

ЛИДЕРСКА КРЕАТИВНОСТ У ИЗГРАДЊИ ИНОВАТИВНЕ ХОТЕЛСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

THE LEADERSHIP CREATIVITY IN BUILDING INNOVATIVE HOTEL ORGANIZATION

Даница Вуковић, мастер

Департман за последипломске студије, Универзитет Сингидунум
Београд, Србија, E-mail: danica.vukovic.13@singimail.rs

Проф. др Перо Петровић

Институт за међународну политику и привреду, Београд, Србија
E-mail: pera@diplomacy.bg.ac.rs

Резиме: Рад има за циљ да истражи каква је улога менаџерске и лидерске креативности у изградњи иновативне хотелске организације. Како пословни свет постаје све комплекснији и конкурентнији многе хотелске компаније се окрећу иновацијама и развијању креативности као релевантним и трајним изворима конкурентске предности. Организациона култура се сматра једним од кључних сегмената организационе успешности. Њен утицај на понашање људског фактора у процесу рада је веома значајан. Организациона култура усмерава и одређује свакодневно понашање и активност људи у организацији. Неопходност оснаживања и подстицања креативности је велико прихваћена и већина лидера зна да бити успешан у дужем временском периоду подразумева развијање снажне иновативне културе која ће то омогућити. У том смислу потребни су савремени менаџери и лидери који, у условима велике привредне неизвесности, брзих технолошких промена, динамичне трансформације и промене својинских односа, својим креативним напорима могу допринети ефикасном остваривању циљева пословне и развојне политике.

Кључне ријечи: организациона култура, менаџерска креативност, лидерска креативност, иновативна организација.

Abstract: The work aims to investigate how the role of managerial leadership and creativity in building an innovative hotels organization. As the business world becomes more complex and competitive, many hotels companies are turning to innovation and developing creativity as relevant and permanent sources of competitive advantage. Organizational culture is considered to be one of the key segments of organizational successes. Its influence upon behavior human factor in process of work is very important. Organizational culture directs and defines everyday behavior as well as activities of people in an organization. The necessity of strengthening and

encouraging creativity is widely accepted and most leaders know that to be successful over the long term involves developing a strong innovative culture that will allow it. In that sense, the business world needs the modern managers and leaders who, in conditions of great economic uncertainty, rapid technological changes and dynamic transformation of property relations, with their creative efforts can contribute to the effective realization of business objectives and development policies

Keywords: Organizational culture, managerial creativity, leadership creativity, innovative organization

I. УВОД

Резултат међусобних интеракција и комуникација запослених у хотелској организацији су заједничке вредности, веровања и норме понашања њених чланова. Организациона клима настаје заједничким искуством чланова хотелске организације, које они стичу решавањем свакодневних проблема. Она је релативно трајан и специфичан састав темељних вредности, уверења, заједничких спознаја, норми и обичаја који одређује организационо понашање, мишљење и усмерава све активности појединаца и група које их сачињавају. Запослени у хотелу схватају организациону културу на основу онога што виде, чују и доживе унутар организације. Постоји седам димензија које задиру у суштину хотелске организационе културе, и то: усмереност ка детаљима, крајња оријентација, људска оријентација, тимска оријентација, агресивност, стабилност и иновативност и преузимање ризика. Са међународног аспекта треба имати у виду да све успешне организације имају снажну културу, коју чине одређене вредности и веровања. Политика организационе

културе на много начина утиче на успешност организације, од којих су најзначајнији: на доношење стратешких одлука; на промене прилагођавања окружењу; на координацију у организацији; на механизам контроле понашања запослених; на смањење конфликта у организацији, утицај на мотивацију. Култура хотелске организације је динамична и никада није статична. С обзиром на то да се организационе културе развијају и манифестују на различите начине у различитим организацијама, немогуће је констатовати да је једна култура боља од друге, већ само да је различита на одређени начин. Дакле, не постоји „идеална организациона култура“, већ само одговарајућа. С друге стране, убрзан привредни развој захтева креативност и нова знања, која морају бити у складу са иновацијама из окружења, јер је то један од битних услова опстанка на динамичном али и нестабилном глобалном туристичком тржишту. Конкурентна позиција сваког пословног система, па тако и у хотелијерству, у турбулентном пословном окружењу, зависи од његове флексибилности, креативности, иновативности, инвентивности и фокусом на квалитет својих запослених. Стога, креативне организације треба да привлаче, развијају и задржавају креативне таленте, ако желе да остану конкурентне.

II. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА ИНОВАТИВНЕ ХОТЕЛСКЕ КОМПАНИЈЕ

Запосленима у хотелу је потребно обезбедити такву креативну организациону културу и климу у којој ће се осећати сигурним, подстакнутим и слободним да разликују и изражавају своје идеје, што треба да покрене њихову унутрашњу мотивацију за креативним понашањем и усмерити их да пруже максимум својих креативних потенцијала. Под организационом културом подразумева се систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, које су манифестовали кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање. Организациона култура је значајна, јер утиче на стратешке одлуке, детерминише способности предузећа да се променама прилагођава окружењу, представља механизам координације и контроле понашања запослених, смањујући конфликте и мотивишући раднике. Организациона култура значајно утиче на индивидуално понашање чланова, али и на њихову радну успешност и задовољство послом и организацијом. Културне вредности могу активирати и мотивисати запослене и усмеравати њихово

понашање и активности према заједничким циљевима и стратешким приоритетима. У савременим условима пословања, које карактерише изузетна динамичност и интезитет промена, организациона култура има изузетан значај у детерминисању способности хотелске организације да се прилагоди променама. Организациона култура има велики утицај на способност реаговања хотелског предузећа на промене у окружењу односно на подстицању иновација.

Из тога произилази иновативна организациона култура која се, по многим показатељима, разликује од традиционалне организационе културе. Индивидуални приступ не гарантује да ће култура бити иновативна. Иновативна култура у организацијама има низ различитих карактеристика у односу на традиционалну организациону културу, која је доминирала до краја двадесетог века. За развој иновативне културе као високо ранжирани фактор посматра се способност фокусирања на кориснике. Међутим, постојећи корисници не могу видети могућности релевантних технолошких промена, као и правце и начине којима компаније могу освајати нова тржишта са различитим тражњама од стране купаца.

Постојећи и потенцијални купци, последњих деценија су ти који управљају и утичу на иновације у компанијама. С друге стране, организације су те које преузимају идеју фокусирања на потрошаче, али на другачији начин – кроз усвајање потрошачких идеја или допуштање да они иновирају на тај начин да имају корист. Да би биле успешне у промени организационе културе која подржава и поспешује иновацију, компаније морају имати довољно средстава и могућности у стварању организације у којој постоји: поверење, снажан тимски рад и сарадња, комуникација, креативни људи, слобода и толеранција ризика, размена ризика. Неопходност оснаживања и подстицања креативности је увелико прихваћена и већина лидера зна да бити успешан у дужем временском периоду подразумева развијање снажне иновативне културе која ће то омогућити.

У том смислу, потребни су савремени менаџери и лидери који, у условима велике привредне неизвесности, брзих технолошких промена, динамичне трансформације и промене својинских односа, својим креативним напорима могу допринети ефикасном остваривању циљева пословне и развојне политике. Основни изазов са којим се савремени лидери суочавају је како извући корист од индивидуалног потенцијала у циљу

развијања иновација и креативности. Обрасци запошљавања су флексибилнији и долази до пораста рада преко телекомуникационих средстава и рада који се обавља код куће, што ствара могућност да запослени боље ускладе свој рад и приватни живот и изграде свој радни идентитет на основу сопствене личности и животног стила. С друге стране, треба имати у виду да је најтежа препрека томе да креативност надвлада у организацији, заправо култура која говори и рад против креативности и иновација. Таква врста културе подстиче уверење да начин на који је организација функционисала у прошлости не треба мењати. Мотивација за такво понашање је, најчешће, страх од неуспеха, лоша организациона политика и зазирање од свега што је различито и ново.

