

RAZVIJANJE MENADŽERSKE KREATIVNOSTI

DEVELOPING MANAGERIAL CREATIVITY

Dr Goran Arizanović¹,
Dr Milan Krstić²,
Dr Radomir Bojković³

Rezime: Kreativnost je bitna odlika savremenog menadžera, fenomen čije su razvojne mogućnosti gotovo neograničene. Kreativnost se realizuje kroz kreativni proces, u kome se ogledaju individualne stvaralačke posebnosti, koje naročito dolaze do izražaja u originalnosti kreativnih postupaka, brzini uočavanja i rešavanja problema, bržem i produktivnijem usvajanju znanja. Kreativnost se razvija radom, učenjem. Kako osloboditi kreativnu misao menadžera, jedno je od aktuelnih pitanja savremenog menadžmenta. Za ispunjenje tog cilja menadžeru su na raspoloženju brojni izvori, koji bude radoznalost, nemir, zainteresovanost i stvaralačke težnje. Tako, sa jedne strane postoje oni činioci kreativnosti, koji postiču kreativnost kod menadžera, a sa druge strane su činioci koji je sputavaju. Permanentnim radom na razvoju prve grupe činioca kreativnosti i otklanjanju negativnih dejstava činioca druge grupe, kreativna ličnost menadžera može dobiti nove dimenzije. U ovom radu prezentuju se rezultati jednog empirijskog istraživanja kreativnosti menadžera svih nivoa, čiji je fokus bio na činiocima kreativnosti koji podstiču i činiocima koji sputavaju kreativnost. Rezultati istraživanja su obrađeni matematskom statistikom, a analiza rezultata istraživanja je ukazala kojim činiocima aktuelni anketirani menadžeri pridaju veću ili manju pažnju, u svom radu i svom okruženju. Rezultati takođe ukazuju i na načine i metode koje se mogu primeniti, kako bi se što efektivnije i efikasnije razvijala kreativnost menadžera.

Ključne reči: menadžment, kreativnost, istraživanje

Abstract: Creativity is an important feature of the modern manager, a phenomenon whose development possibilities almost limitless. Creativity is realized through the creative process in which the reflected individual creative specialties, especially that coming to the fore in the originality of creative actions, speed of perception and problem solving, faster and more productive learning. Creativity is developed through work, learning. How to release the creative thought of the manager, is one of the current issues of modern management. To fulfill this goal, the manager on the mood of many sources, which is curiosity, anxiety, interest and creative aspirations. Thus, on the one hand there are those factors of creativity, the creativity achieved by managers, on the other hand are factors that inhibit. Permanent work on the development of the first group of factors of creativity and removing the negative effects of factors other groups, creative personality of the manager can get a new dimension. This paper presents the results of an empirical study of creativity at all levels of managers, whose focus was on the factors that encourage creativity and factors that inhibit creativity. Results of the research were mathematical statistics, and analysis of research results indicated that the factors of the current respondents managers attach greater or less attention in his work and its environment. Results also indicate that on the manner and method, which should be applied, to which more effective and efficient managers developing creativity.

Keywords: management, creativity, research

¹ Telekom Srbije, RJ Kruševac

² Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, Univerzitet Union Beograd, 37 000 Kruševac, Majke Jugovića 4

³ Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, Univerzitet Union Beograd, 37 000 Kruševac, Majke Jugovića 4

1. UVOD

Promena uloge i načina funkcionisanja današnjih poslovnih sistema, kao osnovnih subjekata privređivanja, uslovljena je radikalnom promenom uloge i značaja zaposlenih u njima. U tom smislu potrebni su novi, savremeni menadžeri koji, u uslovima velike privredne neizvesnosti, brzih tehnoloških promena, dinamične transformacije i promene svojinskih odnosa, mogu da obezbede efikasno ostvarivanje ciljeva poslovne i razvojne politike.

Ubrzan privredni razvoj zahteva nova znanja, koja moraju biti u skladu sa inovacijama iz okruženja, jer je to jedan od bitnih uslova opstanka na današnjem nestabilnom globalnom tržištu. Aktuelna ekonomska paradigma se naziva ekonomija znanja, jer resurs sadržan u znanju postaje temelj privrednog razvoja i izvor bogastva. Konkurentna pozicija svakog poslovnog sistema u takvom poslovnom okruženju, zavisi od njegove fleksibilnosti, kreativnosti, inventivnosti, inovativnosti i fokusa na kvalitet svojih zaposlenih.

