Универзитет „Св. Кирил и Методиј”

Филозофски факултет - Скопје

**Студиска програма за**

**II ЦИКЛУС НА СТУДИИ**

**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ ДЕЈНОСТИ**

**Mагистерски труд**

**ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И ОРГАНИЗАЦИСКА КРЕAТИВНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО УСЛУЖНА ДЕЈНОСТ**

Студент: Ментор:

Вера Камилоска Филиповска, 5330/20 проф. д-р Виолета Арнаудова

Скопје, 2023

**Содржина**

|  |  |
| --- | --- |
| **Резиме** | *3* |
| **ВОВЕД** | *4* |
| **I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ** | *5* |
| 1. Лидерски стилови | *5* |
| 1.1. Современи лидерски стилови | *8* |
| 1.1.1. Трансакциско лидерство | *14* |
| 1.1.2. Трансформациско лидерство | *19* |
| 1. Креативност и иновативност на вработените | *27* |
| 2.1. Организациска креативност на вработените | *37* |
| 2.2. Тимска креативност на вработените | *39* |
| 2.3. Индивидуална креативност на вработените | *43* |
| **3.** Релевантни емпириски истражувања | *47* |
| **II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО** | *50* |
| 1. Предмет на истражувањето | *50* |
| 1. Цел и карактер на истражувањето | *51* |
| 1. Задачи на истражувањето | *51* |
| 1. Хипотези | *51* |
| 1. Варијабли | *52* |
| 1. Методи, техники и инструменти на истражувањето | *53* |
| 1. Примерок | *55* |
| 1. Резултати | *57* |
| 11. Дискусија | *78* |
| 12. Заклучок и препораки | *83* |
| 13. Користена литература | *87* |
| Прилози | *97* |
|  |  |
|  |  |

**РЕЗИМЕ**

Трудот ја испитува поврзаноста на лидерските стилови со креативноста на вработените во услужната дејност во Република Северна Македонија. Во овој магистерски труд се истражуваат трансакцискиот и трансформацискиот лидерски стил и нивната поврзаност со креативноста на вработените, односно следбениците во компаниите и организациите. Се добиваат податоци за индивидуалната, тимската и организацискaта креативност на 93 вработени во организации од услужна дејност.

Покрај теориската анализа на истражувачките варијабли, добиени се и емпириски податоци преку примена на два прашалника. Со првиот прашалник се добиени податоци за лидерскиот стил што се применува во организацијата од која се вклучени испитаниците, а со вториот прашалник се добиени податоци за изразеноста на организациската, тимската и индивидуалната креативност на вработените. Добиените податоци укажуваат на начинот на кој лидерските стилови се поврзани со трите вида креативност. Исто така, истражувањето дава одговор за разликите во трите вида креативност, имајќи ги предвид полот на вработените, нивната возраст, како и должината на работното искуство.

***Клучни зборови***: лидерски стилови, трансакциски стил, трансформациски стил, креативност, индивидуална креативност, тимска креативност, организациска креативност.

|  |  |
| --- | --- |
| **ВОВЕД** |  |

Во денешно време организациската компетитивна средина ги принудува организациите постојано да бараат начини како да ги подобрат своите продукти или услуги. Организациите постојано се трудат да бидат покреативни и да ги темелат успехот и заработувачката врз база на креативноста, како и да создадат услови да се поттикне креативноста на долгорочно ниво, а не само за да се реши некој актуелен проблем. Иако способноста на една организација да стане покреативна мора да започне на индивидуално ниво, индивидуалната креативност не е доволна сама по себе за прогресот на организацијата. Во тој контекст многу е значајно да се стимулира креативноста, која се јавува на организациско ниво. Организацискиот успех во остварувањето на поставените цели зависи од лидерите на организацијата и нивните лидерски стилови. Организациската способност за иновација е од клучно значење за одржување на долгорочна одржлива конкурентска предност. Бидејќи креативноста е способност за генерирање на нови идеи и нивни комбинации, таа е иницијатор на иновативноста.

Со цел да се изгради и одржи организациска култура во која доминираат креативност и иновативност, организациите мора ефикасно да ги идентификуваат и мобилизираат креативните потенцијали на своите вработени. Кога вработените увидуваат дека работната средина го попречува или не го поддржува нивното креативно изразување, може да се создаде јаз меѓу креативниот потенцијал и можностите тој да се изрази во работната организација. Лидерите се одговорни за деблокирање на креативниот потенцијал и за подобрување на организациската ефективност. Со примена на соодветните стилови на лидерство, лидерите можат да придонесат за задоволството и мотивацијата на вработените, за нивната посветеност и продуктивност, како и за организациската иновативност и креативност. Оттаму и интересот да се разбере поврзаноста на лидерските стилови со креативноста на вработените во услужната дејност.

|  |  |
| --- | --- |
| **I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Лидерски стилови** |  |

Менаџментот и водството се сметаат за концепти кои во голема мера се совпаѓаат. Но, иако често се употребуваат како синоними, меѓу нив постојат значајни разлики. Менаџирањето претставува процес на заедничко работење во насока на остварување на организациските цели во променлива околина, со ефективна употреба на човечките ресурси. Во однос на содржината, менаџментот опфаќа повеќе функции, а лидерството е една од нив. Лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и им помага на другите да ги постигнат планираните цели (Whitaker, 1995). Во овој контекст лидерството се сфаќа како потесен поим, односно како дел од менаџментот.

Според Котер (Kotter, 1990), раководството и менаџментот се два концепта кои се единствени и адекватни системи на дејствување. Тој разликува неколку главни фактори во кои овие концепти имаат комплементарни активности, како што се:

* лидерството, кое, меѓу другото, подразбира развивање на визија за иднината со чувство за насока. Лидерите треба да ја разјаснат големата слика и да постават стратегии (Northouse, 2007). Менаџментот ги користи процесите за управување, како што се планирањето и буџетирањето, за да ја утврди насоката на организацијата;
* менаџментот, кој ја развива способноста за реализација на плановите во организациите преку создавање на организациска структура. Сепак, лидерите ги усогласуваат луѓето и даваат насоки, комуницираат за целите, бараат посветеност и градат тимови и коалиции (Northouse, 2007);
* мотивацијата и инспирацијата на вработените, кои се важни задачи/должности на лидерите, што ѝ даваат сигурност на организацијата дека продолжува да се движи во вистинската насока. Тие континуирано ги задоволуваат неисполнетите потреби на своите следбеници и ги поттикнуваат.

Сепак, поседувањето менаџерска титула автоматски не значи и поседување капацитет за водство. Повеќето менаџери немаат доволна способност за лидерство, а некои лидери не се вклопуваат добро во менаџерската улога.

Иако и двете (лидерството и менаџментот) се потребни во една организација, овој труд се фокусира на лидерство. Лидерството е една од најважните функции на менаџментот. Без квалитетно водство и иницирање на членовите, поттикнување на високо ниво на мотивација и ангажирање на вработените – нема успешна организација. Лидерството е во фокусот на студиите во последниве три децении и постепено станува тема од голем интерес. Овој интерес произлегува од фактот што лидерите се тие што ги насочуваат и ги мотивираат своите следбеници посветено да ги извршуваат задачите.

Поимот „лидерство“ често се меша со популарноста или со некои нејзини ефекти, како на пример, агресивноста, ентузијазмот или успехот. За да се објасни што е лидер, постојат повеќе теории.

Во почетокот лидерството се поврзувало со силата на личноста; лидерот се сметал за личност со многу популарни персонални карактеристики. Теориите за особините на лидерите истакнуваат дека ним лидерството може да им се припише врз основа на некои нивни специфични физички, ментални или лични црти. Лидерите треба да ги имаат следниве карактеристики: храброст, самоконтрола, чувство за праведност, одлучност, а исто така лидерот треба да биде ведар, симпатичен, полн со разбирање, да има навика да работи многу повеќе од она за што е платен. Притоа дефинициите за лидерство имаат тенденција да го гледаат лидерот како средиште или фокус во групните активности. Лидерот е тој што ги реконструира проблемите, нуди решенија, ги утврдува приоритетите и иницира развојни активности (Bass, 1990).

Бихејвиористичките теории сугерираат дека успехот на лидерите не се состои во тоа кои се тие, туку во начинот како дејствуваат. Сегашните описи на водството веќе не ги земаат предвид само индивидуалните карактеристики или разлики. Во дефиницијата на Бас (Bass, 1990), лидерството е интеракција меѓу еден или повеќе членови од групата. Според Дафт (Daft, 2005), лидерството е однос меѓу лидерот и следбениците во кој заемно влијаат едни врз други, со цел постигнување резултати што ги одразуваат нивните заеднички цели. Лидерството како процес не е карактеристика со која некој се раѓа, туку интеракција меѓу лидерот и неговите следбеници. Лидерството е достапно за секого, тоа не е ограничено само на лицето што е на позиција/власт (Northouse, 2007).

Значи, во својата најопшта дефиниција, лидерството претставува процес во кој поединецот (лидерот) влијае врз група поединци, со намера да се постигнат заеднички цели. Од таквата интеракција произлегуваат повеќе видови лидерски стилови, кои, главно, се движат во распон меѓу два стила: автократски и демократски. **Автократскиот стил** го претставува менаџерот којшто не комуницира со подредените, односно комуникацијата се движи во една насока и тоа – надолу. Тој во повеќето ситуации сам носи одлуки без претходна консултација со вработените. Ваквиот стил на водство е карактеристичен за крут лидер кому поважен му е профитот/резултатот отколку луѓето/вработените. Од друга страна, **демократскиот стил** карактеризира лидер којшто спрема вработените се однесува пријателски. Тој се советува пред да донесе одлука, а комуникацијата се одвива во сите насоки. Во организациите со ваков стил на водство постои и голема грижа за луѓето. Значи, лидерот е насочен кон иднината, односно креира визија и ги насочува вработените кон нејзино остварување. Каков стил на водство да примени еден лидер за да постигне резултати во работењето и да има посветени работници?

Во 60-тите години на минатиот век, некои теоретичари верувале дека „студената реалност на менаџерската дејност“ е во тоа што конкуренцијата придонесува системот на демократско лидерство да не дејствува успешно. Според нив, благонаклонетите диктатури се системи што се движат побргу и се поефикасни за управување со човечките ресурси. Иако таквиот приод навистина успешно дејствува кај некои лидери и во некои ситуации, едно поместување на вредностите – помалку кон автократијата и повеќе кон благонаклонетост, почнува да добива во сила во работните односи. Веќе во 1980-тите години, врз основа на исцрпно истражување, кое се однесува на **партиципативниот менаџмент** (Sashkin, 1984), се заклучува дека тоа е продуктивниот систем. Всушност, автократскиот стил на менаџмент често е штетен за моралот и за благосостојбата на вработените, со оглед на тоа што денес акцентот се става на индивидуалната автономија и одговорност.

Новите пристапи во лидерството се појавуваат со цел да обезбедат соодветен одговор на новите предизвици што ги нуди лидерството, кое се појавува во доцниот 20 и почетокот на 21 век, предвидувајќи го времето што доаѓа. Ова се заснова врз ставот дека лидерството е двонасочна улица, односно комплексен заемен однос меѓу лидерот и следбениците врз кој се темелат мотивацијата и инспирацијата на вработените. Овој став се базира врз многубројни современи студии кои покажуваат дека ефикасното лидерство не може да биде поврзано само со личните карактеристики, преференции и однесувањето на лидерот, од една страна и ефектот на ситуациските варијабли, од друга страна, туку во оваа анализа особена важност треба да ѝ се даде на интеракцијата лидер – посветен работник/следбеник. Притоа се креирани следниве пристапи во лидерството: *трансакциско, харизматично, трансформациско лидерство, тимско, интерактивно, инспиративно, етичко, услужно лидерство, алфа-лидерство* итн.

**1.1. Современи стилови на водство**

Лидерството е многу популарна област за истражување денес. Теории за лидерство, дефиниции, стилови, однесувања, знаење, емоционални влијанија, ситуациски контексти и други аспекти има многу. Лидерството опфаќа широк спектар на квалитети, особини, вештини, карактеристики, акции и способности (Northouse, 2007). Постојат бројни наоди за тоа какви се и какви би требало да бидат лидерите. Подолу се наведени наодите на Кузес и Поснер (Kouzes and Posner, 2006), кои идентификувале пет практики и десет обврски за примерно лидерство (Табела 1), како и дваесет карактеристики на лидери (Табела 2).

Табела 1. Пет практики и десет обврски за примерно лидерство

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Моделирајте го патот | 1. Разјаснете ги вредностите така што ќе го пронајдете вашиот глас и ќе ги потврдите заеднички споделените идеали. |
| 2. Поставете го примерот со усогласување на дејствијата со заедничките споделени вредности. |
| 2. Инспирирајте заедничка споделена визија | 3. Замислување на иднината претставувајќи возбудливи и облагородувачки можности. |
|
| 4. Вклучете ги другите во заедничката визија со привлекување на заедничките аспирации. |
|
| 3. Предизвикајте го процесот | 5. Барајте можности со зграпчување на иницијативата и гледајќи напред за иновативни начини за подобрување. |
| 6. Експериментирајте и преземајте ризици со постојано генерирање на мали добивки и учење од искуството. |
| 4. Овозможете другите да дејствуваат | 7. Поттикнете ја соработката преку градење доверба и олеснување на односите. |
| 8. Зајакнете ги другите со зголемување на самоопределувањето и развивање на компетентност. |
| 5. Охрабрете го срцето | 9. Препознајте ги придонесите на другите, покажувајќи благодарност за индивидуалната креативност. |
| 10. Прославете ги победите со создавање чувство на заедница. |

Табела 2. Дваесет карактеристики на лидери што восхитуваат

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Искрени | Напредни | Инспиративни | Компетентни |
| Фер | Директни | Широкоумни | Поддржувачки |
| Кооперативни | Храбри | Решителни | Грижливи |
| Зрели | Амбициозни | Лојални | Самоконтролирани |
| Интелигентни | Доверливи | Имагинативни | Независни |

Кузес и Поснер (Kouzes and Posner, 2006) ја опишуваат важноста на вештините за градење односи на лидерите. Ова започнува со тоа што лидерот развива добра самосвест и го споделува тоа со другите. Целта е да се изгради доверба. Луѓето не следат некого што не го познаваат, дури и ако лицето има авторитетна позиција. Тие треба да ги знаат вредностите, верувањата, аспирациите, надежите, соништата и некои лични карактеристики на лидерот, како што се хоби и вештини што не се забележуваат на работното место. Луѓето треба да го сакаат лидерот што ќе го следат и тоа може да го поттикне лидерот да направи луѓето да се чувствуваат добро. Лидерите треба да ги разберат луѓето со кои не се согласуваат за да можат да ги решат конфликтите. Лидерот не може да промени друга личност, само себеси. Фокусот во несогласувањата треба да биде на целта, а не на поединецот. Лидерот треба да ги почитува и поттикнува разликите во мислењата за да може да се спроведат најдобрите решенија. Вреднувањето на мислењата на другите луѓе, кои се разликуваат од мислењата на лидерот, може да биде непријатно. Потребни се отвореност и искреност, да се биде доследен на зборот и да им се дозволи на другите да преземат одговорност, иако може да се случат грешки. Довербата, исто така, бара континуирана работа во сите овие области кога работите ќе тргнат во неочекуван правец.

Друга вештина што им е потребна на лидерите е развој на други лидери во работната група. Ова бара да им се дозволи на луѓето да преземаат водечки улоги и да се избегне микроуправување со нивните проекти. Тоа вклучува искористување на ентузијазмот и интересот на секоја личност и да се дозволи сами да го изберат тоа за што се мотивирани да постигнат. На овој начин, луѓето ќе развијат лична одговорност, ќе се чувствуваат добро во врска со својата работа и ќе бидат предизвикани да работат повеќе. Друга вештина е способноста за гледање напред. Оваа карактеристика лидерите најмалку добро ја покажуваат. Во споменатото истражување е откриено дека обуката за создавање и размена на визиите за иднината не се покажала добро. Тие забележале дека лидерите биле главно фокусирани на моменталното зачувување на позицијата на пазарот, профитот и производството и дека немаат време да размислуваат за иднината. Промените се случуваат со толку брзо темпо што одржувањето е главната цел. Тие тврдат дека ова го става лидерот во улога на автоматски пилот, кој дури не е ни свесен за тоа што се случува во сегашноста и само реагира на секое прашање на стари начини, наместо да создава креативни промени за да ја подобри ситуацијата. Лидерот треба да развие начин на размислување, кој треба да се однесува на она што може да следува. Ова може да се постигне со развивање на други лидери, слушање на други идеи и можности и со заедничка визија со работната група за тоа како сакаат да бидат работите во иднина.

Лидерите треба да сфатат дека постигнувањето на целосното ветување за иднината бара да им се дозволи на другите да преземат водство, дека лидерството е улога, а не позиција. Различни луѓе може да бидат соодветни за лидерски улоги во различни ситуации, дури и ако немаат неформална титула или позиција на перципирана моќ. Ова значи дека лидерот понекогаш може да биде следбеник.

Лидерите треба да сакаат да направат разлика што остава трага. Ова бара храброст за цврсто следење на вредностите и верувањата, заземање став кој можеби не е популарен, соочување со тешки предизвици и проблеми, работа и покрај препреки и стравови, признавање на грешките, прифаќање дека понекогаш се случува неуспех и продолжување со охрабрување и инспирирање на другите. Тоа вклучува континуирано учење да се одржи чекор со времето. Совршенството не е лидерски идеал, туку тенденција да се биде повеќе од идеален.

Лидерството е опширно истражувано и за него постои богата литература, која ја покрива неговата примена во различни контексти, како што се: бизнис, политика, војска, непрофитна и образовна средина. Студиите за лидерство имплицитно претпоставуваат дека содржината на лидерството е како златна монета: таа има своја вредност секаде и во кој било контекст. Оттука, критериумите за лидерство во образовните, здравствените, деловните, непрофитните и религиозните организации се преносливи.

Ефикасноста во работењето се разликува кај лидерите што применуваат различни стилови на водство. Истражувањата покажуваат дека стилот на водство е причина, а не последица на успешноста на секоја организација.

Идентификацијата на ефективно лидерство е долгогодишно нерешено прашање меѓу теоретичарите и практичарите на лидерството (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Мноштво истражувања за лидерството и организацијата ја поддржуваат теоријата дека ефективно лидерство е од витално значење за создавање на успешна организација. Дефинирањето и идентификувањето на вештините што опфаќаат визионерско, ефективно и успешно лидерство, кое резултира со оптимизирани организациски перформанси, се од клучно значење. Вештите лидери се, навистина, клучните елементи за севкупната организациска ефективност. „Лидерството често се смета за единствениот најкритичен фактор за успехот или неуспехот на институциите“ (Bass, 2008). Успешното и ефективно лидерство започнува со визија што ги одразува заедничките цели меѓу сите засегнати страни на една организација. Лидерите со способност да создадат трансформирачка визија и ефективно да ја изразат како идеализирана слика за иднината на организацијата, стекнувајќи ја посветеноста на нивните следбеници, како и поддршката од сите клучни играчи за нивната визија, се трансформациски лидери. Трансформациските лидери настапуваат преку колективизам и градат синергија меѓу следбениците, така што тие успешно влијаат еден врз друг за да ги асимилираат трансформирачките промени што се засноваат врз доверба и тимска работа.

