

UTICAJ TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA NA KAPACITET ZA KREATIVNO REŠAVANJE PROBLEMA U ORGANIZACIJAMA

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

Sažetak: *Kako bi uspešno poslovale i opstale na današnjem turbulentnom tržištu, organizacije bi trebalo da podstiču i neguju kreativnost svojih zaposlenih, jer je ona preduslov organizacionih inovacija. Kako je kreativnost prethodnik inovacija, a inovacije predstavljaju implementaciju kreativnih rešenja, brojne situacije koje zahtevaju kreativno ponašanje zaposlenih mogu se označiti kao „problemi”. Stoga se smatra da je rešavanje problema relevantno za razumevanje kreativnosti. Cilj ovog rada je da odgovori na pitanje kako i na koji način transformaciono liderstvo utiče na poboljšanje kapaciteta za kreativno rešavanje problema unutar organizacija. Na osnovu relevantne literature, ali i brojnih primera uspešnih kompanija u praksi, uvideli smo da transformacioni lideri podstiču kreativno ponašanje zaposlenih i pomažu im da izgrade kapacitete za kreativno rešavanje problema. Takođe, uvideli smo da su u mnogim istraživanjima zanemareni psihološki uslovi pod kojima se vrši ova razmena. Kako kreativno rešavanje problema zahteva obimne i naporene kognitivne procese, pretpostavili smo da je psihološka sigurnost neophodna kako bi zaposleni slobodno i bez straha predlagali nova kreativna rešenja.*

Ključne reči: *transformaciono liderstvo, kreativnost, kreativno rešavanje problema, organizacione inovacije, psihološka sigurnost.*

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CREATIVE PROBLEM SOLVING CAPACITY

Abstract: *In order to successfully operate and remain in contemporary turbulent marketplace, organizations need to foster their employees' creativity, because it is a prerequisite of organizational innovation. As creativity is a precursor of innovation, and as innovation is an example of creative solutions implementation, there are*

* anastevanov@gmail.com

numerous situations which require creative behavior of employees and that can be labeled as "problems". Therefore, creative problem solving turns out to be relevant in understanding of creativity. The aim of this paper is to offer an answer to the question - how transformational leadership influences the improvement of the capacity for creative problem solving within the organization. On the basis of the relevant literature, but also numerous practical examples of successful companies, we realized that transformational leaders foster a creative attitude of the employees and help them to build capacity for creative problem solving. Also, we realized that many studies have neglected the psychological conditions under which this exchange takes place. As creative problem solving requires extensive and strenuous cognitive processes, we assumed that the role of psychological safety is necessary because employees need to feel free during proposing new creative solutions.

Key words: *transformational leadership, creativity, creative problem solving, organizational innovation, psychological safety.*

JEL classification: *O3*

1. UVOD

U naučnoj literaturi primetan je porast interesovanja u vezi sa uticajem transformacionog liderstva na kreativnost i inovativnost. Transformacioni lideri podižu učinak (Bass, 1996) i „nastoje da promene lične vrednosti i uverenja svojih sledbenika i da ih podignu na viši nivo potreba i težnji” (Jung, 2001, p. 187). Istraživači su proučavali efekte transformacionog liderstva na rad sledbenika i organizacija u protekloj deceniji (Howell, & Avolio, 1992), ali samo je nekolicina studija ispitivala efekte ovog tipa liderstva na kreativnost sledbenika. Suprotstavljeni zaključci, kao i eksperimentalna priroda ovih studija, podstiču savremena istraživanja koja imaju za cilj da objasne efekte transformacionog liderstva na kreativnost sledbenika i organizacione inovacije. Od više oblika liderstva i liderskih stilova, transformaciono liderstvo privlači najviše interesovanja, iz razloga što transformacioni lideri omogućavaju svojim sledbenicima da prevaziđu sopstvene interese transformišući njihove lične vrednosti, što rezultira podizanjem njihovih potreba i aspiracija (Jung, 2001). U postojećoj relevantnoj literaturi pronašli smo da transformaciono liderstvo, direktno i indirektno, pozitivno utiče na kreativnost i inovacije u organizacijama, posredstvom izvesnog broja faktora koji mogu biti medijatori i moderatori. Cilj ovog rada jeste da sumira efekte transformacionog liderstva na kreativnost i inovacije, ispitujući uticaj ovog liderskog stila na kapacitet za kreativno rešavanje problema unutar organizacija.

