

## TEORETSKI ASPEKTI LIDERSTVA I KREATIVNOSTI

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

**Sažetak:** Rad donosi pregled teorija liderstva koje unutar organizacionog konteksta, mogu doprineti razvoju organizacione kreativnosti, kao i lične kreativnosti zaposlenih. Posmatraju se dominantne teorije kreativnosti u organizacionom kontekstu, poput komponentne teorije kreativnosti i teorije organizacione kreativnosti. Kasnije se ispituju teorije liderstva koje unutar organizacija mogu povećati i pozitivno uticati na kreativnost. Među najznačajnijim pristupima istraživanja organizacionog ponašanja, odnosno teorijama lidera svrstavaju se teorija karakternih osobina ličnosti, bihejvioristička teorija liderstva, situaciona teorija liderstva, kao i novi koncepti liderstva. Novi koncepti liderstva uključuju harizmatičko liderstvo, teoriju transakcionog liderstva, kao i teoriju transformacionog liderstva koje, na osnovu dosadašnjih istraživanja, ima veliki i značajan uticaj na podsticanje kreativnosti unutar organizacija.

**Ključne reči:** kreativnost, liderstvo, teorije, organizacioni kontekst, menadžment, transformaciono liderstvo, transakciono liderstvo.

## THEORETICAL ASPECTS OF LEADERSHIP AND CREATIVITY

**Abstract:** The paper provides an overview of the theory of leadership which, within the organizational context, can contribute to the development of organizational creativity, as well as employee creativity. First, we observe the most dominant theories of creativity in the organizational context such as the componential theory of creativity and the theory of organizational creativity. Later we examine the theory of leadership within organizations that can increase and have a positive effect on creativity. Among the most important approaches to research of organizational behavior, and leadership theories, are the following: theories of personality traits, behavioral theory of leadership, situational leadership theory and new concepts of leadership. New concepts of leadership include charismatic leadership, transactional leadership theory and transformational leadership theory. According to the previous research, the latter, i.e.

---

\* anastevanov@gmail.com

*transformational leadership theory, has a large and significant impact on encouraging creativity within organizations.*

**Key words:** *creativity, leadership, theory, organizational context, management, transformational leadership, transactional leadership*

**JEL classification:** *O3*

*Sve ideje potiču od pojedinaca, ali moraju da se uklope u matricu inovacija,  
kako bi se postigao napredak. Matrica inovacija prostire se kroz grupe  
istraživača i,  
često, kroz nacije i ceo svet.  
Ser Alek Brors*

## 1. UVOD

S obzirom na to da živimo u okolnostima koje se menjaju brzo i nepredvidivo, upravo kreativni pojedinci uvode promene i zamišljaju buduće mogućnosti. Delovanje kreativnih lidera je od presudnog značaja za rešavanje teških problema, tvrdi Alan Dž. Rou (2008, p. 136), jer prvo oni imaju sposobnost da upravljaju budućnošću jer su spremni da se suoče s nepoznatim i probleme vide kao izazove. Razumeju svet oko sebe, sklapaju saveze, prepoznaju važnost društvene odgovornosti, upravljaju kompleksnošću, koriste informacione tehnologije i podstiču na kreativnost.

Liderstvo je fenomen koji se ispoljava na više nivoa i kao takav pred istraživače postavlja imperativ da ga istraže, precizirajući nivo analize uticaja liderstva na kreativnost u organizacionom kontekstu. Iako liderstvo kroz više organizacionih nivoa poseduje kapacitet da utiče na kreativnost zaposlenih, većina studija koje ispituju liderstvo i kreativnost ograničila su svoja ispitivanja na samo jedan nivo, najčešće grupni. Stoga, autori ističu (Tierney, 2008, p. 98) da u istraživanjima treba razmotriti relevantnost svih nivoa.

Pristupi liderstvu su se razvijali, a karakteristike lidera čini se da uključuju kvalitete koje poseduju kreativni ljudi. Savremene teorije liderstva imaju tendenciju da uključuju kreativne koncepte, svojstva i sposobnosti. Naučnici i istraživači posvećeni izučavanju liderstva, kojima nije bliska oblast kreativnosti, nesvesno su otkrili da izvesne kreativne karakteristike opisuju attribute visoko efikasnih lidera (Puccio, Mance, & Murdock, 2010, p. 8).

U literaturi o menadžmentu i liderstvu značajna pažnja polaže se teoriji transformacionog liderskog stila i smatra se da ovaj način liderstva dovodi do organizacione promene. Jedna od komponenti transformacionog liderstva – harizma, tumači se kao autoritet zasnovan na sposobnosti uticaja na druge zahvaljujući karakteristikama ličnosti pojedinca i šarmu.

Rani radovi u oblasti kreativnosti fokusirali su se na važnost pojedinca u kreativnom procesu i stvaranju kreativnih produkata (Barron, & Harrington, 1981; Ford, & Gioia, 2000; Reuter et al., 2005). No, kontekstualni faktori postali su sastavni deo teorija i pristupa kreativnosti u organizacijama.

## **2. DOMINANTNE TEORIJE KREATIVNOSTI U ORGANIZACIONOM KONTEKSTU**

Danas, većina teorija organizacione kreativnosti je konzistentna u prepoznavanju važnosti kako ličnih tako i kontekstualnih faktora (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Ove teorije uključuju teoriju kreativne akcije u višestrukim socijalnim domenima (Ford, 1996), pogonski model kreativnosti (Sternberg, 1999; Sternberg, Kaufman, & Pretz, 2002; Sternberg, 2003) i Vestov (2002) integrativni model kreativnosti i implementacije inovacija u radnim grupama. Zaključak svih ovih teorija ističe da razumevanje kreativnosti na radnom mestu zahteva pažljivo razmatranje konteksta, imajući u vidu njegovu kompleksnost.