Истражувачите се согласуваат дека ефективно лидерство е способност да се влијае и да се усогласат ставовите, мотивите и верувањата на следбениците кон постигнување на организациските цели (Spatig, 2009). Литературата што се однесува на лидерството, исто така, тврди дека ефективни чинители во непрофитниот сектор, како што се конгрегациите во верските заедници, се посветени на мисијата и визијата на институцијата. Ефективните лидери влијаат врз насоката што ќе ја преземе една личност, група, организација, заедница или нација, а сите организации, без разлика дали се профитни или непрофитни, бараат високо ефективно лидерство за нивниот успех, раст и исполнување на организациската мисија (Boseman, 2008).

Една од основните карактеристики на успешните организации претставува постојаното следење на иновациите и новитетите во секоја сфера. Менаџментот е оној што треба да ги препознае промените и да го процени моментот за иновација. Креативниот менаџмент претставува составен дел од организацијата, која со своите стратегии, организациска структура, технолошка и кадровска поставеност е насочена кон промени и иновации (Afuah, 1998). Адаптибилноста и флексибилноста треба да бидат дел од работењето на секоја креативна организација за да опстане на пазарот, но и да се унапредува во работењето. Менаџментот управува и со материјалниот и со нематеријалниот имот на организацијата.

Стилот на лидерство претставува комбинација од ставови и однесувања на лидерот, што доведува до различни начини на раководење/модели во справувањето со следбениците (Dubrin, 2004). Таквиот модел/стил е резултат на личноста на лидерот, неговата филозофија и искуство. Лидерскиот стил е одлучувачки фактор кој влијае врз однесувањето на вработените во организациите.

Односите меѓу претпоставените и нивните вработени со текот на времето стануваат сè поразлични. Лидерите денес не зависат од својата легитимна моќ да ги убедат луѓето да прават како што им е кажано, туку тие се во интеракција со своите вработени и го прошируваат или го зголемуваат интересот на своите вработени (Northouse, 2007).

Врз основа на поновиот пристап кон раководството, опишани се двата современи лидерски стилови (Bass, 1990), кои ќе бидат и предмет на истражување во магистерскиот труд: трансакциски и трансформациски стил на лидерство.

* + 1. **Трансакциско лидерство**

Трансакциското лидерство често се нарекува и традиционална форма на лидерство. Тоа ја следи традиционалната структура на односите меѓу лидерот и следбениците и се заснова врз размена на зделки помеѓу следбениците и нивните лидери (Howell & Avolio, 1993). Генерално, постојат два фактора кои се припишуваат на трансакциското лидерство. Првиот, лидерство со контингентна награда се смета за активна и позитивна размена меѓу лидерот и следбеникот. Следбениците добиваат награда или признавање за успешно завршување на претходно договорените цели. Следбениците се наградуваат со бонуси, заслуги или признанија.

Се претпоставува дека лидерството со контингентна награда резултира со тоа што следбениците го постигнуваат само преговараното ниво на перформансa (Kraaft, Engelbrecht, & Theron, 2003). Обезбедената награда зависи од завршување на задачата на очекуваното ниво (Howell & Avolio, 1993). Сè додека и лидерот и следбеникот се задоволни со аранжманот, врската ќе продолжи, перформансите ќе бидат доволни, а наградите ќе бидат конзистентни. Климоски и Хeјс (Klimoski and Hayes, 1980), меѓу другото, открија дека овој тип лидерство може позитивно да влијае врз перформансите и врз задоволството на вработените.

Лидерите со трансакциски стил, исто така, можат да им пристапат на следбениците само кога ќе се појават проблеми или грешки, односно со избегнување на каква било интервенција додека нешто не тргне наопаку. Во овој случај се зборува за трансакциско лидерство, односно за менаџирање-со-исклучок. Менаџирањето-со-исклучок може да биде пасивно или активно. Во активната форма, лидерството вклучува постојано следење на перформансите на следбениците со специфична цел да се предвидат грешките пред тие да станат посериозен проблем. Во овој тип трансакциско лидерство, лидерот ги поставува и разјаснува стандардите, очекувањата и критериумите за проценка и следење на почетокот на задачата или работата. Корективните активности можат да бидат понепосредни бидејќи лидерот постојано ги мери перформансите наместо очекувањата за да ги определи отстапувањата. Во пасивното менаџирање-со-исклучок, лидерот чека додека не се заврши задачата пред да процени и да утврди дали постои проблем. Стандардите се разјаснуваат само откако ќе се направи грешка. Лидерот интервенира само откако е детектиран проблем или откако ќе се направи грешка (Howell & Avolio, 1993). Лидерството според оваа форма на менаџирање-со-исклучок покажа негативни влијанија врз задоволството и перформансите (Howell & Avolio, 1993). Сепак, како што забележаа Хауел и Аволио (Howell & Avolio, 1993): „Тешко е да се замисли ефективен лидер кој нема да ги следи перформансите и да презема корективни мерки кога е потребно. Во најмала рака, контингентното негативно или аверзивно засилување служи за утврдување на улогите на следбениците и во таа смисла, претставува важна карактеристика на лидерството“.

Сепак, важно е да се забележи дека според Герстнер и Деј (Gerstner and Day, 1997) трансакциските лидери се првенствено мотивирани да ги задоволат своите сопствени интереси, односно може да им дадат суптилни инстpукции на учесниците.

Трансакциското лидерско однесување ја конструира основата за специфицирање на очекувањата, преговарање и договори, разјаснување на одговорностите и обезбедување награди и признанија за постигнување на поставените цели и очекуваните перформанси помеѓу лидерите и следбениците (Bass, 1985). Трансакцискиот стил на лидерство ја задоволува потребата на следбениците во форма на признавање, размена или награди по остварување на договорените цели и задачи за постигнување на очекувањата на лидерите (Bass, 1985).

Лидерите што имаат трансакциско однесување може да ја поттикнат посветеноста на вработените на нови идеи, со тоа што ќе добијат опипливо признание или наградa за просперитетните иницијативи и развојот на нови идеи. На тој начин, вредноста директно им се пренесува на следбениците и се придонесува за нивната приврзаност за лидерот и за учеството во програмата. За да се разбере важноста на организациската идеја, лидерот со трансакциско однесување може да биде добар во објаснувањето на целта што треба да се постигне. Ова ќе ги мотивира следбениците да ја сфатат важноста на самоефикасноста за да ги постигнат целите. Јансен, Вера и Кросан (Jansen, Vera and Crossan, 2009) наведуваат дека трансакцискиот стил на лидерство е погоден за мотивирање на следбениците да придонесат за остварување на организациските цели. Според овие автори, трансакциското лидерско однесување води кон ефикасно охрабрување на следбениците за формирање на идејна програма со која ќе се поттикнуваат предлозите од вработените за подобрување на постојните услуги, процедури или производи на организацијата. Дополнително, во институционалното опкружување, лидерот што применува трансакциско однесување може да биде соодветен за формирање на идејна програма со која наместо управување со стари идеи се применува управување со новите идеи преку фокусирање на ефикасноста и стандардизацијата кои се најефективни во усовршувањето, зајакнувањето или добивањето придобивки од тековните рутини (Jansen, Vera, and Crossan, 2009). На тој начин, како и лидерите со трансформациско однесување, и трансакциското лидерство може да влијае врз поттикнување на креативни идеи со помош на определени програми. Постојат студии што покажуваат дека организациското опкружување може да влијае и врз зачестеноста и врз нивото на креативните остварувања на вработените. Оттука, секој може да генерира креативна идеја која е корисна за организацијата (Amabile, 1996) и да иницира визија за организациската креативност, која вклучува охрабрување за креативно дејствување од страна на супервизорите. Ова ги поддржува вработените да комуницираат со јасни цели за да се создаде таква средина во која вработените чувствуваат минимален страв од критика и се способни да дадат сугестии за поддршка на организациските функции. Неколку емпириски студии (Amabile, Schatzel, Moneta и Kramer, 2004; Redmond, Mumford, and Teach, 1993; Yong's, 1994) ја потенцираат важноста на стилот на раководење за создавање на охрабрувачка средина за креативноста на вработените од аспект на поддржувачкиот надзор (признанија и награди), и конзистентноста на надзорот од страна на претпоставените.

Однесувањето во кое има споделување на знаење и кое вклучува признанија и награди и лидерство со трансакциски стил може да биде соодветно за подлабоко разбирање на организациската креативност. Во тој контекст, компонентната теорија на креативноста (Amabile, 1983) ја вклучува релевантната експертиза од страна на поединецот, експертизата за креативно размислување или вештини и мотивацијата за извршување на задачите. Студијата на Мамфорд, Скот, Гадис и Стрејнџ (2002) покажа дека клучна варијабла за креативноста и иновативноста е лидерското однесување во организацијата, така што мора да постои динамична интеракција помеѓу стилот на раководење и креативноста за да се охрабрат, поддржат и мотивираат одредено однесување и перцепција на вработените.

Паричните награди и признанија што се користат при трансакциското лидерство го поттикнуваат споделувањето на знаењето во организацијата. Заради динамична економија и стекнување конкурентска предност, споделувањето на знаењето е од клучно значење во организациите (Foss & Pederson, 2002). Во денешниот натпревар помеѓу компаниите, луѓето што се одговорни за креирање на вештини, селекција за експертиза, обуки и способности не се доволни, иако е важно пренесувањето на експертизата и знаењето на почетниците во една компанија. Споделувањето на знаење меѓу тимовите и меѓу вработените ѝ овозможува на организацијата да ги искористи ресурсите базирани врз знаење. Студијата на Лијао (Liao, 2008) покажа дека перцепцијата на вработениот за знаењето и стручноста на менаџерот и контролата на наградите за самосподелувањето на знаењето на вработените се позитивно поврзани со успехот на компанијата. Во процесот на координација, трансакциското лидерско однесување би било најефективниот стил на раководење. Ваквите лидери работат со вработените за да ги утврдат наградите, целите и специфичните задачи преку координирање на поддршката. Системот за наградување во некои компании е воведен за да ги охрабри вработените за споделување на знаењето. Понатаму, студијата на Алам, Абдула, Ишак и Зајн (Alam, Abdula, Ishak и Zain, 2009) покажа значајна врска помеѓу споделувањето на знаењето и системот на непредвидени награди. Недостатокот на награди, поттик и признанија претставува пречка за споделување на знаење. Преку лидерството следбениците се охрабруваат да ги постигнат целите на групата или организацијата на тој начин што лидерите влијаат врз изборот, мотивацијата и способноста за споделување на знаење.

Креативните перформанси на следбениците се високи кога лидерите придонесуваат за чувство на самодоверба и градење доверба. Студијата на Стемберт и Лабарт (Stembert & Lubart, 1999) наведува дека споделувањето знаење ја поддржува креативноста. Споделувањето на знаењето го подобрува донесувањето одлуки, учењето, работните перформанси и решавањето проблеми (Afuah, 1998) бидејќи креативноста и иновативноста бараат ново знаење. Студијата на Вудман и другите (Woodman et al., 1993) заклучи дека покрај когнитивните преференции и особините на личноста, релевантното знаење е важно за изразување на организациска креативност.

Со примена на ваков стил, лидерот ги мотивира и ги насочува вработените повикувајќи се на нивните интереси. Негов фокус се основните процеси на управување како што се: контрола, организација и краткорочно планирање. Ваквиот стил е поосетлив и се занимава со решавање на тековните проблеми, потпирајќи се на примена на награди и казни; казни и санкции за неприфатлива изведба и способност да ги насочува вработените кон постигнување на целите, ветувајќи награда за посакуваниот резултат. Размената меѓу лидерите и следбениците е со цел да се постигне саканиот ефект.

* + 1. **Трансформациско лидерство**

Типот на лидерство што во минатото е познато како харизматично или инспиративно (Howell & Avolio, 1993), кое оди подалеку од концептот за наградување на перформансите, сега се нарекува трансформациско лидерство. Трансформациското лидерство го развива „размислувањето“ на следбениците (интелектуална стимулација), ги поддржува поединците (индивидуализирано размислување) и обезбедува инспирација, верба и почит (харизматично лидерство). Лидерот преку интелектуална стимулација ги охрабрува следбениците да ги зголемат љубопитноста и креативноста во решавањето проблеми и во размислувањето. Индивидуализираното разгледување вклучува и развојни ориентации и индивидуални ориентации. Развојната ориентација се однесува на тоа што лидерот доделува задачи што ќе ги подобрат мотивацијата, способностите и потенцијалот. Индивидуалната ориентација се однесува на личните односи и на нагласување на меѓусебното разбирање, блискост и двонасочна комуникација. За Хсу и другите (Hsu et al., 2001) харизматичното лидерство е поделено на два различни елементи. Првиот елемент, односно инспиративното лидерство се однесува на способноста да се инспирира и поттикне поголема емоционална приврзаност кон лидерот и неговата визија. Вториот елемент, односно идеализираното влијание, е аспект на однесувањето на харизматичното лидерство и се однесува на добивање целосна посветеност од страна на следбениците.

Потребата организациите да одговорат на променливите и често спротивставени очекувања од клиентите и да останат конкурентни во тековното сурово економско опкружување резултира со континуирана потрага по подобрување на перформансите. Истражувачите докажаа дека трансформациското лидерско однесување е многу ефикасно за подобрување на организациските перформанси за време на несигурно опкружување и за постигнување на конкурентска предност (Nemanichand Keller, 2007). Теоријата за трансформациско лидерство постулира дека лидерите покажуваат одредени однесувања кои го забрзуваат нивото на иновативно размислување на вработените преку кое тие ги подобруваат перформансите на вработените, организациските иновации и организациските перформанси (Aragon-Correa, Garcia-Morales, & Cordon-Pozo, 2007). За подобрување на перформансите, трансформациските лидери ги зајакнуваат вработените преку обезбедување доволна автономија да одлучуваат за начинот на извршување на работните активности, промовирање на организациското учење и поддршка на вработените да ги искористат сите расположливи ресурси кои се потребни за подобрување на креативноста. Бидејќи трансформациските лидери имаат големо влијание врз вработените, чиј ангажман е енормно потребен за организациските перформанси и за имплементација на иновациите, оваа студија се фокусира на проучување на улогата на овој стил на лидерство за изразување на организациската, тимската и индивидуалната креативност.

Трансформациските лидери ги стимулираат следбениците и ги охрабруваат „да ги надминат сопствените лични интереси за повисока колективна цел, мисија или визија“ (Howell & Avolio, 1993). Трансформациските лидери го ценат развојот на визијата за иднината и се фокусираат на долгорочни цели, се чувствуваат удобно да го следат ризикот и покажуваат внатрешно чувство на контрола (Howell & Avolio, 1993). Системите треба да бидат флексибилни за да ги исполнат барањата што произлегуваат од визијата и целите. Трансформациските лидери се фокусираат на развивање на другите преку помагање на нивниот развој. Мотивацијата за овој тип се заснова врз „повисоки вредности и верувања“. Трансформациските лидери можат да ги подобрат посветеноста и прифаќањето на одговорноста и да го зголемат напорот кај следбениците (Howell & Avolio, 1993). Така, перформансите секогаш се над очекуваните или договорените нивоа. За Хауел и Аволио (Howel & Avolio, 1993) ова е директен резултат од нивото на посветеност, внатрешната мотивација, личниот развој и чувството за целта што го демонстрира лидерот. Организациите што се желни за профит се фокусираат на трансакцискиот пристап, додека непрофитниот сектор „долгорочно се потпира врз трансформациски пристапи“ (Howell & Avolio, 1993). Трансформациското лидерство може да се мери со помош на прашалникот за мултифакторско лидерство (MLQ) (Bass & Avolio, 1997). Критичарите на трансформациското лидерство укажаа на можноста лидерите да ја користат манипулативната моќ својствена за трансформациското лидерство на неетички или егоцентричен начин. Иако за другите лидерството вклучува морална и етичка димензија, на сè што е надвор од ова се гледа како на диктатура. Сепак, ова може да зависи и од нечија гледна точка и од фактори како што се „кој ја одредува соодветноста на визијата, што е морално или колку се соодветни мисијата и целите на организацијата“.

Трансформацискиот стил на лидерство ги предвидува идните трендови, ги инспирира вработените на разбирање и прифаќање на нови можности и ја гради организацијата заедно со своите мотивирани и наградени „ученици“. Овој стил ги поттикнува другите да бидат лидери или, пак, подобри лидери. Фокусот на лидерот со трансформациски стил е на тоа да биде проактивен, да ги контролира работите преземајќи иницијатива без да очекува нешто за возврат; да ги инспирира и мотивира своите следбеници да работат на остварување цели што ги надминуваат нивните лични интереси. Притоа се создаваат услови и можности за учење и се поттикнуваат вработените на решавање на проблемите. Лидерите, пак, развиваат силни емоционални врски со своите следбеници и поседуваат добри визионерски и менаџерски вештини.

Експериментирањето и креативноста произлегуваат од зголемената самоконтрола и желба да се решат проблемите, со што трансформациските лидери ги инспирираат следбениците (Shin & Zhou, 2003). Преку интелектуална стимулација и вклученост во донесувањето одлуки, трансформациските лидери промовираат зголемување на самодовербата на членовите од тимот, разбирање на нивните индивидуални потреби и охрабрување да зборуваат и да ги изразат своите мислења. Исто така, трансформациските лидери преку инспиративна мотивација и идеализирано влијание, ги подобруваат самоконструктивноста и самоефективноста кај подредените. Овие вредности се силно поврзани со инклузивни, поддржувачки и победнички однесувања, кои пак се тесно поврзани со иновативноста на вработените.

Бас и Риџо (2006) во преглед на теоријата и истражувањата за трансформациското лидерство изјавија дека неколку фактори влијаат врз лојалноста, посветеноста и задоволството на луѓето од работата. За немалкумина од нив е важно лидерството кое е инспиративно, стимулативно и сензитивно за потребите на другите, а тоа e трансформациското лидерство. Трансформациското лидерство влијае врз посветеноста на луѓето да ги имитираат добрите водачи, бидејќи тие се нивни модели. Градењето емоционална посветеност на мисијата или целта е дел од лидерската способност да инспирира. Интелектуалната стимулација и индивидуализираното размислување им помагаат на луѓето да чувствуваат зголемена компетентност и гордост во својата работа. Учеството во групната работа е идентификација со членството, а изразувањето лидерска доверба во однос на работата придонесува за растење на самопочитта.

Вистинските трансформациски лидери се автентични, имаат доверба и референтна моќ од вработените. Ова не вклучува манипулација, авторитарност, нарцисоидност, закани, казни или други самопофални методи на принуда за да се заврши работата. Тие се ориентирани кон развој на вработените, кон градење соодветни односи и кон колективна ефикасност.

Трансформациските лидери имаат позитивен ефект врз перформансите на групата. Тие ги мотивираат луѓето да бидат креативни преку стимулирање на вработените да размислуваат надвор од рамката, обезбедувајќи клима што ги поддржува креативните напори и стимулирајќи ја нивната внатрешна, а не надворешна мотивација. Бас и Риџио (Bass и Riggio, 2006) го поврзуваат трансформациското лидерство со создавањето позитивни промени во организацијата. Тие посочуваат дека развојот на следбениците и менторството често се занемаруваат при оценувањето на ефективноста на лидерот.

Наведените автори тврдат дека трансформацискиот лидер помага да се намали стресот предизвикан од дополнителната работа, кризата и постојаните промени. Тоа е затоа што трансформациските лидери можат да донесат директивни одлуки во тешко време. Планирањето однапред за такви непредвидени ситуации, што бара замислување можни идни сценарија, е уште една корисна вештина. Но, дури и кога ќе се случи неочекуваното, овој лидер може да ги организира напорите на луѓето да ја проценуваат ситуацијата, да ги проценат прашањата и да планираат непредвидени ситуации. Со слушање на различни мислења се избегнува донесувањето брзи одлуки. Лидерот може да се издигне над непосредните потреби и да ги охрабри следбениците мирно да се справуваат со фрустрациите и чувството на итност што може да доведе до брз, но несоодветен или нецелосен одговор. Лидерот ја трансформира кризата во предизвик и на тој начин ги мобилизира луѓето за ефективно дејствување.

