

ORGANIZACIONA KREATIVNOST KAO FAKTOR POSLOVNOG USPEHA U DIGITALNOJ ERI

Aleksandar Dejanović¹

Jelena Lukić Nikolić²

Vukašin Radinović³

SAŽETAK

U uslovima globalne konkurencije, stalnog tehnološkog napretka i promena, organizacije su prinuđene da izgrade, unapređuju i neguju svoju kreativnost. Organizaciona kreativnost je postala faktor koji je neophodan ne samo za poslovni uspeh, već i za opstanak na tržištu. U digitalnoj eri, neophodno je da se stalno traga za idejama koje će dovesti do novih ili izmenjenih proizvoda, usluga, poslovnih procesa. U ovom radu je ukazano na ulogu i značaj organizacione kreativnosti, kao i na ključne faktore koje utiču na kreativnost. Opisani su i različiti modeli organizacione kreativnosti koji mogu da pomognu organizacijama da unaprede svoj kreativni potencijal.

KLJUČNE REČI: kreativnost, organizaciona kreativnost, inovacije, digitalna era, organizaciona klima.

ORGANIZATIONAL CREATIVITY AS A FACTOR OF BUSINESS SUCCESS IN THE DIGITAL ERA

SUMMARY

Organizations are obliged to grow, improve, and foster their creativity in the face of global competition, ongoing technological progress, and changes. Organizational creativity has evolved into a requirement not only for business success, but also for market survival. In the digital age, it is vital to constantly seek for new or improved products, services, and business processes. The function and importance of organizational creativity, as well as the fundamental factors that drive creativity, are highlighted in this paper. Different organizational creativity models that can assist organizations in improving their creative potential are also presented and described.

KEYWORDS: creativity, organizational creativity, innovations, digital era, organizational climate.

1 Aleksandar Dejanović, Vanredni profesor Visoke škole modernog biznisa u Beogradu, aleksandar.dejanovic@mbs.edu.rs

2 Jelena Lukić Nikolić, Vanredni profesor Visoke škole modernog biznisa u Beogradu, jelena.lukic@mbs.edu.rs

3 Vukašin Radinović, Administrativni prevodilac, China Railway Construction Co., Ltd., vukasin.radinovic91@gmail.com

UVOD

Digitalna era dovodi do brojnih promena u organizacijama, od kojih je najizraženija potreba da se stalno prilagođavaju nastalim promenama (Jaganjac i Lukić Nikolić, 2023). Sve dinamičniji napredak nauke i savremene digitalne tehnologije postavlja pred organizacije imperativ da razvijaju, unapređuju i neguju svoje kreativne potencijale. U digitalnoj eri, kreativnost je postala neophodna u svim organizacijama. U prošlosti su organizacije nastojale da angažuju stručnjake i naučnike, odnosno da formiraju odeljenja za istraživanje i razvoj pomoću kojih će izgraditi, unaprediti i negovati svoju kreativnost. Međutim, tokom vremena je ovakav pristup u velikoj meri napušten, jer su novija empirijska istraživanja pokazala da zaposleni na bilo kojoj poziciji i u bilo kojoj profesiji mogu da budu kreativni (Reiter-Palmon i Illies, 2004). Pod pritiskom jake konkurencije koju je digitalna era nametnula, organizacije su postale prinuđene da stvaraju i prihvataju inovacije koje predstavljaju sinonim za kreativnost u organizacionom kontekstu (Williams i Yang, 1999). Krajem 20. veka, u teoriji i praksi, je sazrelo uverenje da je kreativna aktivnost neophodna u savremenom poslovnom okruženju i da doprinosi dugoročnoj produktivnosti i efikasnosti (Carson i Carson, 1993). U tom smislu Scott i Bruce (1994) ističu da su kreativnost zaposlenih i organizacione inovacije postali primarni faktori u ostvarivanju ciljeva i održavanju profitabilnog biznisa.

Cilj ovog rada je da ukaže na ulogu i značaj organizacione kreativnosti za poslovni uspeh u digitalnoj eri. U radu je najpre ukazano na ulogu i značaj kreativnosti za organizacije koje posluju u digitalnom dobu. Nakon toga je prikazana organizaciona kreativnost kao faktor poslovnog uspeha u uslovima globalne konkurencije i stalnih promena u okruženju. Na kraju su prikazani ključni modeli koji su razvijeni sa ciljem da se podstakne organizaciona kreativnost i ukazano je na njihove ključne karakteristike.

