

## КА КРЕАТИВНОМ ТРАНСФОРМАЦИОНОМ ЛИДЕРСТВУ У ВИСОКОМ ОБРАЗОВАЊУ: ИЗАЗОВИ И ПРИЛИКЕ\*

*Мелани К. Смит*

МТА – Мађарска академија наука, Институт за социологију,  
Будимпешта, Мађарска

*Вилмош Вас\*\**

Метрополитан Универзитет у Будимпешти  
Месни универзитет на мађарском језику, Комарно, Мађарска

*Анстракт.* Циљ овог рада је да се дефинише шта креативно трансформационо лидерство значи у контексту високог образовања и да се открију неки од изазова и неке могућности које има лидер у образовању у институцијама са интернационалним карактером које се такмиче на глобалном тржишту. Аутори су истраживали и раније студије које су указале на чињеницу да је „трансформационо лидерство” најефикаснији модел лидерства, посебно у пословном контексту, док се многи радови у области образовања фокусирају на „креативно лидерство”. У овом раду се указује на то да креативно трансформационо лидерство може да буде идеалан приступ и анализира се оно што конституише креативно трансформационо лидерство из перспективе лидера у високом образовању. У анализи су коришћени интервјуи како би се открило како лидери доживљавају ове приступе. Узорак су сачињавали научници са факултета који припадају професионалној онлајн мрежи аутора. Линк који је садржао десет питања за интервју електронском поштом је послат учесницима. Узорак се састојао од ректора, проректора, декана, шефова катедри и директора програма (првог циклуса академских студија и мастер студија) у високом образовању. Било је 28 испитаника из 15 земаља, али неки од учесника су радили у институцији у земљи која није била њихова земља порекла, док су неки пак имали искуство у настави у више од једне земље, тако да је узорак био заиста међународни. Резултати указују на то да контекстуална

\* C5U – Салфорд универзитет води и координира тематску мрежу која је позната под називом C5U, која укључује конзорцијум од седам европских универзитета. Она је била део Европске асоцијације универзитета (EUA) Сократ програма под називом „Креативност у високом образовању”.

\*\* Email: [vvass@metropolitan.hu](mailto:vvass@metropolitan.hu)

димензија лидерства у високом образовању има значајну улогу, посебно када се у обзир узме убрзани друштвени и технолошки развој, што утиче како на учинак запослених, тако и на потребе студената. Остали изазови укључују институционална ограничења и недостатак ресурса. Међутим, и теоријско и емпиријско истраживање показује да креативно трансформационо лидерство може понудити важан приступ за будућност високог образовања у овој динамичној, глобалној средини.

*Кључне речи:* креативно трансформационо лидерство, трансформационо лидерство, креативно лидерство, високо образовање, интернационализација.

## УВОД

Циљ овог рада је да се дефинише шта креативно трансформационо лидерство подразумева у контексту високог образовања и да се открију неки од изазова и одређене могућности да се постане образовни лидер у институцијама које се интернационализују и такмиче на глобалном тржишту. Иако је било више студија о креативности и лидерству у образовању (Keamy, 2016; Stoll & Temperley, 2009; Thomson, 2011), релативно мали број се бави институцијама високог образовања (Zacher & Johnson, 2015). Аутори су разматрали претходне студије које су указивале на чињеницу да је „трансформационо лидерство” најефикаснији приступ у пословању (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1999) и анализирали како се тај приступ може применити у контексту високог образовања. У тим студијама се наводило да постоји снажна веза између трансформације и креативности у контексту високог образовања, посебно у оним институцијама које се интернационализују. Ово укључује кокреацију образовних искустава са студентима како би се побољшала њихова лична трансформација или саморазвој и како би се пронашла креативна решења за изазове интернационализације када је у питању трансформација институција (Smith & Vass, 2017). Атер (Atter, 2008) је користила израз *креативно трансформационо лидерство* у контексту здравствене и социјалне заштите, док су поједини аутори (Kallapadee, Tesaruta & Somprach, 2017) користили овај израз у контексту школског образовања. У овом раду ће се детаљније истражити шта може да конституише креативно трансформационо лидерство при чему ће се разматрати поједине перспективе лидера у високом образовању које су добијене на основу онлајн интервјуа.

### *Креативно трансформационо лидерство у контексту високог образовања*

На почетку 21. века постоји велико интересовање за различите дефиниције и приступе лидерству (креативно, адаптивно, трансакционо, трансформационо, наставно, образовно итд.) Међутим, Закер и Џон-

сон (Zacher & Johnson, 2015) указују на чињеницу да постоји веома мали број емпиријских истраживања посвећених искључиво високом образовању. У свом истраживању су применили модел који су користили Бас и Аволио (Bass & Avolio, 1994). Они су предложили три модела лидерства: трансформационо, трансакционо и пасивно лидерство. Бас (Bass, 1999) је детаљно описао ове лидерске стилове. Трансформационо лидерство значи да лидер мотивише своје следбенике тако што се понаша као позитиван узор, брине о њима и њиховим потребама и охрабрује независно и креативно размишљање. Литвуд, Јанци и Стеинбек (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999) предлажу следеће категорије у њиховом моделу трансформационог лидерства у образовању: постављање смерница, развој људи и редизајнирање организације. Трансакционо лидерство подразумева јасно постављање циљева и праведну размену одговорности и очекивања, те укључује и награде за добар учинак. Пасивно лидерство значи да је лидер пасиван и углавном одсутан и да реагује тек након што су направљене грешке. Бас сматра да је трансформационо лидерство најефикасније (Bass, 1999), док је пасивно лидерство најмање ефикасно и описује се као *laissez faire* или чак и као *нелидерство*. Папантимоу и Дара (Papanthymou & Darra, 2017) су показали да је трансформационо лидерство један од фактора за успешно и квалитетно управљање установама високог образовања. Хејли (Haile, 2017) је у својој студији о високом образовању навео да би *лесе фер* приступ требало избегавати, да је трансакционо лидерство успешније у статичном окружењу, те да се трансформационо лидерство показало најбољим у динамичком окружењу. Коначно, закључио је да је за корпоративни успех најбоља комбинација последња два стила.

Трансформација постаје све важнија у високом образовању и може да се односи на промене у институционалној култури и структурама, развоју курикулума, као и на академска и студентска искуства (Du Preez, Simmonds & Verhoef, 2016). Процес се може додатно закомпликовати интернационализацијом, која је описана као један од путева којим трансформационо образовање може кренути (Du Preez, Simmonds & Verhoef, 2016). Неколико теоретичара и истраживача је такође навело да би трансформационо образовање требало код људи да промени и прошири поглед на свет (Anderson & Anderson, 2001; Mezirow, 1978), као и да измени однос који имамо према себи и другима (Morell & O'Connor, 2002; Tolliver & Tisdell, 2006). Ако се говори о искуствима студената, Сон и сарадници (Sohn *et al.*, 2016) наводе да трансформација превазилази оквире добре наставе и да помаже студентима да пронађу дубоко, лично значење у сопственим животима. Значај лидерства под овим променљивим околностима је сасвим јасан. Поједини аутори тврде да приступ адаптивног дизајна руковођења у високом образовању може бити ефикасан у управљању променама, на-

водећи да „уз губитак, бол и страх који често долазе са променама, стручњаци морају да упосле људе тако што ће им пружити осећај забаве, дух сарадње и видљиве знаке напретка” (Muluneh & Gedifew, 2018: 1253) Међутим, ови аутори сугеришу да адаптивне методе нису довољне да помогну у стварању иновација. Они заговарају *design thinking*, али се може тврдити да је креативност предуслов за *design thinking*. Свит, Блајт и Карпенер (Sweet, Blythe & Carpenter, 2018: 11) наводе да у време убрзаних промена у домену високог образовања „иновативно лидерство захтева лидера који промовише креативно размишљање, константно гради окружење погодно за преузимање ризика и користи креативна знања и стратегије у покушају да развије креативну организацију”. Мермири (Mermiri, 2009) тврди да је креативност саставни део трансформационе економије, док Петерсон и сарадници (Peterson *et al.*, 2015) наводе да лидерство изискује одређени степен креативности како би промена заиста и могла да се догоди. Чини се да би један облик креативног трансформационог лидерства могао бити приступ оптимизацији у управљању променама у високошколским установама. Томпсон, (Thomson, 2017: 249) наводи да је „једна од карактеристика стипендија за лидерство склоност ка стварању 'нових' категорија”. Пошто су термин већ користили Атер (Atter, 2008) и Калападе, Тесапута и Сомпрак (Kallapadee, Tesaputa & Somprach, 2017), не може се рећи да је креативно трансформационо лидерство нова категорија. Међутим, термин није истражен у контексту високог образовања.

Закер и Џонсон (Zacher & Johnson, 2015: 1213) дефинишу креативност у контексту рада као „развој нових и потенцијално корисних идеја, производа, пракси, услуга или процедура”. Петерсон и сарадници (Peterson *et al.*, 2015) тврде да је креативност својствена сваком лидерству, док Рикардс и Могер (Rickards & Moger, 2000) помињу „олакшавајући” лидерски стил којим означавају креативни лидерски стил. Пауел (Powell, 2007) наводи да су лидери универзитета морали да постану креативни и предузимљиви посебно ако им је циљ да сарађују са предузећима и заједницама у свом региону. Међутим, унутрашње лидерство такође мора да буде креативно како би инспирисало и усмерило наставни кадар да представи креативне курикулуме и курсеве који, заузврат, усађују креативне вештине код студената (*ibid.*). Стол и Темперли (Stoll & Temperley, 2009: 66) кажу да „креативни лидери [такође] обезбеђују услове, средину и прилике у којима појединци могу да буду креативни”.

Филипс (Philips, 2015) наводи да се креативност некада представља као критичко мишљење, решавање проблема или као комуникација. Креативне способности су неопходне за учење које се заснива на раду на пројектима, што је уједно и приступ који се у данашње време заговара на бројним универзитетима. Штавише, студенти морају да буду у стању да се упусте у дивергентно размишљање током ког се стварају нове

идеје, као и у конвергентно размишљање где комбинују ове идеје како би постигли најбоље резултате (Urban, 2014). Постоје такође и наводи да је стимулисање и развој креативних и интеркултуралних вештина неопходно у глобализованом и мултикултуралном свету (Dziedziewicz *et al.*, 2014). Стол и Темперли (Stoll & Temperley, 2009: 66) дефинишу креативно лидерство као „маштовит и промишљен одговор на могућности и изазовна питања која ометају учење на свим нивоима. Ради се о виђењу, размишљању и другачијем понашању у функцији побољшања животних шанси свих студената”. Потоњи појам представља одраз оног што су рекли Сон и сарадници (Sohn *et al.*, 2016) када су дефинисали трансформацију тврести да она подразумева помагање студентима да нађу смисао живота. Међутим, Томсон (Thomson, 2011) упозорава да би креативно лидерство требало да обезбеди да се студентима заиста понуде једнаке шансе.

Закер и Џонсон (Zacher & Johnson, 2015: 1213) наводе да „је ниво креативности људи резултат како индивидуалних фактора (нпр. когнитивних способности, личности и мотивације), тако и контекстуалних фактора (нпр. карактеристике рада и лидерства)”. Лидерство је важно како би људи били инспирисани да развију своје креативне способности, о чему је говорио Басадур (Basadur, 2004: 111). „Креативно лидерство подразумева вођење људи кроз заједнички процес или метод проналажења и дефинисања проблема, њихово решавање и примену нових решења” (Basadur, 2004: 111). Рикардс и Могер (Rickards & Moger, 2000: 274) тврде да „се креативни учинак екипа поспешује лидерским интервенцијама. У литератури се наводи да је улога лидерства да тиму олакша рад тако што ће му пружити процедуре или протоколе како би створили нове (креативне) садржаје”. Важно је инспирисати и стимулисати креативне одговоре, а не само давати тачно решење. Басадур (Basadur, 2004) наводи да уколико лидер охрабрује људе да прибегавају креативности у својим истраживањима, то код њих истовремено може да подстакне и интринзичку мотивацију. Такође, напомиње да успешни лидери 21. века морају да буду способни да поставку своје тимове или организације да буду прилагодљиви, да размишљају на иновативан начин и да открију „дисруптивна” решења за дисруптивне проблеме. Калападе и сарадници (Kallapadee *et al.*, 2017: 180) предлажу да трансформационо лидерство такође укључи „препознавање значаја и свест о значају и опасности проблема са којима се организација суочава”. Циљ креативне димензије тог лидерства би могао да почива на иновативним решењима.