Важно е современите менаџери и лидери да сфатат дека е потребно, покрај опипливите вредности, вработените да добијат можност да се идентификуваат со организацијата, да се чувствуваат како дел од неа затоа што со тоа ја задоволуваат основната потреба да се поврзат и да придонесат во нешто значајно. Во услови на меѓусебна посветеност, на вработените им се потребни искрена и отворена комуникација внатре во организацијата, предизвик, благодарност за залагањето, можност за професионален развој и рамноправен третман. Организациската посветеност е еден од клучните фактори што влијае врз продуктивноста бидејќи развива одговорност за раст на организацијата.

Лидерот има директно влијание во креативниот процес при генерирање на идеи. Еден од начините со кој се постигнува тоа влијание е користење на способноста на лидерот да воспостави визија и да обезбеди насоки за пронаоѓање и поставување на ресурси, покажувајќи специфична техничка експертиза во различни области. Според Хантер и Кашербери (Hunter & Cusherbery, 2011) лидерот има различна улога во различни фази на иновацијата, почнувајќи од генерирањето на идејата до нејзината имплементација. Во почетната фаза на процесот, лидерот треба да ја поддржи идејата и да одреди соодветна клима за да има дебати меѓу вработените од неговиот тим и да се работи на генерирање идеи. Во вториот чекор, лидерот мора да се обиде да управува со целиот организациски процес, кој треба да донесе иновации. Според тоа, лидерот мора да се соочи и да го сподели овој процес и со други вработени во организацијата. Тој треба да се сретне со надворешното опкружување и да се соочи со прашања што не се поврзани со креативниот процес туку со управувањето на човечките ресурси и групната клима. Лидерот треба да дава поддршка во генерирањето идеи и во нивното оценување на крајот од процесот. Така, на различни нивоа на креативниот процес, лидерот има различна лидерска улога.

Едмондсон (Edmondson, 2004) сугерира дека кога лидерите покажуваат отвореност, достапност и пристапност, тие веројатно ќе го олеснат развојот на психолошката сигурност кај вработените во организацијата. Психолошката сигурност се однесува на перцепциите на поединците за последиците од преземањето интерперсонални ризици во нивната работна средина. Лидерите можат да ги охрабрат следбениците да соопштат нови идеи и да преземаат ризици со тоа што ќе ја соопштат важноста на таквото однесување и ќе ги уверат следбениците дека нема да произлезат какви било негативни последици од таквото однесување. Кога лидерот е отворен и ги слуша вработените, подготвен е да разговара за нови начини за постигнување на работните цели. Обрнувајќи внимание на новите можности, вработените веројатно ќе почувствуваат дека е безбедно да се изнесат нови идеи и да се преземат ризици во процесот на генерирање на идеи. На сличен начин, кога лидерите се достапни за вработените, тие испраќаат јасен сигнал дека е безбедно да им се пријде и дека ќе бидат достапни за вработените кои се обидуваат креативно да ги решаваат проблемите. Теоријата на Едмондсон (Edmondson, 2004) за такви аспекти на лидерството како отвореност, достапност и пристапност е исто така конзистентна со други студии, кои укажуваат на однесувања што упатуваат на добронамерност на лидерот (на пример, вистинска грижа и грижа за следбеникот) и негова поддршка, со што се зголемува и довербата на вработените кон него и кон организацијата. Едмондсон (Edmondson, 2006) открива дека кога членовите чувствуваат дека нивните лидери го ценат нивниот придонес, тие развиваат чувство на психолошка сигурност, со тоа што нивниот глас се цени и тие се чувствуваат удобно да зборуваат и да се изразат себеси.

Затоа, во овој труд е ставен акцент на стилот на раководење како фактор, кој има своја рефлексија врз организациската креативност на вработените.

Лидерите придонесуваат за креативноста на вработените на повеќе начини. Прво, лидерите можат да послужат како пример за креативно однесување (Jaussi & Dionne, 2003) и иновација (Carmeli, Gelbard, & Gefen, 2010). Второ, лидерите можат да обезбедат ресурси вклучувајќи време, финансирање и информации неопходни за креативниот потфат (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Врската помеѓу мотивацијата и креативноста е опширно документирана (Amabile, 1983). Лидерите можат да влијаат врз мотивацијата на своите вработени да се вклучат во креативни перформанси со поставување на очекувања од нив (Carmeli & Schaubroeck, 2007), зголемувајќи ја внатрешната мотивација (Atwater & Carmeli, 2009; Shin & Zhou, 2003). Бидејќи креативноста бара многу време и напор, мотивацијата игра важна улога во креативната продукција. Четврто, лидерите го поддржуваат креативното однесување преку обезбедување на релациска поддршка на следбениците (Arad, Hason, & Schnieder, 1997). Утврдено е дека поддршката на лидерот постојано се однесува на мотивацијата за вклучување во креативна работа и прикажување креативни однесувања. Поддржувачкото однесување, кое е поврзано со креативните перформанси, вклучува висококвалитетни односи меѓу лидерот и членовите на тимот или организацијата, поддршка на акциите или одлуките на вработените, обезбедување информации, консултации со вработените и доверба во лидерот (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Atwater & Carmeli, 2009 година). Конечно, метаанализата за поврзаноста помеѓу климата/атмосферата и креативноста сугерира дека позитивните односи на супервизорот, вклучувајќи неконтролирачки надзор и поддршка на иновациите, се поврзани со креативноста на вработените (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). Лидерите можат да влијаат врз креативноста на вработените преку обликување на климата/атмосферата на/во тимот или организацијата (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Mumford & Hunter, 2005). Тие можат индиректно да влијаат врз климата/атмосферата во работната група или организацијата со поддршка за позитивна, отворена и доверлива средина. Не е за изненадување што позитивните односи со колегите, учеството, отворената комуникација и довербата се појавуваат како важни аспекти на климата/атмосферата што ја поттикнува креативноста (Hunter et al., 2007).

Истражувањата сугерираат дека лидерството треба да се земе предвид при оценувањето на факторите што влијаат врз креативноста во организациите (Mumford et al., 2002). Постои согласност во литературата дека поддржувачките однесувања или релациското лидерство ја олеснува креативноста (Amabile et al., 2004; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Меѓутоа, и покрај неговата важност, недостига разбирање на специфичните однесувања на лидерот, што води кон креативни перформанси (Amabile et al., 2004; Mumford et al., 2002). Повеќето студии се фокусираат на општите модели за поддршка на лидерот (Oldham & Cummings, 1996). Само мал број студии, како што е истражувањето на Амабил и нејзините колеги (2004), ги проценуваат специфичните карактеристики или однесувања на поддршката на лидерот, кои можат да ја подобрат креативноста. Понатаму, постојат повеќе механизми со кои однесувањето на лидерот може да влијае врз креативноста, а потребни се повеќе студии за да се разберат начините на кои лидерите негуваат услови за подобрување на креативноста на вработените, а со тоа и како различните медијаторски варијабли се поврзуваат со различните однесувања на лидерот.

|  |  |
| --- | --- |
| **2.** **Креативност и иновативност на вработените** |  |

Иновацијата преку креативност е важен фактор за успехот и конкурентската предност на организациите (Woodman et al.,1993), како и за силна економија (Drucker, 1985). Денес, речиси сите организации се соочуваат со динамична средина, која се карактеризира со брзи технолошки промени, со скратување на животниот циклус на производот и со глобализацијата. Организациите треба да бидат покреативни и поиновативни од претходно за да опстанат, да се натпреваруваат и да раководат (Jung et al., 2003).

Во литературата се сретнуваат многу дефиниции за креативност и иновативност, но широко прифатена дефиниција е дека креативноста е производ на нови и употребливи производи, а иновација е успешно имплементирање на креативните идеи во организацијата (Amabile, 1983). Оттука, креативноста е препознатлива на индивидуално ниво, додека иновацијата е препознатлива на организациско ниво (Oldham and Cummings, 1996).

Во поголемиот дел од истражувањата и литературата за менаџмент термините креативност и иновативност често се преклопуваат. Овие термини можат да се раздвојат доколку креативноста ја гледаме како генерирање на идеи за нови и подобрени начини на создавање нешта, додека иновацијата како имплементација на тие идеи во практика (West & Richards,1999). Генерално, на креативноста се гледа како на нешто многу лично. Таа се смета за процес што може да ги олесни начините на работење и размислување (Williamson, 2001). Иновацијата, од друга страна, често се поврзува и понекогаш се меша со концептот на креативност (Ford,1996).

Вудман, Сојер и Грифин (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993) велат дека креативноста е подмножество на иновативноста, а Амабил (Amabile, 1988) ја гледа креативноста како неопходен претходник на иновативноста, со што ја дефинира креативноста како производство на нови и корисни идеи од страна на некој поединец или мала група поединци што работат заедно. Креативноста може да се дефинира како способност да се произведе нешто што е во исто време ново (т.е. оригинално, неочекувано) и вредно или соодветно (т.е. корисно, пригодно) (Stenberg, 1999). Според Кропли (Cropley, 1999) креативноста може да се дефинира како производство на релевантни и ефективни новитети. Иновацијата потоа се гледа како процес на имплементација на тие креативни идеи (West & Richards, 1999; Shani & Lau, 2000).

Истражувањата за креативноста произлегуваат од многу академски дисциплини, вклучувајќи ги психологијата, организациското однесување, едукацијата, историјата и социологијата. Поголемиот дел од истражувањата за креативноста често се ориентирани кон личноста или се фокусираат првично на специфични аспекти на креативноста. Овие специфични аспекти се проучувани темелно и од нив произлегуваат првенствено четири главни аспекти. Првиот аспект се однесува на креативната личност, која вклучува лични својства, особини на однесување, кои се поврзани со способноста да се генерираат нови идеи. Вториот аспект е креативниот процес, кој вклучува когнитивни варијабли како што се техники и вештини за решавање на проблеми. Третиот аспект се однесува на креативниот производ, кој се однесува на евалуацијата на она што го дефинира креативниот резултат (на пр. oригиналност, релевантност, корисност, сложеност). Четвртиот аспект се однесува на креативното место и се однесува на факторите на култура, животна средина или работна клима во организациски контекст (Boden, 1996; Amabile, 1999).

Еден од најважните квалитети на креативниот поединец е способноста да согледува нови врски помеѓу работи што навидум изгледа дека не можат да се поврзат, тоа е она што се нарекува *романса на креативноста*. Ова е нешто што сè уште не е добро приспособено за разбирање и промовирање на креативноста во организациите. Според „традиционалното“ истражување на креативноста, различните фокуси на креативноста не даваат конкретно објаснување за тоа како таа функционира во организациски контекст.

Според Форд и Џоја (Ford & Gioia, 1995) креативноста не е својствена за одделни аспекти како личност, процес, производ или место, туку е општествена конструкција за специфичен домен. Овие автори укажуваат дека повеќето од истражувањата не обрнуваат внимание на организациската или професионалната креативност. Така, многу важен чекор за разбирање на креативноста во организациски контекст е да се гледа холистички и да се користи концептот на организациска креативност.

Креативноста и иновативноста како феномени е тешко да се набљудуваат додека се случуваат. Тие произлегуваат од динамиката на дејствување, практиката и рефлексијата. Генерално, на креативноста се гледа како на апстрактна категорија, но на неа треба да се гледа поинаку во организациски контекст за да може да се разбере.

Креативноста стана и ќе остане неопходна за организациите како врвен економски ресурс (Amabile, 1996). За да напредуваат на конкурентниот пазар, организациите треба постојано да го ослободуваат вродениот креативен потенцијал на своите вработени, бидејќи креативните идеи на вработените можат да функционираат како градежен материјал за организациските иновации и промени (Amabile, 1988; Woodman et al., 1993). Научните истражувања сугерираат дека креативноста на вработените претставува важен придонес за организациските иновации, конкурентноста и опстанокот (Florida, 2002). Креативноста се дефинира преку проценката за новоста и корисноста (или вредноста) на нешто (Ford, 1996). Психолошките истражувања за креативноста во голема мера се фокусирани на личноста и нејзините интраиндивидуални фактори (Amabile, 1996). Според интегративниот преглед на Шејли и Гилсон (Shalley & Gilson, 2004), кој се однесува на креативноста на вработените, главните компоненти на контекстуалните карактеристики на креативноста може да се категоризираат на индивидуални, работни, групни или тимски и фактори на ниво на организација.

Kреативноста оди подалеку од стекнувањето и разбирањето на знаењето за да му даде активна улога на поединецот. Креативноста нè предизвикува да инвестираме во креативни активности во кои се конструираат производи од различни типови. Креативностa се однесува на подготвеноста да се испробаат нови пристапи и решенија, а исто така и на способноста да се донесуваат критички и добронамерни судови за процесот и да се прават нови обиди кога креативните обиди не се доволно квалитетни. Креативниот став е начин за интеракција со светот и надминување на потрошувачката или пасивната улога на луѓето. Креативниот став овозможува да се развијат нови пристапи и разни решенија за проблемите што нè предизвикуваат на начини што првично не се очекувани. Создавањето не е доволно, потребно е креативниот процес да предложи ефикасно решение, кое се смета за валидно од страна на референтната група. Креативноста е социокултурно вкоренета и затоа покрај субјектот што треба да создаде нешто, треба да се има предвид и референтната група која ќе ги процени вредноста и релевантноста на решението во одреден контекст. Креативните решенија треба да бидат не само оригинални, туку и вредни. На пример, правењето чоколадна салата е можеби оригинално, но ако вкусот не е добар, тоа не е добро креативно решение. Креативноста е дел од процесот на дизајнирање и вклучува области со различно користење на ресурсите. Може да се мисли дека опремувањето автомобили на шест тркала е оригинален изум и дека двете дополнителни тркала додаваат стабилност на возилото, но ако овие нови автомобили користат повеќе ресурси отколку што е потребно, тие не се добро креативно решение. Значи, постои разлика помеѓу оригиналност и креативност. Оригиналноста е потенцијал за креативноста, но таа не е нејзината единствена компонента. Затоа, оваа оригиналност мора да биде ориентирана кон интерактивен и сложен, рационален процес на размислување, кој бара напори од вработените. Креативноста бара поединецот да се вклучи во донесувањето одлуки на начин на кој ги анализира ситуацијата и одлуките во врска со процесот што треба да се следи за да се развие решението. Креативноста се појавува во контекст во кој следбеникот мора да одлучи дали ќе продолжи поединечно или ќе преговара за начинот на кој ќе продолжи преку тимот на активност. Во креативниот процес не можеме секогаш да примениме воспоставени решенија како што можеме да следиме рецепти чекор по чекор; или да копираме одредена процедура. Да земеме пример од кулинарскиот свет. Да се биде добар готвач не значи да се копираат постојните рецепти, туку да се усогласат вкусовите на иновативни начини. Во оваа смисла, креативноста се однесува на подготвеноста да се испробаат нови пристапи и решенија, а исто така и способност да се донесуваат критички и добронамерни судови за процесот и да се прават нови обиди кога креативните обиди не се доволно квалитетни. Важно е да се има на ум дека креативноста е само вродена особина што можат да ја поседуваат само ексцентричните луѓе. Таа се развива преку ангажирање во проекти во кои постои можност за дејствување и влијание врз опкружувањето.

Перформансите на следбениците се високи кога лидерите придонесуваат за создавање чувство на самодоверба и градење доверба. Студијата на Стенберг и Лубарт (Stenberg & Lubart, 1999) наведува дека споделувањето знаење ја поддржува креативноста, бидејќи со споделување на знаењето се подобруваат донесувањето одлуки, учењето, работните перформанси и решавањето проблеми. Вудман и др. (Woodman et al., 1993) заклучуваат дека покрај когнитивните преференции и структурата на личноста, за процесот на организациска креативност е важно и поседувањето на релевантното знаење од областа што е најтесно поврзана со проблемот на кој се работи.

Што може да направат лидерите на организациите за да се поттикне креативноста? Прво, лидерите мора да покажат дека ги поддржуваат гледиштата на своите вработени, односно да ги третираат своите вработени како соработници, наместо како рефлексивни или реактивни следбеници и да бидат подготвени да споделат мисловно лидерство, признавајќи дека соработниците можеби имаат подобри идеи од нивните. Второ, тие мора да охрабруваат водење на отворен дијалог. Ова бара тие да бидат подготвени внимателно да ги испитаат сите аспекти на нивната организација и сопственото раководство. Трето, тие треба да бидат подготвени да разгледаат радикално нови начини на размислување и да го прифатат неуспехот како цена од експериментирањето. Ова не е едноставен пристап за преземање бидејќи подразбира лична храброст, психолошка цврстина и силно чувство за целта на организацијата.

Многу истражувачи веруваат дека креативноста е многу важна за долгорочниот опстанок на организациите, бидејќи им овозможува на организациите да останат конкурентни во услови на брзо менување на околината и да постигнат конкурентска предност.

Мејсингер (Meisinger, 2002) се согласува дека денешниот деловен свет напредува во однос на креативноста и иновативноста и покрај функционирањето на организациите во клима на несигурност, нестабилност и постојани промени. Во натпреварувањето на глобалниот пазар, креативноста и иновативноста станаа најважните фактори за воспоставување и одржување на конкурентна предност. Креативната клима ги охрабрува луѓето да генерираат нови идеи и ѝ помага на организацијата да ја зголемува својата ефикасност и во исто време им овозможува на членовите да генерираат и имплементираат креативни идеи.

Стернберг (Sternberg, 1999) ги идентификува вештините што се неопходни за креативноста од аспект на лидерството: редефинирање на проблемот, анализа на проблемот и идеите, продажба на решението, препознавање како знаењето може да помогне или да го попречи креативното размислување, подготвеност да се преземе разумен ризик, подготвеност да се надминат пречките, верба во способноста да се постигне целта, подготвеност да се толерира двосмисленост, подготвеност да се најдат надворешни награди за нештата да се прават мотивирано и да се продолжи интелектуалното растење.

Стернберг (Sternberg, 2003), во метаанализата на моделите на лидерство што тој и другите автори ги развиле од 1985 година, ја испитувал врската на лидерството и менаџментот, видовите интелигенција и знаење, искуството, општите когнитивни способности, перформансите, нивоата на креативност, мудроста и синтезата. Од оваа теоретска студија, Стернберг развил поширок системски модел за лидерство, наречен WICS, со три компоненти: мудрост (Wisdom), интелигенција (Intelligence) и креативност (Creativity), за кои тој тврди дека мора да се обединат (Synthesized), бидејќи само еден или два од нив не помагаат лидерот да стане ефективен. Тој укажува дека овие три компоненти придонесуваат за развој на експертиза на лидерите во нивните средини. Во врска со првата компонента – интелигенцијата, Стернберг идентификува дека само академската интелигенција не е доволна. Тој наведува три домени на интелигенција: академска, практична и креативна. Академската интелигенција се однесува на меморијата, аналитичката способност и способноста да се проценат информациите што конвенционално се препознаваат како интелигенција (Goleman, 1995), мултипла интелигенција (Gardner, 1993) и други видови кои ја дополнуваат дефиницијата. Интелигенцијата на практично или премолчено знаење, способноста за решавање на секојдневните проблеми, користејќи знаење стекнато од искуство, е компонента на успешната интелигенција за лидерите. Овие вештини се користат за менување на себеси за да се одговара на средината, менување на околината за да одговара на себеси, избирање средини, управување со себеси, управување со другите и управување со задачите. Ова премолчено знаење, иако е тешко да се артикулира, може да се мери во одговорите што субјектите ги даваат во врска со практични ситуации или проблеми. Да се биде креативен е одлука, став што вклучува редефинирање на проблемите, препознавање како знаењето може да помогне или да го блокира креативното размислување, преземање разумни ризици, надминување пречки, верување во лични вештини, толерирање на двосмисленост и доживотно учење. Стернберг (Sternberg, 2003) предложи континуум од осум вида креативно лидерство, почнувајќи од верзии на репликација на веќе постојните идеи од најниското ни и преминувајќи до синтеза на идеи од различни парадигми на највисоко ниво. Овие осум вида креативно лидерство се претставени во Табела 3.

