

ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST U FUNKCIJI UNAPRIJEĐENJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI SAVREMENIH PREDUZEĆA

ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN THE FUNCTION OF IMPROVING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF MODERN ENTERPRISES

Sabina Šehić Kršlak*

SAŽETAK

Savremeni dinamični uslovi poslovanja postavljaju kreativnost kao imperativ. Organizacijska kreativnost poluga je savremenih preduzeća za opstanak na tržištu i unaprijeđenje konkurentskih prednosti. Globalizacija, konstantne promjene u radnoj snazi, sve više informiraniji kupci uzrokuju enormne promjene na savremenom tržištu. Kreativnost u menadžmentu odnosi se na istraživanje i primjenu drugačijih pristupa poslovanju. Na općem planu to je kreiranje poslovne strategije za organizacijsku promjenu, a na operativnom razvoj novih proizvoda i usluga ili uvođenje inovacija u poslovanju. U kontekstu ovog rada konkurentnost se promatra kao sposobnost organizacije da ostvari bolje rezultate poslovanja, poveća tržišni udio ili općenito nadmaši svoju konkurenciju. Koncept konkurentnosti prometnuo se u pitanje od značaja kako za predstavnike akademske zajednice tako i za kreatore ekonomske politike i predstavnike poslovnog sektora. Cilj ovog rada je odgovoriti na pitanje može li se poticanjem organizacijske kreativnosti unutar preduzeća pomoći kod postizanja održive konkurentne prednosti savremenih preduzeća

KLJUČNE RIJEČI: savremeno poslovno okruženje, organizacijska kreativnost, konkurentna prednost, organizacijska strategija, organizacijske promjene.

KEYWORDS: modern business environment, organizational creativity, competitive advantage, organizational strategy, organizational change.

ABSTRACT

Modern dynamic business conditions set creativity as an imperative. Organizational creativity is the lever of modern companies to survive in the market and improve competitive advantages. Globalization, constant changes in the workforce, more and more informed customers cause enormous changes in the modern market. Creativity in management refers to the research and application of different approaches to business. In general it is creating a business strategy for organizational change, and on the operational development of new products and services or introduction of innovations in business. In the context of this paper, competitiveness is viewed as the ability of an organization to achieve better business results, increase market share or generally surpass yours competition. The concept of competitiveness has become a matter of importance for both representatives academic communities as well as for economic policy makers and business representatives sector. The aim of this paper is to answer the question of whether encouraging organizational creativity within companies can help achieve a sustainable competitive advantage of modern companies.

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju u Kiseljaku, BiH

UVOD

Kreativni potencijal preduzeća predstavlja jednu od glavnih poluga ekonomskog razvoja. Zbog toga se kreativnosti u posljednje vrijeme pristupa kao ultimativnom ekonomskom resursu. Konkurencija i ubrzane tehnološke promjene primorala su sva područja ljudskog života i rada da se transformiraju i konstantno napreduju.

Intenzitet promjena postao je jedna od najčešće primijećenih odlika svijeta u kojemu živimo. Za razliku od dosadašnjih faza razvoja organizacija, u današnjim uslovima poslovanja budućnost je ovisna isključivo o sposobnosti pojedinaca, timova, odjela, organizacija ili čitavih korporacija da uče, te neprestano razvijaju i povećavaju svoju kreativnost i znanje.

Kreativnost je prisutna i važna u poslovnom svijetu gdje organizacije nastoje ojačati svoje kreativne potencijale sa ciljem ostvarenja održive konkurentne prednosti. U korelaciji je sa uspjehom organizacije, budući da poticanje kreativnosti unutar organizacije rezultira sa inovativnim rješenjima, novim proizvodima i uslugama kao funkcijom cilja gledajući dugoročno.

Poslovanje u savremenim tržišnim uslovima iziskuje sve veći napor u ponudi što kvalitetnijih proizvoda i usluga. Stoga organizacije nužno moraju podržavati kreativna rješenja i stvarati okruženje u kojem će zaposlenici biti motivirani da iznose ideje i rješenja koja mogu unaprijediti poslovanje.

