

# Kreativnost - psihološka okosnica uspješnog poslovanja

---

Crnoja, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:210577>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





Završni rad br. 143/PMM/2019

# **Kreativnost – psihološka okosnica uspješnog poslovanja**

Ivana Crnoja, 1313/336

Koprivnica, srpanj 2019.





Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 143/PMM/2019

# **Kreativnost – psihološka okosnica uspješnog poslovanja**

## **Student**

Ivana Crnoja, 1313/336

## **Mentor**

doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, srpanj 2019.

## Predgovor

Prije svega, željela bih se zahvaliti svima koji su koračali sa mnom ovim putem obrazovanja. Srdačno hvala mentorici Ani Globočnik Žunac na stručnoj pomoći i savjetima. Također, hvala profesoricama i profesorima Sveučilišta Sjever, kolegicama i kolegama, koji su mi uveličali i olakšali studiranje te obitelji na bezuvjetnoj podršci.

## Sažetak

Kreativnost, kritičko mišljenje i rješavanja problema su vještine 21. stoljeća koje se traže u eri informacija, na modernom tržištu rada i globalnom društvu. Kad se nešto naziva vještina, to već puno govori samo za sebe, a za razvoj tih bitnih vještina potrebno je uložiti određeno vrijeme i trud.

U provedenom sekundarnom istraživanju cilj je bio dokučiti odgovore na sljedeća pitanja: ima li kreativnost doista utjecaj na uspješnost poslovanja i može li se na kreativnost utjecati odnosno može li se upravljati kreativnošću. U ovom radu, kao primjer poslovne priče uzima se Walt Disney i njegov put u uspješnom razvoju karijere. Rezultat istraživanja su dvije potvrđene hipoteze koje kažu da je kreativnost od izuzetnog značaja za uspjeh u poslovanju na suvremenom konkurentnom tržištu te da je kreativnost karakteristika na koju je moguće utjecati i njome upravljati.

Ključne riječi: kreativnost, inovacije, kreativne tehnike, kreativno razmišljanje, kreativni potencijal

## Summary

Creativity, critical thinking and problem solving are the 21st century skills that are sought in different information, on the modern labor market and on global society. When something is called a skill, it speaks a lot for itself, and for the development of these essential skills it is necessary to invest a certain amount of time and effort.

In the secondary research conducted, the aim was to find answers to the following questions: does creativity really have an impact on business success, and can creativity be influenced or managed creatively. In this research, Walt Disney and his way to successful career development are taken as an example of a business story. The result of the research is two confirmed hypotheses that say creativity is of utmost importance for success in business in a modern competitive market and that creativity is a characteristic to which it is possible to influence and manage it.

**Key words:** creativity, innovation, creative techniques, creative thinking, creative potential

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Kreativnost.....	2
2.1. Kreativna osoba.....	3
2.1.1. Osobine kreativne osobe.....	3
2.1.2. Rođeni i stvoreni kreativci.....	5
2.1.3. Kako postati kreativan?.....	6
2.1.3.1. Mentalne mape.....	8
2.2. Kreativno mišljenje.....	10
2.2.1. Kaleidoskopsko mišljenje.....	11
2.2.2. Proces kreativnog mišljenja.....	12
2.2.3. Aha-efekt i serendipitet.....	13
3. Tehnike razvoja kreativnosti.....	14
3.1. Analiza u devet koraka.....	15
3.2. Imitacija-ili kako oponašati najbolje.....	16
3.3. Metoda ulaza-izlaza (input-output).....	17
3.4. Oluja mozgova (brainstorming).....	18
3.5. Zapisivanje misli (brainwriting).....	19
3.6. Šest šešira.....	20
4. Utjecaj kreativnosti na poslovni uspjeh – Walt Disney.....	22
5. Kreativnost i inovacije.....	25
5.1. Vrednovanje ideja.....	26
5.2. Zapreke kreativnosti.....	27
5.2.1. Odbojnost prema idejama drugih.....	28
5.2.2. Birokratske prepreke.....	29
5.2.3. Uska specijalizacija.....	30
5.2.4. Bijeg od pogrešaka.....	30
5.2.5. Ograničeni resursi .....	31
5.3. Rutina i kreativnost.....	32
6. Zaključak .....	33
7. Literatura	



## 1. UVOD

Tijekom odrastanja, svaki se čovjek barem jednom kao dijete igralo uloge odrasle osobe. Tu ulogu dočarava zabrinuto i nervozno lice, pune ruke posla i glava potisnuta raznim problemima. Djeca u većini slučajeva tako doživljavaju odrasle, pa nije ni čudno da s vremenom i poprime takve uloge, samo što je nevinna dječja igra odavno završila i pokrenula se nova, zvana život. U toj se „igri“ analiziraju razne situacije, traže se konkretni podaci i rezultati, jednom riječju bavi se ozbiljnim temama. Rezultat toga je ograničena vlastita logika, loš rezultat vlastitog napora, te sama potraga za kreativnošću.

Srića (2003:14) smatra kako ljudi neće vidjeti bolje budu li i dalje gledali u istom smjeru, zato sve što rade, moraju raditi na drugačiji i kreativniji način, u suprotnom neće biti uspješno. Današnji poslovni svijet djeluje u visoko konkurentnom, globalnom okruženju te je itekako svjestan navedene činjenice. Kreativnost je ono što pokreće ideje, razmišljanja i otvara nova vrata uspjeha, zato se sve više cijeni kreativna osoba i ulaže u razne tehnike za njeno poticanje. Ona se zahtjeva tijekom pronalaženja efikasnijih rješenja na području proizvodnje, marketinga, upravljanja ljudskim potencijalima, prodaje i dr. To je faktor broj jedan za poslovni uspjeh u budućnosti.

Možda je istina da tko ne razmišlja o budućnosti, možda je neće imati. Kao moto vlastite knjige, autor Srića (2017:11) navodi „*Živjeti kreativno, znači živjeti ispred vremena*“. Jasno je da takav pristup nosi sa sobom punu šaku rizika, poput toga da nitko neće čuti jer se ne govori o onome što je u trendu, o onome što je uobičajeno i očekivano. Iako se možda ostavlja čudan dojam, taj put je itekako obećavajući.