Komponentna teorija kreativnosti Tereze Amabile (1983) predstavlja jedno od najranijih razmatranja kontekstualnih faktora u teorijskom smislu. Njen kasniji model kreativnosti i inovacije u organizacijama (Amabile 1997; Amabile, 1998) posebno je inkorporirao organizacione resurse, prakse menadžmenta i orijentaciju organizacije ka inovaciji kao kontekstualne prethodnike kreativnosti.

Teorija organizacione kreativnosti (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) predstavlja jednu od prvih istinskih teorija kreativnosti unutar više nivoa, uključujući grupna pravila, grupnu koheziju i socijalne uloge kao ključne socijalne predskazivače kreativnosti. Ovaj model identifikuje faktore organizacionog nivoa, poput kulture, resursa, nagrađivanja, strategije, strukture i tehnologije, koji imaju direktne i indirektno uticaje na individualno kreativno ponašanje.

U svojoj teoriji, Ford (1996) navodi da domeni predstavljaju nezavisan kontekst u okviru koga se mogu razviti jedinstvene norme kreativnog ponašanja. Agars i saradnici (2012) naglašavaju da je većina istraživanja kreativnost posvećena ispitivanju individualne kreativnosti, te da su vođena tako da ne mogu biti primenjiva na organizacionom nivou. Isti autori ističu da ukoliko želimo razumeti šta vodi do kreativnih ishoda zaposlenih, moramo da identifikujemo i razumemo generalne i specifične faktore koji se odnose na određeni kontekst.

Većina onoga što o kreativnosti znamo potiče od opšte literature o kreativnosti, koja je ograničena i donekle ima nepoznatu primenjivost u organizacijama. Govoreći o organizacijama, pitanje na koje i ovaj rad ima za cilj da odgovori

jeste – da li i u kojoj meri menadžeri i lideri mogu da utiču na kreativnost svojih zaposlenih. Govoreći o ovome, Agars i saradnici (2012) ističu da su dobri organizacioni lideri dobri mentori i oni mogu da poboljšaju individualnu i grupnu kreativnost. Mumford i saradnici (2002, p. 706) opisali su ulogu lidera u poboljšanju kreativnosti kao „uticaj koji povećava verovatnoću stvaranja ideja od strane sledbenika i naknadni razvoj ovih ideja u korisne produkte”. Pitanje koje se postavlja odnosi se na karakteristike i ponašanje lidera, kao i na tipove veza koje oni imaju sa svojim sledbenicima, a koje im omogućavaju da ispune svoje uloge i time uspostave inovativnu organizacionu kulturu. Kreativni izraz na poslu uključuje izvesno ulaganje vremena i energije kako u zaposlene, tako i u organizaciju. Zaposleni moraju biti motivisani da izdvoje svoje vremenske i kognitivne resurse kako bi kreirali projekat, a organizacija mora biti voljna da zaposlenima omogući neophodnu podršku i slobodu (Carmeli, & Schaubroeck, 2007). Učestvovanje u kreativnom procesu često uključuje potrebu za stručnošću i saradnjom, koja podrazumeva da organizacija mora da podrži kontinuirana postignuća zaposlenih koji su uključeni u kreativne projekte (Mumford et al., 2002). Potreba za saradnjom naglašava potrebu da lider poseduje interpersonalne veštine kako bi omogućio grupne interakcije i kako bi efikasno vodio proces od stvaranja ideje do evaluacije.

### **3. RAZMATRANJE TEORIJA LIDERSTVA U KONTEKSTU PODSTICANJA KREATIVNOSTI**

Iako se fenomen liderstva nalazi u fokusu istraživanja društvenih nauka još od tridesetih godina prošlog veka, tek sredinom prošlog veka dolazi do podsticanja proučavanja i definisanja specifičnih domena liderstva. Osamdesetih godina XX veka, sa povećanjem organizacionih zahteva za korenitim, radikalnim promenama, imperativ poslovnog liderstva postaje organizaciona transformacija. Teorije vođstva su se razvile iz studija karaktera koje su nastojale da utvrde kvalitet vođstva procenom ličnih kvaliteta.

Biheviorističke teorije se zasnivaju na studijama stava vođe o zadacima i ljudima. Transakcione vođe nastoje da motivišu ljude da obavljaju zadatke i postižu ciljeve, a transformativne vođe inspirišu ljude da prevazilaze svoje kapacitete (Berns, 2009, p. 343). O ponašanju lidera postoje brojne i raznovrsne teze, koncepti i teorije koje predstavljaju rezultat različitih pristupa proučavanju ponašanja lidera, kojima je svrha definisanje najboljeg modela, odnosno stila ponašanja lidera. Među najznačajnijim pristupima istraživanja ponašanja, odnosno teorijama lidera svrstavaju se pristup karakternih osobina ličnosti, bihevioristički pristup, situacioni pristup i novi koncepti liderstva.