ULOGA I ZNAČAJ KREATIVNOSTI ZA POSLOVANJE ORGANIZACIJA

Kreativnost predstavlja stvaranje novine koja je delotvorna, korisna i primenljiva (Cropley, 1999). Colman (2015) je predstavio svoju definiciju kreativnosti u kojoj naglašava da ovaj pojam obuhvata produkciju ideja i objekata koji su novi i originalni, vredni i primenjivi, odnosno korisni, atraktivni, značajni i tačni. Amabile (2018) posmatra kreativnost kao stvaranje novih ideja koje nisu samo nove i na određen način drugačije od prethodnih, nego i prikladne (odgovarajuće) u smislu da su korisne, vredne, ispravne ili da odgovaraju svrsi kojoj kreativna osoba teži. Gotovo svi autori prilikom definisanja kreativnosti insistiraju da ona treba da bude korisna. To podrazumeva da kreativnost treba da postigne željeni ishod, odnosno da ispunji određenu svrhu.

Kreativnost se može posmatrati, ne samo na nivou individue, već i u širem kontekstu (npr. u kontekstu timova, organizacije, industrije ili u kontekstu čitavog društva). U tom smislu danas se kreativnost spominje u brojnim kontekstima – govori se o kreativnim pojedincima, kreativnim timovima, kreativnim poslovnim modelima, kreativnim organizacijama, kreativnim regijama i klasterima, kreativnim industrijama, o kreativnoj ekonomiji.

U savremenim uslovima pojam “kreativnost” ima veoma široku upotrebu, u različitim kontekstima, što donekle otežava precizno definisanje. Osim toga, uz pojam “kreativnost” često se koriste i slični pojmovi kao što su “stvaralaštvo”, “inovacija” i “invencija”, što isto tako može da stvori brojne nedoumice i zabune. Pojam “stvaralaštvo” se često koristi kao

sinonim za kreativnost. Međutim, stvaralaštvo se može razumeti i kao pojam koji se donekle razlikuje od pojma kreativnosti. Naime, “stvaralaštvo” se može shvatiti i kao ukupan zbir svega što je stvoreno u nekoj ljudskoj delatnosti (npr. narodno stvaralaštvo). Isto tako, potpuno je jasno da nije svako stvaranje ujedno i stvaralaštvo, odnosno kreativno stvaranje. Postoje mnoge oblasti života u kojima se (re)produkuju različiti proizvodi koji nisu plod kreativnosti. Takođe, pojam “inovacija” je veoma tesno povezan sa pojmom “kreativnost”. Kreativnost i inovativnost, u svojoj suštini, predstavljaju stalno traganje za promenom. Ipak, u ovom slučaju, potrebno je uočiti veoma bitnu razliku. Kreativnost je samo početak procesa inoviranja. Inovativnost podrazumeva pretvaranje kreativne ideje u proizvod, uslugu i proces koji se mogu komercijalizovati. Prema tome, inovacija predstavlja nov ili unapređen proizvod ili proces (ili njihovu kombinaciju) koji se značajno razlikuju od prethodnih proizvoda ili procesa i koji su stavljeni na raspolaganje potencijalnim korisnicima ili primenjeni u organizacijama (OECD/Eurostat, 2018). Na kraju je potrebno objasniti još jednu terminološku dilemu koja se odnosi na pojmove “invencija” i “inovacija”. Pojam “invencija” se može opisati kao izum, odnosno pronalazak, dok pojam “inovacija” predstavlja transformaciju tog pronalaska u tržišni “materijal”. Drugim rečima, inovacija “pretvara” invenciju u novi proizvod, uslugu ili proces namenjen tržištu.

ORGANIZACIONA KREATIVNOST KAO FAKTOR POSLOVNOG USPEHA

Kreativnost se u početku posmatrala uglavnom na individualnom nivou. U tom smislu tražili su se odgovori na pitanja šta je to što podstiče individualnu kreativnost, kako se ispoljava kreativnost individue, kao i koje su osobine kreativne ličnosti. Sa druge strane, organizaciona kreativnost je, kao tema, bila prilično zapostavljena i nedovoljno istražena. Ozbiljnija istraživanja organizacione kreativnosti, kao uže oblasti organizacionog ponašanja, su relativno nova - počela su sredinom 1980-ih godina. U literaturi postoje različite definicije organizacione kreativnosti u zavisnosti od toga iz kog ugla se posmatra ovaj fenomen. Najjednostavnije rečeno, organizaciona kreativnost je skup aktivnosti u organizaciji pomoću kojih se nove ideje i načini rešavanja problema koriste u stvaranju nove vrednosti. Williams i Yang (1999) su definisali kreativnu organizaciju kao „adaptivni entitet“ čije su glavne karakteristike autonomija zaposlenih, njihova unutrašnja motivacija i posvećenost. Majaro (1991) smatra da se kreativna organizacija može prepoznati po prohodnosti novih ideja, što takođe zahteva motivaciju zaposlenih, ali i otvorenu i efikasnu komunikaciju pomoću koje će se osigurati proces planiranja razvoja novih proizvoda (inovacija). Woodman, Sawyer i Griffin (1993) određuju organizacionu kreativnost kao stvaranje vrednih i korisnih novih proizvoda, usluga, ideja, procedura i procesa od strane pojedinaca koji zajedno rade u složenom društvenom sistemu. Zhou i Hoever (2014) definisali su kreativnost u organizaciji kao ishod (proizvod, usluga, poslovni model, metod ili upravljački proces) koji je nov i koristan.