Са друге стране, Кими (Keamy, 2016: 152) тврди да је креативност више питање рутине него изузетности, као и да креативност не мора нужно да буде синоним за различите типове људи или посебне психолошке функције. То подразумева да би добар лидер требало да буде у могућности да подстиче креативност чак и у „обичном” тиму. Ово ука-

зује на дефиницију коју је о трансформационом лидеру пружио Бас (Bass, 1999) рекавши да такав лидер охрабрује независно и креативно размишљање код својих запослених. Калападе (Kallapadee *et al.*, 2017.) цитирају Ковија (Covey, 2004.) који наводи да стварање трансформационе културе мора да води до лидера који разуме ставове и мишљења својих запослених и који види организацију и из њихове перспективе. Харис (Harris, 2009.) сматра да лидери могу да убрзају креативни капацитет запослених кроз акције и интеракције, подстичући снажан осећај ангажованости, и што је још важније, повезивање и сарадњу. Значајно је да се успостави равнотежа у саставу тимова или приликом њиховог груписања. Басадур (Basadur, 2004) сматра да је један од кључних изазова лидера да састави тим који поседује комбинацију различитих оријентација и стилова, чак и ако су они некад у супротности. Папантимоу и Дара (Papanthymou & Darra, 2017) показују да су конструктивни сукоб и креативна тензија кључни фактори за квалитетно лидерство у установама високог образовања.

Штавише, чини се да су дебате и конфликти кључни елементи у стварању нових идеја и решења. Како је навео Самиер (Samier, 2012: 50) „неко ко је креативан у организацији заправо одбацује *status quo*”. Харис (Harris, 2009: 11) упозорава да „креативно лидерство није угодан концензус или удобно слагање, већ управо неслагање, дијалог и креативни несклад. Креативно размишљање није ни лако, нити пријатно. Изискује одбацавање пређашњег начина размишљања и суочавање са успостављеним уверењима, менталитетом и обрасцима”. Самиер (Samier, 2012) објашњава како лидери који заиста желе да изврше значајне промене морају да виде ствари онаквима какве заправо јесу и да се одупру притиску да остану у „соби са огледалима”. Само тада ће моћи да упуте реалистичну критику текуће праксе и да створе темељ за нови развитак.

### *Процес лидерства у високом образовању*

Када лидер окупи свој тим, могу се успоставити одређене фазе или процеси који утиру пут ка креативнијем или иновативнијем размишљању и решавању проблема. Постоји потреба за стратешком визијом са последичном оријентацијом (Peterson *et al.*, 2015). Тај процес не мора да буде ни једноставан, нити линеаран. Елкингтон (Elkington, 2015: 70) наводи да „линеарни модели развоја лидерства не могу да доведу до типова агилног, креативног и изванредног лидерства које је потребно како би организација радила са лакоћом”. Уместо тога, он предлаже кружни модел, који би, на пример, одражавао текући процес истраживања, интервенције, утицаја и итерације.



Када се говори о личним квалитетима, Петерсон и сарадници (Peterson *et al.*, 2015) напомиње да ефикасно лидерство подразумева интегритет, кредибилитет, агилност, прилагодљивост и креативност. Поред тога, значајна је и способност успостављања односа, неговање колегијалности и колективног идентитета, тежња ка личном развоју и развоју других. Када је реч о практичним исходима за вођење трансформације педагогије, Петерсон и сарадници (Peterson *et al.*, 2015: 78) анализирају креативне приступе лидерству који могу бити део онога што они називају „истраживање хвале вредно” и наводе: „Као и само креативно лидерство, хвалевредно истраживање комбинује колегијалност и стратегију. Ослања се на знање и искуство учесника, као и на њихово интересовање за унапређивање праксе, истовремено их оснажујући и оспособљавајући да помогну у обликовању промена у њиховом сопственом контексту”. Појам оснаживања је веома значајан, јер многи запослени заправо оклевају да поделе своја становишта, или се пак прибојавају последица уколико их неко буде сматрао „тешким”. Међутим, Пауел (Powell, 2007: 326) твди да „креативни односи могу да се развијају само уколико се универзитетско особље усуди да испроба новине без осећаја кривице, или ако им је дозвољено тако да искажу сопствену иновативност”.

Пауел (Powell, 2007) наводи образовни пројекат CU5 који обухвата конзорцијум седам европских универзитета. У тој мрежи се говорило о начину на који лидери установа високог образовања могу да промовишу креативност и да развијају креативну културу у својим установама. Закључено је да лидери морају да успоставе културу која охрабрује маштовитост, креативно размишљање и креативно решавање проблема. Такође, потребно је и да се створи таква атмосфера у којој су људи мотивисани да прате лидере. Међутим, није сасвим прецизирано који лидерски стилови најбоље подржавају креативни потенцијал запослених, нити како тачно лидери у високом образовању могу да пруже подршку култури креативности. Петерсон и сарадници (Peterson *et al.*, 2015) су дали неке предлоге као што су дељење искустава, промовисање заједничког осећања власништва, тимска сарадња и заједничко креативно размишљање, заједничко конструисање знања, изазовне претпоставке, стратегија мониторинга и акциони планови. Кими (Keamy, 2016) даје преглед услова које креативни лидери треба да створе како би могли да промовишу и негују креативност код других. То укључује преузимање ризика и експериментисање са новим идејама, излазак из зоне удобности, коришћење неуспеха као прилике за учење и оспоравање постојећих парадигми.

Атер (Atter, 2008) је формулисала термин *креативно трансформационо лидерство* у контексту здравствене заштите, описујући га као „креативан рад са особљем и размишљање о новим и бољим решењима како би се преобразила култура и створила [наша] визија” (страна

140). Она тврди да се креативно трансформационо лидерство „односи на хуманистички елемент, моћ помоћу утицаја, развој индивидуалног потенцијала људи, као и да подстиче културну промену” (страна 140). У контексту образовања, Калападе (Kallapadee *et al.*, 2017: 180) описују како креативно трансформационо лидерство „утиче на чланове организације, мотивише веру код чланова, показује оданост и подстиче поверење у организацију. Уважавање појединца и вредновање његових/њених доприноса организацији ће стимулисати креативност и иновацију у самој организацији”. У овој студији се наводи да појам *креативно трансформационо лидерство* најбоље обухвата приступ који препознаје да је креативност саставни део трансформације и да је трансформациони приступ лидерству вероватно најделотворнији у динамичном окружењу високог образовања.

У наставку ће бити речи о томе у којој мери се креативни приступ трансформационом лидерству примењује у међународном контексту високог образовања. Један од изазова у спровођењу таквих истраживања јесте да до сада нису успостављене методе које би обухватиле податке о добро дефинисаном концепту креативног трансформационог лидерства у контексту високог образовања. Стога су истраживачи користили комбинацију питања која су укључивала елементе академског лидерства, креативног лидерства и трансформационог лидерства како би се утврдило да ли спајање приступа може представљати оно што се дефинише као креативно трансформационо лидерство (Табела 1).



Табела 1: Дефиниција концепта креативног трансформационог лидерства

Академско лидерство	Трансформационо лидерство	Креативно лидерство	Креативно трансформационо лидерство
Управљање институционалним променама у динамичном, интернационалном окружењу	Свест о значају проблема са којима се организација суочава и о опасностима које они могу изазвати	Изагање колега новим начинима размишљања и искуствима	Креативан рад са особљем и размишљање о новим и бољим решењима како би се трансформисала организациона култура и створила заједничка визија
Управљање особљем и студентима	Преобликовање организације и постављање циљева	Суочавање са успостављеним уверењима, менталитетом и обрасцима	Хуманистички приступ лидерству који развија индивидуални потенцијал људи, истовремено подстичући културне промене
	Деловање као позитиван узор	Преузимање ризика и експериментисање без страха од последица	Мотивисање чланова на повећање лојалности и поверења у организацију
	Развој људи	Коришћење неуспеха као прилике за учење	Уважавање појединца и вредновање доприноса организацији
	Брига и нега	Стварање окружења и могућности у којима људи могу да буду креативни	Уважује креативност и иновацију
	Подстицање самосталног и креативног размишљања	Дефинисање проблема, њихово решавање и примена нових решења	
	Фокусирање на квалитетно управљање	Сарадња, вршњачко учење (peer learning), размена знања	
	Помагање студентима да пронађу смисао у свом животу	Охрабривање неслагања, дијалога и креативног несклада	
		Пружање једнаких шанси свим студентима	

*Извори:* Bass, 1999; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999; Basadur, 2004; Atter, 2008; Harris, 2009; Stoll & Temperley, 2009; Thomson, 2011; Samier, 2012; Peterson, 2013; Keamy, 2016; Sohn *et al.* 2016; Kallapadee *et al.*, 2017; Papanthymou & Darra, 2017.

Ако се проучава временски оквир истраживања како у пословном свету, тако и у образовању, може се видети да су модели трансформационог лидерства развијени прво у бизнису, а тек касније примењени на високо образовање. Модели креативног лидерства у образовању су настали тек деценију касније. Међутим, чини се да добијају на замаху у последњих неколико година, јер је образовна трансформација постала динамичнија и изазовнија. Ово би могло дати додатну тежину аргументу да би лидерство требало да буде креативно како би било трансформационо, или да би могло да одговори на трансформационе промене. Чини се да концепт *креативно трансформационо лидерство* подразумева многе појмове о томе шта значи бити академски лидер (нпр. управљање институционалним променама, обликовање смера и визије, управљање особљем и мотивисање особља), уз потцртавање значаја развоја хуманистичке и позитивне организационе културе која цени доприносе својих чланова, развија њихов потенцијал, ствара поверење и лојалност, истовремено спроводећи креативне и иновативне приступе и проналазећи решења.

### *Метод истраживања*

Истраживање је спроведено помоћу онлајн интервјуа. Узорак су чинили научници са факултета који припадају професионалној онлајн мрежи аутора који промовишу академске конференције, догађаје, пројекте и публикације (један аутор има око 1000 претплатника у 50 земаља; док други има око 450 у 90 земаља). Онлајн интервјуи су одабрани делом због анахроне природе, односно зато што презапослени академски лидери могу да попуне упитник у време које њима одговара и зато да би могли да размисле пре него што дају одговор. Поред тога, захваљујући оваквим интервјуима, покрива се већи географски простор него када је питању интервју *лицем у лице*. Такође физичка одвојеност испитивача и испитаника поспешује анонимност и објективност (Vampton, Cowton & Downs, 2013). Писани електронски интервјуи уклањају ризик од грешака које настају када су у питању снимања интервјуа који се одвијају преко телефона или путем Скајпа и њихове транскрипције. С друге стране, недостатак директне интеракције може да онемогући потпуну или ширу дискусију или појашњење питања, иако је ипак могуће послати и додатна питања. Меho (2006) наводи да интервјуисање путем електронске поште може да омогући вишеструку размену. Међутим, ово истраживање је спроведено коришћењем онлајн линка послатог путем мејла учесницима, на ком се налазило десет питања (Прилог 1) и није се указала потреба за додатним појашњењима. Питања су осмишљена у складу са карактеристикама лидерства које су наведене у Табели 1 на основу одговарајуће литературе. То је укључивало изазове академ-

ког лидерства, институционално управљање и управљање запосленима и студентима; перцепцију трансформационог лидерства као приступа и димензије креативног вођења. Одговоре на питања дало је 28 испитаника из 15 земаља. Иако је узорак мали у односу на број чланова у наведеним мрежама, сматрало се да је степен задовољавања статистичке потребе постигнут захваљујући богатим подацима прикупљеним из интервјуа. Међу испитаницима су били један ректор, један проректор, један декан, један продекан, шест шефова катедри, четири директора истраживања или професора истраживача, тринаест директора студија (основних и мастер студија) и један испитаник који је желео да остане анониман. Само осам учесника је било женског пола. Шест испитаника раде у установи која се не налази у њиховој земљи порекла, док је неколико учесника имало искуство у раду стечено у више земаља, због чега може да се закључи да је узорак одиста интернационалан. Иако њихове тачне године нису биле тражене, даљим проучавањем њихових профила (на пример, биографија) дошло се до закључка да сви имају између 40 и 70 година (види Прилог 2 за више детаља о списку учесника). Сви учесници раде на катедрама за друштвене науке, као што су географија, историја, социологија или бизнис, а већина предаје туризам и сродне предмете. Овакав састав проистиче из образовања и мреже контаката аутора који су научници у области друштвених наука, док је један од аутора специјалиста у области туризма.