Implementacija kreativnosti u organizacijskom kontekstu svakako ovisi od niza bitnih elemenata, od kojih prije svega treba istaknuti podršku, otvorenost, toleranciju, spremnost preuzimanja rizika i primjenu različitih metoda i tehnika. Sam proces organizacijske kreativnosti zasniva se na interakciji različitih ideja i stilova mišljenja, kako kreativnih pojedinaca, tako i timova i organizacije u cijelosti.

Pretpostavke za kreativni potencijal imaju organizacije u kojima postoji slobodna komunikacija na svim razinama, otvorenost

za nove ideje i rješenja, te odgovarajuća motivacija. Kreativnost organizacijama donosi novu vrijednost, ne smije se ograničavati ali naravno ne može se odvijati niti u ozračju potpune slobode. Sve navedeno otvara prostor i daje opravdanost istraživanju navedene tematike rada.

TEORIJSKE POSTAVKE KREATIVNOSTI

O kreativnosti kao prirodnom resursu raspravljao je J.P. Guilford, američki psiholog, davne 1950. godine (Runco, 2007.). Došao je do važnijih zaključaka u polju kreativnosti, povlačeći crtu između konvergentne i divergentne proizvodnje. Konvergentno razmišljanje uključuje otkrivanje jedinstvenog, tačnog rješenja na dati problem, dok divergentno razmišljanje uključuje kreativno stvaranje višestrukih odgovora na zadani problem.

Danas su istraživanja došla u fazu kada se kreativnosti pristupa kroz potencijalnu praktičnu primjenu. U poslovnom svijetu problemi obično nastaju kada se pojave nove, neviđene situacije koje zahtijevaju novi način razmišljanja i nova rješenja, gdje zapravo nastali problemi zahtijevaju kreativni uvid u moguće rješenje. Primjenom takvog rješenja moguće je proizvesti inovativne ideje za ostvarenje noviteta u proizvodima ili uslugama (Camacho et al., 2016.).

Pojam kreativne ekonomije kao koncepta je razvio John Howkins, britanski medijski analitičar i teoretičar kreativnih industrija i postavio je u svojoj knjizi *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* (2002.).

Ekonomski razvoj posmatra kroz utjecaj novih medija, digitalizacije, globalizacije, lične kreativnosti i razvoja kreativnih gradova. Prvi je postavio premisu da su ideje, a ne materijalne vrijednosti i novac osnova za razvoj konkurentnih ekonomskih modela i nacionalnih ekonomija.

Prema (Howkins,2002:23) kreativna ekonomija definiše se kao "transakcija kreativnih proizvoda i usluga", u kojima

vrijednost tih proizvoda raste zajedno sa uvećanjem broja transakcija.

Istu problematiku istražuje i (Florida, 2002:34) prema kojemu se definicija u cijelosti bazira na opredjeljenjima kreativne klase, koja zapravo zamjenjuje radničku klasu. Autor se fokusira na strukturi zaposlenosti i u kreativnu klasu svrstava sve zaposlene/samozaposlene, koji stvaraju dodatnu vrijednost svojom kreativnošću. Smatra da bi kreativna klasa trebala dominirati u post-industrijskim društvima. Stepenn razvoja kreativnog društva pokazuje kroz tri ključna indikatora (3Ts) – tehnologija, talenti i tolerancija, koji su ključni za privlačenje kreativnih potencijala za razvoj ekonomije.

KARAKTERISTIKE KONKURENTSKIH PREDNOSTI

Konkurentska prednost je realna osnova na kojoj se konkretna organizacija može pojaviti ili nadmetati na ciljanom tržištu. Strateški okviri konkurentne prednosti su izuzetno značajni kako za efektivno tako i efikasno odnosno rentabilno poslovanje.

Na svjetskom tržištu se pod konkurentskom prednošću podrazumijeva relativno veća moć odnosno snaga jedne organizacije, jednog proizvoda ili jedne ekonomije u odnosu na druge.

