

Анита Тодоровић

Факултет политичких наука, Универзитет у Београду

Данијела Бјеља

Академија за дипломатију и безбедност, Београд

КРЕАТИВНО ВОЂСТВО

Сажетак

Креативно вођство је комплексан појам и његово одређење подразумева поседовање знања из области креативности, вођства и управљања променама. Да би нешто било означено као креативно потребно је да задовољи следеће критеријуме: критеријум новине тј. јединствености (да није копија нечега што већ постоји), критеријум функционалности (да служи ономе чему је намењено) и критеријум вредности (поседује вредност не само за креатора већ и за друштво). Вођство се данас у савременој теорији најчешће дефинише као процес у коме вођа утиче на следбенике ради остварења заједничког циља. Креативно вођство можемо дефинисати као способност решавања проблема на нов начин, стварањем нових вредности од користи за организацију и утицајем на друге људе (следбенике), мотивисањем и инспирисањем групе на акцију, ради остваривања заједничких циљева. Креативни вођа је стваралац нових процеса, производа, услуга или перформанси. Поред тога што сам ствара, креативни вођа има велику улогу у стварању креативне праксе у организацији. Он је и едукатор за своје сараднике. Креативни вођа такође има важну улогу у селектовању и запошљавању креативних људи и стварању успешног тима чији ће резултати бити у функцији сталног, континуираног развоја. Креативни вођа има кључну улогу у селекцији, награђивању и имплементацији најкреативнијих решења унутар организације.

Кључне речи: креативност, вођство, креативно вођство, вештине креативног мишљења, вештине руковођења, вештине креативног вође, креативна клима, управљање променама

КРЕАТИВНОСТ, ВОЂСТВО, КРЕАТИВНО ВОЂСТВО

Креативно вођство све више заокупља пажњу и интересовање теоретичара широм света. Истраживачи почињу да указују да је креативност есенцијална вештина ефикасног вође (Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F. 1998, Bennis & Biederman 1997, Simonton 1994,). Упркос повећаном интересовању мало је оних који су до сада дали прецизније теоријско одређење појма креативно вођство.

Изучавање креативног вођства подразумева поседовање знања из области креативности и управљања. Основно питање које се намеће на почетку је да ли је уопште могуће говорити о вођству без креативности? Ако није, онда бисмо се кретали у зачараном кругу. Уколико јесте, онда је то предмет нашег промишљања. Сматрамо да постоје и некреативне вође али је то лакше уочити у пракси него теоријски доказати.

Креативно вођство треба посматрати кроз призму резултата рада. Креативни вођа даје изузетне резултате, нове вредности које су од суштинског значаја за опстанак и развој групе. Наглашавамо да ћемо у овом раду говорити о развојној креативности. Јер не треба заборавити да креативност може бити развојна и деструктивна.

Да би смо разумели појам креативног вођства морамо се најпре осврнути на одређење појма креативности и вођства а онда и самог појма креативно вођство.

Креативност, иако се сматра за једну од највећих вредности људског ума, представља толико вишезначан појам да многи сматрају да га је немогуће теоретски омеђити и прецизно дефинисати.

Мада су се питањем креативности бавили мислиоци још од античких времена, прва озбиљнија научна истраживања креативности почињу касно, 50- их година двадесетог века. До тада се вековима сматрало да је креативност дар од Бога (Богова у зависности од религијског тумачења) или неког вишег натприродног ума и да је она дата (термин дар и изведеница даровитост) ретким и изабраним појединцима. И баш као што су прве вође биле поимане као

од Бога или натприродног бића изабране да воде, тако је и креативност била тумачена божанским пореклом.

Током периода Ренесансе, сматрало се да је креативност наследна, то јест да је генетски одређена. Дуго година прва научна истраживања о креативности била су усмерена на изучавање креативне личности и генетског наслеђа ових изабраних појединаца. Као последица ових истраживања, скована су лаичка објашњења као што су: “Он је рођени уметник!”

Такође, ране теорије вођства, вођство дефинишу као скуп особина. Према овом схватању, појединци имају природне тј. урођене особине или квалитете који их чине вођама и управо те особине их разликују од осталих.

Тек касније истраживачи почињу да се баве и питањем социокултуролошке условљености креативности односно вођства. Дуго година креативност је била везана за уметност чак и изједначавана са уметничком креативношћу. Јасно је да се креативност не може сматрати искључиво привилегијом уметника. Последњих деценија расте интересовање за изучавањем креативности у другим областима. Све већа пажња посвећује се изучавању креативности у науци. Изучава се креативност у пословању и у оквиру тих истраживања почиње да се изучава и креативно вођство. Са развојем науке, технике и технологије креативно вођство добија на значају. Оно је дубоко повезано са квалитетом знања вође.

