademiji u Zagrebu 1980. godine. Magistrirao 1990. godine na Mašinskom fakultetu u Beogradu. Doktorirao 1995. godine na Vojnotehničkoj akademiji u Beogradu.

Od 1980-1985. godine radio u jedinicama u Vršcu i Zrenjaninu, a od 1985-2001. godine u Vojnotehničkom institutu. Od 2001-2012. godine radio u Ministarstvu odbrane. Bio načelnik uprave za odbrambene tehnologije. Bio nacionalni koordinator za malo oružje i lako naoružanje, ekspert pri Stalnim komitetima Otavske konvencije u Ženevi, predsednik komisije za namensku industriju u Vladi Srbije i ekspert pri organizaciji UN za zabranu hemijskog oružja u Hagu. Proverivač sistema menadžmenta kvalitetom.

Učestvovao na više od 80 stručnih i naučnih skupova i objavio više od 180 stručnih i naučnih radova, pet monografija i dva udžbenika.

U Vojnotehničkom institutu i Tehničkom fakultetu u Čačku biran i zvanja naučnog saradnika i višeg naučnog saradnika. Na Vojnoj akademiji u Beogradu biran u zvanje docenta.

Na visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu izabran za redovnog profesora iz naučne oblasti menadžment. Izvodi nastavu iz predmeta na osnovnim i master studijama "Upravljanje kvalitetom", "Proizvodni i uslužni menadžment" i "Organizacioni dizajn".

način. Treći set definicija predlaže da kreativno rešenje, novo ili rekombinovano, mora imati vrednost [2]. Nova ideja nije kreativna ideja, osim ako je vredna ili podrazumeva pozitivnu ocenu. Kombinovanjem različitih definicija može se sumirati da kreativnost uključuje stvaranje novih ideja ili rekombinaciju poznatih elemenata u nešto novo, pružajući vredna rešenja problema. To, takođe, uključuje motivaciju i emocije.

Osnovni ciljevi kreativnog procesa razmišljanja su izlazak van postojećih granica, buđenje radoznalosti, otrgnutost od racionalnih, konvencionalnih ideja i formalizovanih procedura, oslanjanje na maštu, divergentna i slučajna rešenja i alternative [3], [4]. Kreativno mišljenje može da igra važnu ulogu u inovacijama. "Kreativnost i inovacije su komplementarne aktivnosti, jer kreativnost stvara osnovu za inovacije... Nije moguće zamisliti inovacije bez kreativnih ideja, jer su one polazne tačke" [5]. Inovacije se javljaju kada se kreativnost dešava u pravoj organizacionoj kulturi, a prava organizaciona kultura se obezbeđuje kroz kreativne procese (tehnik) za razvoj veština lične i grupne kreativnosti [6].

Većina ljudi misli da se ne može promeniti neprijatni disbalans između rutina i mehaničkih procedura, s jedne strane, i kreativnog, inventivnog rada, na drugoj strani. Kao izuzetak od toga, kao po pravilu, navode se genijalci, ljudi poput Pikasa, Dalija, Baha, Mocarta ili ljudi koji su sve vreme bili kreativni. Kreativnost se smatra vrhunskom ljudskom osobinom, jednom od ključnih mera inteligencije koja nas izdvaja od ostatka životinjskog sveta. Naša sposobnost da kreiramo ili inoviramo – u nekim religijama opisana kao jedna od onih "božanskih" osobina koje poseduje čovek.

3. KREATIVNI LJUDI, PROCESI I IDEJE

Pored komplikovanog pitanja definicije, istraživači su naišli na teškoće u osmišljavanju pristupa kroz koji se organizuje, istražuje i oponaša fenomen kreativnosti. Većina istraživača uzela je jedan od tri pristupa, sa fokusom na različite aspekte kreativnosti: kreativni ljudi, kreativni procesi i kreativna ideja. Sva tri pristupa proizvela su nove pretpostavke i objašnjenja, što je dovelo do različitih strategija za "napad na kreativnost." Mnoge od ovih strategija su bile u centru pažnje, a potom su opovrgnute i zamenjene drugima.

Kreativni ljudi: Ovaj pristup je dizajniran da identifikuje lični profil kreativne osobe. Istraživači koji su ovo sledili izvodili su fizičke preglede, kao i testove ličnosti na ljudima koje su smatrali kreativnim. Kreativni ljudi nisu navikli da budu ograničeni i zahtevaju otvoreno i slobodno okruženje u kojem će razmišljati. Od njih se očekuje da odstupe od prihvaćenih društ-



MA Nikola Radić

Rođen 1991. godine u Beogradu, gde je završio osnovnu i srednju školu. Na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta Megatrend diplomirao jula 2014. godine i stekao zvanje diplomirani ekonomista. Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo završio master studije juna 2015. godine i stekao zvanje master ekonomista. Trenutno je na doktorskim studijama.

Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo septembra 2015. godine izabran u zvanje asistenta iz grupe finansijskih predmeta.

Objavio desetak stručnih radova.

venih normi, pa čak i da pokazuju poremećaje raspoloženja. Zaista, ideja o sličnosti između ludila i genijalnosti jedna je od najstarijih i najkontroverznijih u svim kulturama. Aristotel se pre skoro 2.500 godina pitao: "Zašto su svi ljudi koji su izuzetni u filozofiji, poeziji ili umetnosti melanholični?" Edgar Allan Poe je pisao: "Ljudi su me zvali ludim, ali još nisu dobili odgovor na pitanje da li je ludilo ili ne uzvišena inteligencija – da li je mnogo od toga slava – da li je sve to što je duboko – ne izvire li iz bolesnih misli – od raspoloženja uma uzdignuto na račun opšteg intelekta."

Mnogi ljudi su delili sumnje Poa da su genijalnost i ludilo isprepleteni [7]. Ova sumnja je pojačana mnogim primerima poznatih genija koji su patili od manijakalno-depresivne bolesti ili opšte depresije. Neke studije pokazuju da zaista veliki broj afirmisanih umetnika – mnogo više nego što se moglo očekivati – slučajno ispunjavaju dijagnostičke kriterijume za manično-depresivni poremećaj ili opštu depresiju. U stvari, čini se da ove bolesti kod nekih ljudi mogu poboljšati ili na drugi način doprineti njihovoj kreativnosti. Međutim, danas je očigledno da većina manično-depresivnih ne poseduju izuzetnu maštu i većina izuzetnih umetnika ne pati od stalnih promena raspoloženja. Postoji vrlo malo dokaza da postoji uzročno-posledični odnos između manijakalno-depresivne bolesti i kreativnosti. Podaci su uglavnom korelacioni, što znači da manično-depresivna bolest i kreativnost mogu koegzistirati, ali ne nužno formirati uniju.

Početkom 1970-tih, kognitivni psiholozi nastavili su proučavanje kreativnih ličnosti. Ustanovili su kvantitativna merila za merenje kreativnosti: kreativna osoba je neko sa velikim protokom ideja u jedinici vremena [8]. Ova pretpostavka je dovela do niza metoda za poboljšanje kreativnosti koje su dizajnirane da povećaju broj ideja predloženih za rešavanje problema (kao što su brainstorming, slučajne stimulacije i lateralno mišljenje). Novije studije, međutim, pokazuju da glavna smetnja sa kojima se suočavaju u rešavanju problema nije stvaranje velikog broja ideja, nego dolazak do originalnih i da veliki protok ideja ne mora da dovede do originalnih ideja. Osim toga, izgleda da veća zaokupljenost običnim idejama ometa kreativnost i inovativno razmišljanje, kao i da ne postoji paralela između kvantiteta i kvaliteta ideja [9]–[11].

Kreativni procesi: Ovaj pristup ima za cilj da identifikuje unificirani proces mišljenja koji dovodi do uspešnih kreativnih ideja. Njegovi pobornici najpre su prikupljali lična svedočenja o misaonim procesima kreativnih ljudi, a zatim pokušali da definišu opšte karakteristike procesa mišljenja čiji je cilj proizvodnja kreativnih ideja. Kao rezultat se pojavilo bezbroj nedoslednosti između procesa mišljenja – svaka kreativna osoba iskazuje različita iskustva tokom razmišljanja. Istraživači su zaključili da su slobodno mišljenje i izostanak prinude temelji kre-



Dr Jovanka Popović

Rođena je 1979. godine u Novom Sadu, gde je završila osnovnu, osnovnu muzičku i srednju ekonomsku školu. Na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu, agroekonomski smer, diplomirala 2004. godine. Magistarske studije na Fakultetu za uslužni biznis Univerziteta Educons završila 2008. godine. Doktorske studije na Fakultetu za turizam i ugostiteljstvo u Ohridu završila 2012. godine.

Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu izabrana u zvanje docenta i predaje grupu predmeta iz naučne oblasti menadžment.

Objavila više od 30 stručnih i naučnih radova.

ativnog razmišljanja (koje razbija granice i zakone i koristi slobodno udruživanje i intuitivne alate). Krajem 1980-ih, međutim, ova teorija suočava se sa teškoćama. Istraživanja su pokazala da neograničeni obim ne mora da dovede do "zlatnog gnezda" kreativnih ideja. U stvari, ograničeni procesi razmišljanja su pogodniji za kreativnost [12], [13], [14]–[16]. Na osnovu toga, mnoge popularne kreativne metode koje podstiču veliki broj ideja dovedene su u pitanje.

Kreativne ideje: Tokom 1940-tih, ruski inženjer Altšuler pretpostavio je da moraju postojati identifikovani, ponovljivi obrasci ili formule koji su osnova uspešnih kreativnih ideja i proizvoda. Postojanje takvih obrazaca umanjuje potrebu za istraživanjem "duše" inovatora (pronalazača) ili subjektivnog misaonog procesa kreativnih ideja [16]–[17]. Cilj Altšulera bio je da razvije sistematičan način za vođenje "običnog" inženjera ka kreativnim rešenjima. Analizom više od 200.000 patenata i tehnoloških pronalazaka on je uspeo da definiše više od 40 obrazaca pronalazaka koje je označio kao "standarde". Ti neintuitivni obrasci mogu se opisati, predvideti i kontrolisati nezavisno od spoljnih uticaja. Oni sadrže dinamiku sistema koja može biti određena samo unutrašnjim karakteristikama proizvoda.

Ideja da se kreativna rešenja mogu izvesti iz generičkih obrazaca izolovanih od spoljnih uticaja može se činiti nelogičnom, čak i radikalnom. Koncept je toliko odudarao od drugih stavova da je Altšuler, perspektivni mladi inženjer u sovjetskoj mornarici, 1950. godine završio u zatvoru pod optužbom za "sabotažu pronalazača." U rudniku uglja u kojem je bio na prisilnom radu tokom zatvorske kazne, Altšuler je zapanjio pretpostavljene (rudarske eksperte) rešavanjem vanrednih tehničkih situacija primenom obrazaca dobijenih iz informacija o proizvodu. Konačno, 1968. godine, dobio je dozvolu da dokaže svoju teoriju na javnom seminaru i sretne inženjere koji će postati njegovi sledbenici. U nedavnim istraživanjima, metode Altšulera u kontekstu opšteg rešenja problema dalje su razvijene [18], [19].

4. KREATIVNOST NA POSLU

Mnogi ljudi veruju da je kreativnost nešto za šta su ljudi rođeni, ali kreativnost može i da se razvija. Kreativnost se može podstaknuti na radnom mestu da bi se zadovoljile sve vrste izazova, kao što su neočekivane prilike, pad prodaje, povećanje troškova, nesigurni radni uslovi itd. Sposobnost suočavanja sa ovim izazovima na nove načine je važna, bilo da je reč o kratkoročnom ili dugoročnom uspehu. Lideri mogu razviti takvu organizacionu kulturu u kojoj se na kreativnost gleda kao na vrednost [20]. Lideri moraju preduzeti konkretne korake da podstaknu kreativnost, uključujući promenu status quo-a, obezbeđenje raznovrsne radne snage, podrška ljudi u preuzimanju rizika i kreiranje radnog okruženje koje podržava opuštanje i razgovor.

Promena status quo-a: kompanije u kojima se ohrabruje promena status quo-a biće konkurentne, jer stvari koje su radile na isti način kao u prošlosti neće raditi u 21. veku. Primer kompanije koja je promenila barijeru status quo-a je Procter&Gamble. Kreativni zaposleni u P&G su podržani kada dovode u pitanje nešto "nesporno." Jedan od rezultata toga je potpuno redizajniran brisač za domaćinstvo – novi "Swiffer" je brisač 21. veka koji koristi elektrostatičko privlačenje a ne vodu za uklanjanje nečistoća [21].

Obezbeđenje raznovrsne radne snage: kreativnost među zaposlenima je češća kada su grupe i svi zaposleni sastavljeni od ljudi sa različitim perspektivama. U kompanijama koje stalno zapošljavaju istu vrstu ljudi ne ispoljava se kreativnost i inovativnost. Različite perspektive dolaze od ljudi koji imaju različite kulture, poreklo, iskustva, obuku, edukaciju. Multinacionalna kompanija Unilever, sa brendovima Dove, Axe, Vaseline i Lipton, čvrsto veruje u raz-

nolikost kao osnovu za kreativnost i inovacije. Za Unilever, raznovrsnost znači sve – od starosti i pola do nivoa stručnosti i godina rada u kompaniji. U ovim firmama, široka raznolikost u funkciji istraživanje i razvoj rezultirala je kreativnim proizvodima i marketingom [22].

Podsticanje na rizik: zaposleni treba da se osećaju prijatno kada preuzimaju rizike i prave greške. Jedna od prepreka na putu kreativnosti nastaje kada ljudi, jednostavno, neće da njihove ideje budu poznate ukoliko veruju da se "neće čuti" ili će biti kažnjeni za preuzimanje rizika.

Obezbeđenje udobnog i izazovnog radnog okruženja: menadžeri mogu podstaći kreativnost obezbeđujući grupama fizički prostor za ispunjenje i neometan tok misli. Projektovanje konferencijskog prostora i mirnih mesta za razmišljanje i održavanje sastanaka van radnog mesta samo su neki primeri kako se to može uraditi.

5. ZAKLJUČAK

Ponekad, odgovor na promene je da se reaguje defanzivno i "sklizne" u krizni menadžment. U poslovanju to, suviše često, znači fokusiranje na mere koje tokom vremena mogu ugroziti preduzeće, kao što su kratkoročni rezultati ili kontrola ljudi i procesa. Kada organizacija stavlja veliki naglasak na kratkoročne finansijske rezultate dok su steknu uslovi za ulaganja u nove proizvode i usluge, može postati nesposobna za takmičenje, zastarela ili ostati nekoliko godina bez posla. Druga uobičajena, ali pogrešna pretpostavka, je da kada je kriza – lideri treba da postanu autokrate! U nekim situacijama to može biti istina, međutim, u većini slučajeva, omogućavaju sledbenicima da donose odluke koje će dati bolje rezultate. Kada svi osećaju da imaju udela u poslovnim rezultatima i ovlašćenjima, napuštanje kontrole omogućava donošenje odluka najbližih postojećim mogućnostima i problemima. Ovo, takođe, podržava stvaranje novog znanja, kreativnosti i inovacija. Čvrsta kontrola zaposlenih ili fokusiranje na kratkoročne finansijske rezultate ne podržavaju kreativnost, inovativnost ili preduzetnički duh.

REFERENCES

- [1] Newell, A., Shaw, J.C. (1972) The process of creative thinking, in A. Newell and H.A. Simon (eds), Human Problem Solving, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, pp. 144-174.
- [2] Higgins, L.F. (1999) Applying principles of creativity management to marketing research efforts in high-technology markets, *Industrial Marketing Management*, No. 28, pp. 305-317.
- [3] Candy, L. (1997) Computers and creativity support: knowledge, visualisation and collaboration, *Knowledge-Based Systems*, No.10, pp. 3-13.
- [4] Schlange, L.E., Juttner, U. (1997) Helping managers to identify the key strategic issues, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5, pp. 777-786.
- [5] European Commission (1998) *Innovation Management Techniques in Operation*, Luxembourg.
- [6] Sefertzi, E. (2000) *Creativity*, Report produced for the EC funded project "Inoregio", European Commission, Luxembourg
- [7] Redfield, J. K. (1995) Manic-depressive illness and creativity, *Scientific American*, 272, pp. 62.
- [8] Marschak, T., Glennan, T. K., Summers, R. (1967) *Strategy for R&D Studies in Microeconomics of Development*, Springer-Verlag, New York.

- [9] Connolly, T., Routhieaux, R. L., Schneider, S. K. (1993) On the electiveness of groups brainstorming: test of one underling cognitive mechanism, *Small Group Research*, 24 (4), pp. 490–503.
- [10] Paulus B.P., et al. (1993) Perception of performance in group brainstorming: the illusion of group productivity, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19 (1), pp. 78–89.
- [11] Stroebe, W., Diehl, M., Abakoumkin, G. (1992) The illusion of group productivity, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (5), pp. 643–650.
- [12] Weisberg, R. W. (1992) *Creativity Beyond The Myth Of Genius*, W. H. Freeman Company, New York.
- [13] Bouchard T.J., Hare, M. (1970) Size, performance and potential in brainstorming groups, *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 51–55.
- [14] Diehl, M., Stroebe, W. (1987) Productivity loss in brainstorming groups: toward the solution of the riddle, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 497–509.
- [15] Diehl, M., Stroebe, W. (1991) Productivity loss in idea-generation groups: tracking down the blocking elects, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, pp. 392–403.
- [16] Altschuller, G. S. (1985) *Creativity as an Exact Science*, Gordon and Breach, New York.
- [17] Altschuller, G. S. (1986) *To Find an Idea: Introduction to the Theory of Solving Problems of Inventions*, Nauka, Novosibirsk.
- [18] Maimon, O., Horowitz, R. (1999) Sufficient condition for inventive ideas in engineering, *IEEE Transactions, Man and Cybernetics*, 29(3), pp. 349–361.
- [19] Maimon O., Horowitz R. (1997) Creative design methodology and SIT method, *Proceedings of DETC'97: ASME Design Engineering Technical Conference* September 14–17, Sacramento.
- [20] <http://www.tradingeconomics.com/Economics/GDP-Growth.aspx?symbol=USD>.
- [21] Chakravarthy, B., Lorange, P. (2008) Driving renewal: The entrepreneur manager, *Journal of Business Strategy* 29: pp. 14–21.
- [22] Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1989) Organizational frame bending: Principles for managing reorientation, *The Academy of Management Executive* 3(3): pp. 194–204.