Табела 3. Видови креативно лидерство (Sternberg, 2003)

|  |
| --- |
| 1. **Концептуална репликација**: примена на претходни техники во нови ситуации. Ова ја задржува организацијата таму каде што е.  2. **Редефинирање**: наоѓање подобра причина за користење на претходната идеја. Ова исто така ја одржува организацијата на исто место.  3. **Зголемување**: обид да се води организацијата во насоката во која веќе оди. Се гледа како креативно бидејќи го проширува постојното размислување.  4. **Напредно зголемување**: обид да се води организацијата во насоката во која се движела, но подалеку од таму каде што другите се подготвени да одат. Општо земено, ова не е успешно бидејќи наидува на отпор.  5. **Пренасочување**: обид да се води организацијата во друга насока. Стилот на лидерство треба да одговара на околностите на животната средина за ова да функционира.  6. **Реконструкција и пренасочување**: обид за поместување на организацијата назад на местото каде што некогаш требало да се придвижи напред, но во друга насока.  7. **Повторно започнување**: обид да се премести организацијата, до точка што сè уште не е достигната и потоа да се пресели надвор од таа точка. Целта е иста, но механизмите се различни.  8. **Синтеза:** интегрирање на две идеи кои претходно не биле поврзани или спротивставени. |

Овие типови се квалитативно различни, но имаат и квантитативни разлики, како што се мали чекори напред, кои може да се споредат со скокови напред. Стернберг заклучува дека креативноста во голем дел е одлука што секој може да ја донесе, но малку луѓе, всушност, ја носат затоа што сметаат дека трошоците се превисоки. Трошоците се идентификувани како лични ризици да се оди против толпата. Тој посочи дека трансакциските лидери имаат поголема веројатност да ги следат првите три типа (броеви 1-3) додека трансформациските лидери, како лидери што ги револуционаризираат начините на размислување, имаат поголема веројатност да ги следат последните четири типа (броеви 5-8.) (Табела 3).

Мудроста е последната компонента од моделот на Стернберг. Во серија студии, Стернберг (Sternberg, 1985) бара имплицитни теории за мудрост (квалитативна анализа со голем број учесници од различни типови професии). Тој испитува 200 професори, секој од различна сфера како: уметност, бизнис, филозофија, физика и ги оценува во која група припаѓа според концептот на мудар, интелигентен или креативен поединец во своето занимање. Потоа четириесет студенти ги подредуваат одговорите во групи однесувања. Видовите се подложени на повеќедимензионално скалирање и се идентификувани шест компоненти на мудроста: разумност, способност, учење од идеите и околината, расудување, брза употреба на информации и проникливост. Потоа педесет возрасни лица се замолени да ги оценат описите на хипотетичките поединци во однос на мудроста, интелигенцијата и креативноста. Пресметани се корелации помеѓу трите особини (мудрост и интелигенција, мудрост и креативност и интелигенција и креативност). Добиените резултати укажуваат дека мудроста и интелигенцијата се во најголема корелација кај лидерите.

Стернберг (Sternberg, 2003) признава дека не постои модел на лидерство кој ги опфаќа сите аспекти на ефективноста на лидерот. Тој верува дека моделот WICS е добар почеток и дека ќе се појави модел што ги интегрира силните страни на сите други модели. Работата на Стернберг нуди едноставно комплексно спојување на теоријата за креативно лидерство. Иако е инклузивен, тој не нуди јасен опис за тоа како креативноста и лидерството се поврзани.

Пучио, Мардок и Манс (Puccio, Murdock and Mance, 2007) укажуваат дека креативноста води до промени, а лидерите можат да влијаат врз развојот на поединците и организациите преку поттикнување на продуктивните промени, со што се потенцира креативноста како основна лидерска вештина. Тие велат дека креативното размислување е процес што резултира со промени, додека лидерите се поттик за промената. Тие велат дека поединците може да се научат да бидат покреативни и да им помагаат на другите да бидат покреативни, со што развивањето на креативното размислување и фасилитаторските вештини позитивно влијаат врз ефективноста на лидерот. Тие исто така тврдат дека лидерството и креативноста се тесно поврзани и ги нудат следниве премиси:

* Креативноста е процес што води до промени
* Лидерите влијаат врз развојот преку поттикнување на продуктивни промени
* Креативноста е основна лидерска вештина што води до промена
* Може да се подобри креативното размислување и да се олесни креативното размислување кај другите
* Развивањето и промовирањето на креативното размислување позитивно влијаат врз ефективноста на лидерството.

Креативноста и лидерството се меѓусебно поврзани теми. И двете се интересираат за личните избори во пристапот на задачите и проблемите на ефективни начини. И двете, под претпоставка дека стилот на лидерство е автентично трансформациски или хибриден, се вклучени во развојот на луѓето и ефективно искористување на другите ресурси. И двете се ориентирани кон целта и кон иднината. Лидерството претставува улога, а не позиција. Тоа значи преземање одговорност за движење во насока на визијата. Едукацијата за креативност обезбедува некои од вештините што ги овозможува креативноста. Креативноста не ги обезбедува вештините што се потребни за лидерство во организацијата, но може да обезбеди различни алатки за да се открие кои се тие вештини и како да се користат. Креативноста е начин на размислување, а не формула. Тоа значи преземање лошо дефинирани проблеми и работа со нив за да се обезбедат смисла и суштина. Образованието за лидерство обезбедува некои од вештините за лидерство. Лидерството не обезбедува креативни вештини за иновација на производи и услуги, но може да го обезбеди критичкиот контекст на доменот во кој ќе се одвива имплементацијата. Лидерството е начин на размислување зошто, каде и кога да се додаде вредност во организацијата. Креативноста е начин на размислување за тоа кој би можел да го направи тоа, што да прави и како да го направи тоа. Се чини дека креативните и лидерските вештини се во интеракција што ги задоволува барањата за успешна перформанса.

**2.1. Организациска креативност**

Корисна дефиниција за организациска креативност даваат Вудман, Сојер и Грифин (Woodman, Sawyer и Griffin, 1993), според кои креативноста е создавање на вреден, корисен, нов производ, услуга, идеjа, процедура или процес од страна на поединци што работат заедно во сложен општествен систем. Организациската креативност може да се однесува на степенот до кој организацијата поставила формални пристапи и алатки и обезбедила ресурси со кои ќе се поттикне ново однесување во организацијата (Bharadwaj & Menon, 2000). Така, организациската креативност може да се гледа како феномен што е структурирано вграден во организацијата, а не како вроден квалитет на неколку поединци, инсистира Џејкоб (Jacob, 1998). Тој нагласува дека организациската креативност е нешто повеќе од збир на креативни индивидуи. Организациската креативност не се заснова само врз линеарна конструкција или теорија. Таа е збир на сите делови вклучени во работењето на организацијата, а резултат на тоа е организациската перформанса. Организациската креативна перформанса се заснова врз повеќе клучни аспекти, од кои најважни се: организациската култура и средина, стилот на стратешко размислување на организацијата, практиките на промислување и соработка за имплементација на индивидуалните и кумулативните креативни однесувања, знаења, искуства, практики и дејствија на менаџерите, кои се актери во креативната перформанса (Kerle, 2010).

За да се разберат креативните аспекти во една организација, тие треба да бидат во согласност со мисијата на организацијата, а не само да претставуваат нешто ново и оригинално. Креативноста во самата организација мора да произведе вредност во однос на мисијата, што значи дека креативноста во организацијата е вредна само доколку е имплементирана и приспособена на организациската култура, вредности и процеси (Gioia, 1995).

Менаџирањето со креативноста е важно за сите организации чијашто желба е да останат конкурентни. Поради претходно наведеното, креативната организациска клима е предуслов за иновација. Затоа е интересно да се процени креативната клима на една иновативна организација, особено во однос на растечкиот концепт на отворена иновација. Организациските барања за иновации вклучуваат: креативност, експериментирање, внатрешни комуникации и учење. Формирањето блиски циклуси за повратни информации помеѓу дизајнерите, програмерите и корисниците може значително да придонесе за идентификација на нови идеи и откривање на нови погледи за експериментирање. Како и дизајнерите и програмерите, неинволвираните актери во процесот, како што се корисниците и посредниците, играат активна улога во обезбедувањето знаење за зголемување на креативноста со приспособување на производите за своите потреби. Производот се смета за „незавршен“, се развива и го стекнува своето значење при својата имплементација и употреба (Williams, et al. 2000).

Постојат различни дефиниции за организациска креативност. Во сите нив се укажува дека резултатите од организациската креативност треба да бидат нови и корисни, односно да бидат вредни за организацијата. Вилијамс и Јанг (Williams and Yang, 1999) ја дефинираат организациската креативност како адаптивен ентитет „нагласувајќи ја потребата за … [поголема] автономија на вработените, внатрешна мотивација и посветеност“. Маџаро (Majaro, 1991) ја дефинира креативната организација како сеопфатни фактори кои се однесуваат на отстранување на бариерите, процедури за евалуација на идеи, мотивациски стимули, процедури за комуникација, развој на идеи и докази за процесот на креативно планирање. Вудман и другите (Woodman et al., 1993) ја дефинираат организациската креативност како создавање на вреден, корисен нов производ, услуга, идеја, процедура или процес од страна на поединци што работат заедно во сложен општествен систем.

Двата главни модели на организациска креативност во литературата се компонентниот модел на Амабил (Amabile, 1988) и интеракционистичкиот модел на Вудман, Сојдер и Грифин (Woodman, Sawyer и Griffin, 1993). Според Амабил (Amabile, 1997), организацијата е мотивирана да иновира доколку дава експлицитна вредност на иновациите, доколку е ориентирана кон ризик наместо да се држи до статус-кво, доколку презема проактивен пристап кон промените наместо да следи одбранбена стратегија, изразува гордост спрема способностите и напорите на вработените и конечно, доколку обезбедува надзор и охрабрување на работниот тим на вработените. Ресурсите потребни за иновации се дефинираат како финансиски, материјални и информативни ресурси, кои им се ставени на располагање на вработените, обезбедена обука за подобрување на вештините за креативно размислување и доволно време наменето за креативно размислување и истражување на нови начини на извршување на задачите. Соодветни менаџерски практики погодни за иновации се: организирање на работни тимови според вештините на вработените, обезбедување на редовни и јасни повратни информации, обезбедување автономија на проектот и поставување цели што се поврзани со целокупната мисија, но флексибилни за процедурален напредок (Amabile, 1997). Интеракционистичкиот модел (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993) претпоставува дека креативноста е феномен што е под влијание на ситуациските и бихејвиоралните фактори, особено нагласувајќи ги интеракциите меѓу поединците, групите и организациите. Моделот експлицитно ги препознава интраорганизациските влијанија кои или ја стимулираат („засилувачи“) или ја инхибираат („ограничувачи“) организациската креативност.

Важен аспект од креативното дејствување во организациите ја засега и веројатноста за негово прифаќање, евалуација, донесување одлуки и реализација на нови идеи. Во однос на ова прашање, Форд (Ford, 1996) имплицира дека креативни дејства најверојатно нема да се појават освен ако немаат конкурентска предност во однос на старите, познати акции. Овој принцип не подразбира само преземање ризик за нови креативни идеи во организациите туку ја подразбира и задачата за заобиколување на постојните модели на однесување.

Концептот на организациска креативност конкретно се занимава со три важни аспекти во една организација. Прво, организациската креативност е важен фактор за стратешката конкуренција во иднина. Второ, организациската креативност вклучува флексибилност и отвореност во организацијата за нови, идеи, ставови и мисли. Оваа флексибилност во организацијата е суштински аспект за промовирање на некоја „креативна состојба на умот“, со цел да се намалат конформизмот и имитативното и механичко однесување во организациската култура. Трето, кое ќе биде и предмет на истражување во магистерскиот труд, е поврзаноста на организациската креативност со лидерството во самата организација.

**2.2. Тимска креативност**

Креативноста често се гледа како индивидуална особина која може да се манифестира и во процесот и во производот или артефактот создаден преку креативниот процес. Додека секој има различно ниво на развој на компетентноста за креативност, сите субјекти можат да го развијат својот креативен потенцијал преку развивање на подобра свест за креативните процеси, како што е дивергентното размислување. Креативноста најмногу се изучува од индивидуална гледна точка во областа на психологијата, но има сè поголем број студии од областа на образованието, не само во индивидуални задачи туку и во тимски активности кои ги ангажираат студентите во различни видови креативни проекти. Индивидуите се соочуваат со сложени проблеми за кои се потребни соработка и креативност, па тогаш креативноста е општествен процес. Во контекст на образованието, креативноста главно е анализирана со помош на индивидуални активности, што е во спротивност со општествениот карактер на креативноста. Се констатира дека креативноста е интерактивен процес, кој може да се развива и индивидуално и во интеракција со други. Ограничувањата понекогаш претставуваат поттик за почетниот креативен процес; создавањето со ограничени ресурси воспоставува рамка што го води ученикот да се вклучи во креативниот процес за успешно исполнување на овие барања; за време на креативниот процес, ученикот мора да истражи неколку нови решенија за некој проблем, да црпи инспирација од други сознанија за да го води нечие размислување и на крајот да избере решение додека го разгледува контекстот на ситуацијата-проблемот. Оваа дефиниција за креативниот процес поттикнат од ситуациски проблем се совпаѓа со концептот на Виготски за двојна симулација, според кој учениците ги надминуваат критичните конфликти користејќи културни артефакти, со цел да создадат решение.

Тимот се состои од луѓе што комуницираат и работат заедно на остварување на некоја заедничка цел (Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992). Целта на тимот е здружување на ресурсите/вештините за подобрување на продуктивноста. Бидејќи работните места стануваат сè повеќе меѓузависни, повеќе не е возможно поединецот да работи самостојно или изолирано. Деловните услови, кои бргу се менуваат, бараат постојана интеракција со другите, бидејќи работата на една личност е интегрирана со многу други. Како резултат на тоа, традиционалните пристапи за завршување на работата повеќе не се остварливи. Затоа, тимскиот пристап кон бизнисот го препознава ова со максимизирање на колективниот талент и енергијата на луѓето во организацијата за постигнување на целите. Создава култура ориентирана кон луѓето, која поттикнува зајакнување и лична одговорност.

Во интерактивна работна средина, социјалните односи стануваат важна карактеристика на организацискиот живот. Се верува дека истражувањата на директните интеракции меѓу поединците кои се стремат кон креативност на тимско ниво може да го продлабочат разбирањето и за креативноста и за тимската работа. Тимот е примарен механизам за завршување на организациските задачи, односно да решава проблеми и да пронаоѓа креативни решенија за тие проблеми. Има многу придобивки кога вработените работат во тимови. Главни предности на тимовите е можноста да се здружуваат луѓето од повеќе дисциплини и нивната фокусирана одговорност за интегрирање и завршување на задачите на тимско ниво. Како што работодавците бараат тимски играчи, уште поважна е способноста на луѓето да работат во тимови и да водат тимови (McCorkle et al, 1999).

Компонентната теорија на Амабил (Amabile, 1997) вели дека креативноста произлезена од тимови на поединци е примарен извор на иновација. Со поддршка на социјална и техничка интеракција меѓу оние што ја развиваат и оние што ја имплементираат идејата, отворената комуникација, преиспитувањето на нови идеи и разбирањето на различните перспективи, тимовите можат да ги подобрат и промовираат креативноста и иновативноста во организациите (Martins & Terblanche, 2003). Креативноста во тимот се потпира врз перцепции и вештини кои им овозможуваат на членовите да ги согледаат работите од различни перспективи и потоа да дејствуваат врз тие набљудувања за да создадат нова вредност. Креативното однесување може да вклучува развој на нови методи и аранжмани на работа, нови стратегии за работа и развој и комбинирање производи, услуги или технички процеси на нови начини на создавање нови или поголеми придобивки за пазарот. Важно е да се разбере природата на креативноста во претприемачките тимови, бидејќи станува сè потешко за поединците што работат самостојно да ги имаат сите знаења, информации, вештини и ресурси потребни за генерирање на креативни идеи. Мамфорд и др. (Mumford et al., 2002) откриле дека лидерите на креативните процеси намерно поттикнуваат креативно однесување во своите организации преку стимулирање на интелектуалниот развој, поддршка на идеите со ентузијазам, поттикнување вклученост во процесот на иновации и обезбедување автономија за креативност.

**2.3. Индивидуална креативност**

Креативноста често се гледа како индивидуална особина, која се манифестира или во процесот или во производот создаден преку креативност (Sternberg & Lubart, 1995). Додека секој има различно ниво на развиеност на компетентноста за креативност, сите субјекти можат да го развијат својот креативен потенцијал (Runco, 2008) преку развивање на поголема свест за креативните процеси, како што е дивергентното размислување.

Креативноста најмногу се изучува од индивидуална гледна точка во областа на психологијата, но има сè поголем број студии во областа на менаџментот, не само во индивидуални задачи туку и во тимски активности, кои ги ангажираат вработените во различни видови креативни проекти. Кога вработените се соочуваат со сложени проблеми, кои бараат соработка и креативност, тогаш креативноста станува тимски или организациски процес. Додека индивидуалната креативност секогаш се гледа како почетна точка, бидејќи постои и во отсуство на иновативност, организациите зависат од иновацијата. Лесно е да се добијат идеи, но тешко е да се најдат вистински идеи и да се имплементираат во системот како профитабилни. Секој систем на иновативност зависи од многу варијабли, како што се: креативноста, автономноста, вклученоста во донесувањето одлуки, менаџментот, системот на награди и тимската и организациска кохезија.

Според Чикзентмихаи (Csikszentmihalyi, 1996), индивидуалните креативни дејствувања се етаблирани како креативни само од поширока општествена група, а креативноста мора да се сфати како производ од интеракцијата помеѓу поединецот, доменот на активноста и општествената група вклучена во таа активност. Тој тврди дека е невозможно да се замисли објективно мерење на креативноста само врз основа на дејството на поединецот во однос на постојниот домен. Немаме креативна основа за да одредиме колку нешто е креативно и мора да се потпреме на индивидуалните одговори на колективните или експертски проценки. Затоа креативноста на активноста на поединецот мора да биде резултат на проценка на групата. Можеби никогаш нема да знаеме кои когнитивни процеси придонесле и ги направиле Ајнштајн и Пикасо креативни, а можеби и тие не биле особено посебни индивидуи, но можеме да бидеме сигурни дека општествениот одговор на нивната работа бил суштински за да се определат како креативни. Доколку сликите на Пикасо биле чувани во подрум и никој не би имал можност да ги види, тогаш *скриениот* Пикасо не би бил креативен како оној вистинскиот. Тоа е разликата во перспективата помеѓу индивидуалниот и социјалниот поглед на креативноста. Тоа значи дека креативноста на Пикасо не може да се одобри како креативна сè додека ние не можеме да ја прифатиме како таква, сè додека не поместува граници и не инспирира други луѓе да размислуваат на поинаков начин. Тоа се случува и во организациите доколку поединците дадат идеја или решение на проблемот, така што сè додека таа идеја или решение не се одобрат и прифатат од целата организација или од поединечни групи, не може да се гледа како нова идеја или решение на одреден проблем.