Истраживачи су до данас дошли до релативног консензуса о основним критеријумима за одређење креативности. Креативност у себи обавезно садржи елеменат новог, јединственог. То отвара питање новине тј. за кога нека идеја, процес или производ треба да буде нов да би смо могли рећи да је креативан. Нов за целокупну људску историју, нов за друштво у коме креативац делује или нов за самог креатора? Ако посматрамо да би идеја требало да буде нова за целокупно човечанство да ли то значи да се једна особа не може сматрати креативном уколико је неко негде другде поседовао исту идеју у било ком времену чак иако прва особа о томе није имала никакву представу? С друге стране, ако у одређењу креативности за дефинишући фактор узмемо елемент новог и то новог за самог креатора, онда би само потпуно незнање гарантовало креативност јер би свака идеја била нова за некога ко не зна ништа!

На темељу овог питања многи теоретичари и праве разлику између врхунске и свакодневне креативности. (у теорији creativity

with big C and creativity with small c или подела на major i minor creativity).

Дакле могуће је говорити о различитим нивоима креативности. Примарна креативност подразумева стварање нових садржаја који су нови у смислу проширења људске перспективе и нису виђени у људској историји. Она се још назива и узвишеном или сублимираном креативношћу и дешава се изузетно ретко.

Секундарна креативност подразумева другачију употребу, продубљивање постојећег. Али новина није довољни елеменат за одређење креативности. Неопходно је да та новина има вредност за област, тј. подручје на које се односи и значење за ширу друштвену заједницу. Зато се креативност данас широко дефинише као стварање релевантне и ефикасне новине.¹⁾ При чему, треба рећи да и ефикасност може бити веома различита у зависности од тога да ли говоримо о уметности или пословању примера ради. У првом случају естетско задовољство игра важну улогу док у пословању повећање профита или смањење трошкова или просто сам опстанак организације могу бити мерила ефикасности. Ова два аспекта ефикасности нису противуречна мада има људи који сматрају да се искључују. На пример, могуће је да књига буде комерцијално веома профитабилна а да је истовремено написана врхунским стилем.

Даље, важно је рећи да ефикасност подразумева развојност. Ефикасан је онај систем који из године у годину бележи развој, унапређење у свим областима своје делатности.

Креативност можемо дефинисати као способност комбиновања постојећих елемената на нов начин, која за резултат даје нову вредност за саму личност која ствара, област / домен деловања и ширу друштвену заједницу.

За разлику од традиционалног гледишта према коме су креативни људи само надарени, посебни појединци, савремена гледишта почивају на претпоставци да је креативност психолошка функција људи и да се може усавршавати и развијати. Према традиционалном схватању креативна су, само врхунска достигнућа за разлику од савременог гледишта по коме су креативна не само врхунска достигнућа која померају границе постојећих знања, већ и сва нова за друштво корисна достигнућа. Традиционално схва-

1) Arthur J. Cropley, „Definitions of creativity“, *Encyclopedia of creativity*, Academic press, San Diego, California, USA, 1999, str. 512.

тање креативности подразумева да је креативност везана само за нека “ексклузивна” подручја деловања, док савремено гледиште почива на веровању да су сва подручја људског деловања потенцијално креативна.

Креативци су деценијама традиционално били перципирани као “аристократе духа” и део елите да би савремена теорија довела до “демократизације” креативности. Сматра да се да свака особа може да ради на унапређењу својих креативних потенцијала без обзира на природне предиспозиције и да ће уколико ради на развоју властите креативности, сигурно бити креативнија него уколико ништа не предузима у том смеру.

Данас се сматра да се и креативност и лидерске способности могу развијати и усавршавати без обзира на природне предиспозиције. Савремена теорија наглашава улогу образовања у неговању и развијању како лидерских тако и креативних способности. Академске институције широм света прилагођавају се овом феномену и осмишљавају посебне наставне програме који наглашавају значај знања, вештина и дисциплине у усавршавању креативних и лидерских потенцијала личности.

Људска заједница се од најранијих дана формирала као група а кључна фигура у свакој групи је њен вођа. Зависно од његових способности група може кренути пут звезда али и у јарак. Зато је избору вође свака група посвећивала посебну пажњу.