Jedna od definicija koja ukazuje na sve ključne elemente organizacione kreativnosti navedena je u materijalima Britanske akademije za menadžment (engl. *British Academy of Management* – BAM). U ovoj definiciji se ističe da organizaciona kreativnost predstavlja sposobnost organizacije da generiše nove i korisne ideje kao odgovor na brze izazove u okruženju (prilike i pretnje) na osnovu blagovremenih i tržišno orijentisanih odluka, u

okviru baze resursa kojima raspolaže (Bratnicka, 2012). Kao što se vidi iz navedenih definicija, različiti autori imaju različite pristupe u posmatranju ovog pojma. Njihovi stavovi se mogu podeliti u dve velike grupe. U prvu grupu spadaju autori koji usmeravaju fokus svoje analize na članove organizacije tj. zaposlene i njihovu kreativnost, dok su u drugoj grupi autori koji posmatraju samu organizaciju, odnosno uslove u organizaciji koji omogućavaju i podstiču kreativnost zaposlenih (Zhoy i Shalley, 2009).

MODELI ZA PODSTICANJE ORGANIZACIONE KREATIVNOSTI

Proučavanjem literature, moguće je uočiti pet značajnijih teorijskih modela organizacione kreativnosti. To su:

- Komponentna teorija kreativnosti;
- Interakciona perspektiva organizacione kreativnosti;
- Model individualnog kreativnog delovanja;
- Model kulturnih razlika;
- Teorija četiri faktora timske klime za inovacije.

Autorka komponentne teorije organizacione kreativnosti (engl. *Componential Theory of Creativity*) je osnove svoje teorije predstavila krajem 1980-ih godina, ali je nastavila razvoj ovog modela i u narednim godinama (Amabile, 1996; Amabile, 2012). Kao polazište u razvoju svoje teorije, Amabile ima stav da je kreativnost nov i celishodan odgovor na heuristički zadatak, odnosno zadatak sa „otvorenim krajem“ koji ne mora da ima jasan cilj ili precizno određen put rešenja. Ističe da se kreativnost može posmatrati kao ukrštanje motivacije, specifičnih veština i procesa kreativnog mišljenja. Prednost daje motivaciji kao ključnoj komponenti kreativnosti koja je intrinzičkog porekla. To suštinski ukazuje na činjenicu da je pojedinac uključen u kreativni proces zbog svog ličnog zadovoljstva ili interesa, što posledično implicira da se kreativni ishod predstavlja kao primarni cilj (Ristić, 2010). Drugu komponentu kreativnosti čine veštine koje uključuju poznavanje činjenica, principa i paradigmi iz specifičnog domena, zatim kritičko mišljenje, estetske kriterijume, tehničke sposobnosti i specijalne sklonosti (talente). Konačno, treću komponentu čine procesi kreativnog mišljenja koji obuhvataju kognitivni, heuristički i radni stil. Pri tome, Amabile u svoj model uključuje i premisu da poslovno okruženje ima izražen uticaj na kreativnost tako što oblikuje komponente kreativnosti koje predstavljaju osnovni izvor organizacione inovacije. Ključne komponente šireg poslovnog okruženja koje utiču na kreativnost zaposlenih su organizaciona motivacija za stvaranje novih ideja, odnosno inovacija, zatim resursi (vreme, finansijski i ljudski resursi), kao i menadžerske prakse koje ohrabruju i podstiču kreativnost (Amabile i sar., 1996). Ovaj model je dobio empirijsku podlogu, najviše u pogledu uloge motivacionih komponenti.