Табела бр.1. Разлика између традиционалне и иновативне организационе културе

<i>Традиционална организациона култура</i>	<i>Иновативна организациона култура</i>
Предвидљивост	Непредвидљивост
Тежња ка стабилности	Тежња ка новитетима
Фокус на језгро компетентности	Фокус на границе организације
Вредновање успеха	Вредновање неуспеха
Јачање организационе хијерархије	Јачање организационе мреже
Хијерархијска моћ	Фокус на креативне тензије
Избјегавање изненађења	Прихватање изненађења
Фокус на интерно знање	Фокус на интерно и екстерно знање
Лако живети са	Лако живети без
Ефикасност кроз стандардизацију	Ефикасност кроз иновацију
Продужавање <i>status quo</i> стања	Напуштање <i>status quo</i> стања
Избегаване промена	Прихватање промена
Мерити стабилност	Мерити иновације
Тражење података за потврду постојећег управљачког модела	Тражење података за противречност постојећег управљачког модела
Тражење прецизности	Прихватање двосмислености

Извор: Langdon, M., 2011, *Creating the innovation culture, An Innovation Labs White Paper, Innoation Labs, p.23.*

III. ФАЗЕ РАЗВИЈАЊА МЕНАѢРСКЕ КРЕАТИВНОСТИ

Развијање менаѢерске креативности зависи од више фактора и одвија се у неколико сукцесивних и међузависних фаза. При томе треба узети у обзир релевантне чиниоце креативности менаѢера, спутавајуће чиниоце за креативност менаѢера и подстичуће чиниоце за креативност менаѢера. Појаву и развој креативности менаѢера одређују следећи чиниоци и то :

- креативни менаѢер, кога посебно одликује стваралачка продуктивност и који поседује посебно изражене специфичне особине личности (флексибилност мишљења и понашања, чврст осећај независности личног мишљења, способност подношења неодређених или нејасних ситуација, спремност прихватања изазова и свесност преузимања ризика, неконвенционалност ставова, начина мишљења или личног стила, висок степен самодисциплине и преданости послу или преокупацији, итд.);
- креативни мисаони процес, у коме је креативност повезана са интелектуалним особинама менаѢера, његовим знањима и вештинама, и са начином на који је његово знање формирано и како се оно користи;
- креативна ситуација репрезентује друштво у којем постоји потреба за открићима, изумима, иновацијама, уметничким и другим креацијама;
- креативни производ, као резултат креативног процеса.

У развијању менаѢерске креативности посебну пажњу треба обратити на низ спутавајућих чиниоца у том процесу.

Међу бројним чиниоцима, на пример, издвајају се: класичан (стереотипан) начин рада, превелики страх од неуспеха, потчињеност ауторитету, конформизам, слаба мотивисаност и недостатак радозналости, неиницијативност, одсушност критичког просуђивања, недовољна прилагођеност новој ситуацији, недовољна оспособљеност и припремљеност, преопширни и прешироки радни задаци, као и неадекватни пројекти, нерационална организација рада, нерационално кориштење времена, недовољна брзина у решавању проблема, итд.

Међутим, ригидност је та, која од бројних чинилаца, има највећу улогу у спутавању креативности менаѢера. Код ригидних менаѢера преовладавају следеће особине: нису самопоуздани, доминантни, нити иницијативни, подложни су утицају ауторитета, споро модификују понашање, нису

спонтани у понашању, имају низак ниво толеранције, мање су отпорни на стресне ситуације, мало су продуктивни и нису емоционално независни.

За изградњу креативности битно је да менаџери испитају узроке своје ригидности и да се током времена мењају и елиминишу негативне особине и приступ послу. На тај начин утицаће и на промену ригидног понашања својих сарадника. Циљ је да се утиче на промене стереотипног понашања, ослобађајући се од претераног конформизма, подложности утицаја ауторитета и конзервативног понашања.

Супротстављајући се спутавајућим чиниоцима, до изражаја долазе подстичући чиниоци за креативност менаџера. Особине које подстичу креативност менаџера су: неконформизан, снажан супер-его (савесност, непоколебљивост, озбиљност), снажан его који укључује емоционалну стабилност, хладнокрвност и зрелост, потом самоусмереност, развијен мотив радозналости, склоност ризику, храброст, спонтаност и развијање самоповерења.

Креативни менаџер има високу потребу за остварењима, велику стрпљивост, толерантност, упорност, истрајност и систематичност. Развијање креативности се, између осталог, реализује одстрањивањем негативног утицаја лоших социјалних навика, обичаја и социјалне конфронтације. Креативност се постиже високим степеном независности у послу, сужавањем проблема и неговањем емоционалности.