Današnje doba obilježavaju brojne i ubrzane promjene u dinamičnim tržišnim uslovima i nepredvidivim poslovnim situacijama. Konkurentna prednost nalazi se u fokusu poslovanja preduzeća na konkurentskim tržištima. Veliki broj preduzeća u potrazi za diverzifikacijom ne uspije ostvariti konkurentnu prednost, prvenstveno zbog nemogućnosti prilagođavanja promjenama. Kako bi preduzeća uspjela postići konkurentnu prednost bitno je da strategiju prilagode postavljenim ciljevima na jedan ili više načina koje konkurenti neće moći pratiti. Ukoliko preduzeće posluje u uslovima zdrave konkurencije, to može djelovati dosta pozitivno u kontekstu da u takvim uslovima preduzeće nastoji pronalaziti nove prednosti.

Upravo u sposobnosti preduzeća da djeluje na više različitih načina se ogleda konkurentna prednost. Preduzeća se moraju usmjeriti na izgradnju prednosti za klijente i moraju biti u mogućnosti ne samo stvoriti visoku apsolutnu vrijednost, već i visoku vrijednost u odnosu na konkurenciju uz dovoljno niske troškove.

PREGLED RANIJIH ISTRAŽIVANJA

Tokom proteklih desetljeća koncept konkurentnosti prometnuo se u pitanje od značaja kako za predstavnike akademske zajednice tako i za kreatore ekonomske politike i predstavnike poslovnog sektora. Važnost koncepta ogleda se i u činjenici da se izučava na razini država, regija, industrija i preduzeća. Mnoštvo pristupa konkurentnosti ogleda se i u njenim definicijama odnosno nepostojanju jedinstvene definicije (Stojčić, 2012.).

Uprkos postojanju mnoštva definicija većina autora slaže se sa tvrdnjom kako konkurentnost kao koncept ima smisleno značenje i teorijske osnove prvenstveno u analizi ponašanja preduzeća budući se konkurentna prednost industrija, regija i država u konačnici svodi na sposobnost njihovih preduzeća da nadmaše svoje konkurente. U tom kontekstu konkurentnost se može promatrati kao sposobnost preduzeća da ostvari bolje rezultate poslovanja, poveća tržišni udio ili općenito nadmaši svoju konkurenciju.

Mnoštvo definicija konkurentnosti ogleda se i u pristupima mjerenja koncepta. Buckley et al. (1988.) i Stojčić (2012.) ističu kako konkurentnost preduzeća ima tri dimenzije: cjenovnu, kvalitativnu i dimenziju relativne uspješnosti. Cjenovna i kvalitativna dimenzija konkurentnosti odnose se na profil tržišnog natjecanja kojeg preduzeće provodi odnosno mogućnost nadmašivanja konkurenata pružanjem proizvoda po nižim cijenama ili proizvoda više kvalitete od konkurenata. Dimenzija relativne uspješnosti obuhvaća ishod tržišnog natjecanja u odnosu na konkurenciju.

U mnoštvu pokazatelja uspješnosti postojeća literatura izdvaja tržišni udio i profitabilnost kao temeljne pokazatelje konkurentnosti. Buckley et al. (1988.) navode kako je konkurentnost preduzeća istinski moguće procijeniti jedino uvidom u njegovu relativnu profitabilnost budući u duljem vremenskom razdoblju preduzeća ne mogu poslovati sa gubitkom, te opstanak preduzeća sugerira njihovu sposobnost nadmašivanja konkurenata.

Unutar ekonomije i menadžmenta moguće je pronaći nekoliko objašnjenja teorijskih osnova konkurentnosti. U osnovi postojećih objašnjenja nalazi se pretpostavka o postojanju uslova nesavršene tržišne konkurencije. U navedenim uslovima preduzeća imaju mogućnost diferencijacije od konkurenata izgradnjom konkurentskih prednosti. Postojeći modeli ponašanja preduzeća koji mogu poslužiti kao teoretska osnova konkurentnosti preduzeća razlikuju se u definiranju prethodno spomenutih konkurentskih prednosti. U najranijim doprinosima na koje se referira literatura koja izučava koncept konkurentnosti, a koji dolaze iz doba austrijske škole u ekonomiji, konkurentna prednost preduzeća ogleda se u njegovoj sposobnosti proizvodnje novih ideja (Kirzner, 1997.) i njihovoj primjeni u nadmašivanju.