Teorije liderstva podrazumevaju određeni liderski stil, koji obuhvata niz usklađenih delatnosti i postupaka koji čine određeni, karakterističan način

vođenja grupe. Različiti lideri, u skladu sa svojom ličnošću, obrazovanjem, ali i prirodom i zadacima grupe koju vode, primenjuju različite stilove vođstva, tako da svaki od njih ima svoj osoben, dominantan način rukovođenja. Najuspešniji lideri često pored jednog dominantnog, koriste, u skladu sa okolnostima, i druge liderske stilove. Liderski stilovi koji se oslanjaju na jupsihički ili prosveteći menadžment Abrahama Maslova, zasnovani su na humanističkoj antropologiji i čiji je prevashodni cilj dobrobit pojedinca i puni razvoj njegovih kreativnih i humanih potencijala. Za Maslova (2004, p. 6), savremeni, jupsihički menadžment nije neki novi i uspešniji način manipulisanja ljudima i njihovim mogućnostima u svrhu ostvarenja što većeg profita, već je to radikalno novi stil upravljanja ljudima koji pre svega obezbeđuje blagostanje svakog zaposlenog pojedinca, njegov pozitivan ljudski razvoj, ali istovremeno i razvoj organizacije.

Kad govorimo o podsticanju kreativnosti i teorijama liderstva, važno je da se podsetimo da je kreativnost strukturiran proces, a upravljanje takvim procesom neizostavno je samo po sebi kreativno, smatra Bilton (2010, p. 20). Stoga se kreativno liderstvo definiše kao sposobnost namernog podsticanja nečije imaginacije. Saglasno Biltonu, Robinson (2011, p. 228) ističe da je inovacija *dete* imaginacije, te da negovanje imaginacije jeste suštinski deo stvaranja inovativne kulture. Mnogo kreativnog rada, naročito u ranim fazama projekta, zapravo predstavlja otvorenu igru sa idejama, improvizovanje i istraživanje novih mogućnosti.

Kao posledica donošenja kreativne promene, kreativni lider ima suštinski pozitivan uticaj na njen kontekst (radno mesto, zajednicu, školu, porodicu), na pojedince, kao i na okruženje u kojem oni saraduju, tvrde Stajr i Sandgren (2005, p. 6). Stoga, kako bi uspešno odgovorili na izazove i iskoristili mogućnosti, lideri moraju da iskoriste svoju kreativnu imaginaciju, a pošto ne mogu imati sve odgovore, moraju da budu sposobni da podstaknu i iskoriste kreativnost drugih. Upravo Stajr i Sandgren (2005) ističu da su mnogi autori postavljali kreativnost u središte liderstva (Mumford, 2000; Sternberg, 2003; Sternberg, Kaufmann, & Pretz, 2004), dok Sternberg (Styhre, & Sundgren, 2005, p. 16) u saradnji sa kolegama koristi termin *kreativno liderstvo*. Sternberg je započeo istraživanja kreativnog liderstva opisujući specifičnu ulogu koju inteligencija ima u određivanju uspešnog liderstva. Prema tradicionalnom pristupu, efektivno liderstvo zavisi od individualnog nivoa analitičke inteligencije – sposobnosti da se analiziraju i vrednuju postojeće ideje i sistemi. Sternberg je predložio da se efektivno liderstvo oslanja na uspešnu inteligenciju. Kako analitička inteligencija treba da podrži uspešnu inteligenciju, Sternberg je dodao još dve sposobnosti, imenujući ih praktičnom i kreativnom inteligencijom. Dok praktična inteligencija omogućava ljudima da uspešno oblikuju svoje okruženje, kreativna inteligencija dopušta lideru da formira viziju – da odluči kuda želi da vodi druge. Stoga zaključujemo da upravo kreativno

liderstvo objedinjuje studije i prakse liderstva menadžmenta, oslanjajući se na teorije kreativnog procesa i njihove primene na individualnom, grupnom, organizacionom nivou.

Kuzes i Posner (2006) govore o tome koje performanse treba da imaju uspešni lideri i ti stavovi su produkt ne samo mišljenja pojedinih autora, već i rezultati brojnih istraživanja koja su vršena u toku poslednjih pedeset godina. Među liderskim performansama koje se ističu jesu: budnost, pronicljivost, odgovornost, inicijativnost, istrajnost, samopouzdanje i druželjubivost. Takođe, pominju se opreznost, ekstrovertnost, kooperativnost, tolerantnost i uticajnost. Pomenuti autori navode i motivisanost, integritet, poverenje, sposobnost razumevanja, poznavanje ciljeva, ali i inteligenciju i odlučnost.

Kada se govori o karakteristikama uspešnih lidera, nezaobilazni su stavovi Pitera Drakera (2006) koji ističe da liderske sposobnosti, koje čine određena struktura, stil, veštine i interesi, iako veoma bitne, jesu potreban ali, istovremeno, ne i dovoljan preduslov njihove efikasnosti. Draker dalje tvrdi da efikasni lideri nisu propovednici, već osobe koje rade na sasvim određen način, što uključuje razmišljanje o onome šta treba uraditi, kao i o tome šta sami mogu da urade kako bi doprineli ciljevima, misiji i viziji organizacije o kojima neprestano misle. Oni se takođe ne boje snage svojih kolega niti različitosti među njima, već ih glorifikuju. Lideri su svesni da kreativnim idejama treba odati priznanje, jer je zbog tih ideja neko možda morao mnogo toga da rizikuje. Kreativni i nekreativni ljudi uglavnom se razlikuju po spremnosti da rizikuju. Govoreći o kreativnim liderima, Alan Dž. Rou (2008, p. 36) piše o Ričardu Luisu, osnivaču i nekadašnjem generalnom direktoru kompanije *Accountants Overloud*, koga su radnici opisivali kao srdačnog entuzijastu sklonog imaginaciji, čoveka koji je umeo da s lakoćom pristupi rešavanju problema. Neprestano je tražio načine da ohrabri i nagradi ljude, odlučivši da od svakog radnika napravi menadžera. Zaposlene je postavljao na vodeća mesta. Zahvaljujući iskrenoj želji da zaposlene podstakne da budu kreativni, stvorio je okruženje u kom su inovacije bile svakodnevna pojava. Organizacije koje imaju snažnu želju da unapređuju kreativnost biće konkurentnije. Uspešni lideri preuzimali su kompanije na izdisaju i pretvarali ih u profitabilne i produktivne celine. Svi su zračili pouzdanjem, entuzijazmom i energijom, i oslanjali su se na viziju koja može doneti željene promene.