У друштвеним теоријама вођа се најчешће дефинише као „особа која, својим речима и/или личним примером, изразито утиче на понашање, размишљање и/или емоције значајног броја људских индивидуа (следбеника или опште популације)“²⁾

Крајем 30 – тих година XX века, када се започело са научним проучавањем вођства, истраживања су пре свега, била усмерена на функционалне аспекте пословног вођства а мање на објашњење и значај ове појаве. Прве теорије о вођству из овог периода су се базирале на идентификовању личних карактеристика ефикасног вође. Актуелно становиште је било да се вођа не постаје већ да се вођа рађа. Та рана проучавања вођства била су дакле једнодимензионална, базирана на концепту вођства као скупа особина или нешто касније вођства као скупа вештина: техничких, хуманистич-

2) Gardner Howard, Laskin Emma, Leading minds, Basic Books, USA, 1996, стр. 8 / http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_fin1, 26.12.2009. 13:40h

ких и концептуалних. У најширем смислу концептуалне вештине подразумевају способност рада на идејама и концептима. Дакле, креативност тј. вештина креативног мишљења је према овом приступу неопходна вођама у креирању визије и стратешких планова за организацију.

Касније се истраживачи окрећу проучавању стила вође који се заснива на понашању вође тј. на две основне врсте понашања: понашању усмереном на задатке и понашању усмереном на људе (односе).

Недавно је Арвонен³⁾ у својој докторској тези описао интегрални модел вођства који поред ове две димензије (усмереност на задатке и усмереност на људе) укључује и трећу димензију - усмереност на промене. Према Арвонену, вође које су усмерене ка променама, налазе се на самом врху организације а вође које су усмерене на задатке на нижем нивоу. Вође оријентисане на људе су присутне на различитим нивоима што указује да су они потребни у већини ситуација. Закључак из ове студије је да вође треба да комбинују сва три типа понашања.

Дацкерт, Лув и Мартенсон⁴⁾ су на бази Арвоненовог упитника вршили даља истраживања и указали на позитиван однос између вођства које је комбинује усмереност на људе и усмереност на промене, и креативне климе која погодује иновацијама. Неке уобичајене дефиниције или уверења о вођству укључују следеће елементе:

- Вођа је харизматична личност које је у стању да направи добре одлуке и инспирише друге за постизање заједничког циља.
- Вођство је моћ декларативног комуницирања и инспирације.
- Вођство је способност утицаја на друге.

Ни једна од претходних навода није више тачна од осталих и свака указује на битне аспекте у поимању вођства.

Сваки вођа мора поседовати способност да се наметне али на тај начин да то изгледа као да је избор саме групе. Вођа у сваком тренутку мора знати шта хоће, у шта верује. Дајући профил савре-

3) Arvonen, J. *Change, production and employees – An integrated model of leadership*. Stockholm, Stockholm University, Department of Psychology, 2002.

4) Dackert, I., Loov, L-Å., & Martensson, M. *Leadership and climate for innovation in teams. Economic and Industrial Democracy*, 2004, str. 301–318.

меног вође неуропсихијатар др. Петар Бокун каже: «Он околини мора деловати самоуверено, као личност пред којом се препреке као руком уклањају. Вођа се препознаје по томе што у правом тренутку зна да донесе праве одлуке и да буде на правом месту са исправним одлукама. Препреке се од правог вође одбијају увећавајући његову харизму. То је својство неких ретких особа да их маса интуитивно осети и да им радо препуштају своју судбину у руке, убеђене да ће део успешности вође прећи на њих и да ће им он одломити део заједничког колача среће или резултата због којих су се већ удружили. «⁵⁾

Најновије мулти-димензионалне студије вођства укључују проучавање односа вођа-члан, размену, ситуациони приступ. Према савременом схватању вођство се дефинише као процес. Дефинисање вођства као процеса, подразумева да није у питању особина, или карактеристика коју вођа поседује већ је реч о односима размене који се успостављају између вође и његових следбеника. Процес подразумева интеракцију вође и следбеника тј. да вођа утиче на следбенике али и следбеници утичу на вођу. Већ смо нагласили да вођство подразумева групу. Групе су средина у којој вођство настаје. Вођство подразумева утицај. Без утицаја вођство не постоји. Нортхоусе⁶⁾ на основу ових елемената говори о вођству као “процесу у коме индивидуа утиче на групу појединаца ради постизања заједничког циља”.

Креативност је данас све чешће резултат групне активности. Ретке су снажне индивидуе које су потпуно самостално дошле до великих креација. Са све већом специјализацијом знања и обиљем информација којима смо бомбардовани и креативци су принуђени да делују у тиму. Поред тога, чак и у “класичним” креативним доменима (подручјима која се традиционално прихватају као креативна) попут уметности, уводи се појам креативне публике (публика која користи нове идеје или креативне производе других, као семе за властите креативне активности). Публика заокружује, затвара креативни процес јер тек у интеракцији са публиком и реакцији, деловању публике дело добија спољашњу потврду вредности и постаје креативни производ.