Питања су осмишљена како би се добиле реакције које се односе на различите карактеристике приступа лидерству, као што је приказано у Табели 1 (види и Додатак 1 за потпуну листу питања):

- (1) изазови у академском лидерству у образовању (академско лидерство);
- (2) институционално усмерење (академско, трансформационо и креативно лидерство);
- (3) изазови руководећих кадрова и студената (академско и трансформационо лидерство);
- (4) руководећи кадрови и студенти (академско и трансформационо лидерство);
- (5) сукоби и отпор према лидерству (академско и креативно лидерство);
- (6) стил лидерства који највише поспешује креативност (трансформационо и креативно лидерство);
- (7) самопроцена креативног лидерства (креативно лидерство);
- (8) значај карактеристика креативног лидерства (креативно лидерство);
- (9) креативно и дисруптивно размишљање (креативно лидерство);
- (10) неговање креативности код других (трансформационо и креативно лидерство).

### Налази

Налази су анализирани у складу са неким од главних карактеристика лидерства као што је наведено у Табели 1. Овај део је рађен ручно, а не помоћу софтвера. Табела 2 показује неке од тема које су коришћене.

Табела 2: Примери тема које су коришћене како би се анализирали налази

Академско лидерство	Трансформационо лидерство	Креативно лидерство	Креативно трансформационо лидерство
Управљање институционалним променама	Обликовање циљева организације	Суочавање са успостављеним уверењима, експериментисање и преузимање ризика	Трансформација организационе културе
Управљање особљем	Деловање као позитиван узор		Развој индивидуалног потенцијала
Управљање студентима	Развој људи и брига о људима	Коришћење неуспеха као прилике за учење	Охрабривање поверења и оданости
	Подстицање креативног размишљања	Охрабривање креативности	Стимулисање креативности и иновације
	Квалитетно руковођење	Иновативна решења	
		Сарадња	
		Креативни несклад	
		Пружање једнаких шанси свим студентима	

*Академско лидерство.* Будући да су сви испитаници академски лидери, неколико питања било је усмерено на проблеме који су заједнички свим испитаницима, односно на главне изазове које са собом носи улога лидера и руководиоца особља и студената. Само четири испитаника били су ректор, протектор, декан и продекан, то јест на позицији која им је са стратешке стране омогућавала да обликују циљ ка ком ће установа стремити (иако значајну улогу у овом домену имају и шефови катедара и директори студијских програма).

*Управљање институционалним променама.* Најчешћи изазов су брзе промене друштвеног и технолошког окружења, што утиче на очекивања и искуства студената. Међутим, и запослени тешко одржавају

корак са таквим променама. Помиње се „променљивост пословног окружења”, као и променљив број студената. Интернационализација није била наведена као конкретан изазов, али је један испитаник алудирао на изазове разноликости – рад са веома различитим људима, са различитим интересима и перспективама у личном и академском смислу.

Образовне структуре се често сматрају ригидним, нефлексибилним и са јасно дефинисаном хијерархијом која иде одозго надолу, при чему се од руководиоца и особља очекује да буду креативни и иновативни у тим оквирима. Испитаници сматрају да су финансијска средства све мања, или пак у многим случајевима недовољна, будући да све мањи приливи узрокују све мање давања (укључујући новчане и друге награде). Међу коментарима ректора и декана може се прочитати следеће: *Немамо увек моћ да променимо ствари за које смо одговорни; Како унапредити колективно ангажовање и иновације у истраживањима и образовању када је све мање финансијских средстава на располагању? Усаглашавање интереса ефикасног и економског институционалног управљања и одрживе финансијске подршке образовању и истраживању. Један испитаник је поменуо одржавање равнотеже између конкурентских притисака на академски интегритет и учинка институција. Директори истраживања су се понекад борили не само да нађу изворе финансирања, већ и да испуне многе друге институционалне задатке.*

*Управљање запосленима.* Сматра се да би руководеће особље требало да има стратешке и систематичне вештине, те да подржава сарадњу и концензус. Интересантно је да иако се сматрало да хијерархија ствара подељеност и конкуренцију међу запосленима, недостатак јасне хијерархије и равна структура у неким случајевима узрокују проблеме у управљању запосленима, посебно приликом спровођења активности.

Један испитаник је изјавио следеће. *Особље и људски ресурси су увек најизазовнији сегмент у пословању. Радите са гомилом високо интелегентних људи и добијате веома уско подручје да их водите напред. Континуирани темпо промена се спомиње као велики изазов за свакога ко од особља захтева велики напор и енергију. Стога, на иницијативе се често одговара 'тихим и тврдоглавим отпором', па се оне 'распрше и утихну'.* Један учесник је навео да промена мора да се „прода” као потенцијално успешна прилика за колеге како би се они укључили у те промене и како се не би осећали угроженима.

Неки сматрају да је „изузетно тешко руководити” академским особљем и да се оно „опиरे променама”. Други, пак, наводе да је свака особа појединац и да зато лидерство треба да буде контекстуализовано. Што је запослени индивидуалнији и што је мање тимски играч, то је ситуација тежа. На различите начине су формулисани негативни ставови запослених. Они могу бити пасивни, немотивисани, цинични, лењи, вођени сопственим интересима, критични (али не и конструктивни) и неспособни да прихвате критику. Неки размишљају на конвергентан

уместо на дивергентан начин, не могу да размишљају „изван кутије”, чиме се отежава спровођење промена и охрабривање различитости. Старији људи који раде већ дуго такође сматрају то изазовом, поготову ако су реномирани и имају „велики его”. Један испитаник је споменуо „временског чувара који не одступа од својих навика” и одупире се променама и „активисте који одбијају сваку иновацију из принципа, јер једноставно желе да све минирају”.

Испитаници су такође наводили недостатак награда за залагање или немогућност да ефикасно реше проблем запослених који не остварују задовољавајући учинак. Сматрају и да особље проводи радно време (то јест губи време) обављајући рутинске административне послове и да је често тешко мотивисати предаваче одговарајућом зарадом. Када се говори о развоју запослених, многи наводе да је још један од изазова успешно праћење текућих и нових технологија, као и нових педагошких приступа у кокреирању, дељењу, умрежавању и слично. Иако сматрају да је важно обезбедити образовање које је потребно у индустрији, испитаници наводе да компетенције постојећег особља не одговарају увек захтевима друштва и послодаваца.

*Управљање студентима.* Учесници су навели да је студентима потребније усмеравање него лидерство. На пример, у Мађарској се сматра да студенти очекују да буду усмеравани и да им се говори шта да раде, а не да се очекује да преузму иницијативу и одговорност. Неки испитаници су студенте називали „клијентима” или „муштеријама”. Поред тога, наводи се да ће у контексту омасовљавања образовања бити све теже третирати студенте као појединце упркос теоријама које заговарају супротно (на пример, прилагођавање, кокреација). Рецимо, све већа пропорција у броју запослених, односно студената може смањити индивидуалну и прилагођену подршку студентима.

Неки испитаници су напоменули да се ставља прејак нагласак на студентско искуство, а врло мало на искуство запослених. Такође сматрају да постоји све већи јаз између предавача и њихових студената, или/и потешкоћа у прилагођавању и одржавању промена у ставовима, кратком распону пажње, коришћењу друштвених медија и зависности. Многи испитаници су указали на то да је тешко мотивисати студенте да се укључе у академски рад, да знају шта желе и које су њихове тежње када је реч о каријери, плати итд. Студенти који прибегавају инструменталном учењу без интринзичке мотивације се наводе као изазов, као и студенти који имају велико искуство у индустрији или су били или желе да буду лидери. Ова последња група се понекад понаша аргантно и као „да зна све”.

*Трансформационо лидерство.* Од испитаника је затражено да идентификују који стилови лидерства највише подстичу креативност код запослених и код студената. Били су сагласни да су најефикаснији стилови или трансформациони (11 од 28 учесника) или комбинација транс-

формационог и трансакционог – 7 од 28 учесника (према: Haile, 2017). Други су расправљали о томе да ли би један стил лидерства требало да буде доминантан у односу на друге стилове. У образложењима је наведено да је мотивисање других да креативно и независно размишљају веома важно, али да то такође представља и изазов. Наиме, више од једног испитаника наводи да је трансформационо лидерство пожељно, али да је уједно сувише оптимистично и недостижно. Други сматрају да би се многе колеге, а посебно студенти, радије определили за трансакционо лидерство. Иако је устаљено мишљење да награда сама по себи никада није довољна да мотивише особље, верује се да су многи студенти „мотивисани евалуацијама”. Ниједан испитаник се није определио за пасивно лидерство, премда су два учесника изјавила да више воле „да не интервенишу” и „да се не мешају”. Једна особа сматра да ниједан приступ није одговарајући, јер се нигде не спомињу „харизма, садржај, стил, нити радозналост”. Више испитаника је указало на Басов наговештај (Bass, 1999) да су лидери мушкарци (будући да је он користио при своју заменицу *његов* када је описивао трансформационо лидерство). Остали аспекти трансформационог лидерства су приказани у наставку.

*Обликовање циљева организације.* Испитаници су истакли да без јасног правца, лидерство заправо више личи на „гашење пожара”. Неки су се жалили да су процеси у институцијама толико спори да је имплементација организационих промена била готово немогућа. У вези са трансформацијом институционалне културе, испитаницима је постављено следеће питање: *Који елементи би могли да утичу на креативни развој њихове институције?* Нагласили су да би процес требало да буде „забаван” и „узбудљив” уз подржавање иницијатива и давање више простора за експериментисање. Међутим, многи су навели недостатак средстава, посебно финансијских, постојећу организацијску културу и недостатак иновација у институцији, прописе и законима, особље које превише ради, а које је премало плаћено, као и све већи број лоших и немотивисаних студената. Учесници сматрају да је за креативност потребна „обичнија врста помоћи, као што су новац и време”. Више од једног испитаника наводи да је њихова институција све мање креативна и, уопште, наводи се да универзитети врло често нису креативне организације. „Са променљивим контекстом у ком високо образовање делује, потребно је више иновација и експеримената, а за то, међутим, има изузетно мало простора”.

*Позитивни узор.* Неколико испитаника сматра да је лидер који даје сопствени пример најбољи начин да се напредује. Један испитаник је описао да се тако ствара „комуникацијска култура без хијерархије и могућност да се створи интелектуални простор за подршку критичком и одговорном размишљању”. Други испитаник је навео да би лидери „требало да покажу своју личност”, а трећи је пак рекао: „Увек ме интересују нове идеје и покушавам да свој ентузијазам пренесем на друге”. Још



један од коментара био је да „сте ви за студенте и ментор и узор; неко ко треба да им помогне и да их одведе у успешну будућност”.

*Развој и брига о људима, подстицање на креативно размишљање.* Један испитаник је изјавио да је *колаборативно лидерство* добар термин, јер указује на важност укључивања других. Други је рекао да је важно „високо вредновати креативност и идеје студената”. Учесници су добили листу (Keamy, 2016). Листа садржи услове које креативни лидери морају да испуне како би били у стању да промовишу и негују креативност код других. Од њих је затражено да означе који су услови најважнији и шта би додали (уколико сматрају да би ишта требало да се дода). Неколико учесника је на прво место ставило „излагање колега новим размишљањима и искуствима”. Многи су такође сматрали да је важан „искорак изван зоне комфора”. Неколицина је такође нагласила „промовисање индивидуалног и колаборативног креативног размишљања”, што је пак описано као повезивање са „учењем једних од других, развојем заједничких одговорности и стварањем снажног тимског духа”. Као додатна тачка појављује се и „промовисање критичког и дивергентног размишљања”, као и „флексибилност према особним стилевима”, „давање одговорности” и „стварање атмосфере поверења”.