### **3.1. TEORIJA KARAKTERNIH OSOBINA LIČNOSTI**

Pristup istraživanju ponašanja u svetlu karakternih osobina, istorijski posmatrano, predstavlja najstariji pristup istraživanju i promovisanju najboljeg stila liderskog ponašanja. Ovaj pristup je zasnovan na shvatanju da je ponašanje lidera uslovljeno performansama njihovih karakternih osobina. Istraživanja ponašanja lidera shodno njihovim karakternim osobinama rezultirala su

spoznajama i stavovima koji, ukupno posmatrani, čine teoriju liderstva u literaturi poznatu kao teorija karakternih osobina ličnosti (ukratko: teorija ličnosti). U istraživanju karakternih osobina ličnosti, istraživači su analitičku pažnju posvetili poređenju karakternih osobina ličnosti osoba koje su postale lideri sa karakternim osobinama ličnosti koje nisu postale lideri, kao i poređenju karakternih osobina ličnosti uspešnih lidera sa karakternim osobinama ličnosti neuspešnih lidera.

Praktično sve studije, koje su istraživale karakteristike ličnosti osoba koje su postale lideri i onih koji to nisu, pokazale su da su pamet, otvorenost, samopouzdanje, inicijativnost, komunikativnost, odgovornost i snalažljivost osobine koje poseduje najveći broj lidera. Međutim, realnost pokazuje da mnogi ljudi poseduju ove osobine, a ipak nisu nikada postali lideri. Istovremeno, praksa je pokazala da neke od napred navedenih karakteristika mogu biti rezultat iskustva stečenog u toku vršenja liderske uloge. Sve to, ukupno posmatrano, svedoči da osobe koje su postale lideri nisu imale bitno različite karakteristike ličnosti u odnosu na osobe koje to nisu postale. Iako su neka istraživanja dala određene rezultate kada je reč o postojanju veza između inteligencije, inicijative i samopouzdanja i visokih rezultata, poređenje karakternih osobina uspešnih i neuspešnih lidera nisu, ukupno posmatrano, dala dovoljno osnove za tezu da je moguće definisati performanse ličnosti uspešnih odnosno neuspešnih lidera, stoga što posedovanje određenih karakteristika nije potreban odnosno dovoljan (pred)uslov uspešnosti lidera, ali i zbog toga što mnogi faktori imaju značajan, neretko presudan, uticaj na uspešnost lidera (npr. kompatibilnost karakteristika lidera sa performansama situacije u kojoj obavljaju svoj zadatak odnosno ulogu). Kada je reč o istraživanju karakternih osobina ličnosti uspešnih vođa treba istaknuti da je ono, u početku, rezultiralo stavom da se vođe „rađaju”. Osnov za ovu tezu istraživači su pronašli u karakteristikama ličnosti brojnih državnika i/ili vojskovođa – među kojima su najpoznatiji: Cezar, Napoleon, Aleksandar Veliki, Gandhi, Linkoln, Ruzvelt i Čerčil. Kasnije, ovaj stav je redefinisao, preciznije – proširen spoznajom da se lideri „i stvaraju”.

### **3.2. BIHEJVORISTIČKA TEORIJA LIDERSTVA**

S druge strane, istraživanja liderstva na postavkama biheviorističkog pristupa dala su brojna, veoma dragocena, saznanja o prirodi ponašanja lidera. Najveći broj rezultata istraživanja, iako se ona u mnogo čemu razlikuju, odnosno imaju svoje specifičnosti, sadrže sledeću zajedničku karakteristiku: ukazuju na moguće i, istovremeno, ističu najbolje modele, odnosno stilove ponašanja lidera. Reč je o teorijama stilova liderstva, odnosno modelima liderstva. Korišćenje biheviorističkog pristupa rezultiralo je kreiranjem većeg broja teorija

liderstva. Među njima je najpoznatije liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta.

Razvoj teorije organizacije i razvoj menadžmenta kao nauke produkovao je brojne spoznaje, pretočene u stavove, principe i pravila, poznate kao bihejviorizam. U tom kontekstu, promovisan je pristup istraživanja liderstva koji, pored performansi njihovog radnog zadatka, u centar pažnje stavlja ponašanje menadžera koje je uslovljeno performansama interakcija lider – sledbenici. S druge strane, novija istraživanja ponašanja lidera, naročito sa aspekta njihove uspešnosti, pokazala su da je problem valorizacije modela, odnosno stilova vođenja veoma složen.

### **3.3. SITUACIONE TEORIJE LIDERSTVA**

Savremena praksa pokazala je da se problem utvrđivanja najboljeg modela, odnosno stila liderstva ne može svesti samo na istraživanja performansi relacije lider – sledbenici, već da se u taj proces moraju uključiti i specifičnosti uslova (situacije) u kojoj se uspostavljaju interakcije između vođe i sledbenika. Sve to, ukupno uzevši, uslovlilo je pojavu, odnosno primenu relevantnog pristupa u istraživanju ponašanja lidera: situacionog (kontingencionog) pristupa. Situacione teorije liderstva podrazumevaju uključivanje u analizu različitih varijabli situacije u kojoj menadžeri ostvaruju ulogu lidera, a to je uticalo na pojavu grupe koncepata, odnosno teorija liderstva poznatih pod zajedničkim nazivom: situacione (kontingencione) teorije (koncepti).