Interakciona perspektiva organizacione kreativnosti definisana je 1993. godine i pripisuje se autorima Woodman, Sawyer i Griffin-u. Autori shvataju kreativnost kao kompleksnu interakciju između pojedinca i njegove poslovne situacije na različitim nivoima organizacije. Prvo polaze od individualne kreativnosti, a zatim postepeno proširuju model u socijalnom kontekstu. Na individualnom nivou, kreativnost predstavlja funkciju prethodnih ličnih uslova (npr. biografske varijable), kognitivnog stila i sposobnosti, osobina ličnosti (npr. samopouzdanje), relevantnog znanja, motivacije, socijalnih uticaja (npr. na-

grade) i kontekstualnih uticaja (faktori iz fizičkog okruženja). Na grupnom nivou, kreativnost predstavlja posledicu individualnog kreativnog ponašanja, zatim interakcija između članova grupe, procesa ustanovljenih u okviru grupe, kao i kontekstualnih faktora (npr. organizacione kulture). Konačno, organizaciona kreativnost predstavlja funkciju individualne i grupne kreativnosti (Woodman, Sawyer i Griffin, 1993). Važna odlika ovog modela organizacione kreativnosti je što omogućava istraživanje uticaja na više nivoa analize (individualnom, grupnom i organizacionom). Pri tome se grupna kreativnost ne posmatra kao prosti zbir kreativnosti članova grupe, ali se ipak shvata kao funkcija individualnih kreativnosti pojedinaca koji čine grupu. U vezi između individualne i organizacione kreativnosti, grupna kreativnost ima ulogu medijatora. Ova veza se može posmatrati u kontekstu socijalnih uticaja na individualnu kreativnost ili u kontekstu transformacije individualne u grupnu kreativnost (Milić, 2021).

Teorija individualnog kreativnog delovanja u višestrukim društvenim domenima (engl. *Theory of Individual Creative Action In Multiple Social Domains*) je delo američkog profesora Cameron Ford-a (Rutgers University). Ovaj autor je izučavao individualnu kreativnost u okviru timova, organizacija, institucija i tržišta. Njegov doprinos se, pre svega, ogleda u tome što je opisao interakcije između planiranih (svesnih, namernih) i evolutivnih promena procesa koji mogu da posluže kao sredstvo za integraciju psiholoških i socioloških pristupa tumačenju kreativnog i konformističkog ponašanja. Identifikovao je višestruke socijalne domene koje posmatra kao „situaciju“ sa kojom se suočavaju članovi organizacije u izboru da li će pokrenuti svoju kreativnost ili će se prepustiti rutini. On je smatrao da zaposleni moraju da razmotre dve suprotstavljene alternative – ili da budu kreativni ili da budu konformisti i da ne menjaju ništa, odnosno da rade rutinski na osnovu uobičajenih procedura. Prema ovom okviru, postoje tri grupe faktora koji mogu uticati na ovu odluku: 1) smisleni procesi; 2) motivacija i 3) znanje i veštine. Individualno kreativno delovanje predstavlja rezultat udruženih uticaja ovih faktora. U slučaju da neki od njih nedostaje, pojedinac ne može potpuno da razvija i ispoljava svoju kreativnost. Motivacija za iniciranje kreativne akcije uslovljena je ciljevima, verovanjima i emocijama (npr. očekivanjima da će kreativnost biti cenjena, vrednovana i nagrađena). Ova teorija i na njoj zasnovan model nije privukla veliku pažnju naučne i stručne javnosti, verovatno zbog svoje kompleksnosti. Ipak, model je testiran i pojedini njegovi delovi su dobili empirijsku podršku u novijim istraživanjima (Jenssen, 2005).

Model kulturnih razlika u organizacijama i njihov uticaj na kreativnost je formulisan kao izraz nastojanja da se unapredi praksa u poslovanju multinacionalnih kompanija. U ovim velikim kompanijama, koje nastupaju na globalnom tržištu, kulturne razlike naročito dolaze do izražaja. Na primer, kompanija čije je sedište u SAD ima svoje ogranke širom sveta i suočava se sa izazovima kako da prevlada i harmonizuje kulturne razlike koje posledično izazivaju razlike u kreativnosti. Istraživanja kulturnih razlika su fokusirana pre svega na pitanje kako socijalni kontekst određuje odnos između kulturnih vrednosti i kreativnosti. Osim toga, istraživači su nastojali da pronađu odgovor na pitanje kako kultura moderira uticaje lidera, supervizora, saradnika ili šireg društva na kreativnost, ali i na pitanje na koji način kultura utiče na celokupan proces kreativnosti (Zhou i Su, 2010).