Сите луѓе поседуваат креативна способност, но некои ја искажуваат поразлично, односно според начинот на нивното мислење. Оттука, креативната ориентација може да се смета како карактеристика на личноста што влијае врз тоа каде и како луѓето бараат информации, видот на информации со кој претпочитаат да се занимаваат и околината во која претпочитаат да работат. Многу истражувачи пишуваат за индивидуалните карактеристики (Woodman, 1993) кои влијаат врз креативноста и иновативноста на еден човек, но и за карактеристики што можат да се поттикнат или да се научат. За да се поттикнат одредени карактеристики, за да се зголеми индивидуалната креативност, важна улога има лидерот. Тој треба да согледа што поседува една индивидуа и на што треба да работи. Лидерот треба да мотивира и да помага во развојот на своите вработени.

Во согласност со дефиницијата на Амабил (Amabile, 1983, 1996), креативноста на вработените се означува како продукција на идеи, производи или процедури, кои се нови или оригинални и потенцијално корисни за организацијата што вработува. Како таква, креативноста е процес на генерирање идеи, решавање проблеми и доаѓање до вистинска идеја или решение (Amabile, 1983; Sternberg, 1988). Креативноста по природа внесува новина и ја зголемува неизвесноста. Креативните идеи, бидејќи се нови, имаат поголема веројатност да пропаднат. Затоа не е за изненадување што едно од најконзистентните сознанија во врска со креативните поединци е дека тие се отворени, флексибилни и подготвени да преземаат ризици (Barron & Harrington, 1981; Dewett, Sternberg & Lubart, 1991). На поединците им е потребна поддршка во смисла на психолошка сигурност за да се вклучат во креативниот процес и да го остварат својот креативен потенцијал (Harrington, Block, & Block, 1987). Слично на тоа, истражувањето на индивидуалната креативност во организациски контекст открива дека иницијативата за проактивно однесување е поврзана со креативноста и иновативноста (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Понатаму, Ранк и др. (Rank et al., 2004) сугерираат дека зборувањето и подготвеноста да се преиспитува и да се дадат предлози за промена претставуваат врската помеѓу креативноста, или генерирањето нови идеи и иновативноста, или спроведувањето на овие идеи. Биневис, Оули и Сонтаг (Binnewies, Ohly и Sonnetag, 2007) открија дека комуникацијата поврзана со иницијативата и идејата го зголемува креативниот ангажман на вработените. Кога вработените се чувствуваат психолошки сигурни да зборуваат, да бараат помош од другите и да се изразуваат без страв од негативни меѓучовечки последици, тогаш е поверојатно дека ќе се развие висок степен на вклученост во креативните потфати, кои на крајот се важни за креативните перформанси на вработените. Вербалното комуницирање, иницијативата и проактивнотото однесување поверојатно е дека ќе се појават кога поединците се чувствуваат психолошки сигурно (Edmondson, 2004). Кога на поединците им е пријатно да се изјаснат и да зборуваат, тие имаат поголема веројатност да дадат иновативни предлози за промени и да препорачаат модификации на стандардните процедури, дури и кога другите не се согласуваат.

Во прегледот на литературата за организациската креативност, Џорџ (George, 2008) сугерираше дека сигналите за сигурност се една од најважните контекстуални варијабли поврзани со креативноста. Кога се соочуваат со психолошки закани и се чувствуваат психолошки несигурни, поединците имаат поголема веројатност да развијат одбранбена ориентација и имаат помала веројатност да покажат креативност и иновативно однесување на работа. Бурк, Стагл, Салас, Пирс и Кендал (Burke, Stagl, Salas, Pierce, and Kendall, 2006) открија дека психолошката сигурност ја зголемува веројатноста членовите на тимот да се чувствуваат слободни да ги слушаат предлозите и одлуките. Чувството на психолошка сигурност, за да се преиспитаат тековни прашања и да се зборува, е клучно за нечија вклученост во давањето нови идеи и нови предлози.

Од друга страна, компонентната теорија на Амабил (Amabile, 1996) предвидува дека мотивацијата, вештините што се релевантни за доменот и процесите што се релевантни за креативноста се важни компоненти за индивидуалната креативност и дека постојат индивидуални разлики во нивоата на застапеност на овие компоненти. Постојат емпириски истражувања што докажуваат дека поединците се покреативни доколку поседуваат повисоки нивоа од овие три компоненти (Conti, Coon & Amabilie, 1996). Но, покрај овие компоненти, за индивидуалната креативност придонесува и стилот на лидерот.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3.** **Релевантни емпириски истражувања** |  |  |

Во литературата се присутни студии во кои се истражува врската меѓу лидерските стилови и креативноста, кои посочуваат наоди за оваа релација во различни контексти на функционирање.

Студијата спроведена во една рекламна агенција во Пакистан од страна на Рабани, Иман и Камал (Rabbani, Iman & Kamal, 2014), имала за цел да ја согледа улогата на организациската култура како медијатор меѓу лидерството и организациската креативност. Податоците се собрани од 293 вработени на раководни и нераководни позиции. Во ова истражување се користени: мултифакторски прашалник за лидерство, прашалник за организациска култура и прашалник за организациска креативност. Во сите овие инструменти е користена скала од 5 степени (од 1 -воопшто не се согласувам, до 5 – целосно се согласувам). Резултатите во наведеното истражување покажуваат дека:

1. Трансакцискиот стил на лидерство позитивно влијае и има големо значење за организациската креативност
2. Трансформацискиот стил на лидерство има позитивно влијание и големо значење за организациската креативност
3. Лежерниот стил на лидерство има негативно влијание врз организациската креативност
4. Трансакцискиот стил и организациската креативност се значајно поврзани со вклучување на организациската култура како медијатор
5. Трансформацискиот стил и организациската креативност се значајно поврзани со вклучување на организациската култура како медијатор.

Во студијата на Омер Фарук Искана, Гокнур Ерсариб и Атилан Нактијок (Ömer Faruk İşcana, Göknur Ersarıb, Atılhan Naktiyok) од 2014 година се мерени трансформациското и трансакциското лидерство преку кратката верзија на формуларот MLQ (Avolio etal., 1999; Bass & Avolio, 1997), кој е користен и во истражувањето за овој магистерски труд. Користени се 6 ставки за трансформациско и 4 ставки за трансакциско лидерско однесување. За мерење на иновативноста е користена скала на Боно и Џаџ (Bono and Judge, 2003). Исто така, се мерени и организациските перформанси на вработените. Ова истражување спроведено на вработени во мали и средни претпријатија во Турција го нагласи позитивниот ефект на трансформациското лидерство за организациските перформанси и иновациите. Најважниот наод од оваа студија е дека и покрај позитивната врска помеѓу трансакциското лидерство и перципираната организациска поддршка и иновација, постои значајна причинско-последична врска помеѓу овие варијабли. Со други зборови, трансакциското лидерство нема значаен ефект ниту врз перципираните организациски перформанси, ниту врз иновациите. Од друга страна, трансформациското лидерство има многу значаен ефект врз организациските перформанси и иновациите.

Во своето лонгитудинално истражување Дрори и Хониг (Drori & Honig, 2013) следеле старт-ап кој нуди нова софистицирана форма на компјутерска графика од неговото основање во 1996 до неговиот колапс. Иако на почетокот оваа организација уживала голем успех, крајот бил неизбежен бидејќи премногу зависел од генијалноста на еден уметник, воедно и основач.

Сатон (Sutton, 2007) забележал дека најголем дел од компаниите имаат хиерархиски структури и разлики во статусот на вработените, кои ја попречуваат размената на идеи. Тој ја потенцира потребата лидерите да назначуваат „суперѕвезди“ (superstars) во организациите, односно лица што им помагаат на другите да успеат. Од друга страна, вели дека гледа моќни луѓе што се наоѓаат во преден план на состаноците во организациите, иако некои други во истата просторија имаат многу подобри идеи од нив.

По направени бројни интервјуа на креативци, кои се успешни во повеќе полиња, Јохансон (Johansson, 2004) укажува дека иновацијата е поверојатна кога вработените во истата компанија, кои се од различни дисциплини, потекло и област, ќе се соединат и ќе го споделат своето мислење.

Во студијата на Хоегл и Парботех (Hoegl and Parboteeah, 2006) е заклучено дека во раната фаза на иновативниот процес (избор на креативни идеи) и високи нивоа на несигурност и нејаснотија, лидерите на тимовите треба да бидат отворени за конфронтирање, за дискусија базирана врз аргументи, наместо ригидни критериуми за оценување и нефлексибилни методи.

Во нашата земја, за жал, недостасуваат истражувања што се однесуваат на поврзаноста на лидерските стилови со индивидуалната, тимската и организациската креативност. Оттука, главна цел на овој труд ќе биде да се утврди поврзаноста на трансакцискиот и трансформацискиот лидерски стил со трите вида креативност кај вработени во услужната дејност и на кој начин вработените од различен пол, возраст, должина на работното искуство се афирмираат во индивидуалната, тимската и организациската креативност.

|  |  |
| --- | --- |
| **II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Предмет на истражувањето** |  |

Вообичаено е секој менаџер во својата работа да применува одреден лидерски стил кој, според него, е најсоодветен и за работата и за подредените, но и за него како личност. Секогаш ќе биде актуелно прашањето кој лидерски стил треба менаџерот да го применува за да биде најефикасен во својата работа, но и да ја поттикне организациската креативност на своите вработени. Креативноста е составен дел на секој вработен и придонесува организациите да ја зачуваат конкурентската предност. Брзиот технолошки развој и начинот на живот носат постојани промени во работата на организациите, менаџерите со својот начин на водење на своите вработени придонесуваат за покреативна и иновативна работа во организацијата. Од менаџерите зависи како ќе ги водат своите вработени за да ѝ обезбедат на самата организација конкурентна предност и успех во нејзината работа.

Историјата покажува дека лидерите во организациите треба да ја сметаат креативноста за важна стратешка предност, да бидат подготвени да одвојат време и ресурси за да ја развијат како клучно знаење и вештина, како предуслов за севкупниот успех и продуктивност на организацијата, а не само како тактика што треба да се користи повремено.

Наведените наоди од емпириските сознанија и карактеристиките на духот на времето во кое живееме ја претставуваат основата за дефинирање на предметот на истражување во овој магистерски труд, кој е фокусиран кон барање одговор *на поврзанoста на лидерските стилови со индивидуалната, тимската и организациската креативност на вработените.* Фокусот ќе биде ставен на трансакцискиот и трансформацискиот лидерски стил, бидејќи голем дел од литературата укажува дека овие два стила се директно поврзани со организациската креативност. Но, исто така, ќе бидат проверени и разликите во различните видови креативност имајќи предвид некои демографски карактеристики на вработените.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Цел и карактер на истражувањето** |  |

Целта на ова истражување е да се дојде до сознание кои стилови ги поттикнуваат организациската, тимската и индивидуалната креативност и да се утврди дали постојат разлики во организациската, тимската и индивидуалната креативност кај вработените од различен пол, возраст, образование и должина на работното искуство.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Задачи на истражувањето** |  |

Соодветно на предметот на истражување и поставената цел, произлегуваат следниве задачи на истражувањето:

- да се утврди поврзаноста на индивидуалната креативност со трансформацискиот и трансакцискиот стил на лидерство,

- да се утврди поврзаноста на тимската креативност со трансформацискиот и трансакцискиот стил на лидерство

- да се утврди поврзаноста на организациската креативност со трансформацискиот и трансакцискиот стил на лидерство

- да се утврдат разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност меѓу вработените од различен пол, возраст, образование и работно искуство.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Хипотези** |  |

Согласно со предметот на истражување, поставената цел и истражувачките задачи, поставени се следниве хипотези:

***Хипотеза 1***. Во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство, вработените покажуваат поголема индивидуална креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил

***Хипотеза 2***. Во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство, вработените покажуваат поголема тимска креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил

***Хипотеза 3:*** Во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство, вработените покажуваат поголема организациска креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил

`

***Хипотеза 4:*** Постојат разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност меѓу вработените од различен пол, возраст, образование и работно искуство на вработените.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Варијабли** |  |

Варијабли во истрaжувањето се перципираните **лидерски стилови**. Конкретно, во ова истражување во фокусот се трансформацискиот и трансакцискиот стил на лидерство. Индикатор за лидерските стилови се резултатите добиени на Multifactor Leadership Questionnaire/ ДА СЕ ПРЕВЕДЕ – мултифакторски прашалник за водство (Bass and Avolio, 2000). Повисокиот резултат постигнат во наведениот прашалник покажува поголема изразеност на стилот на лидерство на кој се однесува еден од двата стила на лидерство.

Димензиитe на варијаблата **организациска креативност** се третираат како посебни варијабли: индивидуалната креативност, тимската креативност и организациската креативност. Тие се утврдени со прашалникот Creativity Audit Questionnaire-Icreate Projekt EU ДА СЕ ПРЕВЕДЕ.

Во истражувањето ќе бидат вклучени и полот, возраста, образованието и работното искуство на вработените.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Методи, техники и инструменти на истражувањето** |  |

Во спроведеното истражување се применети прашалник за идентификување на лидерските стилови и прашалник што се однесува на индивидуалната, тимската и организациската креативност. Применетите мерни инструменти се опишани во текстот што следува.

**Прашалник за лидерство**

Овој прашалник го развиле Бас и Аволио (Multifactor Leadership Questionnaire, Bass and Avolio, 2000) и често се користи во студии за утврдување на стилот на лидерство во организациите. Испитаниците треба да го опишат стилот на раководење на својот непосредно претпоставен раководител/менаџер, онака како што тие го доживуваат. Во инструментот има 18 искази преку кои испитаниците проценуваат во колкав степен тие одговараат на личноста што ја проценуваат. Мултифакторскиот прашалник (MLQ) има скала од еден до пет на која 1 - значи дека испитаникот „воопшто“ не се согласува со исказот, а 5 - укажува дека „речиси секогаш“ се согласува со исказот.

Од вкупниот број искази, 10 се однесуваат на трансформациско, а 8 на трансакциско лидерство (Прилог). Најнискиот резултат што може да се добие за трансформациско лидерство изнесува 10, а највисокиот 50, додека најнискиот резултат што може да се добие за трансакциско лидерство изнесува 8, додека највисокиот резултат што може да се добие изнесува 40.

**Прашалник за перцепцијата на организациската креативност на вработените**

Овој прашалник е адаптирана верзија на прашалникот Creativity Audit Questionnaire-Icreate Projekt EU. Анкетниот прашалник е поделен во четири целини, а одговорите се даваат на Ликертова скала чиј опсег е од 1 до 5 степени. Повисокиот степен изразува поголемо согласување со понуденото тврдење.

**Првата целина** од прашалникот се однесува на индивидуалната креативност во работен контекст. 10 прашања во овој дел се однесуваат на личните карактеристики и обележја на работното окружување кои ја поттикнуваат индивидуалната креативност. Најнискиот резултат што може да се добие за *индивидуалната креативност* изнесува 10, а највисокиот 50.

**Втората целина** се однесува на улогата на работните тимови за поттикнување на креативноста. Испитаникот се изјаснува на 6 прашања за комуникацијата во тимовите, за постапките на донесување тимски одлуки, за размената на идеи меѓу членовите на тимот. Најнискиот резултат што може да се добие за тимската креативност изнесува 6, а највисокиот 30.

**Третата целина** се однесува на напорите што менаџментот на организацијата ги прави за да ја поттикне организациската креативност. Во овој дел испитаниците на 7 прашања ги соопштуваат своите ставови за организациските методи за поттикнување на настанувањето и размената на идеи и знаења, соработката меѓу одделенијата, секторите, системот на наградување и слично. Најнискиот резултат што може да се добие за организациската креативност изнесува 7, а највисокиот 35. За вкупната организациска креативност најнискиот резултат што може да се добие изнесува 23, а највисокиот 115 (Прилог).

|  |  |
| --- | --- |
| **7. Примерок** |  |

Примерокот го сочинуваат вработени во услужна дејност во Република Северна Македонија. Вкупниот број вработени вклучени во примерокот изнесува 93. Сите вработени се од услужна дејност (банкарски сектор и осигурителни компании). Подолу е прикажан примерокот од аспект на полот, возраста, степенот на образование и работното искуство.

Слика 1. Структура на примерокот според полот на вработените

Од вкупниот број вработени што го сочинуваат примерокот (N=93), повеќе од две третини од вработените се од женски пол (N=54 или 58%), а една третина се вработени од машки пол (N=39 или 42%) (Слика 1).

Најголемиот број од вработените опфатени во примерокот се на возраст од 30 до 45 години (N= 54 или 58,06%), eдна четвртина се на возраст од 18 до 29 години (N= 24, односно 25,81%), а најмалку се на возраст над 45 години (N= 15, односно 16,13%). Просечната возраст на вработените во примерокот изнесува 36,47 години. Половината од нив се на возраст до 35,83 години, а другата половина се на возраст над 35,83 години. Најголемиот број од вработените се во возрасната група од 30 до 45 години (Слика 2).

Слика 2. Структура на примерокот според возраста на вработените

Слика 3. Структура на примерокот според степенот на образование на вработените

Во однос на образованието на вработените од примерокот, најголемиот број го сочинуваат вработени со високо образование (N=75, односно 80,65%), додека другите (N=18, односно 19,35%) се со средно образование (Слика 3).

Слика 4. Структура на примерокот според должината на работното искуство на вработените

Според должината на работното искуство, најголемиот број од вработените во примерокот (N =84, односно 90,32%) имаат работно искуство до 20 години, по 42 вработени, односно 45,16% имаат работно искуство до 10 години или 11 до 20 години. Најмал број од вработените што го сочинуваат примерокот (N=9, односно 9,68%) имаат работно искуство подолго од 20 години (Слика 4).

|  |  |
| --- | --- |
| **10. Резултати** |  |

**Наоди за ставовите на вработените кон лидерските стилови**

Во овој дел табеларно се прикажани дескриптивните статистики (М и SD) кои се однесуваат на ставовите на вработените во однос на: карактеристиките на нивните раководители (Табела 2), индивидуалната креативност (Табела 3), тимската креативност (Табела 4) и организациската креативност (Табела 5).