### **3.4. NOVI KONCEPTI LIDERSTVA**

Novi koncepti liderstva i novi pristupi liderstvu pojavili su se u cilju pružanja adekvatnog odgovora na nove izazove liderstvu koji su se pojavili krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka, odnosno relevantnim predviđanjima za vremena koja dolaze (Spreitzer, & Cumings, 2001). Oni su nastali kao rezultat dva pristupa liderstvu: kritičkog preispitivanja postojećih pristupa i relevantnih teorija, s jedne, i definisanja modela, odnosno stilova menadžmenta koji bi u potrebnoj meri bili u skladu sa novim izazovima nastalim krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka, s druge strane. Novi koncepti liderstva zasnovani su na stavu da je liderstvo kompleksan uzajaman odnos između lidera i sledbenika, koji inspiriše i motiviše ljude da rade preko uobičajenih nivoa njihovih performansi. Ovaj stav je zasnovan na brojnim savremenim istraživanjima liderstva koja su pokazala da efikasno liderstvo nije moguće vezati samo za lične karakteristike, sklonosti i ponašanja lidera, s jedne, i delovanje situacionih varijabli, s druge strane, već da u toj analizi značajnu pažnju treba dati sledbenicima, uključujući i interakciju na liniji lider – sledbenici. U skladu sa napred navedenim, u novije vreme kreirani su sledeći koncepti liderstva: transakciono liderstvo, harizmatsko liderstvo,



transformaciono liderstvo, timsko liderstvo, interaktivno liderstvo, inspirativno liderstvo, etičko liderstvo, interkulturalno liderstvo (Robbins, 2005), itd. Među njima su, svakako, najpoznatiji (koncepti, odnosno teorije) harizmatškog liderstva i teorija transformacionog liderstva.

### 3.4.1. Harizmatško liderstvo

Govoreći o harizmatškom liderstvu, Bilton (2010, p. 115) pominje jednog od najuticajnijih sociologa na polju studija kulture, Pjera Burdijea, koji u svojoj knjizi *Pravila umetnosti* naglašava da je harizmatični pojedinac – stvaralac jedini element u oblasti kulturne produkcije i da pojedinac nikada nije potpuno autonoman u odnosu na širi kontekst u kome stvara i pravila koja u njemu vladaju.

Harizmatško liderstvo kao koncept, odnosno teorija vezuje se za Roberta Hausa, koji je tokom sedamdesetih godina dvadesetog veka kreirao ovu teoriju. Hausova Teorija harizmatškog liderstva izazvala je izuzetnu pažnju istraživača liderstva. Razlog toga bila je činjenica da je Haus ukazao da harizmatško liderstvo produkuje specifične efekte na sledbenike – efekte koji obezbeđuju njihovu potpunu angažovanost na realizaciji njihovih zadataka, odnosno ciljeva. U svojoj teoriji Haus ukazuje na sledeće dimenzije: lične karakteristike harizmatških lidera, osnovne oblike njihovog ponašanja i nekoliko efekata koji su neposredni rezultati harizmatškog liderstva. Prema Hausu, harizmatški lideri su ličnosti koje imaju lične karakteristike koje ih odvajaju od lidera tradicionalnog tipa. Reč je o osobama koje poseduju visok stepen samopouzdanja, dominacije, poverenja i snažno verovanje u vrednosti koje zastupaju, odnosno promovišu. Treba ukazati i na činjenicu da harizmatško liderstvo ne mora biti konstruktivno. Ono može biti i destruktivno, što je ujedno i istorijska činjenica (Heifetz, & Linksy, 2002). Ono ne mora uvek biti ni etički usmereno, odnosno prihvatljivo jer, kako to kažu Huel i Avolio (1992), kod pojedinih harizmatičnih lidera postoji i „mračna strana”. Zato oni harizmatške lidere dele na „etičke harizmatičare” – harizmatške lidere koji razvijaju kreativno i kritičko rasuđivanje, koji rado slušaju i pozitivne i negativne povratne informacije i reakcije sledbenika, koji uvažavaju doprinose drugih, koji sledbenicima prenose informacije koje poseduju, koji poseduju moralne standarde koji podržavaju kolektivni interes grupe, organizacije ili društva i „neetičke harizmatičare” – lidere koji drže pod kontrolom sledbenike i manipulišu njima kako bi realizovali sopstvene sebične interese i deluju u smeru koji je za njih lično najpovoljniji, zanemarujući interes grupe, organizacije ili društva.

Harizmatško liderstvo je i dalje u centru pažnje savremene teorije i prakse. Dokaz tome su brojni radovi koji istražuju performanse ovog stila liderstva. Pri tome je karakteristično da se značajna pažnja posvećuje analizi ponašanja –

mnogih poznatih osoba – i to ne samo bivših i aktuelnih državnika, već i biznismena, kao i drugih harizmatičnih ličnosti poput zvezda šoubiznisa.

### **3.4.2. Teorija transakcionog liderstva**

Najčešći okvir savremenih istraživanja liderstva u vezi je sa distinkcijom između transakcionog i transformacionog liderstva. Transakciono liderstvo označava svakodnevno upravljanje aktivnostima, dok je transformaciono liderstvo preduzetničko, usmereno ka cilju i predstavlja suštinsku dinamičnu komponentu liderstva.