5) Бокун Петар, *(II)Остати нормалан, издање аутора*, Београд, 2010, стр. 439.

6) Northouse Peter G., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data status, Београд, 2007, стр. 3.

У комплексним организационим системима вођа мора радити са члановима тима на проналажењу најадекватнијих решења као и на њиховој имплементацији.

Креативно решавање реалних проблема са којима се организација сусреће најчешће је социјални феномен. Дакле, креативни вођа мора бити спреман да ради са тимом да би дошао до смислених и нових одговора на многе, разнолике и јединствене ситуације, захтеве и изазове и да би ти одговори били прихваћени од стране тима и спроведени у дело.

Ако је вођство засновано на утицају, креативни вођа свој утицај базира на креативном деловању. Стога, креативно вођство можемо дефинисати као способност решавања проблема на нов начин, стварањем нових вредности од користи за организацију и утицајем на друге људе (следбенике), мотивисањем и инспирисањем групе на акцију, ради остваривања заједничких циљева.

Има теоретичара који креативно вођство третирају као надопуњујућу парадигму парадигми рационалног вођства. Рационално управљање је управљање према бројевима, управљање које се ослања на квантитативне податке. Али у реалности људска бића се управљају углавном према квалитативним подацима, подацима која се не могу прецизно одредити ни квантификовати - вредностима, очекивањима, уверењима, мотивима, емоцијама...”Тривалентна логика реакције нас учи да људи реагују на спољашње инпуте на три начина: прилагођавајући се спољашњим инпутима, тако што попут машина прихватају спољашње инпуте, одбијањем спољашњих инпута, односно понашањем које је управо супротно од онога што инпут сугерише и критички - аутономни појединци који пажљиво проучавају инпуте и на основу властитих вредности, мотивације, норми, веровања и очекивања одлучују шта је оно што ће учинити.“⁷⁾ Зато се у управљању не можемо ослонити само на рацио и логичко закључивање већ је неопходно да вођа поседује и вештине креативног мишљења.

7) The Prague International Conference, Center of Nacional Glory of Russia, *The Challenge of Creative Leadership*, 2004, <http://www.creando.org/3-creativity/cr1e.html>, 28. 12. 2009. 12:15h

САВРЕМЕНИ ВОЂА КАО КРЕАТОР

Вођа је снажна, аутентична личност. Он не личи на друге. Он не следи. Њега следе. Као такав прави вођа се разликује од менаџера. Менаџер је професионални организатор посла. Вођа је креативан. Менаџер није креативан. Уколико је креативан, менаџер пре или касније (у зависности од околности) постаје вођа. За разлику од менаџера вође су ти који ступају на сцену онда када се унапред не знају одговори. У стандардним ситуацијама, у решавању рутинских проблема за које већ постоје познате процедуре, вође нису потребне.

И док су менаџери потпуно окупирани садашњошћу, оним што се тренутно дешава, вође су окренуте ка будућности. А да би могли да се баве будућношћу, неопходно је да поседују креативност. То је због тога што нико не поседује све потребне информације за будућност да бисмо се могли ослонити на постојеће и на логичко закључивање. “Оног момента када би људи прикупили све информације из њихових извора, и када би констатовали све промене у сваком моменту, космос би им био подређен. Тада би се човек могао понашати у универзуму као Бог - могао би да прекраја и усмерава материју и енергију и да диктира време.”⁸⁾

Дакле, нема истине о будућности. Будућност треба “осмислити”, “креирати”.

Вођа мора поседовати капацитет за адаптирање. Мора да буде и човек од акције и мислилац. То значи да треба да поседује способност рефлексивности и способност да мотивише и покрене масу. И вође и креативне личности морају да науче да изађу из своје “comfort zone” (зоне сигурности). Они који увек иду на сигурно, они који се држе проверених, утабаних путева никада неће постати праве креативне вође.

Вођа је особа високе интелигенције, посебно развијене социјалне интелигенције која му омогућава да заводи групе људи. Вође баш као и креативне личности, склони су да прихватају постојање различитих, некад контрадикторних ствари. Теорија вођства познаје термин “јанусијанска личност” којим се означава личност вође који мора да попут римског бога супротности Јануса буде спре-

8) Радојковић Миролуб, Ђорђевић Тома, *Основе комунологије*, Факултет политичких наука, Чигоја штампа, Београд, 2001, стр. 45.