Cilj ovog rada je odgovor na sljedeća postavljena pitanja, ima li kreativnost doista utjecaj na uspješnost poslovanja i može li se na kreativnost utjecati odnosno može li se upravljati kreativnošću. Također, definirane su dvije hipoteze:

H1 Kreativnost je od izuzetnog značaja za uspjeh u poslovanju na suvremenom konkurentnom tržištu.

H2 Kreativnost je karakteristika na koju je moguće utjecati i njome upravljati.

## 2. KREATIVNOST

Kao i kod stručnjaka, tako i kod laika, pojam kreativnosti izaziva mnoge asocijacije i različite definicije. Prema mišljenju Sriće (2003:43) „*kreativnost je sposobnost otkrivanja ili pronalaženja novih ideja, takvih koje još nisu smišljene ili prepoznate.*“. Isti autor navodi kako je kreativnost temeljena na povezivanju više ideja s ciljem dolaska do nečeg novog te da ima veze sa šestim čulom, kao i to, da je vezana uz otkriće nečega neočekivanog, ali i korisnog. No, ne treba isključivati mogućnost stvaranja nečega što i nije vrlo korisno, odnosno nečega što neće funkcionirati. Uvijek i bez iznimke, kada je nešto stvoreno, nešto je i uništeno. Bilo koji oblik kreativnosti koristit će nekome na štetu drugome, odnosno kreativnost je i oblik kontrole. Ako država „X“ uspije napraviti bolje oružje od države „Y“, tada će osvojiti ratove čak i kada su nepravedni. Može se poistovjetiti s dominom, odnosno stvaranje jedne stvari utječe na niz drugih.

Sternberg (1996., prema Arar, Rački, 2003:1), kaže kako većina istraživača smatra da je kreativnost proces proizvodnje nečega što je originalno i vrijedno. Također, Amabile (1983., prema Arar, Rački, 2003:1) u definiranju kreativnosti naglašava da kreativnost ne spada pod karakteristiku ličnosti ili pod opću sposobnost, već da je to karakteristika ponašanja proizvoda posebnog spleta karakteristika ličnosti, kognitivnih sposobnosti i socijalnog okruženja.

Kreativnost se ne može objasniti racionalnim argumentima jer ona nije u izravnom doticaju s logikom, inteligencijom i razumom. Za nju je donekle potrebno i znanje ali ono ne ovisi o količini znanja već o načinu povezivanja i korištenja poznatih činjenica. Volja i koncentracija nisu ono što budi kreativnost, inventivne ideje padaju kad se osoba ne nada ili uopće ne razmišlja o nekom problemu. Suprotno tome, što se više teži pronalasku rješenja, to se više otežava pronalazak. Neka kreativna misao je osobi jasna sama po sebi, ona se ne može lako opisati i podučavati drugima kako je netko do nje došao (Srića, 2017:64/65).

Velimir Srića (2017:68) u svojoj knjizi navodi neke od znanstveno prihvaćenih stavova o kreativnosti, a oni objašnjavaju kreativnost kao „...*sposobnost otkrivanja ili pronalaženja novih ideja, takvih koje još nisu smišljene ili poznate*“. Kao primjer navodi se Amazon kao virtualna knjižare. On kaže da „*kreativnost ima veze s intuicijom, inspiracijom, vizijom, „šestim čulom“ i počiva na iracionalnim temeljima.*“ i ponovno daje primjer san Jamesa Watsona o dvije isprepletene zmije kao inspiracija za DNK model.

## 2.1. Kreativna osoba

Lubart (1994, prema Arar i Rački, 2003:4) objašnjava najraniji opis kreativnosti kao „božansku intervenciju“. U nastavku autori iznose: „*Kreativna se osoba smatrala praznim vozilom koje božanska osoba ispunjava inspiracijom. Tada pojedinac producira, odnosno utjelovljuje dobivene inspirirane ideje.*“

Kreativnost u osobi je danas jedno od najcjenjenijih osobina. U masi ljudi kreativna osoba može biti svatko, no one međusobno imaju zajedničke karakteristike. Srića (2003:20) smatra da je jedan od osnovnih kriterija kreativnosti sama originalnost, te da su originalna rješenja rijetka gdje se komponente problemske situacije na neobičan način povezuju. Na primjer, kreativna osoba će u nedostatku lijevka odrezati bocu na dva dijela i gornji dio iskoristiti kao lijevak ili praznu bocu vina kao vazu za cvijet. Važno je naglasiti da kreativna osoba osjeća snažnu sklonost prema problemu, neodređenosti i nedorečenosti. Njima je „gušt“ problemska situacija koju shvaćaju kao izazov, a što je problem složeniji, to je njima izazov slađi (Srića 2003:21).

U svom radu Arar i Rački (2003:4) ukazali su na nepostojanje standarda za kreativnost pa navode kako „*Pojedinačni sudac, panel opažanja ili društvo kao cjelina procjenjuju produkte i determiniraju koliko je jedan produkt kreativan u odnosu na druge ili koliko je jedna osoba kreativna u odnosu na druge*“. Pa tako na primjer grupa učenika u razredu može smatrati jednog učenika kreativnom osobom, dok učiteljica može imati mišljenje o njemu kao o prosječnom učeniku. Prema njihovom shvaćanju „*važnim se faktorom u procjeni kreativnosti pokazuje pozadina (iskustvo, socijalni kontekst)*“. U nastavku ističu kako neovisno o tome koji je individualni mentalni proces uključen u kreativnost, on zahtjeva uključenost u kontekst prethodnih kulturalnih i socijalnih postignuća.

### 2.1.1. Osobine kreativne osobe

Arar i Rački, (2003:6) navode kako su različita istraživanja u psihologiji kreativnosti bila usmjerena na pronalaženje crta ličnosti, tj. na ono što radi razliku između kreativne i nekreativne osobe. Objasnjavaju kako: „*Dosadašnje spoznaje o ličnosti kreativnih pojedinaca govore o njihovim karakteristikama, intelektualnim sposobnostima, znanju i stilovima mišljenja, motivaciji i statusu u društvu.*“

Kako bi što bolje opisali kreativnu osobu, Arar i Rački (2003:6) ističu kako vrijedi navesti dio Carsonova (1999) popisa često navođenih karakteristika kreativnih pojedinaca:

- otvorenost "unutrašnjim" i "vanjskim" iskustvima,
- sposobnost mišljenja koje ide protiv logike senzitivnost / osjetljivost,
- ustrajnost,
- pronalaženje reda u kaosu,
- često pita : "Zašto?",
- relativna odsutnost represije ili supresije,
- tolerancija na dvosmislenost i
- spremnost rasti i mijenjati se.