Transakcioni lider je, prema Bernardu M. Basu, osoba koja motiviše ljude da izvrše zadatak i ostvare cilj i koja pruža precizne povratne informacije (Berns, 2009, p. 308). Transakciono liderstvo zasniva se na relacijama i razmeni informacija, uz precizne mehanizme nagrađivanja koji mogu motivisati učesnike da usmere svoje napore kako bi implicitni ili eksplicitni ciljevi bili ostvareni. S druge strane, transformacioni lider je onaj ko motiviše i inspiriše ljude da zakorače izvan uobičajenog radnog ponašanja. Transformaciono liderstvo pretpostavlja osetljivost na individualne razlike, usmerenost na novinu i inspirisanje članova grupe da putem saradnje postignu zajednički cilj. Vođa transformacijskog pristupa oslanja se na harizmu i spontanost da inspiriše druge zajedničkom vizijom, da ih zaintrigira nudeći kreativni izazov, zatim da omogući delovanje svih članova grupe, da modeluje način i ohrabruje. U Basovom modelu, menadžeri su ljudi koji „rade stvari na pravi način” iznova i iznova, dok je lider neko ko uvodi novine, inspiriše i menja tako što postiže da drugi „rade prave stvari”. Dobar lider trebalo bi da bude u stanju da primenjuje oba oblika liderskog ponašanja u zavisnosti od datih okolnosti i situacije. Transformaciono liderstvo je veoma efikasno kod zadataka koji zahtevaju visok nivo intrinzičke motivacije, kao što su umetnički jer mogu uticati na grupni potencijal, kao i na zajedničku efikasnost (Mandić, & Ristić, 2013, p. 112). Dok je transakcioni model relativno direktivan i usmeren na sinergijske efekte ekstrinzičke motivacije, transformacioni je više usmeren na buđenje i razvoj intrinzičke motivacije. Različiti su, ali se uzajamno ne isključuju. U umetničkoj produkciji, optimalni model vođstva obuhvatao bi kvalitete oba pristupa – jasnu direkciju i usmerenost na ciljeve, visoke standarde uz stalno potkrepljivanje i ohrabivanje, posebno razvijenu animacijsku funkciju koja grupu pokreće i inspiriše, kao i osetljivost za različitosti.

### **3.4.3. Teorija transformacionog liderstva**

Početkom devedesetih godina, istraživanja liderstva posvetila su pažnju odgovoru na pitanje kako lideri postižu transformaciju. To je bila decenija novih liderskih studija, prema Rikardsu i Mogeru (2006), koji ističu da je prelazak sa transakcionih liderskih modela omogućio fokusiranje na lidere kao na agente

promene, koji pružaju ohrabrenje i viziju željene promene. Pošto svi timovi nisu stvoreni jednaki, autori (Rikards i Moger, 2006) pružili su snažan dokaz da transformacioni lideri postižu promene tako što dozvoljavaju drugima da učestvuju u njihovom postizanju. Rikards i Moger (2006) pominju da su pojedini autori u svojim studijama istakli kako novi zahtevi menadžmenta znanja i inovacije zahtevaju novu formu liderstva koja oslobađa druge za buduću transformaciju, dok su drugi izneli pretpostavku da sofisticiraniji menadžeri razumeju haotičnu prirodu procesa odlučivanja koje vodi ka inovacijama. Ostali su isticali da u turbulentnim uslovima, lideri moraju da pronađu način da ohrabre prilagođavanje, kao i kapacitet za konstruktivno reagovanje tokom rastućih promena iz okruženja. U takvim situacijama, liderstvo je manje direktivno, jer lideri moraju da definišu „kuda njihovi sledbenici idu i šta su oni zapravo, jer jedino takav stav ima sličnosti s osećajem stalnosti” (Rikards, & Moger, 2006; izvorno: Denton, 1980, p. 84).

Najnovije teme u vezi s liderstvom i kreativnošću, sugerišu kako transformaciono liderstvo može biti izuzetno uspešan mehanizam za povećavanje kreativnosti i inovacije u organizacijama (Elenkov, & Manev, 2009; Jansen, Vera, & Crossan, 2009;). Autori su istakli da transformaciono liderstvo, predstavljeno od strane Barnsa (1978), utiče na kreativnost na individualnom nivou, a na inovacije na organizacionom nivou (Gumusluoglu, & Ilsev, 2009). Ovo leadersko ponašanje služi da motiviše, inspiriše i podrži zaposlene u vremenu neizvesnosti, poput onog u kome organizacija pokušava da poveća učestvovanje u kreativnom ponašanju (Jung, Chow, & Wu, 2008). Taktike transformacionog liderstva mogu biti korisne u direktnoj promeni organizacione kulture, poput usvajanja klime koja podržava inovacije, a već smo pomenuli kako su organizaciona kultura i klima od strane mnogobrojnih autora prepoznate kao važni faktori koji u organizacionom kontekstu doprinose kreativnosti zaposlenih. Kuzes i Posner (2006) opisuju sledećih pet oblika ponašanja kao karakteristike transformacionog liderstva: modeliranje puta (načina), inspirisanje željenom vizijom, izazivanje procesa, omogućavanje drugima da rade i ohrabivanjem srca. U alternativnom opisu Podsakova, Mekenzija, Murmana i Fetera (1990), autori opisuju šest karakteristika transformacionog liderstva: upravljanje vizijom za budućnost, omogućavanje odgovarajućeg uzora, negovanje i prihvatanje ciljeva, postavljanje visokih očekivanja u vezi s učinkom, pružanje individualne podrške, kao i intelektualna stimulacija. Putem ovih ponašanja, lideri mogu da poboljšaju psihološko značenje koji zaposleni imaju u vezi sa svojim poslovnim zadacima i ciljevima (Gumusluoglu, & Ilsev, 2009). Transformaciono liderstvo inspiriše zaposlene da stave organizacione potrebe (poput dostizanja konkurentske prednosti putem inovacije) ispred svojih ličnih potreba (npr. odbijanja da preuzmu rizik zbog straha od neuspeha (Bass, 1996)).