*Управљање квалитетом.* Ниједан испитаник није експлицитно говорио о управљању квалитетом, иако је то најновија област која представља предмет интересовања у институцијама у којима раде аутори (а такође и у многим другим). Међутим, овај појам се имплицитно појављује у многим коментарима. На пример, једна испитаница је рекла да јој је њено професионално усавршавање помогло да разуме и примени „системе квалитета”.

*Креативно лидерство.* Већина испитаника (20 од 28) за себе каже да је на неки начин креативна. Међутим, многи су најпре размислили о питању и дефиницији креативности. Више од једног учесника наводи да би адекватнији израз био „лидер који размишља латерално”, док су остали помињали личне способности и интуицију. У вези са пружањем креативног искуства студентима, испитаници су навели важност коришћења различитих метода учења, праћење развоја дигиталних технологија, осмишљавање практичних задатака и удаљавање од учења заснованог на чињеницама. Више од једног испитаника сматра да је њихово међународно и практично искуство у индустрији повећало њихове креативне лидерске способности. Међутим, више од једног испитаника се пожалило да „рутински административни задаци и прекомерно оптерећење послом остављају врло мало простора за креативно лидерство”. (Додатна објашњења која се односе на одређене теме налазе се у Табели 1 и 2.)

*Суочавање са успостављеним уверењима, експериментисање и преузимање ризика.* За креативност су многи испитаници изјавили да то значи бити оригиналан, имати нове идеје, експериментисати, преузи-

мати ризике, проналазити решења за проблеме, реаговати на нове трендове. Динамична и непредвидива природа радног окружења сматра се изазовом који захтева креативне приступе. Један испитаник је рекао да „стајање у месту значи убијање креативности и затварање врата за нове могућности”; други је казао да је „експериментисање са новим идејама инструмент за развој и стицање самопоуздања”.

*Коришћење неуспеха као прилике за учење.* Испитаници помињу да у Аустрији култура неуспеха још увек не постоји, већ да постоји страх уколико се испостави да предлози нису уродили плодом. Међутим, уопштеније гледано, због динамике и брзине мењања радног окружења, потребно је да имате способност да „очекујете неочекивано, да будете храбри, да преузимате ризике и да учите на грешкама”. Један учесник је изјавио да је „прављење грешака добра ствар све док се на тим грешкама учи”. Напомиње се такође да „лидерство не почива на скривању већ на избору да прикажете рањивост”.

*Подстицање креативности.* Неколико испитаника је навело значај личности, јер сматрају да је ентузијазам важан, те да је битно инспирисати и мотивисати друге да покрену промене. Ипак, један испитаник је навео да то уједно може да представља и изазов јер „карактерне промене изискују много више времена од стицања вештина”.

*Иновативна решења.* Ограничења (било институционална или финансијска) често приморавају лидере да пронађу креативнија решења за проблеме и питања. Један испитаник је изјавио да „динамичка природа радног окружења не дозвољава коришћење готових метода за решавање насталих проблема”.

*Сарадња.* Од испитаника је тражено да размотре листу квалитета – коју је осмислио Петерсон (Peterson, 2013) и који су важни за креативно лидерство у образовању. Многи испитаници су навели да су сарадња и колегијалност (*подељено лидерство*) изузетно значајне карактеристике. Поверење је такође наведено као веома важна димензија у овом контексту. Сарадња и компромис кроз медијацију и дијалог се сматрају кључним концептом. Међутим, наведен је и један веома значајан изазов: „како унапредити колективно ангажовање и иновације у истраживањима и образовању када је све мање финансијских средстава на располагању”.

*Креативни несклад.* Већина учесника сматра да је решавање сукоба једно од кључних задужења руководиоца, те да су конфликти добри за креативно лидерство. С друге стране, у Холандији се концензус сматра стандардом, тако да један испитаник уопште није увидео потребу за сукобљавањем: *Добар облик лидерства је кад лидер може да реши status quo без икаквих тензија, да измени status quo и да од њега начини нешто сасвим друго, а не само да га уништи.* Други је, пак, навео следеће: *Све зависи од размера неслагања и креативног несклада. Ако су размере превелике, то узрокује непријатну атмосферу за све запослене.* Један

учесник је поменуо да су „различите перспективе и култура у комуникацији израз снажне организације; недостатак конфликта је знак страха или апатије чланова колектива”. Неки испитаници искорак из „зоне конфора” сматрају позитивним елементом у развоју запослених, при чему постизање концензуса није жељени циљ свих лидера. Један испитаник је навео да се за људе који прибегавају дивергентном мишљењу мисли да доносе невоље. Следећи испитаник сматра да се (креативни) несклад гуши под утицајем институционалних и спољашњих притисака. С друге стране, неки лидери су се осврнули ка својим искуствима и закључили да је отпор настајао када су наметали одлуке (не увек својевољно) о којима нису сви заједнички дискутовали.

*Једнаке шансе за све студенте.* Стварање једнаких шанси за све студенте није експлицитно нити директно наведено, што је изненађујуће у време када су различитост и интернационализација све приметније. Међутим, имплицитно се помиње када је рећ о припреми курукулума, стратегији евалуације и методама подучавања. Можда би овај елемент ипак требало више да се истакне у лидерству, како је нагласио Томсон (Thomson, 2011).

*Креативно трансформационо лидерство.* Истраживање указује на то да већина испитаника себе сматра креативним лидером, или макар амбициозним, а скоро сви су нагласили важност лидерства. Предност је већином дата трансформационом лидерству, али је оно често комбиновано са другим приступима (на пример са трансакционим лидерством). Лидери се суочавају са брзим и непредвидљивим променама у највишим образовним институцијама и са притисцима да запослени напредују да би размишљали на креативан начин и трансформисали животе студената како би могли да одговоре на захтеве будућих каријера. Стога се може закључити да креативно трансформационо лидерство може да буде идеално у комбинацији са лидерством које намећу конкретни, текући услови. Мали број ранијих истраживања (како је приказано у Табели 1) указује да такав приступ може да помогне да се трансформише организациона култура, да се развије индивидуални потенцијал, подстакну поверење и оданост организацији, а да се истовремено стимулишу креативност и иновација.

Хуманистички приступ је један од кључних изазова. Један од испитаника је навео да се „ефикасност намеће као циљ и споља и изнутра, да постоји и финансијски притисак и да под таквим условима лидерство ретко може да буде хумано и интелигентно”. Међутим, други учесник је навео да „као шеф катедре доживљава своје запослене као чланове породице”. Јасно је да је веома важно да запослени и студенти буду део креативног процеса, да покушају да иду у истом смеру упркос различитим приоритетима и циљевима и да преузимају ризике без страха од неуспеха или од последица које би настале због неуспеха. Међу изјавама подршке можемо видети следеће: *Потреба да се колеге/студенти*

*осећају као део процеса – да им се пружи подршка и подстицај; Стварање више прилика за учествовање; Промовисање индивидуалног и заједничког размишљања је кључно. На тај начин, стручњаци уче једни од других, развијају заједничку одговорност и стварају снажан тимски дух.* Остале важне карактеристике које су учесници навели су флексибилност, мисаоност и флексибилност, сналажљивост, отвореност, искреност, етичност, способност за проналажење компромиса и добар смисао за хумор. Један испитаник је одговорио цитирајући Брукса и Нормора (Brooks & Normore, 2018) који су истакли „тихе компетенције”, као што су размишљање, слушање и гледање.

### Закључак

Јасно је да је креативност саставни део трансформационе економије, организационе иновације и образовања. Чикенмихали (Csikszentmihaly, 2006) у свом научном моделу представља три значајна фактора: особу, културу и њен домен – у промовисању креативног размишљања од појединца ка организационим нивоима. Креативност је саставни део сваког типа лидерства у контексту високог образовања и креативни лидери морају да буду у стању да промовишу и негују креативност код других. Креативност може да се тумачи као оригиналност, долажење до нових идеја, експериментисање, преузимање ризика, проналажење решења за проблеме, реаговање на нове трендове. Једно од питања које би требало разматрати у будућим истраживањима могло би бити како лидерство може да обухвата креативност и да истовремено задовољава потребе за променама мотивисаним знањем и учењем у високом школству које се развија у динамичном и непредвидљивом радном окружењу. Наши налази представљају значајан теоријски допринос томе захваљујући интегрисању трансформација и креативности у контексту лидерства. Резултати нашег истраживања такође указују да контекстуална димензија креативног лидерства у високом образовању има значајну улогу, посебно у друштвеном и технолошком окружењу која се убрзано мења што свакако утиче на очекивања студената и запослених. Резултати овог истраживања не могу се генерализовати будући да је узорак релативно мали у поређењу са потенцијалним бројем академских лидера који су могли да одговоре на питања из интервјуа. Поред тога, дефинисан и успостављен концепт трансформационог лидерства није био директно представљен тим испитаницима, као ни питања с тим у вези. Такође, важно је поменути да би се добио другачији увид и извештај о лидерству да су упитник попуњавали запослени или студенти лидера који су учествовали у истраживању. С друге стране, одговори су указали на чињеницу да је пожељна снажна кохезија између креативности и трансформационог лидерства, што је ауторе навело да закључе да би креативно трансформационо лидерство могло да представља значајан

корак напред. Лидерство би требало да се сматра заједничким процесом сарадње заснованим на међусобном поверењу уколико постоји жеља да се иде ка трансформисању организационих култура и обликовању будућности институција, запослених и студената у глобалном окружењу које постаје све захтевније.

## ПРИЛОГ 1

*Онлајн интервју – питања за лидере у области образовања*

- (1) Шта су за Вас највећи изазови када се говори о улози лидера у образовању (молимо Вас за мишљење о прошлости, садашњости и будућности)?
- (2) Ако је реч о усмеравању организације ка креативном путу, који изазови и прилике још постоје, које је проблеме потребно решити?
- (3) На који начин се разликује лидерство у контексту запослених и у контексту студената?
- (4) Да ли сматрате да је теже руководити неким типовима запослених или студентима? Ако је одговор *да*, који типови личности/карактера/типови уопште су најтежи за лидера?
- (5) Да ли сте икад током руковођења искусили отпор или конфликт? Ако је одговор *да*, зашто мислите да се то догодило?
- (6) Који од следећих стилова лидерства, према Вашем мишљењу, може да подстакне запослене и/или студенте да буду најкреативнији? Молимо Вас да образложите одговор.
  - Трансформационо лидерство значи да лидер мотивише своје следбенике тако што се понаша као позитиван узор, брине о њима и њиховим потребама и охрабрује независно и креативно размишљање.
  - Трансакционо лидерство подразумева јасно постављање циљева и праведну размену одговорности и очекивања, те укључује и награде за добар учинак.
  - Пасивно лидерство значи да је лидер пасиван и углавном одсутан и да реагује тек након што су направљене грешке (према: Bass, 1999).
- (7) Да ли бисте себе описали као креативног лидера? Молимо Вас да објасните зашто.
- (8) Питерсон (Peterson, 2013) је навео да су следеће особине значајне за креативно лидерство у области образовања:
  - истрајност, флексибилност, храброст, поверење, рањивост;
  - учење од сарадника, дељење знања, сарадња, колегијалност, односи;
  - управљање;
  - креативност, маштовитост, сналажљивост, учење на грешкама;
  - различити начини да се дође до циља, различити погледи;
  - гледање изван очекивања, преузимање ризика, проналажење могућности;

- очекивање неочекиваног, суочавање са страхом, прилагођавање, охрабривање;
- пружање могућности.

Шта је од наведеног најважније по вашем мишљењу? Да ли нешто недостаје?