Mnogi bi se složili da kreativne osobe dijele neke zajedničke karakteristike, bez obzira koliko se one međusobno razlikuju, bilo da je riječ o umjetnicima, glazbenicima ili o nekom trećem. Lubart (1994., prema Arar, Rački 2003:7) je oblikovao konstelaciju od pet karakteristika na temelju mnogih istraživanja samih karakteristika važnih za kreativnost:

- tolerancija na neodređenost – važna za periode nesigurnosti kada se ne poklapaju dijelovi problema, osigurano dovoljno za rješavanje teških aspekta problema,
- otvorenost novim iskustvima – iskušavanje nove ideje, istraživanje, znatiželja u svijetu vlastitih ideja i svijeta u kojem se živi,
- spremnost na rizike – kreativnost uključuje odklon od prosjeka, tko se usudi kretati u potpuno suprotnom pravcu od općeg mišljenja može biti izložen kritici, ismijavanju i odbacivanju i
- snaga uvjerenja u sebe i ustrajnost.

### 2.1.2. Rođeni i stvoreni kreativci

Svaki čovjek je rođen s barem nekim stupnjem kreativnosti, samo se razlikuje po intenzitetu. Kreativnost se razvija dok dijete raste i promatra svijet, doživljava nove stvari i gradi vlastitu perspektivu. Od malena djeca su inteligentna i znatiželjna, izlažu se različitim okolnostima i iskustvima, dobro sve promatraju uz snažno pamćenje i ne boje se izazova. Također uče iz vlastitih, ali i tuđih pogrešaka.

U svijetu se može susresti s uvjerenjem da je invencija privilegij rijetkih genija. Ljudi često povezuju kreativnost s općepoznatim imenima, kao što su Van Gogh, Tesla, Picasso i mnogim ostalim talentima poznatim po tehnološkim, umjetničkim ili znanstvenim prinosima. Kada se dovede u pitanje rađanje ili stvaranje kreativaca, najbolji odgovor je potvrdno i za jedno i za drugo (Srića 2017:72). Kao što svatko odrasta u različitim okruženjima i ima različite vrijednosti, tako postoji i različit način na koji svaki pojedinac razmišlja. Što bi značilo da su kreativni ljudi stvoreni iz vlastitog iskustva i da imaju lakoću u izražavanju svog misaonog procesa. Za neke, koji su se rodili s nekim talentom dolazi s malo truda, a za neke bez talenta prethodi borba.

*„No ako ne vježbamo, ne istražujemo i ne kušamo probuditi usnuli svijet ideja u nama, on će zauvijek tamo ostati, zatopljen i sakriven“* (Srića 2017:72/73). Okolina oko pojedinca značajno doprinosi razvoju kreativnosti. Teško je ispitati kreativnost kvalitete kao što su inteligencija ili kreativnost od roditelja. Slaganjem s činjenicom da su umjetnici rođeni intelektualci se potvrđuje da nema potrebe ulagati neku vrstu napora.

Srića (2017:73) iznosi mogućnost točnosti da se vrhunska kreativnost (poput letenja, za nekoga bez krila) teško može naučiti. Nitko ne hoda u svom prvom tjednu rođenja, ali također postoje neki koji tad počinju trčati. Dakle, moglo bi se protumačiti kako su za to potrebni određeni napori te stanje mentalne aktivnosti.

Za razvoj inventivnog mišljenja postoje brojne metode i tehnike koje su korisne svima, a posebno onima čiji je život i posao oslonjen na inovacije. Iako možda te tehnike i metode žabu neće naučiti letjeti, pokazat će joj kako skočiti s padobranom, u vis skok s motkom ili jednostavno kako kupiti avionsku kartu (Srića 2017:73).

*„Uostalom, svatko je u stanju barem jednom poletjeti, ima dovoljno visokih mjesta s kojih se može skočiti“* (Srića 2017:73).

### 2.1.3. Kako postati kreativan?

Svaka osoba posjeduje ključ za vrata uspjeha na radnom mjestu, a taj ključ je mozak. Kao što pojedinac rukovodi svakodnevno različitim poslovima i obvezama tako treba i svojim umom i razumom. Um je važno stimulirati ispravnim alatima za mišljenje i učenje kako bi nagradio osobu izvanrednim rješenjima bilo kojeg problema s kojim se susretne. Um će tada pružiti mogućnost slobode vlastite beskonačne kreativnosti (Buzan, 2004:17).

U svom djelu, autor Srića (1994:8) kaže kako „*kreativnost nije ništa drugo nego proces generiranja ideja, nastojeći pri tome biti što originalniji.*“ Invenciju definira kao borbu protiv „starih“ ideja, poznatih i uobičajenih, uz generiranje „novih“ neobičnijih, među kojima se nalazi ona koja bolje i djelotvornije rješava problem od do tad znanih ideja. U nastavku izdvaja pet temeljnih principa pomoću kojih se slikovito može objasniti stvaranje ideja (Srića 1994:8):

1. mentalne kutije
2. šifre
3. kopče
4. asocijacije
5. pitanja

Da je ljudski mozak skladište kutija punih informacija šifre bi služile za otvaranje svake kutije i traženje njezina sadržaja. Kopče bi povezivale sadržaj dvije ili više kutija zajedno. Nakon što bi sadržaj jedne kutije podsjećao na sadržaj neke druge kutije to bi se zvalo asocijacijom. Sama pitanja bi koristila osmišljavanju cijelog procesa traženja i stvaranja ideja. Koju kutiju otvoriti, koje ideje povezivati, koju asocijaciju potražiti, tu odgovor daju dobro postavljena pitanja. Posrijedi razmišljanja se nalazi tok ideja koji započinje nekom asocijacijom. Nešto što je osoba doživjela, vidjela, čula, osjetila ili pomislila daje joj neku šifru. Jedna njezina misao je odvede do druge. Samo stvaralačko mišljenje se temelji na neobičnim asocijacijama koje u mozgu stvaraju kutije ili kopče za povezivanje onoga što uobičajeno ne ide jedno uz drugo (Srića 1994:8/9).