Podsetimo se ovde da, prema Basu (1999, p. 11): „Transformaciono liderstvo podrazumeva da lider pomera sledbenike izvan njihovog neposrednog ličnog

interesa [...] Podiže nivo zrelosti i ideala sledbenika, ali i interesovanje za dostignuća, samoaktualizaciju, i dobrobit drugih, ali i organizacija i društva”. Poznato je da se transformaciono liderstvo sagledava i ispoljava kroz četiri dimenzije: idealizovani uticaj (harizmu), inspirišuću motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualizovani obzir. Idealizovani uticaj i inspirišuća motivacija ispoljavaju se kada: lider predviđa i iskazuje stavove o željenoj budućnosti, artikuliše način na koji se može postići, utvrđuje visoke standarde i očekivanja, pokazuje odlučnost i poverenje. Intelektualna stimulacija ispoljava se kada lider pomaže sledbenicima da budu inovativni i kreativni. Individualizovani obzir zapaža se kada lider obraća pažnju na razvojne potrebe sledbenika, podržavajući ih u njihovom dostizanju. Delegiranjem zadataka, lideri pružaju sledbenicima mogućnost za razvoj i rast (Bass, 1999).

U kontekstu ovog rada moramo se podsetiti kako su Vudman i saradnici (1993, p. 293) definisali organizacionu kreativnost kao „stvaranje vrednih, korisnih, novih proizvoda, usluga, ideja, postupaka, ili procesa pojedinca koji zajedno rade u složenom društvenom sistemu”. Dublje razumevanje organizacione kreativnosti treba da uključi i sledeće aspekte: kreativni proces, kreativni proizvod, kreativnu osobu, kreativnu situaciju, kao i način na koji su sve pobrojane komponente u interakciji. Organizaciona kreativnost je konstrukt koji se sastoji iz kreativnosti na tri nivoa: individualnog nivoa kreativnosti, grupnog nivoa kreativnosti i organizacionog nivoa kreativnosti, koja bi u istraživanjima trebalo celovito da se posmatraju.

Individualni nivo kreativnosti predstavlja funkciju kojoj prethodi više uslova poput: kognitivnog stila i sposobnosti, faktora ličnosti, relevantnog znanja, motivacije, socijalnih i kontekstualnih uticaja. Grupni nivo kreativnosti predstavlja funkciju kreativnog ponašanja pojedinaca, interakciju uključenih, karakteristika grupe i kontekstualnih uticaja, dok organizacioni nivo kreativnost jeste funkcija njenih sastavnih grupa i kontekstualnih uticaja (Woodman et al., 1993).

Čini se da je definicija organizacione inovacije u izvesnoj meri nedosledna. Prema pojedinim tumačenjima, organizaciona inovacija definiše se kao „usvajanje nove ideje ili ponašanja od strane organizacije”. Oke i saradnici (2009, p. 67) ističu da je „inovacija višestruki koncept koji se može opisati kao potraga za novim načinima poslovanja”, što uključuje stvaranje i komercijalizaciju novih znanja. Isti autori pominju da se u literaturi takođe mogu pronaći definicije organizacione inovacije kao tendencije organizacije za razvoj novih ili unapređenih proizvoda/usluge i njen uspeh u plasiranju tih proizvoda/usluga na tržište. Vudman i saradnici (1993) ukazuju da je organizaciona kreativnost podskup šireg pojma – inovacije, dok je inovacija podskup još šireg pojma – organizacionih promena. Oke i saradnici (2009) tvrde

da kreativna ideja treba da bude u potpunosti implementirana ili komercijalizovana kako bi se smatrala inovacijom. Na osnovu stavova pomenutih istraživača, definišaćemo organizacione inovacije kao celokupan proces putem koga organizacija integriše eksterne i interne resurse, zamišlja, predlaže, proverava, usvaja i na kraju primenjuje ideje, proizvode, usluge, procedure i procese koji su novi i korisni za organizaciju. Mogu se pronaći još dve distinkcije između organizacione kreativnosti i organizacione inovacije. Prvo gledište nalaže da se organizaciona kreativnost odnosi na proces stvaranja novih ideja, proizvoda, usluga, itd., dok organizacione inovacije uključuju celokupan proces osmišljavanja, predlaganje, proveravanja, usvajanja, implementacije ili komercijalizacije novih ideja, proizvoda, usluge itd. S druge strane, organizaciona kreativnost naglašava sposobnost stvaranja novina, dok organizaciona inovacija naglašava procese i rezultate. Međutim, ova dva pojma neraskidivo su povezani pošto organizaciona kreativnost predstavlja internu pokretačku snagu za organizacione inovacije, a dostignuća ostvarena zahvaljujući njoj neophodna su organizacionom stvaralaštvu za okončanje i uspeh organizacione inovacije. Pitanje koje ovde ostaje nejasno jeste: na koji način transformaciono liderstvo utiče na kreativnost unutar organizacije, a doprinosi organizacionim inovacijama?

2. DIREKTNI UTICAJI TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA NA ORGANIZACIONU KREATIVNOST I INOVATIVNOST

U pregledu literature pronalazimo da transformaciono liderstvo može direktno uticati na organizacionu kreativnost i inovacije na dva načina: transformaciono liderstvo ispoljava svoj uticaj tako što prethodi i transformaciono liderstvo predstavlja moderatora organizacione kreativnosti i inovacije.