2. RELEVANTNI ČINIOCI KREATIVNOSTI MENADŽERA

Kreativnost se može smatrati delom organizacione klime, odnosno kulture koja unapređuje inovacije i performanse.

Kreativnost organizacije ne bi trebalo da bude ograničena onima koji direktno utiču na inovacije. Prosvećene organizacije upravo podstiču razvoj kreativnosti i takvo postupanje se naziva *kreativna kultura* (ili kreativna klima). Ova investicija u kreativnu kulturu možda ne može odmah da utiče na uspeh određenog programa inoviranja, ali se zato stvaraju uslovi, koji će doprineti daljem razvoju organizacije, i indirektno će se povećati uticaj kreativnosti u uspešnosti poslovanja. [4]

Pojavu i razvoj kreativnosti menadžera određuju sledeći činiooci, i to:

- Kreativni menadžer,
- Kreativni misaoni proces,
- Kreativna situacija (društveno okruženje),
- Kreativni proizvod.

Kreativni menadžer je onaj koga posebno odlikuje stvaralačka produktivnost i koji poseduje posebno izražene neke specifične osobine ličnosti, kao što su sledeće: fleksibilnost mišljenja i ponašanja, čvrst osećaj nezavisnosti ličnog mišljenja, sposobnost podnošenja neodređenih ili nejasnih situacija, spremnost da se prihvataju izazovi i svesno preuzima rizik, nekonvencionalnost stavova, načina mišljenja ili ličnog stila, visok stepen samodiscipline i predanosti poslu ili preokupaciji, unutrašnji osećaj posebne važnosti onoga što je predmet preokupacije, potreba da sebe lično vidi/procenjuje kao imaginativnu, maštovitu i originalnu osobu. Većina navedenih osobina doprinosi uvećanju kreativnog potencijala menadžera.

Kreativni misaoni proces je proces u kome je kreativnost povezana sa intelektualnim osobinama menadžera, njegovim znanjima i veštinama, i sa načinom na koji je njegovo znanje formirano i kako se ono koristi. Istraživanja ukazuju, da se menadžeri mogu naučiti kreativnom mišljenju, što može biti povezano sa uklanjanjem prepreka kreativnom mišljenju kao što su, na primer, različiti oblici misaonih stereotipa. Slično je i sa usvajanjem kreativnih, heurističkih tehnika, kao što su analiza slučaja i istraživanje analogija.

Kreativna situacija (društveno okruženje) reprezentuje društvo, u kome postoji potreba za otkrićima, izumima, inovacijama, umetničkim i drugim kreacijama. Ovde je od značaja i istorijski kontekst. Tako, dok su pojedina istorijska razdoblja značajno obilovala otkrićima i umetničkim ostvarenjima (npr. grčka civilizacija, renesansa, naučno - tehnička revolucija 19. veka, ...), dotle u drugim razdobljima otkrića su potiskivana (npr. srednji vek, radikalni komunizam...)

Kreativni proizvod je rezultat kreativnog procesa.

Kreativnost nekog misaonog proizvoda vrednuje se na osnovu dva kriterijuma: Subjektivnog - rezultat kreativnog mišljenja je kreacija, koja je potpuno nova za subjekta mišljenja. Normativnog - rezultat kreativnog mišljenja je kreacija, koja je potpuno nova u društvu (nauci, umetnosti ili industriji), i za društvo je vredna i korisna.

Evidentirani su i brojni činiooci koji sputavaju kreativno ponašanje menadžera, kao što su: klasičan (stereotipan) način rada, preveliki strah od neuspeha, podčinjenost autoritetu, konformizam, nizak nivo aspiracije, slaba motivisanost i nedostatak radoznalosti, neinicijativnost, odsutnost

kritičkog prosuđivanja, nedovoljna prilagođenost novoj situaciji, nedovoljna osposobljenost i pripremljenost, preopširni i preširoki radni zadaci kao i neadekvatni projekti, neracionalna organizacija rada, vremenske dimenzije u pogledu tačnosti i brzine rešavanja problemskih situacija, vremenska usklađenost programa i projekata, i rigidnost.