Srića (1994:9) ističe kako, „*dubina spoznaje ne doseže se nalaženjem odgovora, već produbljivanjem pitanja.*“. U nastavku iznosi kako je prvi veliki korak prema inventivnosti stavljanje svega oko sebe kritičkom ispitivanju, analizi i sumnji. Sva su pitanja na mjestu, nema onih dobrih ili loših, takvi mogu biti samo odgovori.

Mnogi u životu kreativnost doživljavaju na krivi način. Sebe ne smatraju kreativnima jer ih se kroz život uči o kreativnosti kao o nekom posebnom talentu kojeg posjeduju samo izabrani (izumitelji, umjetnici, geniji..). Carnegie (2013:148) tvrdi da su psiholozi dokazali mogućnost kreativnog razmišljanja te navodi neke od stvari koje osobu mogu učiniti kreativnom, a to su promatranje, modifikacije, zamjena i eliminacija.

Ponekad nije potrebno izmišljati nove ideje da bi se postalo kreativnom osobom, već je dovoljno promatrati stvari oko nas i naučeno primjenjivati na druge situacije, to će omogućiti jednaku kreativnost kao i kod inovacija. Na primjer, osoba posjeduje poprilično bogat ormar različitim komadima odjeće. Povremeno prati odjevne kombinacije u različitim časopisima, na ulici, televiziji.. Inspirirana okolinom smišlja odjevnu kombinaciju što ju čini jednako kreativnom. Što se tiče modifikacija, Carnegie (2013:147) postavlja pitanje „Možemo li modificirati postojeći proizvod ili koncept kako bismo stvorili nešto drugačije?“ Može! Na primjer, pod pivom se podrazumijevalo alkoholno piće, no danas pivo, temeljeno na modifikaciji postoji i kao bezalkoholno piće ili radler tj. piće napravljeno od piva i gaziranog bezalkoholnog pića. Zamjenu kao stvar koja osobu čini kreativnom Carnegie (2013:147) objašnjava na primjeru šefice ureda tvrtke Mass Mailers. Mučila su ju iznimno dosadna, monotona i rutinska radna mjesta odnosno punjenje brošura i uzoraka u omotnice. Razmišljala je kako taj posao neće obavljati „normalni ljudi“ jer ga smatraju dosadnim i zamornim, te se dosjetila popuniti radna mjesta s mentalno hendikepiranima s kojima to možda neće biti slučaj. Ta ideja je pružila osobama s invaliditetom mogućnost zaposlenja te su postali stalni i cijenjeni zaposlenici tvrtke Mass Mailers. Eliminacija se može objasniti na primjeru aplikacije e-Građani. „Sustav e-Građani uspostavljen je s ciljem modernizacije, pojednostavljenja i ubrzanja komunikacije građana i javnog sektora te povećanja transparentnosti pružanja javnih usluga“ (<https://gov.hr/e-gradjani/23>). Ljudima je omogućen jednostavniji i lakši pristup osobnim dokumentima iz topline vlastitog doma, što je rezultiralo eliminacijom mnogih dugih čekanja i nepotrebnih izvješća ili potvrda.

Ovo su samo neki od načina poticanja kreativnosti. Važno je upotrijebiti maštu, poticati obzore i raskrstiti s nekim tradicionalnim pristupima određenim situacijama. Tako se bude novi koncepti i inovacije. Autor Carnegie (2013:148) ovu rečenicu pokrepljuje sljedećim citatom, „Najdalje obično stiže osoba koja je voljna pokušati i riskirati. Igranjem na sigurno nikad ne stizemo daleko“. Ili kako se u svijetu kaže, „Tko ne riskira, ne profitira.“

U poslovnom životu važno je otključati potpuni potencijal. Svaka poslovna osoba složila bi se, kako navodi Buzan (2004:17), da su „kreativnost i mogućnost osmišljavanja novih ideja

*najvažniji temelji osobnog i organizacijskog uspjeha, i svaki samosvjestan posao na ovom svijetu traži osobe koje mu na takav način mogu pridonijeti.“ Tu tvrdnju pokrjepljuje izjavom partnera u Enterprise AG iz Amsterdama Tuena Andersa: „Možete imati najbolje tvornice na svijetu i najbolje proizvode, ali ako nemate ideju, vi ste bezvrijedni.“*

Mnogi ljudi zakažu kad im se dodjeli zadatak stvaranja originalnih ideja ili inovativnih rješenja. Razlog tome je neuporaba potpunog potencijala „ključa“ (mozga). Buzan (2004:17) ističe kako prosječna osoba upotrebljava manje od 1% vlastitog potencijala u područjima pamćenja, učenja i kreativnosti. Kako bi sve izgledalo kada bi svi upotrebljavali 20%, 50% ili čak 100% mozga. Njegov odgovor su mentalne mape, „Upotrebljavajući mentalne mape, moguće je započeti uranjati u potpuni potencijal naših mozgova.“

### **2.1.3.1. Mentalne mape**

Vodeći svjetski autoritet u području učenja i istraživanja mozga Tony Buzan (2004:18) dočarava mentalnu mapu kao „...šaren, vizualni oblik način stvaranja bilježaka s kojim mogu raditi pojedinci ili timovi. U njezinom centru se nalazi središnja ideja ili slika. Zatim se proširuje pomoću glavnih grana koje predstavljaju glavne ideje, a koje su sve spojene s središnjom idejom.“