U relevantnoj literaturi često pronalazimo nedosledne zaključke o uticaju transformacionog liderstva na kreativnost sledbenika. Veliki broj empirijskih studija pretpostavlja i pokazuje da transformaciono liderstvo pozitivno utiče na kreativnost sledbenika, dok izvesne studije smatraju ovaj uticaj beznačajnim (Wang, & Rode, 2010). Autori ovih studija tvrde da su četiri dimenzije transformacionog liderstva veoma povezane i u celini pozitivno utiču na kreativnost sledbenika. Ovaj uticaj objašnjava se time da su transformacioni lideri harizmatični, stoga im se sledbenici dive, poštuju ih i bivaju im odani.

Transformacioni lideri podstiču sposobnost sledbenika da razvijaju nove ideje i dovode u pitanje prethodna operativna pravila. Kroz intelektualnu stimulaciju, lideri očekuju kreativnost, te služe kao kreativni uzori svojim sledbenicima. Zahvaljujući individualizovanom obziru, transformacioni lideri iskazuju brigu, empatiju i podršku sledbenicima, što im može pomoći da prevaziđu strah od napuštanja *statusa quo*, a što ima za rezultat povećanje nivoa kreativnosti (Gong

et al., 2009). Zatim oni pružaju sledbenicima veliku autonomiju, čime im omogućavaju preuzimanje inicijative i aktivno učestvovanje (Jung, & Sosik, 2002). Većina istraživača tvrdi da transformaciono liderstvo predstavlja glavnu pokretačku snagu koja organizacijama omogućava da stvaraju nove ideje. Oni motivišu sledbenike, predočavajući im i predviđajući željenu viziju budućnosti. Zahvaljujući visokom nivou motivacije i samopoštovanja koje pruža transformaciono liderstvo, dolazi do organizacione inovacije (Mumford et al., 2002). Intelektualna stimulacija unapređuje istraživačko razmišljanje, dok inspirišuća motivacija pruža ohrabrenje tokom procesa stvaranja nove ideje (Sosik et al., 1998).

3. TRANSFORMACIONO LIDERSTVO I KREATIVNO REŠAVANJE PROBLEMA

Kreativno ponašanje i rešavanje problema imaju mnogo toga zajedničkog. Mnoge situacije koje zahtevaju kreativno ponašanje mogu da se označe kao „problem”, a procesi koji vode ka novim i korisnim ishodima mogu se smatrati „rešavanjem problema”. Iako se sve kreativne aktivnosti ne moraju nazivati rešavanjem problema, niti se sva rešenja problema moraju smatrati kreativnim, razmatranja teorije i prakse na deskriptivnom nivou čini rešavanje problema relevantnim za razumevanje kreativnosti (Ward, 2012, p. 169).

Istraživanja pokazuju da efikasna promena ovih procesa stoji u osnovi kapaciteta za kreativno rešavanje problema (Mumford et al., 2012). Razvijanje kapaciteta zaposlenih za kreativno rešavanje problema predstavlja složen zadatak i veliki izazov za liderstvo u organizaciji. Transformaciono liderstvo, jedan od ključnih koncepata u literaturi o liderstvu, ima pozitivan uticaj na razvoj zaposlenih. Ovo liderstvo inspiriše sledbenike u prevazilaženju njihovih ličnih interesa, usmeravajući ih ka kolektivnim ciljevima, a učinak je daleko iznad njihovih početnih očekivanja (Bass, & Avolio, 1990). Uključujući skup liderskih ponašanja, transformacioni lideri transformišu stavove i ponašanje sledbenika, unapređujući promene i povećavajući njihov profesionalni razvoj. Već smo objasnili da transformaciono liderstvo uključuje idealizovani uticaj, inspirišuću motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualni obzir. Lideri, zahvaljujući idealizovanom uticaju, predstavljaju uzor svojim sledbenicima tako što ih poštuju i veruju im, te stimulišu i njihovo ponašanje. Oni takođe inspirišu svoje sledbenike artikulišući željenom vizijom, i motivišu druge da je shvate i ka njoj teže. Ove dve komponente odnose se na harizmatično lidersko ponašanje. Lideri koji intelektualno stimulišu svoje sledbenike, ohrabruju ih da izazovu pravila i preuzmu rizike tokom pristupanja problemima, koje rešavaju na nove načine. Individualnim obzirom, lideri ohrabruju sledbenike pokazujući interesovanje i podršku koja im pomaže u razvoju.