Evolucionaristički pristup u ekonomiji problemu pristupa sa stajališta usklađenosti obilježja preduzeća sa zahtjevima njihovog okruženja te sposobnosti prilagodbe kontinuiranim promjenama okruženja (Schumpeter, 1934; Nelson i Winter, 1982.). Razvoj novih ideja omogućuje preduzećima razvoj cjenovnih ili kvalitativnih konkurentskih prednosti te određuje njihov opstanak u uslovima dinamičnog okruženja. Među novijim doprinosima unutar ekonomije ističe se endogena teorija rasta prema kojoj sposobnost preduzeća da nadmaši svoje konkurente ovisi o relativnoj kvaliteti njegovih proizvoda i usluga te stoga posljedično o inovacijskim aktivnostima koje preduzeće provodi.

Razvojem misli o konkurentnosti razvijala

se i svijest o važnosti kreativnosti za konkurentnost i rezultate poslovanja preduzeća. Korijene takvog promišljanja moguće je pronaći u doprinosima evolucionarističke škole ekonomske misli prema kojima kreativni naponi pojedinaca predstavljaju osnov uspješnosti njihovih poslovnih poduhvata.

Među doprinosima evolucionarističkih autora osobito se ističe Schumpeterova (1942.) teorija kreativne destrukcije. Prema navedenoj teoriji kreativnost predstavlja internu snagu koja dovodi do otkrivanja novih proizvoda, proizvodnih procesa, tržišnih niša, poslovnih odnosa sa klijentima i dobavljačima te na taj način gradi konkurentsku prednost preduzeća nad njegovim konkurentima. Postoji niz dokaza o pozitivnom utjecaju kreativnosti na profitabilnost, konkurentnost, opstanak i inovativnost preduzeća (Andari et al., 2007; Huggins i Clifton, 2011; Cooke i De Popris, 2011.).

Kreativnost ili stvaralačka produktivnost rezultat je mentalnog procesa stvaranja novih ili djelomično novih ideja, pristupa, aktivnosti ili konkretnih stvari koji sadrže originalnost. Prema (Sundač, Švast, 2009:21) jedino kreativnost donosi promjene i početna je tačka inovativnosti. Za organizacije je bitno da uzimaju u obzir pojedinca, grupu ili tim, nadalje cijeli organizacijski sistem, ali jednako tako i strateški okvir u odabiru intervencija koje potiču kreativnost (Mumford 2000., Gumusluoglu i Ilsev 2009.). U teoriji menadžmenta kreativnost se najčešće sagledava sa dva aspekta. Prvi je da se kreativnost smatra odstupanjem od uobičajenog, konvencionalnog i ističe njena različitost. Drugo viđenje jeste da je kreativnim osobama potrebna sloboda kako bi mogli iskazati svoj talent ili viziju. Spomenuta tematika individualizam i inovativnost, čvrsto su ugrađene u zapadnoj tradiciji. Ovom problematikom bavili su se različiti autori. Prema (Boden, 1994:75) razlikuju se dva nivoa – „P-kreativnost“ (engl.psychological) ono što je novina za pojedinca i „H-kreativnost“ (engl.historical)

ono što je novina za sve.

Vrednovanje ideje u istoj mjeri ovisi od toga kako je prihvaćena u danoj sredini i od načina na koji će biti materijalizirana.

KONCEPT ORGANIZACIJSKE KREATIVNOSTI I KONKURENTSKA PREDNOST - UTICAJ

Kreativnost u organizacijskom kontekstu je zapravo više od originalnosti. Organizacijska kreativnost mora imati pragmatičnu dimenziju. Kreativna rješenja moraju biti korisna u kontekstu organizacije i povećanja njene konkurentnosti.

Kao rezultat organizacijske kreativnosti bi trebalo biti nešto novo i korisno, odnosno vrijedno za organizaciju (Amabile, 1998., George, 2007., Isaksen i Ekvall 2010.). Moultrie i Young (2009:300) tvrde da kreativne radnje trebaju odgovarati poznatim situacijama, kada se to odnosi na kreativnost kao "proizvodnju ideja koje su nove i primjenjuju se na definirane prilike". Perry-Smith i Shalley (2003.) razvijaju vrijednost perspektive kreativnosti, tvrdeći da ukoliko je kreativnost primijenjena u kontinuitetu, rezultat uvijek mora biti više ili manje kreativan.