Od navedenih činioca koji *sputavaju kreativnost menadžera*, dominantnu ulogu ima rigidnost. Prema istraživanjima većine teoretičara, izrazite osobine rigidnih menadžera su sledeće: u manjem stepenu su radoznali, imaju razvijenu takozvanu konformističku motivaciju, nisu samopouzđani, dominantni, niti inicijativni, veoma su podložni uticaju autoriteta, manje su sposobni da se prilagode u novim i promenjenim situacijama, teško i sporo modifikuju ponašanje, nisu spontani u ponašanju, imaju nizak nivo tolerancije frustracije, manje su otporni na stresne situacije, malo su produktivni i nisu emocionalno nezavisni. [5]. Stoga je za kreativne menadžere bitno da ispitaju uzroke rigidnog ponašanja i da utiču na menjanje barem onih osobina, gde je to moguće, a time posredno i na promenu rigidnog ponašanja svojih saradnika. Tako se može uticati na promene stereotipnog ponašanja, oslobađanje od preteranog konformizma, podložnosti uticanja autoriteta i konvencionalnog ponašanja, razvijanje kreativnih istraživačkih stavova, nekonformizma, menjanje navika koje ometaju rešavanje problema, promene ponavljanja neodgovarajućeg ponašanja i td.

S druge strane, od značaja su osobine koje *potstiču kreativnost menadžera*, kao što su: nekonformizam, snažan super-ego (savesnost, nepokolebljivost, ozbiljnost), snažan ego (koji uključuje emocionalnu stabilnost, hladnokrvnost i zrelost), samousmerenost, razvijen motiv radoznalosti, sklonost riziku, hrabrost, spontanost, dobro integrisana ličnost menadžera i razvijeno poverenje u samoga sebe, visoka potreba za ostvarenjima, strpljivost, tolerantnost, upornost, istrajnost i sistematičnost, ostvarenja putem nezavisnosti, nepovoljan uticaj socijalnih navika, običaja i socijalne konfrontacije, teškoće u izolovanju i sužavanju problema, emocionalni faktori i drugi. Od navedenih činioca koji potstiču kreativnost menadžera, dominantnu ulogu ima nekonformizam, nepriklanjanje onome što je ustaljeno u društvu, odstupanje od utvrđenih navika, stereotipa i šablona, od onoga što vodi u stagnaciju.

3. METODOLOGIJA IDENTIFIKOVANJA I MERENJA ČINIOCA KREATIVNOSTI

Za praktično merenje kreativnog kapaciteta menadžera i menadžmenta preduzeća, u osnovi postoje dve mogućnosti, i to:

- (1) Merenje na osnovu objektivnih podataka (parametara), koji predstavljaju numeričke parametre o određenom aspektu ukupne kreativnosti preduzeća, i
- (2) Merenje na osnovu procena i stavova menadžmenta preduzeća.

Iako je prvi pristup egzaktniji, u ovom slučaju je primenjen drugi pristup, iz jednostavnog razloga, što većina preduzeća ili ne raspolaže preciznim podacima o vlastitom poslovanju, ili iz poslovnih razloga nije spremna, da na uvid pruži te informacije.

Metodologija koja je primenjena u ovom istraživanju podrazumeva formiranje relevantnog Upitnika činioca kreativnosti, definisanje potrebnog uzorka preduzeća za anketiranje, čiji menadžeri, različitih hijerarhijskih nivoa, daju odgovore na postavljena pitanja. Pitanja reprezentuju subjektivne procene menadžera u vezi činioca kreativnosti kao i njihove stavove o određenim pitanjima, iz oblasti koje se tiču njihovog kreativnog delovanja.

Upitnik sadrži ukupno 17 pitanja, kojima su obuhvaćeni najvažniji činioci kreativnosti menadžera i menadžmenta preduzeća, i to: fleksibilnost mišljenja i ponašanja, nezavisnost ličnog mišljenja, izazovi nejasnih i neodređenih situacija, spremnost prihvatanja izazova, nekonvencionalnost stavova, predanost poslu, samopotvrđivanje, način razmišljanja, stereotipan (klasičan) način rada, strah od neuspeha, podčinjenost autoritetu, konformizam, nizak nivo aspiracije, slaba motivisanost, nedostatak radoznalosti, neinicijativnost, odsutnost kritičkog prosuđivanja. Za sva pitanja uvedena je jedinstvena skala merenja sa ocenama od 1 do 5, odnosno, koja predstavlja nivo slaganja sa ponuđenim pitanjem (ili iskazom) i to: 1 = „nimalo“ do 5 = „u velikoj meri“. Merenje kreativnosti je sintetičko-analitičkog tipa, jer se njime s jedne strane meri svaki pojedini činioc (dimenzija) kreativnosti, a sa druge strane daje sintetički uvid u ukupni kreativni potencijal menadžera preduzeća.