Dok je Sternberg uključio kreativnost kao važan faktor predviđanja efektivnog liderstva, Mamford i njegovi saradnici otišli su korak dalje, tvrdeći da je glavni zadatak liderstva da kreativno rešava probleme. Mamford i saradnici (2000) smatraju da su veštine kreativnog rešavanja problema od suštinske važnosti za liderstvo. Za razliku od njihovih prethodnih pristupa, kojima su pokušavali da razumeju lidere putem njihovog ponašanja, Mamford i saradnici (2000, p. 12) istakli su da se „liderstvo ne može posmatrati kroz termine specifičnih ponašanja, već putem termina koji se tiču sposobnosti, znanja i veština koje omogućavaju efektivno liderstvo”. Na osnovu ove centralne premise, razvijena je teorija prema kojoj je liderstvo direktno povezano sa sposobnošću rešavanja problema karakterističnih po kompleksnosti, novini i dvosmislenosti. Mamford i saradnici ističu da se kompleksni, dvosmisleni problemi i problemi karakteristični po novini ne mogu rešiti putem rutinskih rešenja, već zahtevaju od pojedinaca da preoblikuju i reformišu svoja ranija znanja. Ukratko, rešavanje problema zahteva od efektivnog lidera da upotrebi kreativno mišljenje. Autori zaključuju da „veštine uključene u rešavanje problema utiču na učinak lidera” (Mumford et al., 2002).

Kada transformacioni lideri intelektualno stimulišu zaposlene, oni ih ohrabruju da preispitaju svoje pretpostavke i stari način rada. Takođe, ohrabruju ih da identifikuju originalne pristupe rešavanja problema koji mogu dovesti do razvijanja novih ideja (Mumford et al., 2002). Transformacioni lideri utiču na kreativnost putem individualnog obzira. Imajući u vidu zahteve i rizike povezane s kreativnim naporima, lideri moraju da demonstriraju podršku za nove rizične poduhvate, kao i stvaranje novih, originalnih ideja zato što prepoznaju vrednost individualnog doprinosa (Amabile et al., 1996; Oldham, & Cummings, 1996). Inspirišuća motivacija pomaže zaposlenima da nove izazove posmatraju kao mogućnosti, što dalje povećava njihovu volju ka novim pristupima, a to vodi do adaptivnog pristupa rešavanju problema (Hirst et al., 2009). Na kraju, kada lideri poseduju idealizovani uticaj na svoje sledbenike, oni služe kao uzori za aktivno učestvovanje, što može voditi ka kreativnim i inovativnim procesima.

Prethodne studije ukazale su na potrebu da se razmotre uslovi i procesi koji utiču na vezu između transformacionog liderstva i kreativnog ponašanja i ishoda. Te studije ispitivale su posredničke mehanizme poput intrinzičke motivacije (Shin, & Zhou, 2007), samoeфикаsnosti (Gong et al., 2009) i kreativnog identiteta (Wang, & Rode, 2010). Ipak, studije koje objašnjavaju način na koji transformaciono liderstvo poboljšava razvoj kapaciteta za kreativno rešavanje problema sledbenika deficitarna su. Stoga ovaj rad ispituje povezanost između transformacionog liderstva i kapaciteta zaposlenih za kreativno rešavanje problema. Konkretno, pretpostavljamo ulogu psihološke

sigurnosti kao medijatora u vezi sa transformacionim liderstvom i kapacitetima zaposlenih za kreativno rešavanje problema.

Već smo kreativnost definisali kao stvaranje visoko kvalitetnih, originalnih i korisnih rešenja problema. Ova najzastupljenija definicija, prema Mamfordu (2012) ima pet implikacija vrednih pažnje. Prva se tiče toga da je kreativnost oblik izvođenja, odnosno nešto što čine pojedinci ili grupe. Stoga, pojam kreativnosti ne bi trebalo da se poistovećuje sa drugim terminima kao što su: ličnost, motivacija i ekspertiza, koji mogu imati uticaj na stvaranje originalnih, visoko kvalitetnih i korisnih rešenja problema. Drugo, kreativni rad, kao proizvod rešenja problema, prema Mamfordu (2007) predstavlja proizvod ljudskog saznanja. Zbog toga se u studijama kreativnosti često ispituju proizvodi saznanjnih aktivnosti, iako na samu aktivnost mogu uticati druge varijable. Treće, kreativno rešavanje problema uglavnom se posmatra kao oblik saznanja na „visokom nivou”. Stoga, u kontrastu s jednostavnijim, kognitivne aktivnosti poput prepoznavanja ili prisećanja, najčešće se smatraju zahtevnijim. Četvrto, kao oblik saznanja na visokom nivou, ljudi donose savesne odluke koje mogu dovesti do kreativnih rešenja problema. Na kraju, kreativno rešenje problema može nastati na individualnom, grupnom, ali i na organizacionom nivou.