Табела 2. Дескриптивни статистики за ставовите на вработените во однос на карактеристиките на нивните раководители/лидери (N=93)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Карактеристиките на раководителите/ лидерите** | **M** | **SD** |
| MP1 | ...ми овозможува помош во работењето во замена за моите напори | 4,06 | 1.031 |
| MP2 | ...не се вклучува во разрешување на проблемите сè додека не станат сериозни | 2,64 | 1,38 |
| MP3 | ...го фокусира вниманието на нерегуларности, грешки и отстапувања од стандардите | 3,58 | 1,336 |
| MP4 | ...кога ќе се појават проблеми, избегнува да пронајде решение за нив | 2,00 | 1,232 |
| MP5 | ...разговара за своите најважни вредности и верувања | 3,73 | 1,112 |
| MP6 | ...е отсутен/на кога е најпотребно | 2,23 | 1,334 |
| MP7 | ...јасно нагласува кој е одговорен за извршување на задачите | 4,00 | 1,155 |
| MP8 | ...зборува со ентузијазам за целите што треба да се постигнат | 4,45 | 0,85 |
| MP9 | ...постојано нагласува дека е важно да сме истрајни во нашите намери | 4,23 | 1,055 |
| MP10 | ...јасно кажува што можеме да очекуваме кога ќе ги постигнеме целите | 4,13 | 1,056 |
| MP11 | ...доброто на групата/тимот го смета за поважно од личниот интерес | 4,00 | 1,342 |
| MP12 | ...неговиот/нејзиниот однос е вреден за мојата почит | 4,19 | 1,014 |
| MP13 | ...прикажува чувство на моќ и доверба | 4,00 | 1,095 |
| MP14 | ...смета дека имам различни потреби, способности и стремежи од другите | 3,71 | 1,131 |
| MP15 | ...ме поттикнува да ги согледам проблемите од различни агли | 4,06 | 0,964 |
| MP16 | ...ми помага да ги развивам своите квалитети | 3,94 | 1,209 |
| MP17 | ...предлага нови начини за успешно завршување на работните задачи | 3,87 | 1,147 |
| MP18 | ...изразува задоволство кога ќе ги исполнам очекувањата | 4,32 | 1,045 |
| MP19 | ...покажува доверба дека целите ќе бидат постигнати | 4,39 | 0,919 |

Врз основа на просечните вредности на одговорите на вработените (Табела 2), кои се однесуваат на процената на **карактеристиките на раководителите,** евидентно е дека највисоко се проценува ентузијазмот на раководителите во врска со целите што треба да се постигнат (М=4,45), довербата дека целите ќе бидат постигнати (М=4,39), задоволството од исполнетите очекувања (М=4,32), истрајноста во намерите (М=4,23), односот што е за почит (М=4,19), очекувањата од постигнатите цели (М=4,13), поттикот за согледување на проблемите од различни агли (М=4,06) и помошта во работењето (М=4,06). Најниско се проценува бегањето од пронаоѓање решение за проблемите (М=2,00), отсуството кога тоа е најпотребно (М=2,23) и разрешувањето на проблемите кога тие ќе станат сериозни (М=2,64).

Табела 3. Дескриптивни статистики за ставовите на вработените кон индивидуалната креативност (N=93)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Ставови за индивидуалната креативност** | **M** | **SD** |
| ИК1 | Верувам дека моите индивидуални особини придонесуваат да бидам покреативен/покреативна на работното место. | 4,52 | 0,508 |
| ИК2 | Мојата работа ме исполнува. | 3,94 | 0,929 |
| ИК3 | Моето претходно искуство придонесува да бидам покреативен/-а на работното место. | 4,32 | 0,909 |
| ИК4 | Различните прашања и проблеми не ја спречуваат мојата креативност на работното место. | 4,19 | 0,749 |
| ИК5 | Сигурен/-а сум дека можам да развијам креативни идеи кои помагаат во решавање на проблемот. | 4,35 | 0,798 |
| ИК6 | На проблемите повеќе гледам како на шанси (предизвици) отколку како на ризици. | 4,06 | 0,834 |
| ИК7 | Избегнувам да се држам строго до правилата. | 2,77 | 1,146 |
| ИК8 | Временскиот притисок значајно влијае врз мојата креативност. | 3,52 | 1,061 |
| ИК9 | Висината на платата значајно влијае врз мојата креативност. | 4,19 | 0,946 |
| ИК10 | Работната средина позитивно ми влијае врз решавањето проблеми. | 3,90 | 0,943 |

Врз основа на податоците во Табела 3, може да се забележи дека во однос на **индивидуалната креативност,** најпозитивни се ставовите на вработените што се однесуваат на поврзаноста на индивидуалните особини со креативноста на работното место (М=4,52), развивањето креативни идеи за решавање проблеми (М=4,35) и претходното искуство и креативност (М=4,32). Најмалку позитивни ставови имаат за строгото држење до правилата (М=2,77).

Табела 4. Дескриптивни статистики за ставовите на вработените за тимската креативност (N=93)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Ставови за тимската креативност** | **M** | **SD** |
| TК12 | Членовите на мојот тим се разликуваат во однос на образованието, културниот идентитет, стилот на размислување и сл. | 4,13 | 0.957 |
| TК13 | Кога е потребно, меѓу членовите на тимот има честа и отворена комуникација. | 4.13 | 0.846 |
| TК14 | Кога се бара решение на некој проблем, најпрво тимот ги соопштува своите идеи, а потоа ја избира најдобрата идеја. | 3.68 | 1.137 |
| TК15 | Меѓу некои членови од тимот постојат конфликти. | 3.16 | 1.267 |
| TК16 | Поголемо задоволство ми претставува да работам со членовите на тимот отколку сам/-а. | 377 | 0.956 |
| TК17 | Доволно сме мотивирани за да бидеме покреативни. | 3.23 | 1.087 |

Во однос на **тимската креативност,** вработените имаат најпозитивни ставови за почитување на разликите во образованието, културниот идентитет, стиловите на размислување и сл. (М=4,13) и честата и отворена комуникација (М=4,13), додека најмалку позитивни ставови имаат за конфликтите меѓу членовите од тимот (М=3,16) и мотивираноста за поголема креативност (М=3,23) (Табела 4).

Табела 5. Дескриптивни статистики за ставовите на вработените кон организациската креативност (N=93)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Ставови за организациската креативност** | **M** | **SD** |
| OК18 | Мојата организација јасно ги споделува својата визија и цел со своите вработени. | 3,67 | 0.871 |
| OК19 | Во мојата организација се поставуваат јасни цели во врска со иновациите (воведување нови идеи и услуги). | 3,74 | 0,930 |
| OК20 | Мојата организација го почитува системот на наградување (финансиски и етички награди). | 3,84 | 1,241 |
| OК21 | Мојата организација применува техники со кои се зголемува мотивацијата на вработените. | 3,45 | 1,287 |
| OК22 | Мојата организација јасно ја поддржува слободата за соопштување на нови идеи. | 3,81 | 0,833 |
| OК23 | Во мојата организација, за да решиме проблем во едно одделение/ сектор, слободно бараме идеи од друго одделение/сектор. | 3,45 | 1,028 |
| OK24 | Мојата организација ја почитува отворената комуникација меѓу вработените (отворена размена на идеи). | 3,84 | 0,688 |

Во однос на **организациската креативност,** ставовите на вработените се прилично хомогени и се движат во опсегот од М=3,45 (за решавање на проблеми со барање идеи и за примена на техники за зголемување на мотивираноста) до М=3,84 (за почитување на системот на наградување).

Табела 6. Дескриптивни статистики за индивидуалната, тимската и организациската креативност (N=93)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ставови кон креативноста** | **Мин.** | **Макс.** | **M** | **SD** |
| Индивидуална  креативност | 1 | 5 | 3,98 | 0,370 |
| Тимска  креативност | 2 | 5 | 3,68 | 0,414 |
| Организациска  креативност | 2 | 5 | 3,69 | 0,727 |

Врз основа на податоците од горната табела (Табела 6), се забележува дека на скала од 1 до 5, одговорите на вработените покажуваат повисоки просечни вредности во однос на своите ставови за исполнетост на услови за изразување на индивидуалната, тимската и организациската креативност. Нивните одговори во врска со трите типа креативност се слични (за индивидуалната М=3,98; за тимската М=3,68 и за организациската креативност М=3,69), при што исполнетоста на условите за индивидуалната креативност се оценува највисоко.

Одговорите на вработените што се однесуваат на перцепцијата на стилот на лидерство што го практикуваат нивните претпоставени се прикажани на дескриптивно ниво во Табела 7.

Табела 7. Дескриптивни статистики за процената на стиловите на лидерство

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стил на лидерство** | **N** | **M** | **SD** |
| **Трансформациски стил** | 54 | 4,21 | 0, 688 |
| **Трансакциски стил** | 39 | 3,34 | 0,485 |

Врз основа на податоците од горната табела (Табела 7), се забележувa дека поголемиот број од вработените (N**=** 54) оценуваат дека во нивните организации подоминантен стил на лидерство е трансформацискиот стил (М=4,21), додека помал број вработени (N**=**39) оценуваат поголемо присуство на трансакциски стил на лидерство (М=3,34).

**Наоди од тестирањето на хипотезите**

Во овој дел се презентирани резултатите што се добиени од тестирањето на истражувачките хипотези.

1. **Постојат разлики во индивидуалната креативност во зависност од лидерскиот стил (хипотеза 1)**

Пред да бидат тестирани разликите во индивидуалната креативност во зависност од лидерскиот стил, ќе биде разгледана дистрибуцијата на одговорите на вработените со различни демографски карактеристики (пол, возраст, ниво на образование, должина на работното искуство) во поглед на индивидуалната креативност.

Табела 8. Дистрибуција на одговорите за индивидуална креативност кај вработени од различен пол

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Пол | Машки | f | 0 | 31 | 8 | 39 |
| % | 0 | 33,3 | 8,6 | 41,9 |
| Женски | f | 6 | 45 | 3 | 54 |
| % | 6,5 | 48,4 | 3,2 | 58,1 |
| **Вкупно** |  | f | 6 | 76 | 11 | 93 |
| % | 6,5 | 81,7 | 11,8 | 100,0 |

Поголем е процентот на вработени од женски пол, кои се согласуваат и потполно се согласуваат (51,6%) со условите за изразување на индивидуалната креативност, во споредба со процентот на вработени од машки пол, кои се согласуваат и потполно се согласуваат (41,9%) (Табела 8).

Во однос на возраста на вработените, најголемиот број вработени кои се согласуваат и потполно се согласуваат (51,6%) се на возраст од 30-45 години, помал е бројот ( 25,8%) на оние што се на возраст од 18-29 години, а најмал е бројот (16,6%) на оние вработени чија возраст е над 45 години (Табела 9).

Табела 9. Дистрибуција на одговорите за индивидуална креативност кај вработени од различна возраст

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Возраст | 18-29 години | f | 0 | 24 | 0 | 24 |
| % | 0 | 25,8 | 0,0 | 25,8 |
| 30-45 години | f | 6 | 45 | 3 | 54 |
| % | 6,5 | 48,4 | 3,2 | 58,1 |
| над 45 години | f | 0 | 7 | 8 | 15 |
| % | 0,0 | 7,5 | 8,6 | 16,1 |
| **Вкупно** |  | f | 6 | 76 | 11 | 93 |
| % | 6,5 | 81,7 | 11,8 | 100,0 |

Во однос на нивото на образование, 74,2% од вработените со високо образование се согласуваат и потполно се согласуваат со можностите за индивидуална креативност, а само 19,4% од оние што се со средно образование се согласуваат и потполно се согласуваат (Табела 10).

Табела 10. Дистрибуција на одговорите за индивидуална креативност кај вработени со различно ниво на образование

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ниту се согласувам,ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Образование | Средно | f | 0 | 13 | 5 | 18 |
| % | 0 | 33,3 | 8,6 | 41,9 |
| Високо | f | 6 | 63 | 6 | 75 |
| % | 6,5 | 67,7 | 6,5 | 80,6 |
| **Вкупно** |  | f | 6 | 76 | 11 | 93 |
| % | 6,5 | 81,7 | 11,8 | 100,0 |

Во однос на должината на работното искуство на вработените и дистрибуцијата на нивните одговори, еднаков е бројот на вработените до 10- годишно работно искуство (41,9%) со оние со искуство од 11-20 години (41,9%) кои се согласуваат и потполно се согласуваат со можностите за индивидуална креативност, а во оваа категорија спаѓаат само 7% од одговорите на вработените со искуство над 20 години (Табела 11).

Табела 11. Дистрибуција на одговорите за индивидуална креативност кај вработени со различна должина на работно искуство

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ниту се согласувам,  ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Работно искуство | до 10 години | f | 0 | 36 | 3 | 42 |
| % | 3 | 38,7 | 3,2 | 45,2 |
| од 11 до 20 години | f | 3 | 39 | 0 | 42 |
| % | 3,2 | 41,9 | 0,0 | 45,2 |
| над 20 години | f | 0 | 1 | 8 | 9 |
| % | 0,0 | 1,1 | 8,6 | 9,7 |
| **Вкупно** |  | f | 6 | 76 | 11 | 93 |
| % | 6,5 | 81,7 | 11,8 | 100,0 |

Табела 12. Значајност на разлики во индивидуалната креативност во услови на трансформациски и трансакциски стил на раководење

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стил**  **на лидерство** | **N** | **M** | **SD** | **t** | **p** |
| Трансакциски лидерски стил | 39 | 4,18 | 0,151 | 2,82 | <0.01 |
| Трансформациски лидерски стил | 54 | 3,94 | 0,177 |

df=91, 1.66 критична вредност за ниво 0.05 и 2.37 за ниво 0.01

За тестирање на првата хипотеза, која постулира дека: *Во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство вработените покажуваат поголема индивидуална креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил*, применета е постапка на t-тестот. Споредени се две групи вработени, оние што преферираат трансакциски наспроти оние што преферираат трансформациски стил како услов за изразување на индивидуалната креативност. Во услови кога вработените перципираат трансакциски стил на лидерство, постигнати се повисоки резултати во индивидуалната креативност (М=4,18), наспрема трансформациски стил (М=3,94). Од табелата може да се види дека вработените што перципираат трансакциски и трансформациски стил на лидерство кај нивните претпоставени значајно се разликуваат во индивидуалната креативност (t (91) =2,82; p< 0.01). Добиената разлика во индивидуалната креативност е во прилог на вработените што перципираат дека лидерот на организацијата применува трансакциски стил на раководење. Т-тестот е значаен, но бидејќи добиениот наод е спротивен од очекувањето формулирано во хипотеза 1, оваа хипотеза **се отфрла**.

**2. Разлики во тимската креативност во зависност од лидерскиот стил (хипотеза 2)**

Пред да бидат тестирани разликите во тимската креативност во зависност од лидерскиот стил, ќе биде разгледана дистрибуцијата на одговорите на вработените со различни демографски карактеристики (пол, возраст, ниво на образование, должина на работното искуство).

Табела 13.Дистрибуција на одговорите за тимска креативност кај вработени со различен пол

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Пол | Машки | f | 3 | 36 | 0 | 39 |
| % | 3,2 | 38,7 | 0,0 | 41,9 |
| Женски | f | 15 | 36 | 3 | 54 |
| % | 16,1 | 38,7 | 3,2 | 58,1 |
| **Вкупно** | Вкупно | f | 18 | 72 | 3 | 93 |
| % | 19,4 | 77,4 | 3,2 | 100,0 |

Поголем е процентот на вработени од женски пол, кои се согласуваат и потполно се согласуваат (41,9%) со условите за тимска креативност, во споредба со процентот на вработени од машки пол, кои се согласуваат и потполно се согласуваат (38,7%) (Табела 13).

Во однос на возраста на вработените, најголемиот број вработени кои се согласуваат и потполно се согласуваат (80,6%) се во категоријата над 45 години, помал е бројот (53,1%) на оние што се на возраст од 30-45 години, а најмал е бројот (19,4%) на оние вработени чијашто возраст е над 45 години (Табела 14).

Табела 14. Дистрибуција на одговорите за тимска креативност кај вработени со различна возраст

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Возраст | 18-29 години | f | 6 | 18 | 0 | 24 |
| % | 6,5 | 19,4 | 0,0 | 25,8 |
| 30-45 години | f | 12 | 39 | 3 | 54 |
| % | 12,9 | 41,9 | 3,2 | 58,1 |
| над 45 години | f | 0 | 15 | 0 | 15 |
| % | 0,0 | 16,1 | 0,0 | 16,1 |
| **Вкупно** |  | f | 18 | 72 | 3 | 93 |
| % | 6,5 | 77,4 | 320,0 | 100,0 |

Во однос на нивото на образование, 64,5% од вработените со високо образование се согласуваат и потполно се согласуваат со можностите за тимска креативност, а само 16,1% од вработените со средно образование се согласуваат и потполно се согласуваат (Табела 15).

Табела 15.Дистрибуција на одговорите за тимска креативност кај вработени со различно ниво на образование

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Образование | Средно | f | 3 | 15 | 0 | 18 |
| % | 3,2 | 16,1 | 0,0 | 19,4 |
| Високо | f | 15 | 57 | 3 | 75 |
| % | 16,1 | 61,3 | 3,2 | 80,6 |
| **Вкупно** |  | f | 18 | 72 | 3 | 93 |
| % | 19,4 | 77,4 | 3,2 | 100,0 |

Табела 16. Дистрибуција на одговорите за тимска креативност кај вработени со различна должина на работното искуство

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Работно искуство | до 10 години | Број | 12 | 30 | 0 | 42 |
| % | 13 | 32,3 | 0,0 | 45,2 |
| од 11 до 20 години | Број | 6 | 33 | 3 | 42 |
| % | 6,5 | 35,5 | 3,2 | 45,2 |
| над 20 години | Број | 0 | 9 | 0 | 9 |
| % | 0,0 | 9,7 | 0,0 | 9,7 |
| **Вкупно** |  | Број | 18 | 72 | 3 | 93 |
| % | 19,4 | 77,4 | 3,2 | 100,0 |

Во однос на должината на работното искуство на вработените и дистрибуцијата на нивните одговори, најголем е бројот на вработените со искуство од 11 до 20 години (38,7%), кои се согласуваат и потполно се согласуваат со можностите за тимска креативност, помал е бројот на оние од категоријата со работно искуство до 10 години (32,3%), а најмал на оние што се со работно искуство поголемо од 20 години (Табела 16).

За тестирање на втората хипотеза која постулира дека: *Во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство вработените покажуваат поголема тимска креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил*, применета е постапка на t-тестот. Споредени се две групи вработени, оние што преферираат трансакциски наспроти оние што преферираат трансформациски стил во однос на можностите за изразување на тимската креативност.

Табела 17. Значајност на разлики во тимската креативност во услови на трансформациски и трансакциски стил на раководење

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стил на лидерство** | **N** | **M** | **SD** | **t** | **р** |
| Трансакциски лидерски стил | 39 | 3,92 | 0,073 | 1,709 | <0.05 |
| Трансформациски лидерски стил | 54 | 3,78 | 0,289 |

df=91

1.66 критична вредност за ниво 0.05 и 2.37 за ниво 0.01

Во услови кога вработените перципираат трансакциски стил на лидерство, постигнати се повисоки резултати во тимската креативност (М=3,92), наспрема трансформацискиот стил (М=3,78). Од добиените резултати може да се види дека меѓу вработените што преферираат трансакциски и трансформациски стил на раководење постојат разлики во тимската креативност (t (91)=1,709; p<0,05). Добиената разлика во тимската креативност е во прилог на вработените што перципираат дека лидерот на организацијата применува трансакциски стил на раководење. Т-тестот е значаен, но бидејќи добиениот наод е спротивен од очекувањето формулирано во хипотеза 2, оваа хипотеза **се отфрла**.

**Разлики во организациската креативност во зависност од лидерскиот стил (хипотеза 3)**

Пред да бидат тестирани разликите во организациската креативност во зависност од лидерскиот стил, ќе биде разгледана дистрибуцијата на одговорите на вработените со различни демографски карактеристики (пол, возраст, ниво на образование, должина на работно искуство).

Поголем е процентот на вработени од женски пол, кои се согласуваат и потполно се согласуваат (32,3%) со условите за организациска креативност во споредба со процентот на вработени од машки пол, кои се согласуваат и потполно се согласуваат (26,8%) (Табела 18).