Istraživanjem su bila obuhvaćena velika, mala i srednja preduzeća iz Rasinskog okruga (Telekom Srbije, EPS Kruševac-Kraljevo, Jugoprevoz Kruševac, Vino-Župa Aleksandrovac, JKSP

Aleksandrovac), na uzorku od ukupno 123 menadžera. Prikupljanje podatka je obavljeno klasičnom i elektronskom poštom, a obrada na taj način prikupljenih podataka, sprovedena je programskim paketom SPSS, verzija 17.

4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U narednom tekstu se ukratko prezentuju rezultati statističke analize istraživanja činioca kreativnosti menadžera i menadžmenta preduzeća.

Analizom je ustanovljeno da pokazatelj adekvatnosti KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), za dato područje iznosi 0,736 što ukazuje na zadovoljavajuću reprezentativnost merenih varijabli i da ima smisla raditi faktorsku analizu na datim varijablama.

U tabeli 1. prezentovani su rezultati deskriptivne statistike (broj ispitanika, opseg, minimum, maksimum, aritmetička sredina, standardna devijacija i varijansa), kao i matrica komunaliteta odnosno, proporcija iscrpljenosti varijanse svake varijable (ekstrahovane vrednosti).

Tabela 1

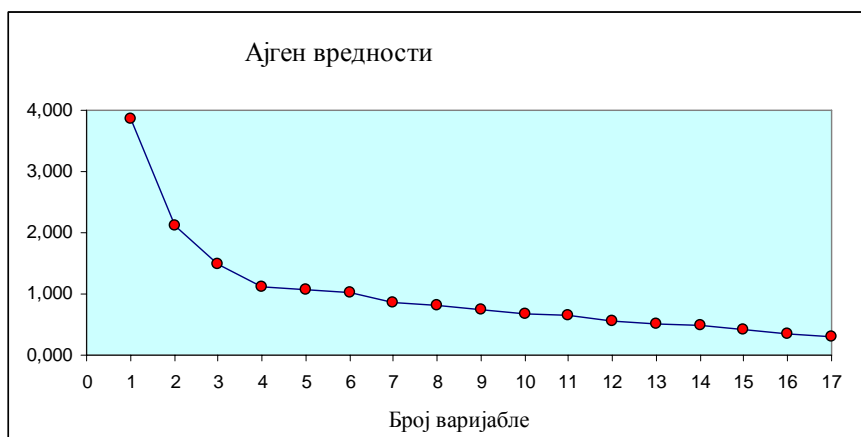
Statistike	DESKRIPTIVNA STATISTIKA								KOMUNALITET	
	Broj merenja	Opseg	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna greška	Standardna devijacija	Varijansa	Inicijalne vrednosti	Ekstrahovane vrednosti
Varijable										
Fleksibilnost mišljenja i ponaš.	123	4	1	5	4.04	.078	.863	.744	1.000	.538
Nezavisnost ličnog mišljenja	123	4	1	5	3.67	.084	.928	.861	1.000	.540
Izazovi nejasnih i neodređ. situacija	123	3	2	5	3.41	.081	.895	.801	1.000	.792
Spremnost prihvatanja izazova	123	4	1	5	3.91	.080	.887	.787	1.000	.593
Nekonvencionalnost stavova	123	4	1	5	3.56	.082	.907	.822	1.000	.630
Predanost poslu	123	4	1	5	3.72	.087	.961	.923	1.000	.570
Samopotvrđivanje	123	4	1	5	3.82	.086	.950	.902	1.000	.432
Način razmišljanja	123	3	2	5	3.69	.071	.791	.625	1.000	.652
Stereotipan način rada	123	4	1	5	3.72	.090	.996	.992	1.000	.653
Strah od neuspeha	123	3	2	5	3.63	.090	1.003	1.007	1.000	.673
Podčinjenost autoritetu	123	3	2	5	3.88	.091	1.013	1.026	1.000	.586
Konformizam	123	3	2	5	3.59	.076	.839	.704	1.000	.560
Nizak nivo aspiracije	123	4	1	5	3.28	.091	1.011	1.021	1.000	.844
Slaba motivisanost	123	3	2	5	3.89	.091	1.010	1.020	1.000	.700
Nedostatak radoznalosti	123	3	2	5	3.84	.090	.995	.990	1.000	.613
Neinicijativnost	123	3	2	5	3.74	.082	.913	.833	1.000	.678
Odsutnost kritičkog prosuđivanja	123	4	1	5	3.72	.089	.986	.972	1.000	.575

Nakon ispitivanja strukture skupa podataka posredstvom faktorske analize (Tabela 2), utvrđeno je da se može razlučiti šest glavnih faktora koji iscrpljuju čak 62.527% ukupne varijanse. Od izdvojenih faktora prvi faktor je dominantan i ključan, jer okuplja svih 17 dimenzija sa visokim opterećenjima i sam iscrpljuje preko 22% ukupne varijanse.