Zanimljivo je da pomenemo da su Jausi i Dione (2003) otkrili da nekonvencionalno ponašanje lidera (poput stajanja na stolicama) objašnjava promenjivost u kreativnom ponašanju zaposlenih. Ovi nalazi impliciraju da aspekt transformacionog liderstva koje se odnosi na uzor koji lider predstavlja, može biti posebno važan prilikom pokušaja da se inspiriše kreativnost sledbenika. Slično ovome, u empirijskoj studiji koja je ispitivala vezu transformacionog liderstva, organizacione kulture i klime za inovaciju, jedino su upravljanje željenom vizijom i individualni obzir i podrška predstavljali faktore transformacionog liderstva koji se odnose na klimu za inovaciju (Sarros, Cooper, & Santora, 2008). Ova studija implicira da je najvažnija karakteristika transformacionih lidera njihova sposobnost da istovremeno postavljaju inspirišuće grupne ciljeve dok vode pojedince kroz aktuelan kreativni proces. Uticaj transformacionog liderstva će inspirisati pojedince na povećanje posvećenosti grupnim ciljevima, dok će klima i kultura za inovaciju pomoći podrškom pojedincima tokom kreativnog procesa, tvrde autori (Agars et. al, 2012). Što se tiče inovativne klime i kulture tiče, važno je naglasiti da one predstavljaju okruženje koje ohrabruje saradnju i eksperimentisanje (Elenkov, & Manev, 2009), koje podrazumeva čak i nagrađivanje neuspeha. Kada neka organizacija poseduje klimu za inovaciju, pozitivni efekti transformacionog liderstva na inovaciju su snažniji (Jung, Chow, & Wu, 2003). Ovo znači da transformacioni lideri ne samo da osnažuju svoje zaposlene, već oni takođe oblikuju organizacionu klimu koja nastavlja da ohrabruje kreativnost (Damanpour, & Schneider, 2006).

Iako studije koje smo prethodno pomenuli u tekstu oslikavaju optimističnu sliku efekata transformacionog liderstva na inovativno ponašanje zaposlenih, nisu sve studije označile ovu vezu kao ohrabrujuću. Neke su pokazale da ne postoji veza između ovih konstrukata (Jausi, & Dionne, 2003), dok su druge čak pronašle negativne efekte transformacionog liderstva kako na inovacije (Basu, & Green, 1997), tako i na kreativnost (Kahai, Sosik & Avolio, 2003). Pozivajući se na suprotstavljene nalaze u postojećoj literaturi, autori (Pieterse et al., 2010) su otkrili da transformaciono liderstvo ima pozitivan efekat na inovativnost zaposlenih samo kada je psihološko osnaživanje zaposlenih snažno.

U svim pomenutim radovima, transformaciono liderstvo opisuje se kao karakteristika okruženja koja potencijalno može da podrži i motiviše pojedince da budu kreativni. Stoga, uloga transformacionog lidera je motivaciona u svojoj suštini, što je u saglasnosti sa već pomenutim stavovima Amabile i Maslova. Liderov zadatak se ne odnosi na preuzimanje odgovornosti za kreativne produkte zaposlenih, već podrazumeva ohrabrenje zaposlenih da ispolje kreativnost, kao i da im omogući odgovarajući kontekst za preuzimanje rizika.

Uprkos ovome, ne utiče samo transformaciono liderstvo na kreativnost zaposlenih. Mamford i saradnici (2002) opisali su dodatne karakteristike efektivnog liderstva, poput stručnosti, kreativnog rešavanja problema, socijalnih veština i planiranja, koji su se pokazali suštinskim prilikom upravljanja pojedincima uključenim u kreativne procese. Stručnost i veštine kreativnog rešavanja problema izrazito su poštovane od strane kreativnih pojedinaca, i prema tome vode ka pojačanom socijalnom uticaju lidera. Takođe, ove karakteristike omogućavaju vođenje u vremenu neizvesnosti, zato što su ovakvi lideri sposobni da razumeju kreativne procese koje preuzimaju zaposleni. Socijalne veštine, poput komunikacije, ubeđivanja i socijalne inteligencije, takođe predstavljaju važne karakteristike lidera kreativnih grupa jer lider mora da bude sposoban da komunicira o očekivanjima. Karmeli & Schaubroeck (2007) posebno su naglasili važnost komuniciranja jer lider mora da omogući mehanizme kojima će u zaposlenima povećati njihovo verovanje u sposobnosti da budu kreativni, pružajući im na taj način individualnu podršku.