(9) У којој мери се слажете са следећим исказом који је изнео Самир (Samier, 2012: 50), као и са исказом који је дао Харис (Harris, 2009: 11)? Неко ко је креативан у организацији заправо одбацује *status quo* (Samier, 2012: 50). Креативно лидерство није угодан концензус или удобно слагање, већ управо неслагање, дијалог и креативни несклад. Креативно размишљање није ни лако, ни угодно. Изискује одбацивање ранијег начина размишљања и суочавање са успостављеним уверењима, менталитетом и обрасцима (Harris, 2009: 11).

(10) Кими (Keamy, 2016) даје преглед услова које би креативни лидери требало да створе како би могли да промовишу и негују креативност код других. То укључује следеће:

- излагати колеге новим начинима размишљања и искуствима;
- промовисати индивидуално и заједничко креативног размишљања и *design thinking*;
- користити неуспех као прилику за учење;
- преузимати ризике и експериментисати новим идејама;
- обезбедити време и простор како би се поспешила практичност;
- искорачити из сопствене зоне комфора;
- оспоравати постојеће парадигме.

Шта је од наведеног најважније, према Вашем мишљењу? Да ли бисте додали још нешто?

## ПРИЛОГ 2

### Учесници у онлајн интервјуу

1. Директор програма, Британка, чије је пребивалиште у Мађарској
2. Професор истраживач, Мађар
3. Директор програма, Британка
4. Продекан и професор, Британац
5. Професор истраживач, Британац, чије је пребивалиште у Мађарској
6. Директор програма, Индијац, чије је пребивалиште у Великој Британији
7. Директор програма, Британац



8. Декан, Данац
9. Директор програма, Аустријанац
10. Директор програма, Финкиња
11. Бивши шеф катедре, Мађар
12. Професор истраживач, Британац, чије је пребивалиште у Холандији
13. Директор програма, Холанђанин
14. Особа је тражила да остане анонимна
15. Директор програма, Пољакиња, чије је пребивалиште у Великој Британији
16. Бивши шеф катедре, Естонка
17. Шеф катедре, Норвежанин
18. Шеф катедре, Јужноафриканка
19. Директор програма, Британка
20. Ректор, Мађар
21. Проректор, Португалац
22. Директор програма, Португалац
23. Директор програма, Уганђанин
24. Директор програма, Мађар
25. Шеф катедре, Уганђанин
26. Шеф истраживања, Аустријанац
27. Професор истраживач, Немац, чије је пребивалиште у Мађарској
28. Шеф катедре и професор, Белгијанка

# TOWARDS CREATIVE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES\*

*Melanie K. Smith*

Budapest Metropolitan University, MTA – Hungarian Academy of Sciences,  
Institute for Sociology, Budapest, Hungary

*Vilmos Vass\*\**

Budapest Metropolitan University, J. Selye University,  
Komarno, Hungary

*Abstract.* The aim of this paper is to define what creative transformational leadership means in the context of higher education exploring some of the challenges and opportunities of being an educational leader in institutions which are internationalising and competing in a global market. The authors explore some previous studies which have suggested that ‘transformational leadership’ is the most effective model of leadership, especially in a business context, whereas many educational papers focus on ‘creative leadership’ This paper suggests that creative transformational leadership might be the ideal approach, analysing what constitutes creative transformational leadership from the perspective of higher education leaders and how they perceive these approaches using in-depth e-interviews. A sample of international academics was recruited from the authors’ professional online networks and an online link to a list of ten interview questions was emailed to participants. The sample consisted of Rectors, Vice Rectors, Deans, Heads of Departments and Heads of Programmes (Bachelors and Masters) in Higher Education. There were 28 respondents from 15 countries, but some of the academics were working in an institution in a country which was not their country of origin and several had experience of teaching in more than one country, so the sample was truly international. The findings reveal that the contextual dimension of leadership in higher education plays an important role, especially the rapidly changing social and technological environment, which affects both staff performance and student needs. Other challenges include institutional constraints and lack of resources. However, both the theoretical and empirical research suggest that creative transformational leadership could offer an important approach for the future of higher education in this dynamic, global environment.

*Keywords:* Creative transformational leadership, transformational leadership, creative leadership, higher education, internationalisation.

---

\* *Note.* C5U – University of Salford led and coordinated a thematic network known as C5U, which involved a consortium of seven European universities. This was part of a European University Association (EUA)/Socrates programme of work known as “Creativity in Higher Education”.

\*\* Email: [vvass@metropolitan.hu](mailto:vvass@metropolitan.hu)

## *Introduction*

The aim of this paper is to define what creative transformational leadership means in the context of higher education exploring some of the challenges and opportunities of being an educational leader in institutions which are internationalising and competing in a global market. Although there have been a number of studies about creativity and leadership in education (e.g. Keamy, 2016, Stoll & Temperley, 2009; Thomson, 2011) relatively few of those studies focus on higher education institutions (Zacher & Johnson, 2015). The authors explored some previous studies which have suggested that 'transformational leadership' is the most effective approach in business (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1999) and analyse how it can be applied in a higher education context. It has been argued that there is a strong connection between transformation and creativity in the context of higher education, especially in those institutions which are internationalising. This includes co-creation of educational experiences with students to enhance their personal transformation or self-development, and finding creative solutions to the challenges of internationalisation when transforming institutions (Smith & Vass, 2017). Atter (2008) used the term 'creative transformational leadership' in the context of health and social care, and Kallapadee, Tesaputa & Somprach (2017) use the term in the context of school education. This paper explores in more depth what creative transformational leadership can constitute using some of the perspectives of higher education leaders based on-depth e-interviews.

### *Creative Transformational Leadership in the Context of Higher Education*

There is a great interest in different definitions and approaches to leadership (creative, adaptive, transactional, transformational, instructional, educational etc.) in the early 21<sup>st</sup> century. However, Zacher and Johnson (2015) suggest that there are few empirical studies of leadership specifically in higher education. For their own research, they apply the models of Bass and Avolio (1994) who proposed three models of leadership: transformational, transactional, and passive-avoidant leadership. Bass (1999) elaborates on these styles of leadership. Transformational leadership means that the leader motivates his or her followers by acting as a positive role model, being caring and nurturing, and encouraging independent and creative thinking. Leithwood, Jantzi & Steinbach (1999) suggest the following categories in their model of transformational leadership in education: setting directions, developing people and redesigning organisation. Transactional leadership involves clear goal setting and fair exchange of responsibilities and expectations, including rewards for good performance. Passive-avoidant leadership means that the leader is passive and mostly absent and intervenes only after mistakes have been made. Transformational leadership is considered to be the most

effective form of leadership by Bass (1999), whereas passive-avoidant is considered to be the least effective and is described as '*laissez-faire*' or even 'non-leadership'. Papanthymou & Darra (2017) show that transformational leadership was one of the factors for successful quality management in higher education institutions. Haile's (2017) study in higher education indicated that although *laissez-faire* approaches should be avoided, transactional leadership proved more successful in a stationary environment, whereas transformational leadership worked better in a dynamic environment. Ultimately, he concluded that a mix of both styles was optimum for corporate success.

Transformation has become an increasingly important theme in higher education, and can refer to changes in institutional culture and structures, curriculum development, as well as academic and student experiences (Du Preez, Simmonds & Verhoef, 2016). The process can be further complicated by internationalisation, which is described as one of the directions that transformational education can take (Du Preez, Simmonds & Verhoef, 2016.). Several theorists and researchers have also suggested that transformational education should challenge and broaden peoples' worldviews (Anderson & Anderson, 2001; Mezirow, 1978), as well as shift one's relationship to the self as well as to others (Morell & O'Connor, 2002; Tolliver & Tisdell, 2006). In terms of the student experience, Sohn *et al.* (2016) suggest that transformation goes beyond good teaching and helps students to find deep, personal meaning in their lives too. The importance of leadership under these changing circumstances is clearly evident. Muluneh & Gedifew (2018: 1253) argued that an adaptive design approach to leadership in higher education can be effective in managing change, stating that "Alongside the loss, pain and fear that often come with changes, practitioners need to engage people by providing a sense of fun, a spirit of collaboration and visible signs of progress". However, the authors state that adaptive methods are not enough to help generate innovations. They advocate design thinking, but it could be argued that a pre-requisite for design thinking is creativity. Sweet, Blythe and Carpenter (2018:11) state that in an era of rapid change in higher education "Innovative leadership demands a leader who champions creative thinking, constantly constructs risk taking environments, and employs creative knowledge and strategies in an attempt to develop a creative organization". Mermiri (2009) argued that creativity is an integral part of the transformation economy, and Peterson *et al.* (2015) stated that leadership requires a certain degree of creativity in order for change to be affected. It seems that a form of creative transformational leadership could be one approach to optimising change management in a higher education institution. Thomson (2017: 249) states that "One of the characteristics of leadership scholarship is its tendency to produce 'new' categories". Although creative transformational leadership is not a new category as the term has already been used by both Atter (2008) and Kallapadee, Tesaputa & Somprach (2017), it has not yet been explored in the context of higher education.

Zacher and Johnson (2015: 1213) define creativity in a work context as “the development of novel and potentially useful ideas, products, practices, services, or procedures.” Peterson *et al.* (2015) argue that creativity is integral to all leadership and Rickards and Moger (2000) refer to a ‘facilitative’ leadership style which they label the creative leadership style. Powell (2007) suggests that leaders of universities have had to become more creative and enterprising especially if they are aiming to engage with businesses and communities in their region. However, internal leadership also has to be creative in order to inspire and guide teaching staff to deliver creative curricula and courses which, in turn, instil creative skills in their students (*ibid.*). Stoll and Temperley (2009: 66) suggest that “creative leaders [also] provide the conditions, environment and opportunities for others to be creative”.

Philips (2015) suggested that creativity is sometimes presented as critical thinking, problem solving or communication. Creative skills are necessary for project-based learning, an approach which is being advocated in many universities today. Indeed, students need to be able to engage in divergent thinking where they generate new ideas, as well as convergent thinking where they combine these ideas into the best results (Urban, 2014). It has been argued that the stimulation and development of creative as well as intercultural skills are indispensable in a globalised and multicultural world (Dziedziewicz *et al.*, 2014). Stoll and Temperley (2009: 66) define creative leadership as “an imaginative and thought-through response to opportunities and to challenging issues that inhibit learning at all levels. It is about seeing, thinking and doing things differently in order to improve the life chances of all students”. The latter notion echoes that of Sohn *et al.* (2016) whose definition of transformation includes helping students to find the meaning in their lives. However, Thomson (2011) warns that creative leadership needs to ensure that equal opportunities are really offered to all students.

Zacher and Johnson (2015: 1213) state that “people’s level of creativity is the result of both individual factors (e.g. cognitive abilities, personality, and motivation) and contextual factors (e.g. work characteristics and leadership)”. Leadership is important in inspiring people to develop their own creative skills as described by Basadur (2004: 111) “Creative leadership means leading people through a common process or method of finding and defining problems, solving them, and implementing the new solutions”. Rickards and Moger (2000:274) argue that “the creative performance of teams is enhanced by leadership interventions. The literature has indicated a leadership role of a facilitative kind that provides a team with procedures or protocols for generating new (‘creative’) outputs.” It is important to inspire and stimulate creative responses rather than giving solutions, and Basadur (2004) suggests that if a leader encourages people to use creativity in their research, it can create intrinsic motivation at the same time. He also states that successful leaders in the 21<sup>st</sup> century need to be able to lead their teams or organisations to be adaptable, to think innovatively and to discover ‘disruptive’ solutions to dis-

ruptive problems. Kallapadee *et al.* (2017: 180) suggest that transformational leadership also includes “the recognition and awareness of the importance and danger of the problems faced by the organisation”. The creative dimension of that leadership could aim to provide innovative solutions.

On the other hand, Keamy (2016: 152) argues that creativity is more routine than exceptional, and that creativity is not necessarily synonymous with particular types of people or particular psychological functions. This implies that a good leader should be able to inspire creativity in a relatively ‘ordinary’ team. This goes back to Bass’s (1999) definition of a transformational leader, who encourages independent and creative thinking in his or her employees. Kallapadee *et al.* (2017) quote Covey (2004) who argued that the creation of a transformation culture must include a leader who understands staff’s views and opinions, and sees the organisation from their perspective. Harris (2009) suggests that leaders can accelerate the creative capacity of employees through actions and interactions, fostering a strong sense of engagement, and most importantly, networking and collaboration. It could be important to balance the composition of teams or to assemble them carefully. Basadur (2004) argues that one of the key challenges as a leader is to assemble a team who have a blend of orientations and styles, even if they are sometimes opposing. Papanthymou & Darra (2017) show that constructive conflict and creative tension are key factors of quality management in higher education institutions.