Mnoge organizacije širom sveta nastoje da razviju i neguju sposobnost kreativnog pristupa rešavanju problema. Kreativno rešavanje problema zahteva širok spektar napornih kognitivnih procesa (Mumford et al., 2012). Stoga je ključno pitanje kako organizacije i njihovi lideri olakšavaju kreativno ponašanje svojih zaposlenih i pomažu im da izgrade kapacitete za takav način rešavanja problema. To predstavlja veliki izazov u nestabilnim i nesigurnim okruženjima u kojima lideri imaju ključnu ulogu u oblikovanju sposobnosti imaginacije zaposlenih, što je u vezi s kreativnošću. Istraživanja efekata liderstva na individualnu kreativnost, otkrila su zanimljive rezultate u vezi s brojnim načinima na koje liderstvo povećava kreativnost zaposlenih, ali mehanizmi po kojima lideri utiču na kreativnost zaposlenih još nisu istraženi (Tierney, 2009). Pojedini istraživači tvrde da lideri povećavaju kreativnost zaposlenih pružajući im podršku za kreativnost i motivišući ih da učestvuju u kreativnom procesu (Amabile et al., 1996; Tierney, 2009), dok su studije o liderovom uticaju na stvaranje psiholoških uslova koji vode ka kreativnosti retke. Literatura iz oblasti liderstva pruža veliki broj dokaza o uticaju transformacionog liderstva na oblikovanje poslovnih stavova i učinka zaposlenih (Bass, & Avolio, 1990). Zato su istraživači kreativnosti i liderstva usmerili svoje napore u ispitivanju uloge transformacionog liderstva na omogućavanje kreativnosti. Međutim, dosadašnji rezultati ponudili su nekonzistentne rezultate. Teorija transformacionog liderstva fokusira se na ulogu lidera kao motivatora i onog koji omogućava podršku svojim sledbenicima tokom razvijanja i ostvarivanja njihovih zadataka.

Vodeći se ovim teorijskim osnovama, istraživači su primetili da transformacioni lideri imaju ključnu ulogu u pružanju podrške i izazivanju motivacije među zaposlenima kako bi ispoljili kreativnosti (Gong et al., 2009; Shin, & Zhou, 2007). Lideri imaju čak i značajniju ulogu u stvaranju i oblikovanju uslova koji olakšavaju kognitivne procese koji se smatraju pogodnim za kreativnost (Mumford et al., 2012). Nažalost, linija ovih istraživanja ostala je u velikoj meri nepotpuna i rasparčana jer su se fokusirali uglavnom na kognitivne procese, zanemarujući psihološke uslove. Tako je pitanje zbog čega transformacioni lideri imaju ključnu ulogu u stvaranju uslova koji olakšavaju kognitivne procese koji povećavaju kreativnost ostalo bez odgovora. Iz tih razloga želimo da damo doprinos dosadašnjim saznanjima tako što ćemo odgovoriti na pitanje – koji psihološki uslovi koje transformacioni lider oblikuje, utiču na kapacitet zaposlenih za kreativne pristupe rešavanju problema. Ovaj rad treba da pruži novi uvid u to na koji način transformaciono liderstvo utiče i oblikuje kapacitet zaposlenih za kreativno rešavanje problema.

3.1. POSREDNIČKA ULOGA PSIHOLOŠKE SIGURNOSTI

Dužnost menadžera je da motivišu zaposlene tako da se oni osećaju ohrabrenim da preuzimaju rizike, da izađu izvan rutine, sigurnih načina poslovanja, kako bi stvorili nove aktivnosti. Pojedinci moraju da osećaju podršku čak i za pokušaj da budu kreativni, kao i sigurnost da neće snositi sankcije ukoliko u tome ne uspeju. Ovakav stav odnosi se na stvaranje kulture u organizaciji u kojoj se ohrabruje preuzimanje rizika i u kojoj zaposleni osećaju psihološku sigurnost dok to čine (Edmondson, 1999). Psihološka sigurnost opisuje percepciju „ljudi koji se osećaju udobno zbog toga što jesu” (Edmondson, 1999, p. 354) i osećaju se sposobnim da pokažu sebe, bez straha od negativnih posledica po sliku o sebi, status ili karijeru. Psihološka sigurnost utiče na spremnost pojedinaca da dele informacije i da otvoreno o njima diskutuju. Transformacioni lideri su ključni u oblikovanju organizacione klime (Isaksen, & Akkermans, 2011). Konkretnije, transformacioni lideri kultivišu klimu psihološke sigurnosti u kojoj su sledbenici ohrabreni da preuzimaju međusobne rizike kako bi ostvarili svoje potencijale i napredak. Kao što je Edmondson naglasila (1999, p. 356): „ukoliko lider podržava, hrabri i ne daje napadne odgovore na pitanja i izazove, članovi će zaključiti da tim konstituiše sigurno okruženje”. Šobrek i saradnici (2011) dokazali su da lideri koji su sposobni da uliju poverenje među svojim sledbenicima utiču na uslove u kojima se članovi osećaju slobodnim da izraze svoje mišljenje. Osećajući poverenje, sledbenici kreću ka samoaktualizaciji. Na osnovu navedenog i oslanjajući se na teorije liderstva i kreativnost došli smo do pretpostavke da psihološka sigurnost predstavlja medijator odnosa između transformacionog liderstva i kreativnosti zaposlenih na individualnom nivou tako što transformaciono liderstvo utiče na

individualnu kreativnost zaposlenih posredstvom percepcije psihološke sigurnosti.