Међутим, од наведених чиниоца, који подстичу креативност менаџера, доминантну улогу има неконформизам, односно неприклањање ономе што је устаљено у друштву и што не води креативности. Креативне организације треба да привлаче, развијају и задржавају креативне појединце ако желе да остану креативне.

IV. МЕЂУЗАВИСНОСТ ЛИДЕРСТВА И КРЕАТИВНОСТИ У РАЗВИЈАЊУ МЕНАѢРСКЕ СПОСОБНОСТИ

У изградњи иновативне организације пресудну улогу имају лидери. По улози лидера разликују се иновативне организације од традиционалних јер се налазе у континуитету промена.

То од менаџмента захтева не само одређена знања и когнитивне психолошке функције, него и стил вођења организације. За иновативну организацију веома је важно да се схвати да лидерство не подразумева само вођство, већ и подстицање креативности и иновација. Најважније улоге лидера одвијају се

на нивоу три домена: (1) развој организационе стратегије за иновације; (2) редизајнирање организационе структуре и (3) повећавање учешћа запослених. Савремени лидери треба да обликују и усмеравају организацију и управљачку филозофију у правцу развоја и јачања иновација, односно да устроје систем који редовно подстиче иновације.

Међутим, честа је појава да улоге лидера имају супротан ефекат. Постављањем бирократских препрека они спречавају или ометају иновације, тако што креативну идеју угуше пре него што она задобије прилику за своје доказивање. Такође, многи лидери покушавају наметати своје мишљење и контролу развојним тимовима, уместо да им обезбеде потребну аутономију.

Лидери морају успешно преносити визију о креативности кроз све доступне формалне и неформалне канале комуникације и стално охрабривати запослене. Лидери такође морају бити у позицији да направе баланс између слободе и одговорности запослених. Премда организације обично не могу да постигну своје циљеве без ефикасног лидерства, многим недостaje врста лидерства која подстиче иновације и ствара успех. Бројни проблеми и неуспеси са којима се организације суочавају потичу управо од недостатка креативног лидерства.

Стога је лидерство кључна и основна конкурентна предност за успех, јер без правог креативног и ефикасног вођства, стратегија, технологија и иновације неће бити успешне. Основа за креативну обнову у организацијама је њихова способност да креирају структуру која развија нове креативне лидере који ће управљати организацијом. Организациона култура у којој доминира трансформационо лидерство подстиче неформалност и самоизражавање и омогућава радницима да се „играју“ на радном месту, да уживају и проналазе задовољство у свом раду.

V. ОСОБИНЕ ЛИДЕРСТВА КОЈЕ ПОДСТИЧУ КРЕАТИВНОСТ

Нови стил управљања у организацијама подразумева низ особина лидерства од којих се издвајају психолошко наглашавање индивидуалног самоизражавања и унутрашње мотивације као основе рада, посебно креативног.

Трансакционо лидерство, утемељено на системима награђивања и напредовања у каријери, замењено је трансформационим

лидерством или лидерством из позадине, у којем харизматични лидери више не говоре радницима шта да раде, већ покушавају да их инспиришу визијом и вредностима због којих радници желе да изврше своје задатке због заједничког осећаја мисије и из уверења. Трансформациони лидер мотивише своје запослене да раде дуже и производе више од очекиваног.

Он своје следбенике води у свим ситуацијама, помаже кад год им је потребно, преноси знање, обогаћује њихове вештине и третира их равноправно.

Трансформациони лидер је отворен према својим сарадницима, пројектује себе као модел интегритета и правичности, поставља више стандарде кроз сопствени учинак и сопствену мотивацију.

Он запосленима улива осећај интегритета, поверења и сарадње. Запослени се охрабрују у доношењу одлука и ризикују да би се суочили са изазовима.