Indeed, debate and conflict seem to be essential elements in the generation of new ideas and solutions. As stated by Samier (2012: 50) “being organisationally creative also means rejecting the *status quo*.” Harris (2009: 11) warns that creative leadership “is not a cosy consensus or a comfortable agreement but disagreement, dialogue and creative dissonance. Creative thinking is neither easy nor comfortable; it requires the abandonment of previous thinking and the confronting of established beliefs, mind-sets and patterns”. Samier (2012) explains how leaders who really want to bring about substantial change have to see things as they really are and resist the pressure to remain in a ‘hall of mirrors’. Only then can they provide a realistic critique of current practices which go on to form the foundation for new developments.

### *Leadership Processes in Higher Education*

Once a leader has assembled his or her team, certain stages or processes can then be established which lead the way to more creative or innovative thinking and problem solving. There is a need for strategic vision with an outcome orientation (Peterson *et al.*, 2015). The process may not be straightforward or linear. Elkington (2015: 70) suggests that “linear models of leadership development may not give rise to the types of agile, creative, and emergent leadership needed to sustain organisational fluency”. Instead, he suggests a circular model, for example, to reflect an ongoing process of inquiry, intervention, impact and iteration.

In terms of personal qualities, Peterson *et al.* (2015) state that effective leadership includes integrity, credibility, agility, adaptability, as well as creativity. The ability to make connections, to foster collegiality and collective identity, and to strive for personal development and that of others are also cited as important. In their practical outcomes framework for leading pedagogy transformation, Peterson *et al.* (2015: 78) analyse the creative leadership approaches that can form part of what they call ‘appreciative enquiry’: “Like creative leadership, appreciative enquiry combines collegiality with strategy. It draws upon the knowledge and experience of participants as well as their interest in enhancing practice, whilst empowering and enabling them to help shape change in their own context”. The notion of empowerment is an important one, as many employees may feel reluctant to share their views or may fear the consequences of being seen as ‘difficult’. However, Powell (2007: 326) argues that “creative relationships can thrive only if university personnel believe that they can be sufficiently daring in trying out the new without blame, or in the way they are allowed to express their innovativeness”.

Powell (2007) quotes the CU5 educational project (which involved a consortium of seven European universities). The network discussed how higher education leaders could promote creativity and develop a creative culture in their institution. It was concluded that leaders need to establish a culture that encourages imagination, creative thinking and creative problem solving. Conditions should be created which motivate others to follow suit. However, it was not decided definitively which leadership styles support the creative potential of employees the best, nor exactly how higher education leaders could support a culture of creativity. Peterson *et al.* (2015) makes some suggestions including sharing experiences, fostering a shared sense of ownership, collaboration and creative thinking as a team, co-constructing knowledge, challenging assumptions, monitoring strategy and action plans. Keamy (2016) provides an overview of the conditions that creative leaders need to create in order to be able to promote and nurture creativity in others. This includes taking risks and experimenting with new ideas, stepping outside one’s comfort zone, using failure as an opportunity to learn, and challenging existing paradigms.



Atter (2008) coins the term 'creative transformational leadership' in a health context, describing it as "Working creatively and thinking of new and better solutions with staff to transform the culture and create [our] vision" (p. 140). She argues that creative transformational leadership "pertains to the humanistic element, power by using influence, developing people's individual potential, and instigates a cultural change" (p. 140). In an educational context, Kallapadee *et al.* (2017: 180) describe how creative transformational leadership "influences organisation members, motivates members to trust, show loyalty and have confidence in the organisation", and that "The recognition of the individual member and the value of his/her contributions to the organisation will stimulate creativity and innovation within that organisation" (p.180). This study argues that the term creative transformational leadership best captures an approach which recognises that creativity is an integral part of transformation and that a transformational leadership approach is likely to be the most effective in a dynamic higher education environment.

The following sections examine to what extent a creative transformational leadership approach is practiced in the international higher education context. One of the challenges of undertaking such research was that thus far there are no established methods which have captured data on a well-defined concept of creative transformational leadership in the context of higher education. The researchers therefore used a blend of questions that incorporated elements of academic leadership, creative leadership and transformational leadership to establish whether a merging of approaches could constitute what could be defined as creative transformational leadership (see Table 1).

Table 1: Defining the Concept of Creative Transformational Leadership

Academic Leadership	Transformational Leadership	Creative Leadership	Creative Transformational Leadership
Managing institutional change in a dynamic, internationalising environment	Awareness of the importance and danger of problems faced by the organisation	Exposing colleagues to new thinking and experiences	Working creatively and thinking of new and better solutions with staff to transform the organisational culture and a common vision
Managing staff and students	Re-designing an organisation and setting directions	Confronting established beliefs, mind-sets and patterns	
	Acting as a positive role model	Taking risks and experimenting without fear of consequences	A humanistic approach to leadership which develops people's individual potential, while instigating cultural change
	Developing people	Using failure as an opportunity to learn	
	Being caring and nurturing	Providing the environment and opportunities for others to be creative	Motivating members to trust, show loyalty and have confidence in the organisation
	Encouraging independent and creative thinking.		
	Focusing on quality management	Defining problems, solving them, and implementing new solutions	Recognising the value of individual members' contributions to the organisation to stimulate creativity and innovation
	Helping students to find the meaning in their lives	Collaboration, peer-learning, sharing knowledge	
		Encouraging disagreement, dialogue and creative dissonance	
		Offering equal opportunities to all students	

Sources: Adapted from Bass (1999), Leithwood, Jantzi & Steinbach (1999), Basadur (2004), Atter (2008); Harris (2009), Stoll & Temperley (2009), Thomson (2011), Samier (2012), Peterson (2013), Kearny (2016), Sohn *et al.* (2016), Kallapadee *et al.* (2017), Papanthymou & Darra (2017).

If one studies the timeline of research in both business and education, it can be seen that transformational leadership models were developed first in business and then applied to higher education. Creative educational leadership models tended to emerge a decade or so later, however, they seemed to gain momentum in more recent years as educational transformation became more dynamic and challenging. This could give further weight to the argument that leadership needs to be creative in order to be transformational or to navigate transformational changes. Creative transformational leadership seems to embrace many of the notions of what it means to be an academic leader (e.g. managing institutional change, shaping direction and vision, managing and motivating staff), while placing emphasis on developing a humanistic and positive organisational culture which values members' contributions, develops their potential, creates trust and loyalty, at the same time as implementing creative and innovative approaches and solutions.

### *Research Method*

The research was undertaken using e-interviews with a sample of international academics recruited from the authors' professional online networks which are used to promote academic conferences, events, projects and publications (one has around 1000 subscribers in 50 countries; the other has around 450 members in 90 countries). E-interviews were selected partly because of their asynchronous nature, meaning that busy academic leaders can complete the interview at a time which is most convenient to them and they can reflect on their responses before answering. It allows a greater geographical scope than face-to-face interviewing and the physical separation of the interviewer and the interviewee may also enhance anonymity and objectivity (Bampton, Cowton & Downs, 2013). Written e-interviews remove the risk of errors in recording and transcription from phone or Skype interviews. On the other hand, the lack of direct interaction can inhibit full or further discussion or clarification of issues, although follow-up questions can be sent. Meho (2006) suggests that email interviewing can allow multiple exchanges, but this research was undertaken using an online link to a list of ten interview questions which was emailed once to participants (see Appendix 1) and no follow-up exchange was deemed necessary. The questions were designed according to the leadership characteristics outlined in Table 1 based on the corresponding literature. This included the challenges of academic leadership, including institutional direction and managing staff and students; perceptions of transformational leadership as an approach; and dimensions of creative leadership. 28 respondents from 15 countries offered responses to the questions. Although the sample is small relative to the number of members in the aforementioned networks, it was deemed that saturation point had been reached in the rich data collected from the interviews. The respondents included one Rector, one Vice Rector, a Dean and an Associate Dean, six Heads of Department, four

Heads of Research or Research Professors, thirteen Heads of Programmes (Bachelors and Masters) and one respondent who requested anonymity. Only eight were female. Six of the academics were working in an institution in a country which was not their country of origin, and several had experience of teaching in more than one country, so the sample was truly international. Although their exact ages were not requested, further research on their online profiles (e.g. resumés) revealed that they were all aged between 40 and 70. (see Appendix 2 for more details of the list of participants). All of the respondents were working in social science Departments. This included Geography, History, Sociology or Business, and the majority of them were involved in teaching Tourism and related subjects. This was due to the background and networks of the authors, who are social scientists and one of whom has a specialist focus on Tourism.

The questions were designed in order to elicit responses relating to the different characteristics of leadership approaches as outlined in Table 1 (see also Appendix 1 for the full list of questions):

- (1) Challenges of being an educational leader (Academic Leadership)
- (2) Institutional direction (Academic, Transformational and Creative Leadership)
- (3) Challenges of leading staff and students (Academic and Transformational Leadership)
- (4) Managing staff and students (Academic and Transformational Leadership).
- (5) Conflict and resistance to leadership (Academic and Creative Leadership)
- (6) Leadership style most likely to encourage creativity (Transformational and Creative Leadership)
- (7) Self-assessment of creative leadership (Creative Leadership)
- (8) Importance of the qualities of creative leadership (Creative Leadership)
- (9) Creative and disruptive thinking (Creative Leadership)
- (10) Nurturing creativity in others (Transformational and Creative Leadership)

### *Findings*

The findings were analysed according to some of the main characteristics of leadership as identified in Table 1. This was undertaken manually rather than using software. Table 2 indicates some of the themes that were used.

Table 2: Examples of themes used to analyse findings

Academic Leadership	Transformational Leadership	Creative Leadership	Creative Transformational Leadership
Managing institutional change	Shaping organisational direction	Confronting established beliefs, experimenting and taking risks	Transforming organisational culture
Managing staff	Being a positive role model	Learning from failure	Developing individual potential
Managing students	Developing and nurturing people	Encouraging creativity	Encouraging trust and loyalty
	Encouraging creative thinking.	Innovative solutions	Stimulating creativity and innovation
	Quality management	Collaboration	
		Creative dissonance	
		Equal opportunities for students	

A summary of the findings is included below:

*Academic Leadership.* Clearly, all of the respondents were academic leaders, therefore several of the questions focused on issues that are common to all respondents, namely the main challenges of being a leader and managing staff and students. Only four of the respondents were a Rector, Vice Rector, Dean or Associate Dean and therefore in a more strategic position to shape the direction of an institution (although Heads of Department and Programme Leaders play an important role in this).

*Managing Institutional Change.* The most frequently noted challenge was the rapidly changing social and technological environment, which has an impact on student expectations and experiences, but which many staff are struggling to keep up with and deliver accordingly. “Volatility of the business environment” was mentioned, including fluctuating student numbers. Internationalisation was not specifically stated as a challenge, but one respondent alluded to the challenges of diversity “Working with very diverse people, with different interests and perspectives in personal and academic terms”.

Education structures are seen often as being rigid, inflexible and top-down, but that managers and staff are expected to be creative and innovative within these frameworks. Finances are considered to be decreasing or at least, insufficient in many cases, and fewer outputs are expected with fewer

inputs (including financial and other rewards). Comments from the Rectors and Deans included the following: “Not always having the power to change things for which you are responsible”; “To promote collective engagement and innovation in research and education in a time of decreasing financial resources”; “Reconciling the interests of the efficient and economic institutional management and the sustainable financial support of the education and research”. One respondent mentioned “Balancing the competing pressures of academic integrity and institutional performance”. Heads of Research in particular were sometimes struggling to generate research funding as well as fulfilling many other institutional tasks.