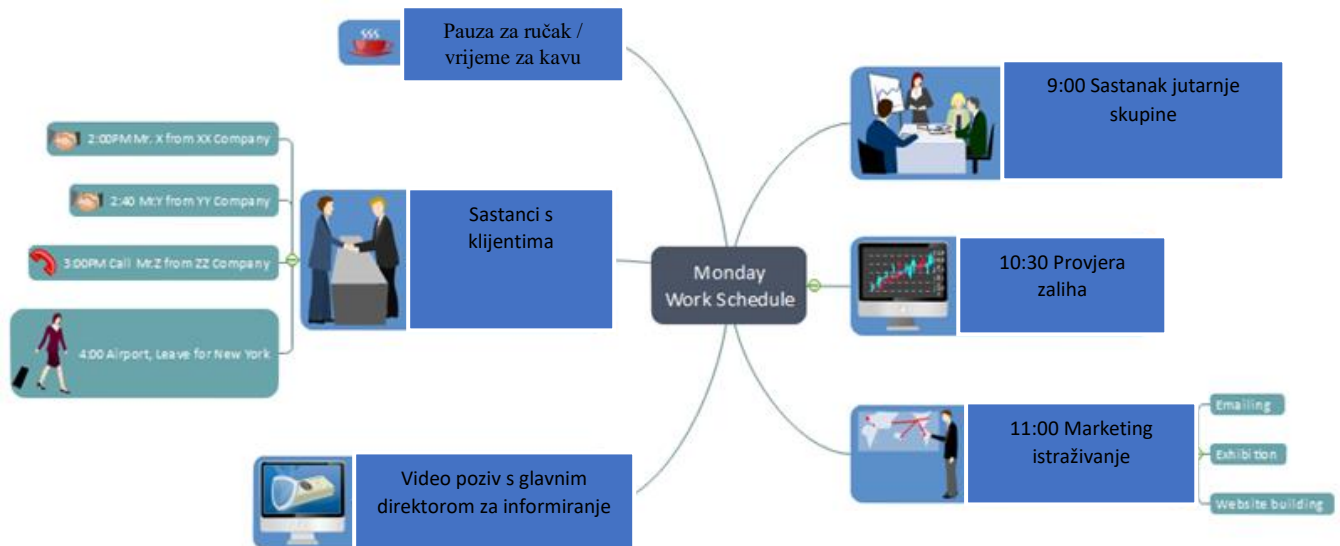
Kako se mentalna mapa širi od centra prema periferiji tako se i misli potiču da se ponašaju jednako. Ne postoji granica u načinima na koje mentalna mapa može pomoći u poslu. Mentalna mapa može doprinijeti istraživanju neke ideje, koncepta ili problema, također može pomoći kod planiranja izvještaja ili poslovne strategije i kod mnogočeg ostalog. Mentalne mape možemo upotrebljavati i na osobnom nivou, na primjer za planiranje radnog dana, rođendana, nadolazećeg tjedna ili pak budućnosti (Buzan, 2004:18).

Buzan (2004:19) navodi da su „linije, sekvence, slova, brojevi i nizovi kognitivne vještine lijeve polutke mozga..“, stoga, ukoliko osoba upotrebljiva samo njih pri zapisivanju, ideje se kreativno ograničavaju. U nastavku ističe da ukoliko osoba želi u potpunosti izraziti svoju kreativnost potrebno je korištenje imaginacije, a to je osobina desne polutke mozga koja uključuje kognitivne vještine interpretiranja boja, slika, prostornog poimanja ili ritma.



Mentalne mape aktiviraju i desnu i lijevu polutku mozga jer sadrže slova, brojeve i slike. Tako se povećava sposobnost sinergijskog mišljenja, odnosno svaka polutka mozga podržava i pojačava drugu te omogućava beskonačni kreativni potencijal (Buzan, 2004:19).

Prikaz 1. Primjer umne mape



Izvor: <https://www.edrawsoft.com/mind-mapping-work-schedule.php>

Ova umna se sastoji od 6 glavnih grana:

- Sastanak jutarnje skupine,
- Provjera zaliha,
- Marketing istraživanje,
- Pauza za ručak / vrijeme za kavu,
- Sastanci s klijentima i
- Video poziv s glavnim direktorom za informiranje.

Pojedinosti o svakom događaju mogu se prikazati dodavanjem podtema. Razni isječci umjetnosti pružaju živopisnu sliku događaja koji se planira, pretvarajući dosadne i jednostavne radove u dinamičnu sliku.

## 2.2. Kreativno mišljenje

Prve ideje koje kreativcu padnu na pamet su u većini slučajeva normalne i predvidljive. Za originalnija rješenja potrebno se ipak malo više potruditi. Srića (2017:74) objašnjava prethodnu rečenicu kroz primjer iz vlastite prakse, kako bi potaknuo studente na razmišljanje upotrebljava jednostavne igre. U ovom primjeru nacrtat krug i pita ih što vide. Studenti u početku odgovaraju klasičnim odgovorima poput kugla, lopta, Mjesec.. nakon potrošenih stereotipa počinju predlagati topovsku kuglu, biljarsku kuglu, Saturn, Uran... i na kraju, kad ništa od toga nije prihvaćeno, oni postaju kreativni, pa u krugu vide presječenu bananu ili Meksikanca ispod sombrera. Glavna stvar je u tome da se nauči problem sagledati iz druge perspektive. Profesor Srića, u jednom intervjuu za kreativno razmišljanje kaže: *„temelji se na osjećaju slobode i uklanjanju mentalne autocenzure. Ono počiva na mišljenju koje opisuje fleksibilnost, otvorenost i sklonost istraživanju. Kreativni smo kad možemo redefinirati problem koji ne znamo riješiti tako da nađemo način na koji će postati rješiv“* (<http://www.poslovni.hr/after5/kreativnost-je-podloga-za-inovacije-a-inovacije-su-primijenjena-kreativnost-309884>).

Carnegie (2013:144) opisuje mehanizam razmišljanja u ljudskom mozgu kao sustav sačinjen od elementa nesputanog kreativnog razmišljanja i elementa prosuđivanja, odnosno analitičkog razmišljanja. Autor u tekstu spominje razmišljanje uz zeleno i crveno svjetlo. Razmišljanje uz zeleno svjetlo objašnjava kao misaone procese koji najviše pogoduju stvaranju ideja s naglaskom na kvantitetu, a ne kvalitetu ideja. Dok je razmišljanje uz crveno svjetlo suprotno od toga, odnosno naglasak je na kvaliteti ideja. Iako su razmišljanje uz zeleno svjetlo i crveno svjetlo dva različita svijeta, oba su korisna i dobra. Njihova provedba u isto vrijeme nije moguća. Crveno svjetlo se uključuje kod iznošenja nečije ideje zbog prijevremene prosudbe prije nego bude iznesen jasan koncept implikacija ideje.