У том смислу предлажу се четири димензије трансформационих лидера:

1. трансформациони лидери трансформишу интелектуалну способност својих запослених обавештавајући их о мисији, визији и циљевима;
2. трансформациони лидери се фокусирају на сваког појединца тако што обраћају пажњу на појединачни учинак, слушају професионалне и личне проблеме запослених и одговарају на њихове потребе и захтеве;
3. трансформациони лидери мотивишу запослене кроз грађење односа са њима, усклађујући њихову мисију са мисијом организације и подржавајући њихове активности и резултате тих активности;
4. трансформациони лидери представљају себе као модел интегритета и праведности да би поставили стандард за своје запослене који ће се идентификовати са њима и угледати се на њих.

У ситуацији када друштвена структура организације помаже запосленима да се осећају сигурно и прихваћено, она онда подстиче њихову креативност.

Сходно томе, лидери морају поштовати, вредновати и искористити богатство идеја, знања и ставова сваког запосленог и дозволити им да користе своје јединствене личне квалитете и искуства радећи за организацију.

VI. ЦИЉЕВИ ЛИДЕРСТВА И КРЕАТИВНОСТИ

Бројне хотелске компаније активно негују креативност у контексту инспиративне визије и стратешких циљева организације. Циљ лидера је да се створи радно окружење у коме свако може у потпуности да учествује и постиже професионални и лични рад остварујући заједничку визију. Лидер мотивише запослене да истакну своју креативност кроз стварање заједничке визије организације какву треба да изграде. Оваква врста радне средине међузависна је са креативношћу, а понашање лидера изазива креативност код сваког запосленог. С друге стране, лидери могу бити много ефикаснији уколико третирају организацију као живи систем испуњен иновативном покретачком снагом и потенцијалом који постоји код сваког запосленог, третирајући их као мислећа бића а не машине за рад. То је онај креативни потенцијал који лидери ангажују да би решавали проблеме и унапређивали рад у организацији. Третирајући запослене као креативна бића запослени постају флексибилнији, прилагодљиви, спремни за промене у окружењу и способни да сврсисходно иновирају. Међутим, лидери могу једино искористити овај иновативни дух када позивају све запослене да учествују у решењима и осмишљавању организационих процеса. То значи да лидери морају ангажовати цео систем како би упрегнули знање и креативност који постоје у читавој организацији. У сваком случају, циљ лидера је да стимулишу слободно размишљање, креативност и изналажење решења у свакој ситуацији.

ЗАКЉУЧАК

Бројне хотелске компаније посебно истичу улогу лидера када се поставља питање одговорности за иновације у организацији. Међутим, у XXI веку све више организација увиђа да креативност и иновативност нису ексклузивна подручја мале групе запослених. У том смислу, многи раде на промени организационе културе, промовишући такву климу да стварање иновације постаје посао и задатак сваког запосленог.

То подразумева проналажење начина да се подстакне иновација и људи одржавају одговорним без аверзије и страха према ризику. Организацијама је потребно креативно и ефикасно лидерство које ће управљати спровођењем стратегије и подстицати

иновације у организацији. Међутим, да би се развио дух креативности и иновативности, у било којој организацији, потребно је разумети улогу лидера у подстицању креативности. Лидери могу успешно подстаћи организовану креативност и иновације стварајући окружење погодно за развој креативности, односно пријатељске и радне услове за чланове своје организације. Топ менаџмент и сам мора вредновати креативност и бити оптимистичан по питању подстицања креативности. Стимулативни лидер ствара изазове који рад у организацији чине маштовитијим, опушта раднике и усмерава њихову интелигенцију и креативност на решавање организационих питања и постизање циљева на другачији начин.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Amabile, T., A Model of Creativity and Innovation in Organization: In Research in Organizational Behavior, Vol. 10 Greenwich, CT:JAI Press., 1988.
- [2] Bass, B.M., Leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press, 1985.
- [3] Bilton, K., Менаџмент и креативност, Слио, Београд, 2010.
- [4] Глигоријевић, Б., Маркоски, Б., Пецев, П., Иванковић, З., Радојевић, В., Улога менаџерске и лидерске креативности у изградњи иновативне организације, 16.DQM Међународна конференција: “Управљање квалитетом и поузданошћу ICDQM”, Зборник радова, стр.160-169., Београд, 27-28.јун 2013,
- [5] Langdon, M., 2011, Creating the innovation culture, An Innovation Labs White Paper, Innovation Labs, p.23.
- [6] Јанићијевић, Н., 2008, Организационо понашање, Datastatus, Београд, стр.12