*Managing Staff.* Leading staff was seen to require strategic and systematic skills, encouraging collaboration and consensus. Interestingly, although hierarchies were seen by some to be divisive, creating competition between staff, lack of hierarchy and flat structures in some cases were thought to create problems for staff leadership especially in terms of actions.

One respondent stated that “Staffing and HR is always the most challenging. You’re working with a bunch of highly intelligent people, and you’re given a very narrow scope to lead them forward.” The continuous pace of change was mentioned as being a major challenge for everyone requiring considerable effort and energy on the part of staff. For this reason, initiatives were often met with “silent and stubborn” resistance and tended to “dissolve and fade away”. One respondent suggested that change has to be ‘sold’ as a potentially successful opportunity for colleagues and for them to buy into this change taking place, rather than feeling threatened by it.

Academics were perceived by some to be “incredibly difficult to lead” and “resistant to change”. Some stated that everyone is an individual and that leadership should be contextualised accordingly. The more individualistic and the less an individual is a team player, the harder it can be. It was variously said that staff can vary in their negative attitudes from passive, unmotivated, cynical, lazy, self-interested, critical (and not constructive), but unable to accept criticism themselves. Some staff are convergent rather than divergent thinkers, unable to ‘think outside the box’, making it harder to implement diversity and change. Older people who have been in the job for years are seen to be challenging, especially those who are well-established “with big egos”. One respondent referred to “the old guard who are fixed in their ways” and resist change and “the activists who will break down any innovation on principle just for the sake of being obstructive”.

Lack of rewards for good staff or ability to deal effectively with poor performing staff was mentioned. It was thought that staff time was spent (or rather wasted) on routine administration and that it was often hard to keep lecturers motivated and with equitable pay. In terms of staff development, staying on track with current and future technologies and new pedagogical approaches towards co-creation, sharing, networking etc. prove challenging for many. Although it was deemed important to provide education that is

needed by the industry, it was stated that the competences of the existing staff do not always meet the requirements of the society and employers.

*Managing Students.* It was stated that students need guidance more than leadership. For example, in Hungary, it was felt that students expect to be led and told what to do and did not expect to take initiative and responsibility. Students were described by more than one respondent as ‘clients’ or ‘customers’. It was suggested that in the context of massification of education, treating students as individuals will become more challenging despite theories proposing the contrary (e.g. customization, co-creation). For example, an increasing staff/student ratio can diminish individual and customised student support.

Some respondents suggested that there is too much emphasis on the student experience, but very little on the staff experience. It was also felt that there are growing gaps between lecturers and their students, or a difficulty in adjusting to and keeping up with changing attitudes, short concentration spans and social media use and addiction. Many respondents felt that it is hard to motivate students to engage with academic work, to know what they want and what are their aspirations in terms of careers, salaries, etc. Instrumental students with no intrinsic motivation were mentioned as challenging, but so too are those who have extensive industry experience or have been or want to be leaders themselves. The latter may display a certain arrogance feeling that they already ‘know it all’.

*Transformational Leadership.* Respondents were asked to identify which leadership styles they thought would encourage staff and students to be the most creative. The consensus was that either transformational leadership (11 out of 28) or a combination of transformational and transactional would work best (7 out of 28) (echoing Haile, 2017). Others debated whether one leadership style should be implemented in favour of another. Justifications were given that motivating others to think creatively and independently was extremely important, but that it can be challenging. Indeed, more than one respondent suggested that transformational leadership is desirable but optimistic and aspirational. Another thought that many colleagues and especially students would prefer transactional leadership. Although it was thought that rewards alone are never enough to motivate staff, many students are considered to be ‘assessment-driven’. No-one chose passive-avoidant leadership, although two respondents mentioned that they preferred a ‘hands-off’ approach and ‘non-interference’. One respondent suggested that maybe none of them were appropriate because they failed to mention “charisma, content, style and curiosity”. More than one respondent rightly pointed out Bass’s (1999) assumption that leaders are male (using only ‘his’ in his description of Transformational Leadership).

Some further aspects of transformational leadership were commented on:

*Shaping organisational direction.* It was stated that without clear direction, leadership is actually more like “firefighting”. Some lamented that processes were so slow in an institution, that implementing organisational changes



quickly was almost impossible. In terms of transforming institutional culture, respondents were asked which challenges they thought would influence most the creative development of their institution. Respondents in this study suggested that the process should be made “fun” and “exciting” with greater facilitation of initiatives and more space for experimentation. However, many mentioned lack of resources, especially finances; the existing organisational culture and lack of innovation in an institution; regulations and laws; over-worked and under-paid staff; weak and unmotivated students in increasing numbers. It was thought that creativity needs “the more prosaic support of money and time”. More than one respondent felt that their institution was actually becoming less creative, and it was stated that Universities are rarely creative organisations. “With the changing context in which higher education works, more innovation and experimentation would be needed, for which there is only extremely confined space available”.

*Positive Role Model.* Leading by example was considered to be the way forward by several respondents. One respondent described this as being a way of creating “a non-hierarchical communicational culture and the ability to create intellectual space to support critical and responsible thinking”. Another respondent suggested that leaders needed to “let their personality show”, and another that “I am always interested in new ideas, and I try and pass this enthusiasm on to others”. One other comment was that “students look at you as a mentor and role model. Someone who is there to help guide them for a successful future”.

*Developing and nurturing people and encouraging creative thinking.* One respondent stated that “collaborative leadership” was a good term, indicating the importance of involving others. Another said that it was important to “Evaluate highly the students’ creativity and ideas”. Respondents were provided with Keamy’s (2016) list of the conditions that creative leaders need to be able to promote and nurture creativity in others. They were asked which were the most important and what would they add (if anything). Several respondents prioritised ‘Exposing colleagues to new thinking and experiences’. ‘Stepping outside one’s comfort zone’ was also seen as important by many. Several also emphasised ‘Promoting individual and collaborative creative thinking and design’, which was described as connecting to ‘learning from each other, developing shared responsibilities and creating a strong team spirit’. “Promoting critical and divergent thinking” was added as an additional point, along with “Flexibility to personal styles”, “Giving responsibility” and “Creating an atmosphere of confidence”.

*Quality management.* Quality management was not explicitly mentioned by any of the respondents, even though it is the most recent topic of attention in the researchers’ own institution (as it has been in many others). However, this notion is implicit in many of the comments made, for example, one respondent said that her educational training had helped her to understand and implement “quality systems”.

*Creative Leadership.* The majority of the respondents (20 out of 28) considered themselves to be creative in some way, but many reflected first on the question and the definition of creativity. More than one respondent felt that the term “lateral thinking leader” might be more appropriate, and others commented on their “soft” skills and “intuition”. In terms of providing a creative student experience, respondents mentioned the importance of using different study methods, being up-to-date with digital technology, creating practical tasks, and moving away from fact-based learning. More than one respondent felt that their international and practical industry experience had heightened their creative leadership skills. However, more than one respondent lamented that “routine administrative tasks and excessive workload leaves very little room to be a creative leader”.

Further comments related to some of the themes identified in Tables 1 and 2:

*Confronting established beliefs, experimenting and taking risks.* Creativity was interpreted by numerous respondents as being original, having new ideas, experimenting, risk-taking, finding solutions to problems, responding to new trends. The dynamic and unpredictable nature of the working environment was seen as challenging, requiring creative approaches. One respondent said that “standing still means killing creativity and shutting doors for new possibilities”; another said that “experimenting with new ideas is instrumental for development and for gaining self-confidence”.

*Learning from failure.* In Austria, it was mentioned that there is not yet a culture of failure and there is a fear of loss if proposals are not successful. However, more generally, the dynamic and rapidly changing nature of the working environment was thought to necessitate the ability to “expect the unexpected”, be courageous, take risks and learn from mistakes. One respondent stated that “making mistakes is a good thing, as long as you learn from them”. It was suggested also that “leadership is not about hiding, but rather it is about choosing to make oneself vulnerable”.

*Encouraging creativity.* Personality was mentioned by several respondents, who felt that enthusiasm is important, as well as being able to inspire and motivate others and lead change. Nevertheless, this can also be a challenge as stated by one respondent “character evolution takes much more time than acquiring skills”.

*Innovative solutions.* Constraints (whether institutional or financial) often challenged leaders to find even more creative solutions to issues and problems. One respondent stated “the dynamic nature of the work environment means that it isn’t possible to use off the shelf methods to deal with issues that occur”.

*Collaboration.* Respondents were asked to consider Peterson’s (2013) list of qualities that are important for creative leadership in education. Being collaborative and collegiate (‘shared leadership’) were considered to be especially important qualities by many respondents. Trust is deemed an important

dimension in this respect. Cooperation and compromise through mediation and dialogue were mentioned as key concepts. However, one major challenge identified was “to promote collective engagement and innovation in research and education in a time of decreasing financial resources”.

*Creative dissonance.* Handling conflicts was seen by most respondents as one of the core tasks of managers and that conflicts are good for creative leadership. On the other hand, in the Netherlands, consensus was described as the norm, and one respondent did not see the need for conflict “One good form of leadership is when one can change the status quo without tension, reshaping the status quo into something new rather than demolishing it”, with another saying “it depends on the extent of disagreement and creative dissonance. If it extends too much, then that creates an unpleasant atmosphere for all staff”. One respondent stated that “diverse perspectives and communicational cultures are the expression of a vivid organisation. The lack of conflict is a sign of fear among the members or of their apathy”. Moving away from the ‘comfort zone’ was deemed a positive step for staff development by some and consensus was not the desired aim of all leaders. One respondent suggested that ‘divergent thinkers’ were often seen by managers to be trouble makers. Another suggested that some of the (creative) dissonance was being quashed by institutional and external pressures. On the other hand, some leaders reflected on their career and stated that resistance tended to emerge when they imposed decisions (not always their own) without discussion.

*Equal opportunities for students.* Creating equal opportunities for students was not mentioned explicitly or directly, which is perhaps surprising in an age of increasing diversity and internationalisation. However, it is often implicit in approaches to curriculum design, assessment strategies and teaching methods. It should still, perhaps be highlighted more prominently in leadership, as emphasised by Thomson (2011).

*Creative Transformational Leadership.* The research indicates that the majority of respondents considered themselves to be creative leaders or at least, aspiring ones, and almost all of them confirmed its importance. Transformational leadership was generally favoured, but often in combination with other approaches (e.g. transactional leadership). Leaders are faced with rapid and unpredictable changes taking place in most higher education institutions, and the pressure to develop staff to think creatively and to transform students’ lives in order to meet the demands of future careers. It could therefore be argued that creative transformational leadership could be the ideal combined approach to leadership under the current circumstances. The limited previous research (as shown in Table 1) has shown that such an approach should help to transform organisational culture, develop individual potential, encourage trust and loyalty in the organisation, at the same time as stimulating creativity and innovation.

Taking a humanistic approach is one of the key challenges, as stated by one respondent “pressures from external and internal sources of efficiency and financial leadership seldom goes well with humane, and intelligent leadership”. However, another said that “As a Head of Department, I felt that staff were like my extended family”. It is clearly deemed important to make staff and students feel a part of the creative process, to try to move in a similar direction despite differing priorities and goals, and to take risks without fear of failure or recriminations as a result of them. Supporting statements included “Need to make colleagues / students feel part of the process – empowered and supported”; “Creating opportunities for more participation”; “promoting individual and collaborative creative thinking and design is key. By doing so professionals learn from each other, develop shared responsibilities and create strong team spirit.” Other important qualities were suggested by respondents such as “being flexible”, “being reflective and reflexive”, “resourceful”, “open minded”, “honest”, “ethical”, “ability to compromise” and “good sense of humour”. One respondent quoted Brooks and Normore (2018) who emphasised “silent skills” like thinking, listening and looking.