Većina ljudi nikada ne upozna vlastiti opseg kreativnih sposobnosti jer je većina obrazovnih sustava posvećena razvoju sposobnosti donošenja odluka, usporedbe, razlikovanja dobrog od lošeg, točnog od netočnog... Kako je ljudski um beskrajno raznolik, tako ljudi imaju i različite sposobnosti. Potrebno je cijeniti dar ljudskog nadahnuća, sumirati svo bogatstvo kreativnih kapaciteta i obrazovati cijelo čovjekovo biće.

Jedan od boraca za to je Ken Robinson, vodeći mislilac u području kreativnosti i obrazovanja. Bavi se proučavanjem suvremenih modela obrazovanja i njihov utjecaj na ljude širom svijeta. On vjeruje da su sadašnji sistemi globalnog obrazovanja zastarjeli,

standardizirani i da guše ono pravo učenje. Jednom prilikom je javno iznio: „Smatram da su ti sistemi uređeni na načelima tvorničke proizvodnje, kao na primjer da odgajamo djecu u serijama i po godinama – trogodišnjaci, četverogodišnjaci... Dakle, preusmjeravanje kroz sistem, a nema edukacijski razloga za to – to je ideal učinkovitosti.. “. Kaže kako su sva djeca rođena s velikim opsegom talenata, a obrazovanje je dužno identificirati i kultivirati njihove prirodne sposobnosti. Jednom riječju, njegova borba je borba za drugačiji stil obrazovanja. (<https://islampress.net/36237/zasto-skole-ubijaju-kreativnost-ken-robinson-o-revoluciji-obrazovanja/>).

Važno je istaknuti da je čovjekov potencijal uvijek prisutan i da se on može vrlo lako razviti u daleko veću dimenziju, bitno je da osoba ne izgubi vjeru u vlastite kreativne moći i sposobnosti. Carnegie (2013:145) sugerira: „*Neka vam um uvijek bude otvoren za promjene. Pozdravite ih. Zbližite se s njima. Samo ispitivanjem i preispitivanjem svojih stavova i ideja možete napredovati.*“.

### **2.2.1. Kaleidoskopsko mišljenje**

Sam kaleidoskop predstavlja igračku tj. brušeno staklo kroz koje se vidi višestruka slika nekog objekta, ono je odlična metafora za kaleidoskopsko mišljenje. koji se pretapa u čarobnu čipku pravilnih boja, crta i šara. Pomicanje, okretanje, odmicanje, približavanje promatranom objektu, isti detalj pretvara u novu čipku, pravilnog, ali sasvim drukčijeg izgleda. U kaleidoskopskom mišljenju se polazi od poznatog skupa podataka, pojmova ili pretpostavki koje osoba vrti kako želi s ciljem pronalaska novog kuta gledanja. Kreativni pojedinci su u stanju pronaći nove kutove gledanja vezane za problem koji žele riješiti. Pa im tako nova perspektiva pruža drugačije inventivne odgovore (Srića, 2017:77/78).

Grieh bi bio u ovom kontekstu ne spomenuti Jeffa Bezosa, pionira interneta i osnivača Amazona koji 2007. godine razvija elektronički čitač knjiga Kindle ostvarivši u svega tri godine promet od dvije i pol milijarde dolara. Iznio je korisne informacije i 10 zapovijedi na kojima se gradilo njegovo poslovno carstvo gradilo, a one su sljedeće (Srića 2017,80/81):

- 1. Strategiju treba temeljiti na stvarima koje se neće promijeniti;*
- 2. Treba biti i ostati opsjednut kupcima;*
- 3. Moramo biti spremni da nas se krivo shvaća kroz dulje vremensko razdoblje;*

4. *Postoje dvije vrste tvrtki: oni koji pokušavaju naplatiti više i oni koje žele naplatiti manje. Mi smo u drugoj skupini.;*
5. *Treba utvrditi što korisnici trebaju i raditi sve da to dobiju;*
6. *Naša je kultura mirna i prijateljska, no ako se pojavi pritisak znamo se s njim nositi;*
7. *Želimo li biti inventivni, moramo biti spremni na pogreške i neuspjehe;*
8. *Prije smo trošili 30% vremena na stvaranje usluge i 70% da ju razglasimo. Danas je obrnuto.;*
9. *Svatko treba znati raditi u call centru;*
10. *Još moramo puno toga naučiti.*

Baš kao i Bezos, sami kreativci su sposobni na taj način gledati svijet oko sebe. Na primjer, kad osoba osjeti miris pečene ribe i sjeti se gradela tijekom ljetovanja, kad se zabije biciklom u banderu, počinje istraživati razloge i dosjeti se neispravnosti kočnica.

### **2.2.2. Proces kreativnog mišljenja**

Thomas Edison (prema Srića, 2017:8), iznosi da „*genij čini 1 posto inspiracije (kreativne ideje) i 99 posto perspiracije (znojenja, truda)*“. To je dakako istina, same ideje znaju sinuti kao grom s neba, ali njihova primjena ponekad zahtjeva dane, tjedne i godine napornog rada i truda.

Ipak, oni najvrjedniji izumi su posljedica kombinacije kreativnosti, inspiracije, truda, napornog rada kako bi izgradio put do željenog uspjeha. Mnogi nisu posustali ni nakon tuđeg protivljenja, nepovoljnih okolnosti pa čak ni nakon potpunog odbacivanja okoline. Postoje naravno i snovi koji se nikad ne ostvare. Autor navodi primjer Thomasa Edisona koji je priznao da je njegova najveća vrijednost fonografa bila ideja gdje će ljudi tim uređajem na samrtnoj postelji imati mogućnost snimanja oproštajne oporuke (Srića 2017:85/86).