3.2. KAPACITET ZA KREATIVNO REŠAVANJE PROBLEMA

Kreativne greške mogu biti korisne (Liri-Džojš, 2007, p. 96).

Psiholog i jedan od ranih istraživača kreativnosti J.P. Gilford istakao je da „živeti znači imati probleme, a da rešavati ih znači rasti kreativno” (Puccio, Mance, & Murdock, 2011, p. 300). Tereza Amabile ubraja se među prve istraživače koji su shvatili važnost sredine i uticaja ličnosti, nagona i motivacije na kreativne procese. Ustanovila je da je poboljšanje sposobnosti obično rezultat pobuđivanja kreativnosti. Takođe, utvrdila je da kreativnost zavisi od korišćenja veština neophodnih za rešavanje trenutnog problema koje se, opet, zasnivaju na tome koliko osoba zna o određenom području i koliko je za to nadarena. Ona takođe tvrdi da kreativne osobe nisu sklone predrasudama, da su spremne da rizikuju i da će dugo slediti svoje ideje zato što su snažno motivisane da dovrše ono što su započele (Rou, 2008, p. 29).

Zaposleni u mnogim organizacijama susreću se s novim izazovima, a pronalaženje kreativnih odgovora na ove probleme predstavlja ključni faktor koji dozvoljava njihovim organizacijama da ostvare konkurentsku prednost. Kreativno rešavanje problema zahteva obimne i naporne kognitivne procese. Zaposleni definišu problem, istražuju i pristupaju informacijama koje su za taj problem relevantne, razmatraju i evaluiraju različita rešenja. Kreativnost je neophodna kako bi se sve pomenute aktivnosti efikasno kompletirale. Međutim, teško da će kreativni ishodi biti realizovani bez organizacione podrške, kao i podrške lidera. Kako bi omogućili ovakvu podršku, lideri moraju da razumeju kognitivne zahteve kreativnog rešavanja problema (Isaksen et al., 2011, p. 9).

Rešavanje problema povezuje se s logikom, analizom, strukturom, prevazilaženjem jaza i poteškoća, naukom i matematikom. To predstavlja čin odgovaranja na pitanja, prekid s nesigurnošću ili objašnjavanje onog što se ranije nije razumelo. Potraga za rešenjima zasnovana je na iskustvu i postojećem znanju. Kreativni pristup rešavanju problema podrazumeva pokušaje ka novom ishodu, nestrukturiranom, s otvorenim krajem. Iako ovakav pristup i dalje zahteva znanje i veštine procene, kreativni pristup uključuje imaginaciju, kao i inteligenciju, ali i kompletne sisteme ljudi, metoda, sadržaja u kontekstu ovog pristupa (Isaksen et al., 2011, p. 21). Kreativni pristup implicira hrabrost koja podrazumeva otvorenost za nova iskustva, prihvatanje nedoumica i nejasnoća, ulazak na novu i nepoznatu teritoriju. Ovakav stav je neophodan pošto kreativni pristupi podrazumevaju prelazak s poznatih mesta, ka različitim i nepoznatim, što čini rezultat naših nastojanja potencijalno neizvesnim. Tako kreativni pristupi omogućavaju bolje korišćenje znanja i

veština koje pojedinac već poseduje, što dalje povezuje kreativnost i rešavanje problema.

Tokom kreativnog rešavanja problema organizacija mora biti spremna da prihvati nove ideje i da, ako bude potrebno, pretrpi radikalne promene. Krajnji uspeh zavisi od predanosti i motivacije onih koji su uključeni u njegovo pronalaženje, kao i od očekivanog zadovoljstva koje ono donosi (Rou, 2008, p. 84). Malo je rešenja koja bez ikakvih posledica proisteknu iz kompleksne realnosti koja vlada u organizacijama. Jednostavno rečeno, ne mogu se uvek predvideti sve teškoće koje bi se mogle pojaviti niti se može unapred znati kako s njima izaći na kraj tokom primenjivanja rešenja. Uspeh predloženog rešenja često zavisi od pozitivnog stava i osećaja odgovornosti. Osim toga, rešenje će biti prihvatljivije ako u njegovo pronalaženje budu uključeni i oni koji treba da ga primene.

3.3. POVEZIVANJE KREATIVNOSTI I REŠAVANJA PROBLEMA

Istraživači su ispitivali vezu između kreativnosti i rešavanja problema i došli do raznovrsnih odgovora. Gilford (Isaksen et al., 2011) je među prvima pretpostavio da su kreativno mišljenje i rešavanje problema povezani jer kreativno mišljenje dovodi do novih rezultata i ishoda, dok rešavanje problema uključuje stvaranje novih odgovora na novu situaciju. Rešavanje problema često poseduje kreativne apsekte, ali kreativnost ne predstavlja uvek rešavanje problema. Kreativni pristup rešavanju problema uključuje imaginaciju i inteligenciju, logiku i pamćenje, kao i emocije i sintezu. Povezivanjem koncepta kreativnosti i rešavanja problema, dobijamo raznovrsni spoj strategija i pristupa koji nam pružaju mogućnost da odgovorimo na razne izazove i mogućnosti.