### *Conclusions*

It is clear that creativity is an integral part of the transformation economy, organisational innovation and education. Csikszentmihalyi's (2006) scientific-based model provides three important factors: the person, the culture and its domains, promoting creative thinking from the individual up to the organisational level. Creativity is integral to all leadership in the context of higher education and creative leaders need to be able to promote and nurture creativity in others. Creativity can be interpreted as being original, having new ideas, experimenting, risk-taking, finding solutions to problems, responding to new trends. One area for future research can be how leadership can embrace creativity while meeting the needs of knowledge- and learning-driven changes in higher education driven by the dynamic and unpredictable nature of the working environment. Our findings make an important theoretical contribution by integrating the connections between transformation and creativity in a leadership context. Our findings also suggest that the contextual dimension of creative leadership in higher education plays an important role, especially the rapidly changing social and technological environment, which has an impact on student expectations and staff experiences. The research is limited in that the sample size is relatively small compared to the potential number of academic leaders who could be interviewed, and a well-defined and established concept of creative transformational leadership was not directly presented to those respondents. It is also important to note that very different perceptions and reports of leadership may have been gained from questioning the staff or students of these leaders. On the other hand, the responses indicated that a strong cohesion between creativity and transformational leadership in high-

---

er education is desirable, leading the researchers to conclude that a creative transformational leadership could represent a positive way forward. Leadership should be thought of as a shared and collaborative process based on mutual trust if it is to move towards transforming organisational cultures and shaping the future of institutions, their staff and students in an increasingly challenging global environment.

## Appendix 1

### *E-Interview Questions for Educational Leaders*

- (1) What do you think are the most challenging aspects of being an educational leader (please reflect on past, present and future)?
- (2) In terms of taking the organisation in a creative direction, what challenges and opportunities still exist or need to be addressed?
- (3) How does leadership of academic staff work differently than leadership of students?
- (4) Do you think that some types of employees or students are harder to lead than others? If so, what kinds of personalities/characters/types are the hardest to lead?
- (5) Have you experienced conflict or resistance during leadership? If so, why do you think that this happened?
- (6) Which of the following leadership styles do you think would encourage staff and/or students to be the most creative? Please explain your answer.
  - Transformational leadership means that the leader motivates his followers by acting as a positive role model, being caring and nurturing, and encouraging independent and creative thinking.
  - Transactional leadership involves clear goal setting and fair exchange of responsibilities and expectations, including rewards for good performance.
  - Passive-avoidant leadership means that the leader is passive, active and mostly absent and intervenes only after mistakes have been made (according: Bass, 1999).
- (7) Would you describe yourself as a 'creative leader'? Please explain why or why not?
- (8) Peterson (2013) has suggested that the following qualities are important for creative leadership in education:
  - Perseverance, resilience, courage, confidence, vulnerability
  - Peer learning, sharing knowledge, collaboration, collegiality, relationship management
  - Creativity, imagination, resourcefulness, learning from mistakes
  - Multiple ways to reach a destination, different ways to look at things
  - Looking beyond the expected, taking risks, inventing possibilities
  - Expecting the unexpected, acknowledging fear, adapting, encouraging and enabling

Which of these are the most important in your view? Is anything missing?

- (9) How far do you agree with Samier (2012:50) that “being organisationally creative also means rejecting the *status quo*” and Harris (2009:11) who said that “creative leadership does not result in “cosy consensus or comfortable agreement but disagreement, dialogue and creative dissonance. Creative thinking is neither easy nor comfortable; it requires the abandonment of previous thinking and the confronting of established beliefs, mindsets and patterns”.
- (10) Keamy (2016) provides an overview of the conditions that creative leaders need to create in order to be able to promote and nurture creativity in others. These include the following:
- Exposing colleagues to new thinking and experiences
  - Promoting individual and collaborative creative thinking and design
  - Using failure as an opportunity to learn
  - Taking risks and experimenting with new ideas
  - Providing time and space to facilitate practicalities
  - Stepping outside one’s comfort zone
  - Challenging existing paradigms

Which of these are the most important in your view? Would you add anything to this list?

## Appendix 2

### E-Interview Respondents

- (1) Programme Leader, British, female, resident in Hungary
- (2) Research Professor, Hungarian, male
- (3) Programme Leader, British, female
- (4) Associate Dean and Professor, British, male
- (5) Research Professor, British, male, resident in Hungary
- (6) Programme Leader, Indian, male, resident in Britain
- (7) Programme Leader, British, male
- (8) Dean, Danish, male
- (9) Programme Leader, Austrian, male
- (10) Programme Leader, Finnish, female
- (11) Former Head of Department, Hungarian, male
- (12) Research Professor, British, male, resident in the Netherlands
- (13) Programme Leader, Dutch, male
- (14) Requested anonymity
- (15) Programme Leader, Polish, female, resident in the UK
- (16) Former Head of Department, Estonian, female
- (17) Head of Department, Norwegian, male
- (18) Head of Department, South African, female



- (19) Programme Leader, British, female
- (20) Rector, Hungarian, male
- (21) Vice Rector, Portuguese, male
- (22) Programme Leader, Portuguese, male
- (23) Programme Leader, Ugandan, male
- (24) Programme Leader, Hungarian, male
- (25) Head of Department, Ugandan, male
- (26) Head of Research, Austrian, male
- (27) Research Professor German, male, resident in Hungary
- (28) Head of Department and Professor, Belgian, female

## К КРЕАТИВНОМУ ТРАНСФОРМАЦИОННОМУ ЛИДЕРСТВУ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

*Мелани К. Смит*

МТА – Институт социологии Венгерской академии наук  
и Будапешт, Венгрия

*Вилмош Вас*

Метропольный университет Будапешта  
Местный университет на венгерском языке, г. Комарно, Венгрия

### *Аннотация*

Цель данной работы заключается в определении значения креативного трансформационного лидерства в контексте высшего образования и выявлении некоторых вызовов и возможностей, которыми обладает лидер в образовании в институтах интернационального характера, соперничающих на глобальном рынке. Авторы исследовали и прежние работы, результаты которых указывали на факт, что „трансформационное лидерство” является наиболее эффективной моделью лидерства, особенно в деловом контексте, в то время как многие работы в области образования были сфокусированы на „креативном лидерстве”. В предлагаемой работе указывается, что креативное трансформационное лидерство может быть идеальным подходом и анализируется то, что формирует креативное трансформационное лидерство с перспективы лидера в высшем образовании. В анализе использовались интервью для выявления восприятия лидерами данных подходов. Выборка состояла из ученых с факультетов, которые входят в профессиональную онлайн сеть автора. Ссылка, содержащая десять вопросов интервью, отправлена участникам по электронной почте. Выборка включала ректоров, проректоров, деканов, заведующих кафедрой и директоров программ (первого цикла бакалавриат и специалитет) в высшем образовании. Участвовали 28 респондентов из 15 стран, однако некоторые из участников работали в институтах в стране, которая не являлась страной их происхождения, в то время как ряд участников имели преподавательский опыт более чем из одной страны, таким образом выборка была действительно международной. Результаты указывают на то, что контекстуальное измерение лидерства в высшем образовании играет значительную роль, особенно учитывая ускоренное общественное и технологическое развитие, и это оказывает влияние как на эффективность работников, так и на потребности студентов. Остальные вызовы включают институциональные ограничения и нехватку ресурсов. Однако, теоретические и эмпирические методы исследования указывают на то, что креативное трансформационное лидерство может предложить важный подход для будущего высшего образования в этой динамичной, глобальной среде.

*Ключевые слова:* креативное трансформационное лидерство, трансформационное лидерство, креативное лидерство, высшее образование, интернационализация.

### Коришћена литература/References

- Anderson, D. & Anderson, L. (2001). *Beyond change management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Atter, (2008). Using creative transformational leadership in shaping our hospice's journey to excellence, *Pract. Dev. Health Care*, 7(3), 134–142.
- Bampton, R., Cowton, C. J. & Downs, Y. (2013). The e-interview in qualitative research. *Forum: Qualitative Social Research*, 3(2), DOI: <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-3.2.848>.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Basadur, M. (2004). Leading Others to Think Innovative Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, 103–121. DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.12.007
- Covey S (2004). *Seven habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. London: Simon & Schuster Ltd.
- Csikszentmihályi, M. (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins Publishers: NewYork.
- Du Preez, P., Simmonds, S. & Verhoef, A.H. (2016). Rethinking and researching transformation in higher education: A meta-study of South African trends. *Transformation in Higher Education*, 1(1), 1–7.
- Elkington, R. (2015). Creative leadership requires creative leadership development in a „Vu Jádé” world. *Journal of Leadership Studies*, 9(3), 69–72. DOI:10.1002/jls.21411
- Haile, A. (2017). Leadership styles at Haramaya University and implications for corporate Success. *East African Journal of Sciences*, 11(1), 51–58.
- Harris, A (2009). Creative leadership developing future leaders, Management in Education Copyright, *British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)*, 23(1), pp. 9–11.
- Kallapadee, Y., Tesaputa, K. & Somprach, K. (2017). Strengthening the creative transformational leadership of primary school teachers. *International Education Studies*; 10(4), 179–186.
- Keamy, R. (2016). Creative leadership? ‘It’s just the norm’. *School Leadership & Management*, 36(2), 151–168. DOI: 10.1080/13632434.2016.1196173
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Meho, L. I. (2006). E-mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(10), 1284–1295.
- Mermiri, T. (2009). *Beyond experience: Culture, consumer & brand. The transformation economy*. London: Arts & Business.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morell, A. & O’Connor, M. (2002). The transtheoretical model of the stages of change and the phases of transformative learning: comparing two theories of transformational change. *Journal of Transformative Education*, 3(49), 392–415.
- Mulunch, G. S. & Gedifew, M. T. (2018). Leading changes through adaptive design: Change management practice in one of the universities in a developing nation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), pp. 1249–1270, <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0379>
- Peterson, F. J. (2013). *Creative leadership signposts in higher education ... Turn left at the duck Pond!* Rotterdam: Sense Publishers, <https://www.sensepublishers.com/media/1773-creative-leadership-signposts-in-higher-education.pdf>

- Peterson, F. J., Frankham, N., McWhinnie, L. & Forsyth, G. (2015). Leading creative practice pedagogy futures. *Art, Design & Communication in Higher Education*, 14(1), 71–86. doi: 10.1386/adch.14.1.71\_1
- Philip, R. (2015). The invisibility cloak of creativity. *Higher Education Research & Development*, 34(2), 436–438.
- Papantymou, A. & Darra, M. (2017). Quality management in higher education: Review and Perspectives. *Higher Education Studies*; 7(3), 132–147.
- Powell, J. (2007). Creative universities and their creative city-regions. *Industry & Higher Education*, 21(5), 323–335.
- Rickards, T. & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: An alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 11, 273–283. DOI: 10.1111/1467-8551.00173
- Samier, E. A. (2012). Pursuing the administrative avant-garde: An aesthetic critique of change in educational systems. *Critical Studies in Education*, 53(1), 47–58. DOI:10.1080/17508487.2012.635668
- Smith, M.K. & Vass, V. (2017). The relationship between internationalisation, creativity and transformation: A case study of higher education in Hungary. *Transformation in Higher Education*, 2(0), 22. <https://doi.org/10.4102/the.v2i0.22>
- Sohn, B. K., Plaas, K., Franklin, K., Dellard, T., Murphy, B., Greenberg, K. H., Greenberg, N. B., Pollio, H. R. & Thomas, S. P. (2016). Freedom to connect: insight into the existential dimension of transformative learning in a graduate seminar. *Journal of Transformative Education*, 14(3), 178–199.
- Stoll, L. & Temperley, J. (2009). Creative leadership: a challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 63–76.
- Sweet, Blythe and Carpenter (2018). Innovating academic leadership. *The National Teaching & Learning Forum*, 27(3), 9–11.
- Thomson, P. (2011). Creative leadership: A new category or more of the same? *Journal of Educational Administration and History*, 43(3), 249–272, DOI: 10.1080/00220620.2011.586493
- Tolliver, D. & Tisdell, E. (2006). Engaging spirituality in the transformative higher education classroom. Teaching for change: Fostering transformative learning in the classroom, 109, 37–47. <https://doi.org/10.1002/ace.206>
- Urban, K. K. (2014). From creativity to responsible createlligence. *Gifted Education International*, 30(3), 237–247.
- Zacher, H. & Johnson, E. (2015). Leadership and creativity in higher education. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1210–1225. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.881340>

Примљено 14.09.2018; прихваћено за штампу 01.03.2019.

Received 14.09.2018; Accepted for publication 01.03.2019.