#### 4. ZAKLJUČAK

Teorijski aspekti liderstva i kreativnosti predstavljaju novu i atraktivnu oblast istraživanja i daljeg proučavanja jer objedinjuju dve velike naučne oblasti – psihologiju kreativnosti i menadžment, odnosno liderstvo. Ovakva istraživanja još su u povoju, a mogu pružiti značajne uvide u to koji način liderstva je kreativan po sebi, ali i koji može podstaknuti kreativnost među zaposlenima u organizacijama. Povezivanjem teorija kreativnosti i liderstva, možemo dobiti rezultate koji nam dalje mogu pružiti dokaze o najefektivnijem i najefikasnijem obliku liderstva. Ne zaboravimo da lideri sve češće imaju proaktivan stav dok predvode svoje organizacije u osvajanju nepoznatih teritorija. Spremni su da se suoče s nevoljama, ali ni u jednoj situaciji ne treba da budu na začelju. Neprestano moraju održavati veze sa svojim klijentima, bez obzira da li je reč o kulturi, umetnosti, politici, obrazovanju ili nekom drugom području. Efikasni lideri su spremni da rizikuju i razmišljaju van ustaljenih okvira. Takođe, lideri su svesni koliko je vredan kreativni doprinos zaposlenih, smatra Rou (2008, p. 137).

Kad govorimo o podsticanju kreativnosti unutar organizacije, ali i o obliku liderstva koji je sam po sebi kreativan, moramo izdvojiti teoriju transformacionog liderstva koja privlači pažnju, kako istraživača tako i praktičara. Ovo liderstvo drugačije je od prethodnih teorija i koncepata liderstva po tome što podstiče intrinzičku motivaciju zaposlenih, navodeći ih da lične poslovne ciljeve inkorporiraju u organizacione. Teorija transformacionog liderstva uspešno objedinjuje teorije kreativnosti i liderstva, ali svakako da pre generalnog zaključka moramo imati veći broj istraživanja u realnom organizacionom kontekstu, koja su i dalje veoma retka.

Pregledom teorijskih aspekata liderstva i kreativnosti, ovaj rad pruža doprinos budućim istraživačima, ali i menadžerima koji mogu dalje istraživati organizacione fenomene, ali i mogu poboljšati funkcionisanje svojih organizacija uvođenjem novog načina upravljanja, adekvatnog za organizaciju u tom trenutku. Kako upravo teorija transformacionog liderstva podrazumeva uspešno upravljanje tokom turbulentnih organizacionih, društvenih i ekonomskih okolnosti, verovanja smo da ovaj oblik liderstva organizaciji i njenim zaposlenima može pružiti kreativnost, koja je u ovim okolnostima preko potrebna za dalje funkcionisanje i opstanak organizacije, ali i za njeno bolje pozicioniranje na tržištu.

## REFERENCE

- Agars, M., Kaufman, J. C., Deane, A., & Smith, B. (2012). Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders. *Handbook of Organizational Creativity* (p. 271–291). doi:10.1016/B978-0-12-374714-3.00012-4.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. doi:10.1037/0022-3514.45.2.357.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39–58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77–87.
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, 32(1), 439–476. doi:10.1146/annurev.ps.32.020181.002255.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. State University Of New York At Binghamton.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499. doi:10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x.
- Berns, V. (2009). *Menadžment i umetnost*. Beograd: Clio.
- Bilton, K. (2010). *Menadžment i kreativnost*. Beograd: Clio.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35–48. doi:10.1016/j.leaqua.2006.11.001.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x.
- Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadžment*. Novi Sad: Asee Books.
- Ford, C.M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142. doi:10.5465/AMR.1996.9704071865.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705–732. doi:10.1177/014920630002600406.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line*. Boston: Harvard Business School Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *The Executive*, 6(2), 43–54. doi:10.5465/AME.1992.4274395.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357–369. doi:10.1016/j.jwb.2008.11.001.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18. doi:10.1016/j.leaqua.2008.11.008.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 475–498. doi:10.1016/S1048-9843(03)00048-1.
- Jung, D. D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some

- preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525–544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 499–524. doi:10.1016/S1048-9843(03)00049-3.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge (Vol. 3)*. John Wiley & Sons.
- Mandić, T., & Ristić, I. (2013). *Psihologija kreativnosti*. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti.
- Maslov, A. H. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Asee Books.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313–351. doi:10.1016/S1053-4822(99)00043-1.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. doi:10.1002/job.650.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative leadership. Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reuter, M., Panksepp, J., Schnabel, N., Kellerhoff, N., Kempel, P., & Hennig, J. (2005). Personality and biological markers of creativity. *European Journal of Personality*, 19(2), 83–95. doi:10.1002/per.534.
- Rickards, T., & Moger, S. (2006). Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 4–18. doi:10.1111/j.1467-8691.2006.00365.x.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.



- Robinson, K. (2011). *Out of Our Minds: Learning to be Creative*. West Sussex: Capstone Publishing.
- Rou, A. D. (2008). *Kreativna inteligencija*. Beograd: Clio.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158. doi:10.1177/1548051808324100.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldman, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933–958. doi:10.1177/1548051808324100.
- Spreitzer, G. M., & Cumings, T. G. (2001). The Leadership Challenges of the Next Generation. U: W. Bennis, G.M. Spreitzer, & T.G. Cummings (ur.), *The Future of Leadership: Today's Top Leader Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders* (str. 241–253). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2002). *The creativity conundrum: A propulsion model of kinds of creative contributions*. Psychology Press.
- Sternberg, R. J. (2003). WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 386–401. doi:10.5465/AMLE.2003.11902088.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2004). A propulsion model of creative leadership. *Creativity and Innovation management*, 13(3), 145–153.
- Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations: Critique and practices*. Palgrave Macmillan.
- Tierney, P. (2008). Leadership and employee creativity. U: J. Zhou & C. E. Shalley (ed.), *Handbook of organizational creativity* (p. 95-123). Taylor & Francis.
- West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387. doi:10.1111/1464-0597.00951

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

*Primljeno: 03.10.2015.*

*Odobreno: 12.10.2015*