ман да гледа и види паралелно и испред и иза себе и да прихвати паралелно постојање различитих наизглед противуречених чињевица и покаже висок степен флексибилности уколико то ситуација од њега захтева.

И истраживања креативних личности показала су на постојање неких карактеристика креативних личности које су заједничке без обзира на различита поља деловања.

Показало се да и креативне личности поседују јанусијански карактер то јест структуру личности која је базирана на парадоксу. Отвореност комбинована са самодовољношћу, спекулативно размишљање у комбинацији са снажним осећајем за реалност, критичко размишљање у комбинацији са конструктивним решавањем проблема, неутралност у комбинацији са страственом ангажованошћу, усресређеност на себе у комбинацији са бригом за окружење, способност да делују сами у изолацији али раде и у тиму, самокритицизам и сумња у властите способности у комбинацији са самосвешћу, тензија и концентрација у комбинацији са способношћу релаксације.

Креативне личности поседују неке типично мушке особине као што су аутономност, самопоуздање издржљивост али и неке типично женске особине као што су осетљивост, интуитивност и осећај одговорности. Али док је емотивност или хиперсензибилност код креативаца добродошла, вођама се не прашта. Вођа мора бити у стању да делује хладне главе.

Поред тога, вођа је особа која жели да влада, он у томе налази испуњење своје личности, он је убеђен да зна прави пут како да оствари своје и групне интересе. Ту жељу за влашћу креативне личности углавном немају. Зато се може рећи да је сваки прави вођа креативан али да није свака креативна личност вођа. Постоје интровертни креативци који не могу да остваре утицај на друге и стекну следбенике. Они имају свој креативни самодовољни свет и у њему проналазе самоостварење. Уколико имају среће или знања, они проналазе менаџере који за њих преузимају иницијативу и акцију, анимирају публику, стварају следбенике. Они који у томе не успеју остају неоткривени за широку публику. С друге стране има креативних личности које поред креативних способности поседују и лидерске особине. Данас се сматра да креативност сама по себи није довољна чак и ако сте уметник примера ради то јест иако “живите од властите креативности“. Сматра се да чак и умет-

ници морају бити у стању да управљају властитом креативношћу а они велики и целокупном креативном индустријом. Ипак, јасно је да креативни вођа није уметник. Заправо вођство подразумева низ менаџерских, организационих способности и често обављање бројних рутинских задатака.

ВЕШТИНЕ КРЕАТИВНОГ ВОЂЕ

Креативност вође огледа се у решавању стварних реалних проблема на нов, другачији начин. Вођа мора да пронађе најбоље, најоптималније решење за своју групу у реалном временском року који је увек кратак и уз бројне реалне изазове и отежавајуће околности са којима се сусреће. Вођа дакле, мора да креира брза и ефикасна решења на новонастале проблеме, која ће бити адекватна за конкретну групу на коју се односе, у духу културе групе и примењива. Комплекснији већи проблеми захтевају време и конструктивно планско дугорочно промишљање. Решавају се током времена, како вођа осмишљава и комуницира визију групе, повезујући различита решења за мање делове проблема у јединствену целину, пре него једним великим пројектом.

Организације су веома комплексни ентитети који делују у веома променљивом окружењу. Због тога вођа мора да поседује адекватне и правовремене информације како би могао да на време дијагностификује проблем. Свакодневно смо бомбардовани огромном количином информација. Креативност вође огледа се и у селекцији и проналажењу адекватних информација. Поред тога, без обзира на нагомилане информације, извештаје, бројке, прогнозе, анкете, анализе које вођи стоје на располагању у одлучивању он једноставно нема довољно времена да би их све обрадио. Време постаје значајнији ресурс од информација. Због тога је креативност неопходна. Креативност вођи омогућава да поседујући ограничен број информација у ограничену времену донесе најоптималнија и најбоља решења за опстанак организације. Вођа мора да уме да дијагностификује проблем, да уме да фокусира своје мисли и деловање на праве проблеме, проблеме којима се треба бавити и који су од значаја за организацију. А то је такође поље креативног деловања. Само проналажењем правих проблема вођа може ефикасно деловати. Дефинисање проблема је креативни чин. Веома често већ самим дефинисањем проблема на нов начин или из новог

угла или размишљањем о алтернативним начинима дефинисања проблема могуће је доћи до креативног решења проблема.⁹⁾

Поред добро дефинисаног проблема којим вођа треба да се бави, за вођу је веома значајно да до решења дође у адекватном временском року. Понекад је значајније да понуђено решење буде благовремено него трагање за најбољим могућим решењем. У томе се огледа прагматичност вође. Вођа мора деловати узимајући у обзир бројна ограничења као што су временски рокови, мањак људских, финансијских ресурса, системска ограничења...Проналажење правих и ефикасних решења упркос свим овим ограничењима показује колико вођа заиста мора поседовати знања и креативности.