Табела 18. Дистрибуција на одговорите за организациска креативност кај вработени од различен пол

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Не се согласувам | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| ПОЛ | Машки | f | 3 | 12 | 15 | 9 | 39 |
| % | 3,2 | 12,9 | 16,1 | 9,7 | 41,9 |
| Женски | f | 3 | 21 | 24 | 6 | 54 |
| % | 3,2 | 22,6 | 25,8 | 6,5 | 58,1 |
| **Вкупно** |  | f | 6 | 33 | 39 | 15 | 93 |
| % | 6,5 | 35,5 | 41,9 | 16,1 | 100,0 |

Табела 19. Дистрибуција на одговорите за организациска креативност кај вработени со различна возраст

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Не се согласувам | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Возраст | 18-29 години | f | 3 | 9 | 9 | 3 | 24 |
| % | 3,2 | 9,7 | 9,7 | 3,2 | 25,8 |
| 30-45 години | f | 3 | 21 | 18 | 12 | 54 |
| % | 3,2 | 22,6 | 19,4 | 12,9 | 58,1 |
| над 45 години | f | 0 | 3 | 12 | 0 | 15 |
| % | 0,0 | 3,2 | 12,9 | 0,0 | 16,1 |
| **Вкупно** |  | f | 6 | 33 | 39 | 15 | 93 |
| % | 6,5 | 35,5 | 41,9 | 16,1 | 100,0 |

Во однос на возраста на вработените, најголемиот број вработени кои се согласуваат и потполно се согласуваат (32,3%) се во категоријата од 30 до 45 години, а идентичен е процентот на одговори (по 12,9%) за вработените во категоријата од 18-29 години и над 45 години (Табела 19).

Табела 20. Дистрибуција на одговорите за организациска креативност кај вработени со различно образование

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Не се согласувам | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Образование | Средно | f | 0 | 3 | 15 | 0 | 18 |
| % | 0,0 | 3,2 | 16,1 | 0,0 | 19,4 |
| Високо | f | 6 | 30 | 24 | 15 | 75 |
| % | 6,5 | 32,3 | 25,8 | 16,1 | 80,6 |
| **Вкупно** |  | f | 6 | 33 | 39 | 15 | 93 |
| % | 6,5 | 35,5 | 41,9 | 16,1 | 100,0 |

Во однос на нивото на образование, 41,9% од вработените со високо образование се согласуваат и потполно се согласуваат со можностите за организациска креативност, а само 16,1% од вработените со средно образование се согласуваат и потполно се согласуваат (Табела 20).

Во однос на должината на работното искуство на вработените и дистрибуцијата на нивните одговори, најголем е бројот на вработените со искуство до 10 години (25,8%), кои се согласуваат и потполно се согласуваат со можностите за организациска креативност, помал е бројот на оние од категоријата 11 до 20 години со работно искуство до 10 години (22,6%), а најмал (9,7%) на оние што се со работно искуство поголемо од 20 години (Табела 21).

Табела 21. Дистрибуција на одговорите за организациска креативност кај вработени со различна должина на работно искуство

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Не се согласувам | Ниту се согласувам, ниту не се согласувам | Се согласувам | Потполно се согласувам | **Вкупно** |
| Работно искуство | до 10 години | f | 3 | 15 | 12 | 12 | 42 |
| % | 3,2 | 16,1 | 12,9 | 12,9 | 45,2 |
| од 11 до 20 години | f | 3 | 18 | 18 | 3 | 42 |
| % | 3,2 | 19,4 | 19,4 | 3,2 | 45,2 |
| над 20 години | f | 0 | 0 | 9 | 0 | 9 |
| % | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 0,0 | 9,7 |
| **Вкупно** |  | f | 6 | 33 | 39 | 15 | 93 |
| % | 6,5 | 35,5 | 41,9 | 16,1 | 100,0 |

За тестирање на хипотезата 3, која постулира дека: *Во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство, вработените покажуваат поголема организациска креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил*, применета е постапка на t-тестот, а добиените резултати се прикажани во Табела 22.

Табела 22. Значајност на разлики во организациската креативност во услови на трансформациски и трансакциски стил на раководење

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стил на лидерство** | **N** | **M** | **SD** | **t** | **р** |
| Трансакциски лидерски стил | 39 | 3,77 | 0,814 | 0,811 | >0,05 |
| Трансформациски лидерски стил | 54 | 3,62 | 0,60 |

df=91 Критична вредност 1.66 (за ниво 0.05); и 2.37 (за ниво 0.01)

Во услови кога вработените перципираат трансакциски стил на лидерство, постигнати се повисоки резултати во организациската креативност (М=3,77), наспрема трансформациски стил (М=3,62). Од добиените резултати може да се види дека меѓу вработените што преферираат трансакциски и трансформациски стил на раководење, не постојат разлики во организациската креативност (t (91)=0,811; p>0,05), со штопоставената хипотеза 3 **се отфрла**.

**4. Разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност кај вработени од различен пол, возраст, образование и работно искуство (хипотеза 4)**

**4.1. Разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност кај вработени од различен пол**

Од добиените податоци се заклучува дека вработените од женски пол незначајно се разликуваат во перципирањето на индивидуалната креативност од вработените од машки пол (р>0.05 односно t=0.03) и во однос на тимската креативност (р>0.05 односно t=0.04). Меѓу вработените од различен пол не постојат значајни разлики во организациската креативност (p>0,05 односно t=0,08) (Табела 23).

Табела 23. Значајност на разликите во перцепцијата на компонентите на креативност кај вработени од различен пол

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Креативност** | **Пол** | **N** | **M** | **SD** | **T** | **p** |
| Индивидуална креативност | Машки | 39 | 3,92 | 0,857 | 0.03 | >0.05 |
| Женски | 54 | 4,01 | 0,687 |
| Тимска креативност | Машки | 39 | 3,71 | 1,023 | 0.04 | >0.05 |
| Женски | 54 | 3,67 | 0,987 |
| Организациска креативност | Машки | 39 | 3,52 | 1,032 | 0.08 | >0,05 |
| Женски | 54 | 3,84 | 0,976 |

**4.2. Разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност кај вработени со различно ниво на образование**

Од добиените податоци се заклучува дека, без оглед на разликите во образованието на вработените (со средно и високо образование), не постојат разлики во перципирањето на индивидуалната (t=0,01; р>0.05), тимската (t=0.11; p>0.05 ) и организациската креативност (t=0.04; р>0.05) (Табела 24).

Табела 24. Значајност на разликите во перцепцијата на компонентите на креативност кај вработени со различно образование

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Образование** | **N** | **M** | **SD** | **t** | **p** |
| **Индивидуална**  **креативност** |  |  |  |  | 0.01 | >0,05 |
| Средно | 18 | 3,95 | 0,765 |
| Високо | 75 | 4,12 | 0,833 |
| **Тимска**  **креативност** |  |  |  |  | 0.11 | >0,05 |
| Средно | 18 | 3,61 | 0,893 |
| Високо | 75 | 3,69 | 0,944 |
| **Организациска**  **креативност** |  |  |  |  | 0.04 | >0,05 |
| Средно | 18 | 3,48 | 0,529 |
| Високо | 75 | 3,72 | 0,665 |

**4.3. Разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност кај вработени со различна должина на работно искуство**

Табела 25. Значајност на разликите во перцепцијата на компонентите на креативност кај вработени со различна должина на работно искуство

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Работно искуство (години) | **N** | **M** | **SD** | **t** | **p** |
| Индивидуална креативност | – 15  16 + | 49  44 | 3,798  3,788 | 0,855  0,795 | 0,02 | > 0,05 |
| Тимска креативност | – 15  16+ | 49  44 | 3,954  3,896 | 0,832  0,793 | 0,19 | >0,05 |
| Организациска креативност | – 15  16 + | 49  44 | 3,989  4,013 | 0,912  0,846 | 0,03 | >0,05 |

Од добиените податоци се заклучува дека, без оглед на разликите во должината на работното искуство (вработени со искуство до 16 години и вработени со искуство над 16 години), не постојат разлики во перципирањето на индивидуалната (t=0,02; р>0.05), тимската (t=0.19; p>0.05) и организациската креативност (t=0.03; р>0.05).

**4.4. Разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност кај вработени со различна возраст**

Табела 26. Значајност на разликите во перцепцијата на компонентите на креативност кај вработени со различна возраст

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Возрасна структура | **N** | **M** | **SD** | **t** | **p** |
| Индивидуална  креативност | – 40  41+ | 48  45 | 3,922  3,997 | 0,833  0,912 | 0,01 | > 0,05 |
| Тимска  Креативност | - 40  41 + | 48  45 | 3,897  3,911 | 0,844  0,859 | 0,21 | >0,05 |
| Организациска  креативност | – 40  41 + | 48  45 | 3,862  4,007 | 0,977  0,871 | 0,02 | >0,05 |

Од добиените податоци се заклучува дека, без оглед на разликите во возраста на вработените (вработени на возраст до 40 години и вработени на возраст над 40 години), не постојат разлики во перципирањето на индивидуалната (t=0,01; р>0.05), тимската (t=0.21; p>0.05 ) и организациската креативност (t=0.05; р>0.05).

|  |  |
| --- | --- |
| **11. Дискусија** |  |

Целта на ова истражување беше да се утврди поврзаноста на креативноста (индивидуална, тимска и организациска креативност) со лидерските стилови (трансформацискиот и трансакцискиот стил на лидерство) и да се утврдат разлики во креативноста (индивидуална, тимска и организациска креативност) меѓу вработените на различна возраст, пол, години на работно искуство.

Врз основа на добиените резултати од мултифакторскиот прашалник за лидерство – multifactor leadership questionnaire на Бас и Авлио се забележува дека во услужната дејност во Македонија во компаниите е подоминантен трансформацискиот стил на раководење. Овој стил ги поттикнува другите да бидат лидери или, пак, подобри лидери. Фокусот на лидерот со трансформациски стил е на тоа да биде проактивен, да ги контролира работите преземајќи иницијатива без да очекува нешто за возврат; да ги инспирира и мотивира своите следбеници да работат на остварување цели што ги надминуваат нивните лични интереси. Притоа се создаваат услови и можности за учење и се поттикнуваат вработените на решавање на проблемите.

Врз основа на одговорите од првиот дел на прашалникот за автоперцепција на организациската креативност на вработените, кој се однесува на индивидуална креативност, се отфрла првата поставена хипотеза, која претпостави дека во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство, вработените покажуваат поголема индивидуална креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил. Mоже да се заклучи дека постојат статистички значајни разлики во одговорите на испитаниците (вработените), кои преферираат трансакциски или трансформациски стил во однос на индивидуалната креативност. Разликите во индивидуалната креативност се во прилог на трансакцискиот стил, иако во првиот прашалник испитаниците се изјаснија дека во нивната организација владее трансформацискиот лидерски стил.

Во втората хипотеза се претпоставува дека во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство вработените покажуваат поголема тимска креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил, така што резултатите добиени од тестирањето се со пресметаната вредност на t-тестот (t=1,709), која е статистички значајна и исто така како и за индивидуалната креативност е во прилог на вработените кои му даваат предност на трансакцискиот стил.

Во третата хипотеза, каде што е претпоставено дека во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство вработените покажуваат поголема организациска креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил, не се утврдени значајни разлики меѓу вработените (t=0,811) и во поглед на организациската креативност во услови кога лидерите практикуваат различни лидерски стилови. Врз основа на добиените податоци, **хипотезата се отфрла**.

Ваквите резултати до одреден степен не се очекувани бидејќи во наведените наоди од литературата се доаѓа до заклучок дека креативноста е многу поголема кога се применува трансформацискиот стил на раководење. Па, сепак, одредени студии покажуваат дека постои позитивна поврзаност на организациската креативност со трансакцискиот стил на раководење. Па така, cпоред студијата на Рабани, Иман и Кемал (Rabbani, Iman и Kemal, 2014) резултатите покажуваат дека и трансформацискиот и трансакцискиот стил на лидерство имаат големо значење за организациската креативност. Но, исто така, студијата спроведена во Турција од страна на Омер Фарук Искана, Гокнур Ерсариб, Атилан Нактијок (Ömer Faruk İşcana, Göknur Ersarıb, Atılhan Naktiyok) во 2014 година укажува дека не постои значајна позитивна врска помеѓу трансакциското лидерство и организациската креативност. Од друга страна, пак, трансформациското лидерство има позитивни ефекти врз организациските перформанси и иновации.

Фокусот на лидерот со трансформациски стил е на тоа да биде проактивен, да ги контролира работите, преземајќи иницијативи без да очекува нешто за возврат; ги инспирира и мотивира своите следбеници да работат на остварување цели што ги надминуваат своите лични интереси (Бас, 1990). Притоа се поттикнуваат вработените на креативно решавање на проблемите, преку можности за учење и надградување. Лидерите, пак, развиваат силни емоционални врски со своите следбеници и поседуваат добри визионерски и менаџерски вештини. Ваквиот пристап кон лидерството има директен ефект врз организациската култура, но и врз креативноста и иновацијата, додека фокусот на лидерот кај трансформацискиот стил ги поттикнува своите вработени со наградување на нивните постигнати цели и им дава признанија за успешно завршената работа. Овој стил се нарекува и традиционален стил на лидерство, па можеби и оттаму е навиката на вработените да креираат, иако се раководени од трансформациски лидер кој наградува и казнува според нивната перформансa. За жал, самата работна култура во Македонија сè уште не е стигната до ниво да се вложува во растот и развојот на вработените. Најголемиот поттик на вработените е материјалната награда, а лидерите односно менаџерите не се едуцирани за правилно раководење на своите подредени.

Добиените резултати во однос на овие хипотези кореспондираат и со студијата на Алам, Абдула, Ајшак и Зајн (Alam, Abdula, Ishak и Zain, 2009), која покажа значајна врска помеѓу споделувањето на знаењето и системот на непредвидени награди. Недостатокот на награди, поттик и признанија претставува пречка за споделување на знаење. Од друга страна, споделувањето на знаењето е значајно во креативниот процес. Системот за наградување во некои компании е воведен за да ги охрабри вработените за споделување на знаењето, па оттаму и однесувањето на лидерот со трансакциски стил на лидерство за наградување во рамките на една компанија.

Во однос на последната хипотеза, која претпоставуваше дека постојат разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност кај вработени од различен пол, возраст, образование и работно искуство, дојдено е до слични наоди во врска со поставените подхипотези. Во однос на првата подхипотеза, каде што се истражуваше разликата на индивидуалната, тимската и организациската креативност **кај вработени од различен пол,** се дојде до заклучок дека меѓу вработените од женски и машки пол не постојат значајни разлики.

Следната подхипотеза ја разгледува разликата во индивидуалната, тимската и организациската креативност кај вработените со различно **ниво на образование**. Добиените податоци укажуваат дека вработените со високо образование имаат незначително повисоки постигнувања во однос на оние со средно образование во перципирањето на индивидуалната, тимската и организациската креативност.

Наодите од тестирањето на следната подхипотеза укажуваат на тоа дека не постојат значајни разлики во индивидуалната, тимската и организациската креативност **кај вработени со различна должина на работното искуство**. Испитувани се две групи: 1. вработени со работно искуство до 15 години (вкупно 49 вработени) и 2. вработени со работно искуство над 16 години (вкупно 44 вработени). Од добиените резултати се заклучува дека не постојат разлики во перципирањето на тимската креативност кај вработените (t=0,19, p>0,005), но и дека не постои статистичка значајна разлика во перципирањето на индивидуалната и организациската креативност кај вработените (индивидуална креативност t=0,02, p<0,05; организациска креативност t=0,03, p<0,05).

Последната подхипотеза постулира дека постојат значајни разлики во креативноста кај вработените во однос на нивната **возраст**. Вработените се поделени во две групи: 1. вработени на возраст до 40 години (48 вработени) и 2. вработени на возраст над 40 години (45 вработени). Наодите покажуваат дека не постојат разлики во тимската креативност во однос на возрасната структура на вработените (t=0,21 p>0.05), ниту, пак, во перципирањето на индивидуалната и организациската креативност кај вработените. Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека оваа хипотеза **се отфрла.**

|  |  |
| --- | --- |
| **12. Заклучок и препораки** |  |

Менаџирањето претставува процес на заедничко работење во насока на остварување на организациските цели во променлива околина со ефективна употреба на човечките ресурси. Во однос на содржината, менаџментот опфаќа повеќе функции, а лидерството е една од нив. Лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и им помага на другите да ги постигнат планираните цели. Kреативноста, од друга страна, e генерирање на идеи за нови и подобрени начини на создавање нешта. Таа се смета за процес што може да ги олесни начините на работење и размислување. Ова истражување дава одговор на одредени прашања кои се однесуваат на развивањето на креативноста во компаниите со примена на современи стилови на водство, меѓу кои се трансформацискиот и трансакцискиот стил на лидерство. Оттука главна цел на ова истражување беше да се стекне увид за тоа кои лидерски стилови се застапени во услужната дејност во Република Северна Македонија, колку е важна креативноста во организациите и како стиловите на лидерство влијаат врз организациската, тимската и индивидуалната креативност, но и какви разлики постојат во трите вида креативност, имајќи предвид некои демографски карактеристики на вработените.

Резултатите беа добиени со употреба на два прашалника. Првиот прашалник овозможува да се добијат демографски податоци за вработените (пол, возраст, степен на образование, работен стаж, работно место) и за стилот на лидерство (Multifactor Leadership Questionnaire Bass and Avolio, 2000). Вториот прашалник се состои од прашања со кои се добиваат податоци за организациската креативност, тимската креативност и индивидуалната креативност на вработените.

Истражувањето беше спроведено во различни институции од услужната дејност, во текот на месеците септември и октомври, 2022 година. Преку статистичка обработка на собраните податоци, се дојде до следниве резултати:

- во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство, вработените не покажуваат поголема индивидуална креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил; - во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство вработените не покажуваат поголема тимска креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил; во организациите во кои е доминантен трансформацискиот стил на лидерство вработените покажуваат поголема организациска креативност, во споредба со вработените чиишто лидери применуваат трансакциски стил; иако вработените се разликуваат според полот, возраста, образованието и работното искуство, не се утврдени значајни разлики во испитуваните видови креативност.

Вработените оценуваат дека во нивните организации подоминантен стил на лидерство е трансформацискиот стил (М=4,21), додека помал број вработени (N=39) оценуваат поголемо присуство на трансакциски стил на лидерство (М=3,34). Иако теорискиот дел укажуваше на тоа дека креативноста во организациите е поголема доколку се применува трансформацискиот стил на лидерство, дојдено е до заклучок дека лидерите со трансакциски стил ја поттикнуваат креативноста исто колку и лидерите со трансформациски стил.

Најпосле, целта на ова истражување е да се поттикнат лидерите во организациите да станат свесни за своето влијание врз вработените, бидејќи човечките ресурси во една компанија се најважни за нејзиниот успех. Меѓу другото, ова истражување треба да им овозможи на компаниите да станат свесни за ефектите од креативноста врз нивниот раст и развој. Во делот на теоријата, но и во делот на спроведеното емпириско истражување, се дојде до сознание дека двата стила на лидерство (трансакцискиот и трансформацискиот стил) имаат позитивен ефект врз организациската, тимската и индивидуалната креативност, но и дека без оглед на разликата во полот, возраста, степенот на образование и големината на работното искуство, не се утврдени значајни разлики во креативноста на вработените.

За ефективност и ефикасност во работата, но и за поттикнување на креативноста кај вработените, понекогаш се потребни карактеристики и од трансакцискиот и од трансформацискиот стил на лидерство. Не секогаш вработените се внатрешно мотивирани, а тогаш трансакциското лидерство преку обезбедување награди и признанија има приоритет. Не постои идеален лидерски стил, па затоа лидерот треба да препознае што ги мотивира неговите следбеници, но и да има слух за потребите на своите вработени и врз основа на овие податоци да го креира својот стил на водство. Лидерот придонесува за промените во организацијата, ги подготвува вработените за промена и се залага да ги спроведе промените до крај. Тој е одговорен да процени дали промените што ќе ги воведе ќе ѝ овозможат на компанијата повисок рејтинг. Па оттука произлегува дека без оглед на тоа кој лидерски стил ќе го одбере лидерот (или комбинација на карактеристики од двата стила), важно е тие позитивно да влијаат врз вработените и да ги мотивираат да ја изразат својата креативност и да партиципираат во исполнување на целта и мисијата на организацијата.