Kreativno rešavanje problema nalazi se u središtu kreativnog ponašanja (iako sva kreativna ponašanja ne zahtevaju kreativno rešavanje problema) koje se tiče pronalaženja rešenja u situacijama u kojima pojedinac pokušava da pronađe kreativna rešenja zadatog problema (Simonton, 2012, p. 50). Kreativno rešavanje problema predstavlja jezgro procesa koji obuhvata i fazu generisanja, odnosno stvaranja kao i fazu implementacije. Imajući u vidu ovu konceptualizaciju, fokusiramo se na kreativno rešavanje problema kao način na koji pojedinci interpretiraju i koriste znanje kako bi rešili problem na kreativan način. Iako postoje mnogi modeli kreativnog rešavanja problema (Burkhardt, & Lubart, 2010), većina uključuje sledeća četiri elementa: a) identifikaciju problema i konstrukciju; b) enkodiranje i traganje za informacijama, c) rešenje ili alternativno generisanje, i d) selekciju i evaluaciju ideje. Fokus ovog rada je na kapacitetu za kreativno rešavanje problema, odnosno na obliku ponašanja koje olakšava kreativno rešavanje problema. U radu ne razmatramo kreativnost nužno kao ishod, već pre kao ponašanje, odnosno proces u kome su pojedinci sposobni da identifikuju i konstruišu problem, da učestvuju u potrazi za

informacijama i enkodiranju, da istražuju, evaluiraju i izaberu rešenje najbliže novini.

Veza između kreativnosti i rešavanja problema veoma je bliska u mislima mnogih istraživača navodi Nikerson (1999, p. 392), pominjući Gilforda koji je smatrao da se ovi termini odnose na suštinski isti mentalni fenomen. Pojedini istraživači smatraju da kreativnost predstavlja posebni oblik rešavanja problema koji se karakteriše po novini i nekonvencionalnosti. Isti izvor navodi da Trefinger povezuje kreativnost i rešavanje problema u jedinstven složeni koncept obrazlažući time da „kreativne sposobnosti poput fluentnosti, fleksibilnosti i originalnosti predstavljaju neophodne komponente složenog ponašanja rešavanja problema” (1999, p. 2). Pojedini autori predložili su pojmovne modele rešavanja problema, koji moraju biti kreativni, a uključuju nekoliko faza: traganje, prepoznavanje, definisanje problema, traganje za mogućim rešenjima, završavajući sa evaluacijom rešenja i odabirom najbolje među njima.

Identifikacija problema i konstrukcija predstavljaju prvi korak kreativnog rešavanja problema koje zahteva izvesno vreme (Mumford et al., 2012) i ne utiče samo na stvaranje kreativnih ideja i rešenja, već i na originalnost i kvalitet. U ovoj fazi, neophodna je usmerenost na više rešenja i suprotstavljenih ciljeva jer to može rezultirati originalnim i novim rešenjima problema. Bez enkodiranja i traganja za informacijama, nove ideje bi ličile na stare dok dostupnost različitih znakova i neredundantnih informacija može da dovede do više kreativnih rešenja (Reiter-Palmon, & Illies, 2004) što je u neraskidivoj vezi s deljenjem znanja. Rešenje ili alternativno stvaranje zahteva divergentno mišljenje koje je osnova kreativnog procesa. Ideje mogu nastati na osnovu internih izvora (znanja i ekspertize koje pojedinci već poseduju) i iz eksternih (ideje drugih kolega, društvenih mreža, ili pisanih izvora). Razvijanjem divergentnog mišljenja počinje sposobnost kreativnog rešavanja problema.

Selekcija i evaluacija ideje odnosi se na procenu ideja nastalih tokom prethodne faze, kao i na odabir najbolje ideje ili ideja za implementaciju ili dalje razvijanje. U ovom procesu, identifikuju se ideje koje najefektivnije mogu rešiti problem. Ovaj korak zahteva prepoznavanje potencijalnih teškoća koje se mogu pojaviti jer se svako rešenje procenjuje u kontekstu postavljenih ciljeva. Razmatranje izvodljivosti, kao i dugoročnih i kratkoročnih posledica zahteva divergentne i konvergentne procese. Ovaj proces sličan je procesu Ozbornovog brejnstorminga (Sternberg, 1999, p. 401) – tehnika pogodna za upotrebu u grupama, koja uključuje buđenje novih ideja zahvaljujući socijalnom kontekstu u kome vlada imaginacija. Ovaj kontekst omogućava učesnicima da izraze ideju ma koliko ona bila neobična, a zabranjuje kritikovanje za vreme trajanja brejnstorminga. Pretpostavlja se da će ljudska imaginacija biti stimulisana

idejama koje drugi iznesu, pa će se svako osetiti slobodnim da predlaže sopstvene ideje. Kreativno rešavanje problema odnosi se na razumevanje problema, stvaranje ideja i planiranje akcije, te je kao takvo, ključno za povećanje organizacionih kapaciteta, traganje, iznalaženje i predlaganje novih rešenja, dok njihova implementacija dovodi do organizacionih inovacija, tako potrebnih u današnjem turbulentnom svetu poslovanja.