Tri su bitne komponente uspješne primjene kreativnosti u organizaciji (Amabile, 1998.):

- vještine kreativnog razmišljanja (specifičan način i tehnike pristupanja problemu);
- ekspertiza (intelektualni kapacitet za rješavanje problema);
- motivacija (ekstrinzična i intrinzična).

Koncept organizacijske kreativnosti objašnjava (Senge, 1996.) kao organizacijske strukture brze i prilagodljive stalnom protoku informacija i resursa. Pored navedenog (Vicari, 1998.) je opisao visoku organizacijsku kreativnost kao kontinuirani angažman zaposlenika i menadžera u kreativne napore koji rezultiraju inovacijama.

Nasuprot tome, niska organizacijska kreativnost evidentirana je u kontekstu rukovodećih struktura prema individualnim

kreativnim inicijativama u japanskim organizacijama (Basadur, 1992; Nonaka et al. 2001.).

Prema istraživanjima kreativnosti u poslovanju koje je provela (Amabile, 1996.) uzorak je obuhvatio 238 osoba koje rade na kreativnim projektima u 7 organizacija.

Istraživanje je rezultiralo sa šest mitova o kreativnosti u organizaciji:

1. Kreativnost dolazi od kreativnih ljudi.
U razgovoru sa menadžerima obično se smatra da je kreativnost potrebna odjelu za istraživanje i razvoj, marketing ili prodaju, dok se isto tako smatra da nije potrebna u računovodstvu. Također menadžeri često navode da su samo pojedinci kreativni dok većina ostalih nije. Međutim funkcija menadžera zahtijeva promicanje kreativnosti u svim odjelima uključujući i finansije. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da bilo tko sa prosječnom inteligencijom je sposoban za određen stepen kreativnosti.
2. Novac potiče kreativnost - Bonusi i ostala nagrađivanja čak postaju i problematični kada pojedinci misle da svaki njihov pokret može utjecati na zaradu. Tako da čak dobiju i averziju prema riziku. A sve to guši kreativnost. Osobno zadovoljstvo ima veći utjecaj na kreativnost. Osobe koje rade nešto iz ličnog zadovoljstva su daleko kreativnije.
3. Vremenski pritisak potiče kreativnost - Osobe su najmanje kreativne kada se bore sa satom. Ovo istraživanje je ukazalo i na novi termin time-pressure hangover. Naime, radi se o situaciji kada su osobe izložene izuzetnom vremenskom pritisku jedan dan, njihova kreativnost ne pada samo na taj dan nego i dva dana poslije. Vremenski pritisak ugrožava kreativnost jer onda ne dolazi do temeljitog proučavanja problema. Ukoliko smo suočeni sa vremenskim pritiskom izostaje faza inkubacije. Nije samo rok to što ugrožava kreativnost, nego i moguća ometanja koja uslijede. Nije teško biti kreativan pod pritiskom ako se uspije zadržati fokus na posao.

Često dolazi do problema jer u većini organizacija uposlenici ne razumiju razlog iz kojeg je nešto hitno.

4. Strah uslovljava revolucionarnu snagu - Široko rasprostranjeno je mišljenje da strah potiče kreativnost. Čak postoje određena psihološka istraživanja koja pokazuju da je depresija veća kod kreativnih pisaca i umjetnika. Međutim u poslovnim svijetu kreativnost je povezana sa osjećajima sreće, zadovoljstva.
5. Natjecanje pobjeđuje kolaboraciju - Ukorišteno je mišljenje, naročito u finansijama i high-tech industriji, da interno natjecanje dovodi do inovacija. Najkreativniji timovi imaju povjerenje da dijele i raspravljaju o idejama. Međutim kada se natjecanjem dolazi do priznanja stvara se zatvorena atmosfera gdje nitko ne želi da dijeli informacije i to vodi ka destrukciji same organizacije.
6. Uređena organizacija je kreativna organizacija - Organizacija koja njeguje kreativnost može se uspješno suočiti sa nadolazećim problemima, dok ona koja „robuje“ propisima i pravilima je na samom početku osuđena na propast. Osim navedenog postoje situacije koje ograničavaju maštu i kreativnost. Njih treba izbjeđavati
7. Pogrešna raspodjela uloga - „Svatko je genij. Stroga raspodjela resursa. Kreativne osobe trebaju više vremena nego manje kreativni jer često iznova koncipiraju probleme.