Од ова истражување може да се заклучи дека лидерот е одговорен за успешноста на организацијата, па затоа треба да биде свесен и одговорен за своите лидерски способности и за неговото влијание врз вработените. Лидерството влијае врз човечките ресурси, од човечките ресурси зависи остварувањето на целта на организацијата, а остварувањето на целта е важно за успешноста на организацијата. Сето ова не би можело без лидерот и неговото влијание, но и без вработените и нивната креативност.

Резултатите од ова истражување може да бидат солидна основа за збогатување на научните сознанија од оваа област и да бидат поттик за натамошни истражувања и анализи со вклучување на други релевантни истражувачки варијабли.

|  |  |
| --- | --- |
| **13. Користена литература** |  |

* Afuah, A., (1998). *Innovation Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
* Alam, S., Abdullah, Z., Ishak, N., & Zain, Z. (2009). Assessing knowledge sharing behavior among employees in SMEs: An empirical study. *International Business Research* <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42346836/Assessing_Knowledge_Sharing_Behaviour_am20160207-10079-185txqz-libre.pdf?1454907449=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAssessing_Knowledge_Sharing_Behaviour_am.pdf&Expires=1686561221&Signature=H7zCNr4QXfW08g~cnQfhEfXmDjeN8zNVz90bc6EoulQyFRSS61rsbYsUft0RoYcv7DIIuMUQUNlEVIznI4R3E-BVxBywl2Pw2N5Sa4xsKPUs68bqUnHkEKnBOEfg-S20vEkryl9CnPVMmID5EifAp5JvXT0dGnib-ldQ-seiSv4uPwp39sqDV496cEymLFq405boEJH6NDhttMgg9ot7jp2wKE3M7~bI29-jJuxOvBjoCpad~ZJnxLz2AwNpsrd2xR~mKwVREZm~R80-qQYSZzsWAXSDwJ8TbVWkQYdtnII4w-P2QBWCPi58BP4EyElYavUtncVBwZ5l-PXcG1fE2w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>

(посетено на 05.05.2022)

* Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. Stamford,US: JAI Press INC
* Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder,CO: Westview Press.
* Amabile, T. M. (1997). *Motivating creativity in organizations: On doing what you love andloving what you do*. Thousand Oaks, California, United States: Sage
* Amabile, T.A (1999). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview
* Amabile, T.M. (1983) *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag
* Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). *Leader behaviors and workenvironment for creativity: Perceived leader support*. The *Leadership Quarterly* .

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303001000>

(посетено на 06.08.2022)

* Arad, S., Hanson, M.A., & Schnieder, R.J. (1997). A framework for the study of relationship between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior.*

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00780.x> (посетено на 08.09.2022)

* Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's roleon innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850105001495> (посетено на 15.08.2022)

* Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy andinvolvement in creative work. *The Leadership Quarterly.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984309000745> (посетено на 16.04.2022)

* Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & & Weber, T. J. (2009*). Leadership: Current Theories,Research,and Future Directions.*

<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621> (посетено на 17.05.2022)

* Barron, F., & Harrington, D.M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*.

<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.32.020181.002255?journalCode=psych> (посетено на 15.08.2022)

* Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
* Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Psychology press.
* Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
* Bass, M.B. (1990). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, Free Press.
* Bharadwaj, S. & Menon, A. (2000). *Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?* Amsterdam, Netherlands: Elsvier Science INC.
* Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicatingabout ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology.* <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320701514728>

(посетено на 16.08.2022)

* Boden, M., (1996). *Dimensions of Creativity*. London, Bradford Book.
* Boseman, G. (2008). *Effective Leadership in a Changing World.* <https://www.researchgate.net/publication/305397859_Effective_leadership_in_a_changing_world>

(посетено на 19.09.2022)

* Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding teamadaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology.*

<https://psycnet.apa.org/record/2006-20695-001>(посетено на 25.09.2022)

* Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). *The influence of leaders' and other referents' normativeexpectations on individual involvement in creative work*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier
* Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). *The importance of innovation leadership incultivating strategic fit and enhancing firm performance*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
* Conti, R., Coon, H., and Amabile, T. (1996). *Evidence to support the componential model of creativity: Secondary analyses of three studies*. United Kindom: Taylor & Francis.
* Cropley, A.J, (1999). *Definitions of Creativity in Encyclopaedia of Creativity*, London: Academic Press.
* Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention.* New York, Harper Collins Publishers.
* Daft, R. L., & Lane, P. G. (2005). *The leadership experience*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
* Drori, I. & Honig, B., (2013). *A Process Model of Internal and External Legitimacy.* New York: Sage Publications.
* Drucker, P.F. (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: Harper and Row, Publishers.
* Dubrin, (2004). *Leadership: Research Finding, Practice, and Skills.* Houghton Mifflin, U.S.A: ‎Cengage Learning.
* Edmondson, A.C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R.M. Kramer, & K.S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches.* New York: Russell Sage Foundation.
* Florida,R.(2002). *The Rise of the Creative Class and How It’s Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. New York: Basic Books.
* Ford, C. M., & Gioia, D. A. (1995). *Creative Action in Organizations: Ivory tower visions and real world voices.* New York: Thousand Oaks, Sage Publications.
* Ford, C. M., (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review.*

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1996.9704071865> (посетено 19.09.2022)

* Foss, N. J., & Pederson, T. (2002). Transfering knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiairy knowledge and organizational contex. United States: *Journal of International Manangement*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075425301000540>

(посетено на 01.04.2022)

* Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
* George, J.M. (2008). *Creativity in organizations*. *Academy of Management Annals* <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/078559814>

(посетено на 20.03.2022)

* Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analyticreview of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*.

[*https://psycnet.apa.org/record/1997-42250-001*](https://psycnet.apa.org/record/1997-42250-001)(посетено на 01.03.2022)

* Gioia, D.A, (1995). *Contrasts and Convergences in Creativity: Themes in Academic and Practioner Views.* New York: SAGE Publications.
* Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why can it matter more than IQ?.* NewYork: Bantam Books.
* Harrington, D. M., Block, J. H., & Block, J. (1987). Testing aspects of Carl Rogers’s theory ofcreative environments: Child-rearing antecedents of creative potential in young adolescents. *Journal of Personality and Social Psychology.*

<https://psycnet.apa.org/record/1987-21550-001> (посетено на 01.03.2022)

* Hoegl, M. & Parboteeah, P. (2006). *Autonomy and teamwork in innovative projects.* Hoboken, New Jersey: Wiley Periodicals, LLC.
* Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictorsof consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://psycnet.apa.org/record/1994-19634-001> (посетено на 10.10.2022)
* Hsu, C., Bell, R. C., & Cheng, K. (2002). Transformational leadership and organizationaleffectiveness in recreational sports/ ﬁtnessprograms. *The Sport Journal.*

<https://thesportjournal.org/article/transformational-leadership-and-organizational-effectiveness/> (посетено на 02.02.2023)

* Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*.

[https://doi.org/10.1177/1523422311424263](https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1523422311424263) (посетено на 20.01.2023)

* Hunter, S.T., Bedell, K.E., & Mumford, M.D. (2007). *Climate for creativity: A quantitative review*. United Kindom: Taylor & Francis.
* Jacob, N., (1998). *Creativity in Organisations.* Connaught Place, Delhi: Wheeler Publishing.
* Johansson, F., (2004). *The Medici Effect.* Brighton, Massachusetts: Harvard Business School Press.
* Jung DI, Chow C, Wu A. (2003). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
* Kerle, R. (2010). Creativitу in organizations: How can creativity become a prime contributor to the strategic objective of the organization? *The creative Leadership Forum*. <https://docplayer.net/33031031-Creativity-in-organizations-how-can-creativity-become-a-prime-contributor-to-the-strategic-objective-of-the-organization.html> (посетено на 20.01.2023)
* Klimoski, R. J., & Hayes, N. J. (1980). *Leader behavior and subordinate motivation. Personnel Psychology*. San Francisco, CA: JohnWiley & Sons.
* Kotter, J. P., (1990). *What Leaders Really Do?* United States: Harvard Business Review Book.
* Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2006). *A leader’s legacy*. San Francisco, CA: JohnWiley & Sons.
* Kraaft, P., Engelbrecht, A. S., & Theron, C. C. (2003). The inﬂuence of transformational and transactionalleadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness. *Sabinet African journals*. <https://hdl.handle.net/10520/EJC88994> (посетено на 15.01.2023)
* Liao, L. F. (2008). Impact of manager’s social power on R & D employees’ knowledge sharing behavior. *International Journal of Technology Management*

[10.1504/IJTM.2008.015990](http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2008.015990) (посетено на 15.01.2023)

* Majaro, S. (1991). *Managing ideas for profit: The creative gap*. London, United Kingdom: McGrawHill.
* Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). *Building organisational culture that stimulatescreativity and innovation.* Bradford, United Kingdom: Emerald group publishing.
* McCorkle, D.E., Reardon, J., Alexander, J.F., Kling, N.D.,Harris, R.C., & Iyer, R.V. (1999). *Undergraduate marketingstudents, group projects, and teamwork: The good, the bad, and the ugly?* New York: Sage Publications.
* Meisinger, S. (2007). Creativity and innovation: Key drivers for success. *HRMagazine: on human resource management.*

<https://hrmars.com/papers_submitted/9507/organizational-creativity-a-substantial-factor-to-growth.pdf> (посетено на 20.02.2023)

* Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. and Strange, J. M. (2002). Leading creativepeople: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly.* <https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3> (посетено на 20.02.2022)
* Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly.*

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003> (посетено на 22.02.2023)

* Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th ed.). New York: Sage Publications, Inc.
* Ömer F.İ., Göknur E., Atılhan N. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership. Amsterdam, Netherlands: Elsevier Publications.
* Oldham, G.R., Cummings,A.(1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal.*

<https://doi.org/10.5465/256657> (посетено на 23.02.2023)

* Puccio, G. J., Murdock, M. C. and Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills thatdrive change*. New York: Thousand Oaks: Sage Publications.
* Rabbani, S., Imran, R., & Kamal, N. (2014). Leadership and creativity: does organizational culture matter. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52557002/Leadership\_And\_Creativity\_Does\_Organizat20170409-19732-1j83zb5-libre.pdf?1491739656=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership\_And\_Creativity\_Does\_Organizat.pdf&Expires=1686559753&Signature=SiBu-94Gv8Xpvm2y87tvKq8R698FZcrne-Pl68N7KhjyhokBEet6KhMKNjLSX3PjQ3RaKPXUw27f3kqBxNiDVxmasJa5uzUAovBSx4jCznvi91iIO3u763uPwQTQwsSLZlSAGybAobbNCjwRe4nzVTrRm2-3jPHIz0wNhbmyMfAPeg7TmYP1OFPOyCW1LhEN52IBytnsbWq6658CZF74JfgOpP1AN8ScP4VTVpf~DlcMjDXHPmkRJVpPblAt-ebAvwxvJDfa5FytWwR9saKU2IYNkit3Tk2VQ9~ulfL8uJu5H2pvCnYs8UiyzvL4x~wY3aXXwltGys7-2BnksT9Pxg\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (посетено на 20.01.2023)

* Rank, J., Pace, V.L., & Frese, M. (2004). *Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative*. Hoboken, New Jersey: Wiley Periodicals, LLC.
* Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). *Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity.* Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
* Reiter-Palmon, R., & Illies, J.J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadershipfrom a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005> (посетено на 20.01.2023)
* Runco MA. (2008). Creativity and education. New Horizons in Education. *Creative education journal*.

<https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1500508> (посетено на 21.01.2023)

* Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S.I. (1992). *Toward an understanding of Team Performance and Training*. Norwood, NJ: Ablex.
* Sashkin, M. (1984). *Participative management is an ethical imperative. Organizational Dynamics*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
* Seibert, S.E., Kraimer, M. L. & Crant, J.M. (2001). *What do proactive people do? A longitudinalmodel linking proactive personality and career success*. CA: JohnWiley & Sons.
* Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review on social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadershipp Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004> (посетено на 20.10.2022)
* Shani, A.B., & Lau, J.B., (2000). *Behaviour in Organizations: an experimental approach.* Boston: McGrawHill.
* Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal.*

<https://doi.org/10.5465/30040662> (посетено на 20.01.2023)

* Simon Majaro (1991) *The Creative Marketer*. New York: Northwestern University Elsevier Science & Technology Books.
* Spatig, L. (2009). Rediscovering Fayol: Parallels to Behavioralist Management and Transformational Leadership. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association.*

<https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Max0219/163467> (посетено на 10.12.2022)

* Sternberg R.J. (1999). *The concept of creativity: Prospects and Paradigms in Handbook of Creativity.* Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
* Sternberg RJ, Lubart TI. (1995). *Defyingthe Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. New York, US: Free Press.
* Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence.* Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
* Sternberg, R. J. (1988). *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives.* Cambridge: Cambridge University Press
* Sternberg, R. J. (2003). WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Menagement.*

<https://www.jstor.org/stable/40214219> (посетено на 10.12.2022)

* Sutton, I. R., (2007). *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't*. Dublin, Bussines Plus.
* West, M.A. & Richards T., (1999). Innovation. in: *Encyclopedia of Creativity.* London: Academic Press.
* Whitaker, P. (1995). *Managing change in schools*. Boston: McGrawHill, Open University Press.
* Williams, W. & Yang, L. (1999), Organizational creativity. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. New York, NY: Cambridge University Press.
* Williamson, B., (2001*). Creativity, the corporate curriculum and the future: a case study.* Somerset, England: Futures.
* Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W., (1993). *Towards a theory of organizational creativity*. Academy of Mangement review.

[10.5465/AMR.1993.3997517](http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517) (посетено на 20.01.2023)

* Yong, L. (1994). Managing creative people. *The Journal of Creative Behavior.*

[https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1994.tb00716.x](https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/j.2162-6057.1994.tb00716.x) (посетено на 25.01.2022)

* Јansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly.* <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008> (посетено на 10.10.2022)
* Јaussi, K.S., & Dionne, S.D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00048-1> (посетено на 10.12.2022)

|  |  |
| --- | --- |
| **ПРИЛОЗИ** |  |

**А. ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ВРАБОТЕНИТЕ**

1. Највисок степен на вашето образование:...............................................................

2. Ваше работно искуство (во години).........................................................................

3. Пол: а. машки б. женски

4. Возраст (во години):...........................

**МУЛТИФАКТОРСКИ ПРАШАЛНИК ЗА ЛИДЕРСТВО – MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE, BASS AND AVOLIO (2000)**

**УПАТСТВО**

Овој дел од анкетниот лист е наменет да го опише стилот на лидерство на вашиот претпоставен онака како што вие го доживувате. Ве молиме одговорете ги сите прашања. Проценете во колкав степен секој од ставовите дадени во прашањата одговара *на личноста што ја проценувате*. За таа цел, употребете ја следнава скала:

1= воопшто

2= ретко

3= понекогаш

4= не многу често

5= речиси секогаш (постојано)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Мојот раководител/лидер...** | | |
| 1 | ...ми овозможува помош во работењето во замена за моите напори | 1 2 3 4 5 |
| 2 | ...постојано ги преиспитува клучните претпоставки, дали се соодветни или не | 1 2 3 4 5 |
| 3 | ...го фокусира вниманието на нерегуларности, грешки и отстапувања од стандардите | 1 2 3 4 5 |
| 4 | ...кога ќе се појават проблеми, избегнува да пронајде решение за нив | 1 2 3 4 5 |
| 5 | ...разговара за своите најважни вредности и верувања | 1 2 3 4 5 |
| 6 | ...е отсутен/на кога е најпотребно | 1 2 3 4 5 |
| 7 | ...јасно нагласува кој е одговорен за извршување на задачите | 1 2 3 4 5 |
| 8 | ...зборува со ентузијазам за целите што треба да се постигнат | 1 2 3 4 5 |
| 9 | ...јасно кажува што можеме да очекуваме кога ќе ги постигнеме целите | 1 2 3 4 5 |
| 10 | ...доброто на групата/тимот го смета за поважно од личниот интерес | 1 2 3 4 5 |
| 11 | ...неговиот/нејзиниот однос е вреден за мојата почит | 1 2 3 4 5 |
| 12 | ...прикажува чувство на моќ и доверба | 1 2 3 4 5 |
| 13 | ...смета дека имам различни потреби, способности и стремежи од другите | 1 2 3 4 5 |
| 14 | ...ме поттикнува да ги согледам проблемите од различни агли | 1 2 3 4 5 |
| 15 | ...ми помага да ги развивам своите квалитети | 1 2 3 4 5 |
| 16 | ...предлага нови начини за успешно завршување на работните задачи | 1 2 3 4 5 |
| 17 | ...изразува задоволство кога ќе ги исполнам очекувањата | 1 2 3 4 5 |
| 18 | ...покажува доверба дека целите ќе бидат постигнати | 1 2 3 4 5 |

**ПРАШАЛНИК ЗА АВТОПЕРЦЕПЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КРЕАТИВНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ**

**УПАТСТВО**

Во делот што следува,ве молам внимателно да го прочитате секое тврдење и да го дадете своето мислење за секоја од наведените ситуации на тој начин што ќе го заокружите бројот што најмногу го одразува вашиот став. Броевите го имаат следново значење:

1. воопшто не се согласувам

2. не се согласувам

3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4. се согласувам

5. потполно се согласувам.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ИНДИВИДУАЛНА КРЕАТИВНОСТ** | | | | | | |
| 1. | Верувам дека моите индивидуални особини придонесуваат да бидам покреативен/покреативна на работното место. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Мојата работа ме исполнува. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Моето претходно искуство придонесува да бидам покреативен/-а на работното место. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Различните прашања и проблеми не ја спречуваат мојата креативност на работното место. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Сигурен/-а сум дека можам да развијам креативни идеи што помагаат во решавање на проблемот. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | На проблемите повеќе гледам како на шанси (предизвици) отколку како на ризици. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Избегнувам да се држам строго до правилата. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Временскиот притисок значајно влијае врз мојата креативност. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Висината на платата значајно влијае врз мојата креативност. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Работната средина позитивно ми влијае врз решавањето проблеми. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **ТИМСКА КРЕАТИВНОСТ** | | | | | | |
| 11. Колку членови има тимот во кој работите? (напишете број)........ | | | | | | |
| 12. | Членовите на мојот тим се разликуваат во однос на образованието, културниот идентитет, стилот на размислување и сл. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Кога е потребно, меѓу членовите на тимот има честа и отворена комуникација. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Кога се бара решение на некој проблем, најпрво тимот ги соопштува своите идеи, а потоа ја избира најдобрата идеја. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Меѓу некои членови од тимот, постојат конфликти. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Поголемо задоволство ми претставува да работам со членовите на тимот отколку сам/-а. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Доволно сме мотивирани за да бидеме покреативни. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **ОРГАНИЗАЦИСКА КРЕАТИВНОСТ** | | | | | | |
| 18. | Мојата организација јасно ги споделува својата визија и цел со своите вработени. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Во мојата организација се поставуваат јасни цели во врска со иновациите (воведување нови идеи и услуги). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Мојата организација го почитува системот на наградување (финансиски и етички награди). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Мојата организација применува техники со кои се зголемува мотивацијата на вработените. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Мојата организација јасно ја поддржува слободата за соопштување нови идеи. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Во мојата организација, за да решиме проблем во едно одделение/ сектор, слободно бараме идеи од друго одделение/сектор. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Мојата организација ја почитува отворената комуникација меѓу вработените (отворена размена на идеи). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |