

# Što je važnije: kreativan menadžer ili inovativan zaposlenik?

Tomislav Hernaus



Zamislite sljedeće dvije situacije: Maja je kreativna programerka s velikom slobodom pri razvoju softverskih aplikacija. Cijenjena je u svom poslu i uživa povjerenje svojeg konstruktivnog, ali nemaštovitog šefa Damira. S druge strane, Igoru, asistentu u marketingu, nedostaje originalnosti pa uglavnom precizno slijedi domišljate upute svoje voditeljice Lucije. Koja bi situacija trebala biti poželjnija za organizaciju?

Menadžeri koji žele ostvariti inovativne ciljeve u potrazi su za Svetim Gralom inovativnosti. Ako pronađu vremena, prate poslovnu literaturu u kojoj se nerijetko objavljuju uspješne priče o kreativnom vodstvu. Doista, preplavljeni smo savjetima svjetski poznatih lidera poput Elona Muska, Richarda Bransona i Oprah Winfrey. Ipak, ne može (niti treba) svaka organizacija biti SpaceX, Virgin ili Harpo Studios. Koliko su njihove lekcije uopće primjenjive u kontekstu domaćih organizacija, posebice onih iz javnog sektora?

Organizacije možda mogu biti jedna nalik drugoj pokušavajući se međusobno kopirati, ali njihov DNK, u velikoj mjeri određen ljudima koji u njima rade, uvijek će biti jedinstven. Ipak, unatoč organizacijskim različitostima, moguće je prepoznati i neke obrasce, tj. različite puteve koji nas mogu dovesti do inovacije ili stagnacije. Primjerice, zamislite da naša kreativka Maja radi za Davora koji je također kreativan i inovativan. Ili, koliko bi uspješno Igor obavljao svoje radne zadatke kada ni on ni njegova novoimenovana šefica Marta ne bi imali kreativnih ideja. Odgovor se krije između četiri moguća odnosa inovativna radnog ponašanja menadžera i zaposlenika koje smo promatrali u našem istraživanju.

## Kreativni menadžeri i inovativni zaposlenici

Nema dvojbe, na čelu organizacije poželjno je imati vizionara koji ima podršku inovativnog osoblja. Kreativni menadžeri mogu služiti kao uzor i inspirirati svoje zaposlenike na neprestani razvoj, promociju i uvođenje inovacija na radnom mjestu. Provedeno anketno istraživanje (vidjeti “O istraživanju”) pokazalo je da kreativno vodstvo, ako je popraćeno s inovativnom radnom snagom (npr. Maja i Damir su oboje kreativni/inovativni), za organizaciju predstavlja dobitnu kombinaciju pa čak ako se radi i o tromom, često nedovoljno poticajnom javnom sektoru. Uzmimo samo kao primjer digitalnu transformaciju Hrvatske pošte ili inovativne javne usluge koje nudi Financijska agencija. U privatnom sektoru, IDEO i Apple na globalnoj razini, a Apsolon u Republici Hrvatskoj, dobri su primjeri kako menadžeri sustavnim poticanjem dizajnerskog promišljanja i primjenom kreativnih alata mogu izgraditi inovacijsku sposobnost svoje radne snage, što ih je u konačnici učinilo uspješnima.

## Kreativni menadžeri i neinovativni zaposlenici

Savršen spoj nije uvijek moguć. Umjesto toga, Lucija kao “glavna kreatorica” može raditi u paru sa svojim nemaštovitim pomoćnikom Igorom. Njezina kreativna osobnost i dizajnerske ideje mogle bi “privatizirati” inovacijski proces. Čvrsto držeći uzde realizacije vlastite ideje, ona nesvjesno vrši pritisak na Igora. Ne samo da će se Igor osjećati inferiorno, nego će samog sebe početi doživljavati kao drugorazrednog člana organizacije. Takav neuravnotežen odnos dovodi do toga da se maštovita Lucija izolira od svojeg nekreativnog zaposlenika i počne osjećati “usamljeno na vrhu”. Isto potvrđuju i naši empirijski nalazi: kreativnost menadžera ponekad obeshrabri i nehotice odvraća zaposlenike od pružanja značajnijeg kreativnog doprinosa. Zaposlenici se mogu ponašati nemaštovito zato što su možda već ranije iskusili menadžerski otpor na predložene ideje, ne posjeduju potrebne resurse ili ako u organizaciji nije prisutna kultura preuzimanja rizika. Uzmite samo primjer Henryja Forda i njegovih početnih neuspjeha na prijelazu u 20. stoljeće. Iako kreativan, ovaj pionir američke automobilske industrije dugi niz godina nije uspijeva ubrzati proizvodnju svojih vozila, vjerojatno i uslijed svojeg pristupa zaposlenicima. Tek nakon što je uveo promjene u organizaciji rada, skratio radnu smjenu i odlučio značajnije nagraditi svoje radnike, došlo je i do povećanja produktivnosti rada.

## Nekreativni menadžeri i neinovativni zaposlenici

Očekivano, najmanje je poželjna kombinacija kada ni menadžer ni zaposlenik nisu kreativni i inovativni. Naši podatci pokazuju da nemaštoviti zaposlenici, koji rade za neoriginalne šefove, ostvaruju najnižu radnu uspješnost. Zašto dolazi do takve silazne spirale? Logično objašnjenje bilo bi da menadžeri, kojima nedostaje inicijativa i koji ne posjeduju kreativne vještine, šalju implicitnu poruku zaposlenicima o zadržavanju statusa quo. Slijedom toga, njihovi neangažirani zaposlenici, posebice oni koji nisu kreativci po svojoj prirodi, radije naginju rutinskim i formalnim zadacima nego proaktivnim iskoracima. Neuspjeh i propast Blockbustera i BlackBerryja pokazali su što se događa kada nekreativan Toni i netaletrirana Marta ne uspiju odgovoriti na promijenjene zahtjeve kupaca. Nažalost, slične primjere možemo pronaći i u hrvatskom javnom i privatnom sektoru. Razlika je samo u tome što potonje organizacije, zbog izostanka kreativnosti i posljedično inovativnosti, ne mogu preživjeti tržišnu utakmicu.

## Nekreativni menadžeri i inovativni zaposlenici

Srećom, menadžeri su samo jedan potencijalni izvor novih ideja. Svaki član organizacije (a ne samo stručnjaci za istraživanje i razvoj) isto tako može biti izvor kreativnih ideja i služiti kao nositelj njihove realizacije. Doista, prema mišljenju njihovih šefova, većina zaposlenika koji su sudjelovali u našem istraživanju redovito je prakticirala kreativnost i inovativnost na radnom mjestu. Kreativni pojedinci (poput glasnogovornice Ane) neovisno o svojim nemaštovitim menadžerima (uzmite Damira za primjer) sve češće se smatraju bitnima za uvođenje poboljšanja proizvoda i/ili usluga koji čine tržišnu razliku. Zaposlenici su ti koji su pokretači novih trendova. Oni često generiraju kreativne inpute, a najviše je tako u dinamičnom okruženju globalnih tehnoloških divova kao što su Google ili Linden Lab, čiji programeri imaju priliku, vrijeme i resurse za rad na vlastitim razvojnim idejama. Međutim, potrebno je naglasiti da inovativna radna snaga neće ostvariti kreativan doprinos ako nekreativni lideri nisu sposobni prepoznati i podržati njihove obećavajuće ideje. Sličan scenarij dogodio se i zaposlenicima Kodaka, posebice onima koji su se zalagali za promjene. Naime, ignorirao ih je menadžment koji je bio ponesen tadašnjom dobrom pozicijom na tržištu. Takvu poruku mogu zapamtiti i menadžeri domaćih organizacija. Nije se jednom dogodilo da kreativna inicijativa zaposlenika bude jednostavno “ugušena” na višim hijerarhijskim pozicijama.

•••

Što možemo naučiti o učincima kreativnog vodstva i inovativnoga radnog ponašanja zaposlenika? Za početak, sasvim očekivano, kreativni menadžeri zajedno s inovativnim zaposlenicima postići će “zvjezdane” rezultate. Isto tako, ako je ikako moguće, potrebno je izbjeći sistemsku grešku, tj. nedostatak kreativnosti i kod menadžera i njihovih zaposlenika. Međutim, ključni zaključak provedenog istraživanja i povezanih promišljanja u ovom članku jest da bi organizacije, i iz javnog i iz privatnog sektora, trebale imati ne samo kreativne menadžere, nego što je za poslovni rezultat još i važnije, inovativne zaposlenike. Ova jednostavna, ali za neke neočekivana spoznaja sve nas podsjeća da za

postizanje inovativnih ciljeva cijenimo zaposlenike poput Maje, koja je odgovorna za svoj rad, baš kao i Lucijinu menadžersku kreativnost. U konačnici, kreativni zaposlenici mogu biti najbolja investicija za budućnost svih vrsta organizacija okrenutih uspješnom poslovanju. ↗

## O ISTRAŽIVANJU

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 40 menadžera i 157 zaposlenika iz četiri hrvatske organizacije iz javnog sektora. Promatrana je radna uspješnost (procjena nadređenog koliko uspješno izravno podređena osoba obavlja svoje formalne radne zadatke) u četiri radne situacije, ovisno o prisutnom intenzitetu inovativnoga radnog ponašanja nadređene (menadžer) i izravno podređene osobe (zaposlenik). Najviša radna uspješnost (3,84) zabilježena je kada su i menadžeri i zaposlenici bili kreativni/inovativni (42,6% uzorka). S druge strane, najniža radna uspješnost (3,18) prisutna je kada se na radnom mjestu ni jedna strana ne ponaša kreativno i inovativno (20,2% uzorka). Zanimljivo, značajno viša radna uspješnost (3,77) utvrđena je kod inovativnih zaposlenika i nekreativnih menadžera (17,9% uzorka) nego u situaciji (19,3% uzorka) kada kreativni menadžeri rade s neinovativnim zaposlenicima (3,23). Detaljnije o temi kreativnosti i inovativnosti na radnom mjestu možete pročitati i u [novoobjavljenoj knjizi](#).

## Kreativni menadžeri i/ili inovativni zaposlenici

Prosječna radna uspješnost zaposlenika

	Kreativnost menadžera	Inovativnost zaposlenika	Radna uspješnost
Davor i Maja	4,03	3,96	3,84
Lucija i Igor	3,96	2,34	3,23
Damir i Ana	3,26	3,50	3,77
Marta i Toni	3,19	2,60	3,18

**Davor i Lucija** - kreativni menadžeri; **Marta i Damir** - nekreativni menadžeri;

**Maja i Ana** - inovativni zaposlenici; **Igor i Toni** - neinovativni zaposlenici

Izvor: Primarni podaci (157 dijada)

## IZVORI I PREPORUKA

- Crowther, S. i Ford, H. (2008). *My life and work*. Cruguru Publishers.
- Hernaus, T. i Marić, M. (2023). *Kreativnost i inovativnost na radnom mjestu: perspektiva dizajna posla*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Hernaus, T., Černe, M. i Tadić Vujčić, M. (2022). Leader-member innovative work behavior (in)congruence and task performance: The moderating role of work engagement. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.008>



**Tomislav Hernaus** je redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i voditelj postdiplomskog specijalističkog studija "Organizacija i menadžment". Područja njegova interesa su organizacijski dizajn, procesni menadžment, dizajn posla i organizacija ljudskih potencijala.

## UVJETI KORIŠTENJA

Internetsko prenošenje dozvoljeno je na sljedeći način: naslov, ponaslov i lead teksta mogu biti kopirani u cijelosti, a za sadržaj teksta treba navesti eksterni link na originalnu stranicu na kojoj je objavljen tekst.

Ovaj časopis omogućuje trenutni otvoreni pristup svojem cjelokupnom sadržaju u skladu s uvjerenjem kako javna dostupnost istraživačkih i stručnih spoznaja potiče veću razmjenu znanja i ideja.