Tabela 2

Varijansna Varijable	Analiza varijanse					
	Inicijalne ajgen vrednosti			Ekstrahovane vrednosti		
	Ukupno	% varijanse	Kumulativ %	Ukupno	% varijanse	Kumulativ %
Fleksibilnost mišljenja i ponaš.	3.849	22.641	22.641	3.849	22.641	22.641
Nezavisnost ličnog mišljenja	2.113	12.431	35.072	2.113	12.431	35.072
Izazovi nejasnih i neodred. situacija	1.480	8.705	43.777	1.480	8.705	43.777
Spremnost prihvatanja izazova	1.113	6.545	50.322	1.113	6.545	50.322
Nekonvencionalnost stavova	1.062	6.246	56.568	1.062	6.246	56.568
Predanost poslu	1.013	5.959	62.527	1.013	5.959	62.527
Samopotvrđivanje	.862	5.071	67.598			
Način razmišljanja	.820	4.823	72.421			
Stereotipan način rada	.749	4.403	76.824			
Strah od neuspeha	.677	3.982	80.806			
Podčinjenost autoritetu	.648	3.809	84.616			
Konformizam	.550	3.238	87.853			
Nizak nivo aspiracije	.503	2.961	90.814			
Slaba motivisanost	.480	2.825	93.639			
Nedostatak radoznalosti	.420	2.468	96.107			
Neinicijativnost	.360	2.118	98.225			
Odsutnost kritičkog prosuđivanja	.302	1.775	100.000			

Svojevredne ajgen vrednosti su prikazane i grafički (Slika 1.) .



Slika 1

5. UMEMSTO ZAKLJUČKA

Aktuelna istraživanja menadžmenta sve više potvrđuju značaj svih zaposlenih u ostvarivanju rezultata i poslovnih ciljeva, a posebno kreativnih i inovativnih menadžera koji su postali ključni faktori konkurentnosti na tržištu roba i usluga. Ovu konstataciju potvrđuju i rezultati istraživanja, koji su prezentovani u ovom radu.

Rezultati ovog istraživanja nedvosmisleno ukazuju da su anketirani menadžeri visoko svesni uticaja kreativnih procesa u inovativnim procesima svojih preduzeća.

Faktorskom analizom od razmatranih činioca izdvojeno je šest glavnih faktora, od kojih je na prvom mestu Fleksibilnost mišljenja i ponašanja. Zatim slede faktori Nezavisnost ličnog mišljenja, Izazovi nejasnih i neodređenih situacija, Spremnost prihvatanja izazova, Nekonvencionalnost stavova i Predanost poslu. Ostali imaju manju važnost u kreativnom delovanju i tu se otvara veliki manevarski prostor za delovanje, kako bi se što uspešnije razvijala menadžerska kreativnost.

Empirijsko istraživanje je ukazalo da je nedovoljna razvijenost kreativnosti menadžmenta u okviru preduzeća, ali i na značajan pomak ka većem interesovanju za razvojem menadžerske kreativnosti, kao i shvatanju suštine i značaja takvog razvoja.

LITERATURA

- [1] Bešić M., 2009., „Statistika u društvenim i političkim istraživanjima“, priručnik, Fakultet političkih nauka, Podgorica
- [2] Krstić M., Bojković R., 2008., „TRIZ efektivan alat za uvećanje konkurentnosti preduzeća“, Majska konferencija o stratezijskom menadžmentu, Zbornik radova, str. 3-11, 7.-8. juni 2008. godine, Zaječar
- [3] Arizanović G., 2007., „Kreativnost i menadžment“, monografija, Aleksandrovac
- [4] Swann P., and Birke D., 2005., How do Creativity and Design Enhance Business Performance? A Framework for Interpreting the Evidence ‘Think Piece’ for DTI Strategy Unit , Final Report, 8 August 2005., Nottingham University Business School
- [5] Kvašček R., 1991., „Psihologija stvaralaštva“, BIGZ, Beograd
- [6] Kvašček R., 1980., „Podsticanje i sputavanje stvaralačkog ponašanja ličnosti“, SVJETLOST, Sarajevo
- [7] <http://drrobertepstein.com/ECCI-i-unabridged/managers/>