4. ZAKLJUČAK

Istraživanja efekata liderstva na individualnu kreativnost otkrila su zanimljive rezultate u vezi s brojnim načinima na koje liderstvo povećava kreativnost zaposlenih, ali mehanizmi po kojima lideri utiču na kreativnost zaposlenih još nisu istraženi. Pošto su inovacije na organizacionom nivou rezultat kreativnih napora i dostignuća organizacija, razumevanje efekta transformacionog liderstva na organizacione inovacije važno je, kao i shvatanje efekata i uticaja na kreativnost zaposlenih, na individualnom, grupnom i organizacionom nivou. U nekim od prethodnih istraživanja, gde je ispitivana uloga transformacionog liderstva na kreativnost zaposlenih, zanemareni su psihološki uslovi koje lider oblikuje, a koji imaju ključni uticaj na povećanje kreativnog ponašanja zaposlenih, što dalje rezultira razvijanjem kapaciteta za kreativno rešavanje problema.

Mnoge studije koje su se bavile ispitivanjem transformacionog liderstva i kreativnosti bile su saglasne da je u budućim istraživanjima važno ispitivati posredničke mehanizme između ova dva pojma. Međutim, nauka je ostala uskraćena jer ne postoje studije koje bi pružile objašnjenje na koji način transformaciono liderstvo utiče na razvoj kapaciteta za kreativno rešavanje problema zaposlenih. Prethodne studije pokazale su da je transformaciono liderstvo, više od svih oblika i stilova liderstva, ključno za kreativnost zaposlenih, te da poseduje značajan uticaj na razvoj zaposlenih i ispoljavanje njihovog kreativnog ponašanja. Kako kreativnost uključuje brojne obimne i naporne kognitivne procese, transformacioni lideri moraju da stvore takvu organizacionu kulturu i klimu koja će ohrabrivati kreativne napore zaposlenih. Ovde se uloga psihološke sigurnosti ispostavlja ključnom jer zaposlenima pruža sigurnost i slobodu prilikom predlaganja i traganja za novim, kreativnim rešenjima problema. Zato smo u ovom radu istakli povezanost između transformacionog liderstva i kapaciteta zaposlenih za kreativno rešavanje problema, pretpostavljajući ulogu psihološke sigurnosti u ovoj vezi.

Kako se zaposleni svakodnevno u svetu biznisa susreću s brojnim izazovima, traganje za kreativnim rešenjima problema ispostavlja se ključnim faktorom, koji njihovim organizacijama donosi konkurentsku prednost. Kreativni ishodi nemogući su bez potpune podrške lidera, njegovog razumevanja kognitivnih

zahteva kreativnog procesa, kao i podržavajuće klime karakteristične po psihološkoj sigurnosti u koju se zaposleni osećaju slobodnim da predlože i razvijaju svoje ideje, a koje će kasnije doneti brojne inovacije njihovim matičnim organizacijama.

REFERENCE

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. State University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Burkhardt, J. M., & Lubart, T. (2010). Creativity in the Age of Emerging Technology: Some Issues and Perspectives in 2010. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 160-166.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778
- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 963-982.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *The Executive*, 6(2), 43-54.
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187.

- Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Liri-Džojš, Dž. (2007). *Inspirativni menadžer*. Beograd: IPS.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. U: Mumford, M. D. (ed.), *Handbook of organizational creativity* (p. 3-16). Academic Press.
- Nickerson, R. S. (1999). Enhancing Creativity. U: Sternberg, R. J. (ed.). (1999), *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Puccio, G. J., Mance, M. & Murdock, M. C. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem Solving Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
- Rou, A. D. (2008). *Kreativna inteligencija*. Beograd: Clio
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709-1721.

- Simonton, D. K. (2012). Creativity, problem solving, and solution set sightedness: Radically reformulating BVS. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 48–65.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Tierney, P. (2009). Leadership and employee creativity. U: Zhou, J., & Shalley, C. E. (eds.), *Handbook of organizational creativity*. Taylor & Francis.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105-1128.
- Ward, T. B. (2012). Problem Solving. U: Mumford, M. D. (ed.), *Handbook of organizational creativity* (p. 169-187). Academic Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Primljeno: 31.01.2016.

Odobreno: 13.03.2016.