Мумфорд и његове колеге (Mumford) понудили су троделни модел креативног вођства. Овај модел указује на вештине које вођа треба да поседује како би решио нове, нејасне или непрецизно дефинисане проблеме са којима се организација сусреће.

Вођа мора бити способан да креативно постави и дефинише проблем (problem focused cognition) који мора бити прихватљив са становишта организације (organizational cognition) и друштвено прихватљив (social cognition).¹⁰⁾

Креативно постављање и дефинисање проблема подразумева владање различитим креативним техникама које укључују комбинавање, реорганизацију постојећих елемената на нов начин и слично. Ипак, креативне вештине за стварање нових идеја и креативних решења, према Мумфорду нису довољне за ефикасно вођство.

Вођа мора бити способан да прилагоди и обликује та нова креативна решења тако да се она уклопе у конкретну организацију, која како смо рекли представља комплексан систем. А то значи да креативна решења морају да буду у складу са бројним ограничењима организације и узимајући у обзир дугорочне последице по организацију.

Истраживања су показала да су ефикасније оне вође које су боље препознале ограничења организације и успеле да функционишу и делују упркос тим ограничењима.

9) Видети за даље читање: Edward De Bono, *Латерерно размишљање*, Финеса, Београд, 2001.

10) Mumford, MD, Zaccaro, SJ, Harding, FD, Jacobs, TO and Fleishman, EA, „Leadership skills for a changing world: Solving complex problems“, *Leadership Quarterly*, 2000, str. 11–35.

Друштвена прихватљивост односи се на позитивно вредновање и прихватање нових решења међу члановима групе и веома је важна за креативно вођство. Креативни вођа мора дакле поред креативних вештина, познавања организације и ограничења организације поседовати и социјалне вештине да увери све чланове групе у вредност нових решења и обезбеди прихватање тих решења.

Јасно је да организација утиче на вођу и на неки начин одређује простор за креативно деловање вође већ самом хијерархијском структуром односно дефинисањем улога у организацији. У ауторитарним организационим културама изгледа да је вођа главни креатор односно да креативност организације зависи преваходно од креативности вође. Можемо рећи да се у демократским организационим културама које карактерише већа слобода, мање ригидни хијерархијски систем, већа аутономија деловања креативно мишљење и деловање може доћи са различитих нивоа организације не само од вође већ и од различитих чланова тима. У демократским организационим културама у којима се креативност промовише као једна од врхунских корпоративних вредности, креативно деловање постаје један од канала за напредовање и селекцију нових вођа. То је борба талената. Она се већ дешава у најразвијенијим, најнапреднијим системима.

УЛОГА ВОЂЕ

У СТВАРАЊУ КРЕАТИВНЕ КЛИМЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Вођа такође може веома утицати на креирање креативне климе у организацији.

Дакле, поред тога што је сам креативац вођа има веома важну улогу у охрабривању креативног мишљења и деловања у организацији.

Лоше вође најбоље карактерише Петерсов закон који каже да се лош вођа окружује глупљим од себе да га не би угрозили и тако изнутра нарушава целу организацију на чијем је челу.

Вођа је тај који треба да ствара климу погодну за креативно деловање и решавање проблема охрабривањем свих чланова групе да ако ништа друго учине напор (Проф. др. Едвард Де Боно (Edward De Bono) то означава термином креативни напор (creative effort))

¹¹⁾ да потраже алтернативна решења, да размисле о другим могућим начинима деловања и то не само када постоји конкретан проблем већ и када ствари функционишу на задовољавајући начин, да покушају да унапреде постојеће процедуре, постојеће процесе.

Како наводи Рунко (Runco): “Вођа има највећи утицај на то како људи перципирају значај креативности и промена.”¹²⁾ Вођа ствара креативну климу тако што се не фокусира искључиво на остварене резултате већ налази начине да стимулише и вреднује и покушаје. Вођа ствара креативну климу и поштовањем аутономије свих чланова тима, поштовањем свих нових идеја и сугестија, давањем слободе у преузимању иницијативе, прављењу планова и доношењу одлука. Улога вође је велика и у смањењу интерперсоналних конфликта и тензије и креирању атмосфере отворености и поверења међу члановима тима. Када нема поверења људи постају сумњичави чувају своје идеје и не долази до креативне размене и надоградње. Опуштена атмосфера, охрабривање хумора, доприноси стварању продуктивнијег окружења. Вођа би требало да предвиди и омогући време потребно за рефлексiju и креативно размисљање у свакодневном раду.

Осим тога, вођа је и едуктор. Он има важну улогу у образовању својих сарадника, посебно данас када је у организацијама преовладао концепт “life-long learning”-а односно континуираног образовања које траје током целог човековог професионалног живота.

Вођа поред тога што треба да негује климу која ће допринети стимулисању што више креативних решења, игра велику улогу у селектовању и запошљавању креативних људи у организацији као и селекцији и награђивању најкреативнијих решења. Ако било који од ових задатака није испуњен организација ће тешко бити креативна, према мишљењу Чиксентмихалија (Csikszentmihalyi Mihaly)¹³⁾ чак иако запошљава изузетне креативне личности.

Селектовање најкреативнијих личности није једноставан процес. Креативне личности веома добро познају свој домен, уживају у самом креативном процесу и најчешће су више заинтересовани за креативан резултат (креативан производ услугу или перфор-

11) Edward De Bono, *Serious creativity*, APTT, 1993, str. 86.

12) Mark A. Runco, *Creativity, theories and Themes, Research, Development and Practice*, Academic Press, 2007, str. 169.

13) Mihaly Csikszentmihalyi, „Creativity“, *Encyclopedia of leadership*, vol. 1, Sage Publications, San Diego, California, 2004, str. 289.

манс) него да задовоље свог надређеног. Поред бројних позитивних особина они показују и неке мање пожељне попут самољубља, ароганције, тврдоглавости и себичности. Све то може отежати вођи да препозна вредност ових личности и искористи њихове креативне потенцијале. Већина организација не може да поднесе више од неколико снажних креативних личности у тиму. Креативне личности су жељне промена и рутинска позиција и задаци могу да учине да се осећају досадно и неиспуњено. Није лако препознати и запослити креативне људе али их је још теже интегрисати да буду креативно продуктивни унутар организације.

Било би погрешно закључити да креативност организације зависи од броја креативних личности које у њој раде . Креативност организације такође не зависи ни од нових идеја које настају унутар једне организације. Стварање нових идеја је комплексан задатак али препознавање то јест избор правих, адекватних нових идеја од значаја за организацију још је важнији. То је улога креативног вође. Вођа је тај који доноси одлуке, врши селекцију и награђивање најкреативнијих решења.

Многе организације у свету издвајају значајна средства за едукацију запослених из креативности. И у нашој земљи од недавно почеле су да раде специјализоване службе које се баве професионалном едукацијом запослених и унапређењем њихових креативних потенцијала. Ипак, готово да нема програма који треба да помогну у решавању тежег проблема - како међу бројним креативним предлозима препознати оне који могу донети највећу корист организацији. Просечна организација ионако није у могућности да спроведе у реалност више од неколико нових идеја годишње. У мору идеја и предлога понекад је тешко доћи до правих, уколико не постоји креативни вођа који ће извршити креативно просуђивање и селекцију. Креативни вођа најчешће врши креативну селекцију на основу властитог нагомиланог искуства и с обзиром на то да је и сам креативан а истовремено поседује високо специјализирана знања о послу којим се бави. Креативан вођа мора водити рачуна и о адекватном награђивању својих најкреативнијих сарадника. Требало би да негује индивидуалан приступ у награђивању јер исте ствари различитим креативним личностима не значе исто и да комбинује и мења материјалне и нематеријане облике награђивања у складу са конкретном ситуацијом.

На креативном вођи је и да обезбеди ресурсе, да најкреативнија решења буду имплементирана унутар организације.

Anita Todorovic**Danijela Bjelja****CREATIVE LEADERSHIP****Summary**

Creative leadership is a complex concept and its determination involves the possession of knowledge in the field of creativity, leadership and change management. To be labeled as creative mean to satisfies following criteria: it must be new, unique (and not a copy of something that already exists), it must be functional (it must have specific role), it must be value (to have a value not only for the creator but for the society as well). Leadership is now in the contemporary theory most commonly defined as a process in which leaders influence followers to achieve a common goal. Creative leadership can be defined as the ability to solve problems in new ways, by creating new values that are useful for the organization and influencing other people (followers), motivating and inspiring the group to action to achieve common goals. The creative leader is the creator of new processes, products, services and performances. Creative leader has also an important role in the creation of creative practice in the organization. He is also an educator for his associates. Creative leader also has an important role in selecting and hiring of creative people and creating a successful team which results will serve to permanent, continuous development. Creative leader has a key role in the selection, awarding and implementing creative solutions within organization.

Key words: creativity, leadership, creative leadership, creative thinking skills, management skills, leadership skills, creative, creative climate, change management.

ЛИТЕРАТУРА

- Arvonen, J. *Change, production and employees – an integrated model of leadership*, Stockholm, Stockholm University, Department of Psychology, 2002.
- Бојун Петар, (П)Остати нормалан, издање аутора, Београд, 2010.
- Бојун Петар, Анита Тодоровић, Сам свој ПП, Академија за дипломатију и безбедност, Београд, 2010.
- Гађиновић Радослав, „Слобода као универзална вредност“, *Српска политичка мисао*, Институт за политичке студије, Београд, 2/2009.
- Goethals George R., Sorenson Georgia J., Burns James MacGregor, *Encyclopedia of Leadership*, Sage Publications, 2004, volume I, II, III, IV.
- De Bono Edward, *Serious Creativity*, АРТТ, 1993, str. 86.

- Dackert, I., Loov, L-Å., & Martensson, M., „Leadership and climate for innovation in teams“, *Economic and Industrial Democracy*, 2004, стр. 301–318.
- Ђорђе Стојановић, „Однос концепата трансформационог, услужног и грађанског вођства“, Институт за политичке студије, Београд, 1/2011.
- Edward De Bono, *Lateralno razmišljanje*, Finesa, Beograd, 2001.
- Kaufman James C., Sternberg Robert J., *The International Handbook of Creativity*, Cambridge, 2006
- Kerr Barbara, *Encyclopedia of Giftedness, Creativity and Talent*, Sage, 2009, vol. I, II.
- Mumford M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D., Jacobs T.O. and Fleishman E.A., „Leadership skills for a changing world: Solving complex problems“, *Leadership Quarterly*, 2000, стр. 11–35.
- Northouse Peter G., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2007.
- Northouse, PG, *Leadership: theory and Practice*, Thousand Oaks, SAGE, 2004, стр. 3.
- Петровић Зоран Пироћанац, „Социјални маркетинг – оруђе друштвене промене“, *Политичка ревија*, Институт за политичке студије, Београд, 4/2005.
- Runco Mark A., Pritzker Steven R., *Encyclopedia of Creativity*, San Diego, California, Academic Press, 1999, volume I, II.
- Runco Mark A., *Creativity Theories and Themes, Research, Development and Practice*, Elsevier Academic Press, San Diego, California, 2007
- Радојковић Миролуб, Ђорђевић Тома, *Основе комуникологије*, Факултет политичких наука, Чигоја штампа, Београд, 2001, стр. 45.
- Creando, International Foundation for Creativity and Leadership, www.creando.org

Resume

Creative leadership represents a relatively new field of research, often talked about in the time of great global changes. Creativity is now recognized as one of the driving forces for change, transformation and progress of society. Runco says: “Creativity is a useful and effective response to the civilization changes.”

Although various thinkers who have studied the phenomenon of leadership throughout history indicated that leaders should possess creative and constructive thinking, only in recent years creativity is seen as one of the most important, intertwining activity of the efficient leader.

Creativity has some specifics determined by a domain of activity and some general elements that can be recognized in creative individuals, regardless of their profession. Not all creative persons are leaders, but a true leader must be creative in order to establish the influence and to motivate and inspire followers to achieve extraordinary results for the entire group. Creative leaders search for ways to resol-

ve problems that most people do not see, take risks that the majority fears, have the courage to challenge the crowd and stand up for their own beliefs and try to overcome obstacles created by other people. Creative skills empowers leader to easily overcome obstacles and challenges by finding alternatives for their solution. Social laws have shown throughout history, that every good leader in time shows a tendency to take some characteristics of the despot. It can be said that creativity has an important role in establishing the leader but in time leader in power becomes conservative, rigid. In order to come in power leader shows a great degree of creativity. When he is in power a period of stagnation and conservatism follows. It usually ends with the decline in creativity and in power. Hierarchic structure, routine jobs, bureaucracy, idolizing, sedate the leader and numbing his perception, narrowing the field for creative thinking and action.

Some problems that leader is faced with are technical in nature. It can be solved with the traditional skills. But there are problems that require the creation of entirely new products or processes. In order to solve these problems, leader must rely on its own creative power and creative potential of his team.

In recent decades the acceleration of history can be seen. Changes happen so fast and in such ways that are unpredictable and the leader is expecting to be agile in identification and fast response to them. Future of the organizations will depend on the ability of leaders to manage change and create alternative solutions to new challenges. In the time of change and transition creativity becomes the most important capital that a leader can possess.