Bez obzira na svakakve različite puteve do ideja, proces kreativnoga mišljenja može se opisati modelima, pa tako postoji pet faza procesa kreativnog rješavanja problema, kako je navedeno u radu autora Sriće (2017:86), prema radu Grahama Wallasa:

#### *1. Otkrivanje problema*

2. *Inkubacija*
3. *Otkrivanje najboljeg rješenja (iluminacija)*
4. *Verifikacija*
5. *Implementacija.*

### **2.2.3. Aha-efekt i serendipitet**

Autoru Srića (2017:103) za aha-efekt kaže, da je to „*taj trenutak otkrića rješenja za problem koji nas je dugo mučio.*“ Termini koji se još koriste su iluminacija, prosvjetljenje, inspiracija ili „heureka“. Ime heureka proizašlo je iz Arhimedovog uzvika kada je shvatio zakonitost o tome da tijela uronjena u tekućinu prividno gube na težini onoliko koliko teži istisnuta tekućina. A naziv aha-efekt dolazi iz svakodnevnice u kojoj osobi nešto sine na um i glasno izgovori „aha!“. Sama inspiracija je vrlo često plod želje da se nešto shvati, ono se najlakše događa kada je um prethodno nahranjen brojnim činjenicama vezanim uz neki problem pa postaje spreman dosegnuti rješenje. Rowan Roy, prema autoru, je prije tri desetljeća istaknuo da intuitivni bljeskovi ne dolaze kad je osoba posve isključena, već da se on javlja kada je osoba snažno posvećena problemu, jer tada um otkriva neke nove informacije i one koje nedostaju (Srića, 2017:104/105).

Za neke novonastale ideje krivac je inkubacija i inspiracija, a druge dolaze od čiste slučajnosti. Tu se pojavljuje pojam usko vezan za kreativnost, serendipitet. Sama riječ dolazi od priče o dvojici istraživača koji su, tražeći neku drugu zemlju, stigli sasvim slučajno u bogati Serendip. Zato, serendipitet nazivamo procesom istraživanja pri kojem, tražeći nešto, pronalazimo nešto drugo što nismo tražili, ali što se pokazuje vrijednim. Da je Fleming bio običan istraživač propustio bi otkriće penicilina, ali nije. Slučajnim zaboravom ostavio je na stolu bakterijsku kulturu koju je taj dan istraživao. Kako je hladnjak bio zaključan, čistačica je to sve ostavila kako je i bilo pred otvorenim prozorom, zbog čega je na uzorak pala plijesan i uništila bakterije, te se tu rodila prilika za otkriće penicilina. Serendipitet ili aha-efekt nije situacija koja pada s neba. Nikad rješenje neće sinuti onome tko ga ne traži niti će slučaj dati šansu onome tko nije spreman da je prepozna i upotrijebi (Srića, 2003:49).

Čudan pristup će otvoriti neočekivane kreativne mogućnosti za određene situacije. U životu je važno odbijati hod po utabanim stazama, na taj način organizacija se izlaže pronalasku originalnog rješenja određenog problema. Pablo Picasso, prema autoru, kaže „*glavni neprijatelj kreativnosti je zdravi razum*“ (Srića, 2017:106/105).

### 3. TEHNIKE RAZVOJA KREATIVNOSTI

Žalosno je što su ljudi skloni etiketirati osobu kao kreativnu ili nekreativnu. Na taj način se nesvjesno pokazuje kako je kreativnost osobna karakteristika i da na nju ne treba gledati s promjenom i poboljšanjem. Kroz formalno obrazovanje se rijetko dobiva dovoljno poticaja za razmišljanje van kutije. Srećom, postoje tehnike kreativnog razmišljanja koje je moguće usvojiti u kratkom vremenu i nastaviti ih usavršavati. Danas postoji pedesetak različitih tehnika za stvaralačko mišljenje i kreativnost, ali ih se u praksi koristi manji broj.

Najviše tehnika (metoda) za razvoj kreativnosti razvijeno je u Sjedinjenim Američkim Državama na sveučilištima i u industriji tijekom posljednjih pet desetljeća. Najveća primjena je ipak bila u razvojnim službama industrije kako bi se povećala inventivnost intelektualnog rada. Prve tehnike pojavile su se kao pomoć pri rješavanju problema razvoja tehnologije i novih proizvodnih problema, kasnije su se dotakle pitanja ekonomske propagande i marketinga, a u novije vrijeme glavna primjena se nalazi u rješavanju problema strateškog menadžmenta u privredi i izvan nje. Danas se te tehnike primjenjuju posvuda, od obrazovanja za stimulaciju i razvoj kreativnog potencijala učenika do državnih administracija pri definiranju strateških razvojnih operacija (Srića, 2003:72/73).

Postoje metode koje su namijenjene individualnom radu i metode koje su usmjerene na grupnu kreativnost pa su namijenjene timovima ili skupinama. Neke od individualnih metoda su analiza u devet koraka, imitacija, personifikacija, mozak na paši, prisilne veze, input-output metoda, izlet mašte...

Kreativnost je kooperativni fenomen i najbolje ideje često su zasluga ljudske interakcije, pa tako postoji i velik broj metoda koje se temelje na grupnom radu, a one su magična trgovina, oluja mozgova (brainstorming), zapisivanje misli (brainwriting), delfi-metoda i sinektika.

Postoje mnogobrojni kreativni koncepti koji su plod zajedničkog rada, rada koji je nastao interakcijom i uzajamnim oplođivanjem ideja. Različita grupna nastojanja pomogla su pri rješavanju brojnih nastalih problema, također ne postoji uzalud stara uzrečica „dvije glave su pametnije od jedne“ (Carnegie, 2013:148).

Većina tehnika ima isti ili sličan cilj, a on je poticanje duha i uma na pronalazak rješenja za problem tamo gdje ga uglavnom ne traži nitko. Same metode osobu stave u položaj da dovede u pitanje tradicionalne pristupe i „rastezanje“ konvencionalne granice ljudskog znanja. Na njima je da od osobe udalje sigurnost „logičnih“ rješenja, važno je preispitati stare navike

mišljenja i ukloniti utjecaj nekih stavova, pretpostavki ili normi koji bi mogli utjecati na samu maštu. Primjenom tehnika osoba je upućena tražiti rješenje na neobičnim i neočekivanim mjestima. Njihova primjena osobu dovodi u mentalno stanje gdje spontanije i lakše stvara ideje (Srića, 2003:73/74).