Teorija četiri faktora timske klime za inovacije postavljena je početkom 1990-ih godina. U obrazloženju ove teorije, autori West i Farr istakli su da sledeća četiri faktora timske klime olakšavaju, odnosno podstiču kreativnost: (1) vizija; (2) participativna sigurnost;

(3) usmerenost na zadatak i (4) podrška inovacijama. Oni smatraju da će inovacije u organizaciji biti poboljšane ako članovi tima dobro razumeju i prihvataju viziju i ako je vizija vrednovana na adekvatan (ubedljiv) način. Osim toga, članovi tima moraju da budu uvereni da su njihove ideje dobrodošle, odnosno da mogu da predlože nove ideje i rešenja bez opasnosti da će biti kritikovani, osuđivani ili zanemareni. Isto tako, stimulativna debata i diskusija o različitim mogućim rešenjima među članovima tima doprinosiće unapređenju kreativnosti. Konačno, za afirmaciju kreativnosti i generisanje novih ideja u organizaciji, članovi tima trebalo bi da dobiju podršku od rukovodilaca (West i Farr, 1992).

U svim pomenutim modelima se uvažava uticaj organizacione kulture, odnosno organizacione klime na stvaranje i korišćenje kreativnog potencijala u organizaciji. Suštinski, za generisanje novih ideja, neophodno je da se stvore određeni preduslovi, odnosno da se obezbedi odgovarajuća kreativna klima (Ekvall, 1996; Ekvall i Ryhammar, 1999).

ZAKLJUČAK

U digitalnoj eri koju karakterišu stalne promene i globalna konkurencija, organizacije su prinuđene da aktivno rade na svom kreativnom potencijalu i da ga stalno unapređuju. Digitalna era zahteva stalno traganje za idejama koje će dovesti do novih ili izmenjenih proizvoda, usluga i poslovnih procesa. Samim tim, organizaciona kreativnost je postala alfa i omega poslovnog uspeha, ali i opstanka organizacija na savremenom tržištu. Ona predstavlja sposobnost organizacije da generiše nove i korisne ideje kao odgovor na stalne promene u okruženju. Organizaciona kreativnost zahteva pripremu organizacione strukture koja treba da bude podrška i potpora za razvoj kreativnosti. Organizacije ne smeju pasivno da čekaju da se kreativnost pojavi ili dogodi sama od sebe, već moraju da je podstaknu i neguju skupom odgovarajućih aktivnosti i procesa. Organizaciona kultura, odnosno klima, mora biti usmerena na stvaranje i korišćenje kreativnog potencijala u organizaciji.

LITERATURA

1. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Colorado: Westview Press.
2. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
3. Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity / Working Paper 12 096*. Harvard Business School.
4. Amabile, T. M. (2018). Creativity and the labour of love. In: R. J. Sternberg, & J. Kaufman (Eds.), *The nature of human creativity* (pp. 1-15). Cambridge University Press.
5. Bratnicka, K. (2012). Organizational creativity and firm performance in small and medium enterprises: Theory and measures. In: *Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice* (pp. 1-8). Cardiff: Cardiff Business School / British Academy of Management.
6. Carson, P. P., & Carson, K. D. (1993). Managing Creativity Enhancement Through Goalsetting and Feedback. *The Journal of Creative Behaviour*, 27(1), 36-45.
7. Colman, A. M. (2015). *Oxford Dictionary of Psychology*. Oxford University Press.
8. Cropley, A. (1999). Definitions of creativity. In: M. A. Runco, & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (str. 511-524). Elsevier.
9. Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.

10. Ekvall, G., & Rhyammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303 - 310.
11. Jaganjac, J., & Lukić Nikolić, J. (2023). *Organizaciono ponašanje i liderstvo: izazovi digitalnog doba*. Vitez: Sveučilište/Univerzitet Vitez.
12. Janssen, O. (2005). The joint impac of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
13. Majaro, S. (1991). *Managing ideas for profit: The creative gap*. London: McGraw Hill Publishing.
14. Milić, B. (2021). *Doktorska disertacija: Liderstvo u funkciji unapređenja kreativnosti i inovativnog ponašanja zaposlenih*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
15. OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (fourth edition). Luxembourg: Eurostat.
16. 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.
17. Ristić, I. (2010). *Početak i kraj kreativnog procesa*. Beograd: Hop.La.
18. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, 37(3), 580 - 607.
19. West, M. A., & Farr, J. L. (1992). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. John Willey & Sons.
20. Williams, W. M., & Yang, L. T. (1999). Organizational creativity. In: R. Sternberg (Eds.), *Handbook of creativity* (pp. 373-391). New York: Cambridge University Press.
21. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-301.
22. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2009). *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates, Taylog Francis Group, LLC.
23. Zhou, J., & Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), 391-413.
24. Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 333 - 339.