ZAKLJUČAK

U suvremenom poslovnom okruženju opstanak preduzeća zahtijeva ulaganje značajnih napora u kontinuirano unaprijeđivanje konkurentskih prednosti. Izazov s kojim se preduzeća suočavaju počinje već kod odabira modela s kojim se upuštaju u tržišnu utakmicu sa svojim konkurentima.

Dok pojedina preduzeća svoj tržišni put grade nastojeći ponuditi proizvode jednake kvalitete kao konkurenti po nižoj cijeni druga

preduzeća nastoje ostvariti konkurentsku prednost ulaganjem u unaprijeđivanje kvalitete svoje ponude.

Intenzitet tržišnog natjecanja dodatno pojačan globalizacijom. Ekonomske aktivnosti vezuje opstanak preduzeća uz sposobnosti diferencijacije od konkurenata odnosno razvoja novih proizvoda, usluga, načina komunikacije sa klijentima, distribucijskih kanala ili odnosa s dobavljačima.

Kako postojeća istraživanja ukazuju presudnu ulogu u razvoju inovacijskih aktivnosti ima kreativnost koju organizacija posjeduje odnosno sposobnost oslobađanja kreativnog potencijala zaposlenika i upravljanje njime u svrhu rješavanja izazova koji se postavljaju pred organizaciju.

Uspješno upravljanje kreativnosti kompleksan je i zahtjevan proces koji iziskuje kreiranje okruženja koje će potaknuti kreativnost zaposlenika. Postojeća istraživanja ukazuju kako se kreativnost oslobađa u okruženjima koja odlikuje različitost sudionika, sloboda dijeljenja znanja i ideja te sistem odgovarajućih poticaja. Takva okruženja često podrazumijevaju ispitivanje granica postojećih sistema, propitivanje autoriteta, te odstupanje od zadanih normi ponašanja i djelovanja unutar organizacije.

Pred organizacijama koje nastoje izgraditi efikasan sistem upravljanja kreativnosti, te na taj način unaprijediti svoju konkurentnost postavlja se izazov izgradnje poticajnog okruženja uz istovremeno zadržavanje organizacijskog sklada i očuvanje sistema postojećih normi.

LITERATURA

- [1] Amabile, T. M. (1996), Creativity in context. Boulder, CO: Westview.
- [2] Amabile, T. M., Burnside, R. M., Gyskiewicz, S. S. (1995), KEYS: Assessing the climate for creativity. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- [3] Amabile, T. M., Gyskiewicz, S. S. (1987), Creativity in the R&D

- laboratory. Technical Report Number 30. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- [4] Choo, C.W., Bonits, N. (2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Inc
- [5] Garvin, D.A. (1993), Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71 (4): 78- 92.
- [6] Howkins, J. (2002), *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*. Penguin Books.
- [7] Nelson, R., Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.
- [8] Runco, M. A. (2007), *Creativity: Theories and themes: research, development, and practice*. San Diego: Elsevier Inc.
- [9] Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* . New York: Oxford University Press.
- [10] Stojčić, N. (2012), Theoretical foundations and measurement of competitiveness. *Poslovna izvrsnost* 6(2), pp. 143-165. 158.
- [11] Stojčić, N., Hashi, I., Telhaj, S. (2013), Restructuring and Competitiveness Empirical Evidence on Firm Behavior in New EU Member States and Candidate Countries, *Eastern European Economics*, Vol.51(4),: 84-107
- [12] Sundač, D., Švast, N. (2009), *Intelektualni kapital – Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, ZT Zagreb, Zagreb
- [13] Walton, A. (2016), *Resolving the Paradox of Group Creativity*, Harvard Business School Publication Corp.,
- [14] Woodman, R. W. (2014), The science of organizational change and the art of changing organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4)
- [15] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993), *Toward a Theory of Organizational Creativity*. *Academy of Management Review*, 18(2).