### **3.1. Analiza u devet koraka**

Analizu kao metodu predložio je i razradio jedan od pionira u razvoju tehnika za poticanje kreativnog mišljenja Alex F. Osborn. Općeniti naziv za taj tip tehnika je lista atributa (Checklist, Attribute Listing) ili podsjetnik za sustavno postavljanje pitanja. Metoda se primjenjuje se na način da za problem kojemu se želi naći kreativno rješenje pročešlja barem kroz neke od devet skupina pitanja. Odgovarajući na njih moguće je doći do niza novih i korisnih prijedloga. Ova tehnika pokušava dati što više povoda za inventivno razmišljanje o problemu koji osobu muči, može se vrlo uspješno primijeniti na bilo koji fizički predmet (proizvod) i dobiti čitav niz prijedloga kako ga razviti, unaprijediti, promijeniti, poboljšati ili usavršiti (Srića 2003:74).

Na primjer:

Što se sve može oduzeti?

Može li nešto biti manje, kraće ili laganije?

Da li je moguće nešto potpuno ukloniti?

Možemo li proizvesti računalo koje lebdi nad stolom ili sat koji se ugrađuje u glavu ispod kose, te se povezuje elektrodama s ljudskim mozgom?

### **3.2. Imitacija-ili kako oponašati najbolje**

Vrlo djelotvoran način kako mogu nastati nove korisne ideje jest viriti preko "tuđeg plotu" i oponašati ono dobro što ondje vidimo. Iz tog razloga javila se kao značajna nova znanstvena i praktična disciplina javlja takozvana kompetitivna inteligencija (Competitive Intelligence) ili "špijuniranje konkurencije". Ponekad se može na izravan način oponašati slična organizacija pa tako i njezina rješenja, to se naziva običnom imitacijom. U praksi se dokazuje da je od obične

imitacije ipak korisnije pokušati uočiti nedostatke tuđih rješenja. Te se zato kao važan izvor kreativnih ideja nalazi u pogreškama drugih (Srića, 2003:77).

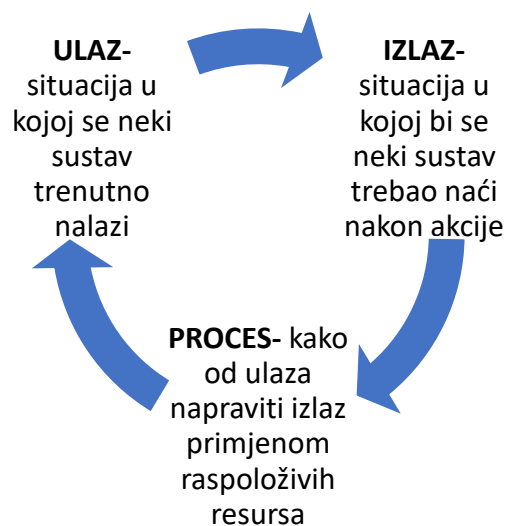
Postoje pitanja koja će analizom promašaja konkurencije otvoriti nove spektre, na primjer:

- Što uzrokuje promašaj?
- Kako izbjeći promašaj?
- Kako promašaj pretvoriti u pogodak?

Zadnje pitanje je od najveće važnosti, jer se u biti u većini promašenih ideja možda krije ona dobra, ali nije uspjela jer je ispušten neki bitni detalj koji će promašaj transformirati u pogodak. Prema autoru Srići (2003:78), profesor Theodore Levitt na Harvard Business School u SAD-u prvi put upotrebljava pojam inovativna imitacija koja se bitno razlikuje od obične imitacije. U nastavku navodi kako kod klasične imitacije se ideja jednostavno transplantira u nove uvjete bez modificiranja, a pri kreativnom pristupu valja polaznu ideju kritički analizirati, zatim prekrojiti, ovisno u uvjetima u kojima će se primijeniti. Kao primjer tome navodi se mali marginalni japanski proizvođač Sony, koji je počeo razvijati kompaktne i prijenosne aparate, te zagospodario svjetskim tržištem nakon što je uočio da prvi američki radioaparati ili televizori u boji pravljani kao dio pokušaja, veliki i teški nemaju budućnost (Srića, 2003:78).

### 3.3. Metoda ulaza-izlaza (input-output)

Metoda ulaza-izlaza (Input- Output Technique) primjenjuje za definirane problematične situacije. Njezina primjena počiva na identificiranju triju temeljnih komponenata:





Kod primjene navedene metode polazi se od utvrđivanja željenih rezultata (izlaza), zatim se pokušava utvrditi slika stanja u kojemu se poduzeće nalazi (ulaz), a na kraju se pokušava pronaći kreativne načine kojima bi se ulazi pretvorili u željene izlaze (Srića, 2017:213).

Što je veća razlika između cilja, odnosno željenog i postojećeg stanja, to je veći izazov u traženju kreativnih rješenja. Ukoliko je neki cilj osobi lako dohvatljiv, tad se osoba neće osjećati posebno motiviranom pa će vjerojatno ulagati manje truda u proces. Ako je ipak željeni izlaz dalek i naizgled neostvariv, postoji mogućnost da će se osoba unaprijed predat i ne pokušavajući ostvariti nemoguće. Svaki put bi trebalo startati od pretpostavke da je svaki cilj dosežan. Drugo je koliko je vremena, resursa i kreativnosti potrebno da bi se on dosegnuo. Iz tog razloga, bitno polazište u stvaranju pretpostavki za kreativnu primjenu metode ulaza- izlaza je upravo visoko postavljanje ciljeva. Iz ove metode se može vidjeti da što je problem kompliciraniji i teži, to će više mašte, inovacije i kreativnosti trebati ulagati u generiranje ideja kojima bismo ga mogli pokušati savladati. Postoji poslovice koja kaže *"da je lako ploviti po mirnom moru, dok uzburkane vode traže najbolje kormilare"*.... Input- output tehnika je podloga za generiranje kreativnih prijedloga među kojima sigurno postoji i onaj koji pruža pravo rješenje za određeni problem (Srića, 2017:213).

### **3.4.Oluja mozgova (brainstorming)**

Autor Carnegie (2013:149) objašnjava da je brainstorming *„tehnika prikupljanja što većeg broja ideja na neku temu“*. Ističe razlike između običnog sastanka i brainstorminga, a te razlike su u tome što je ovdje samo cilj generiranje ideja-zeleno svjetlo za razmišljanje, također analiziranje nije dopušteno kao ni kritiziranje, odbacivanje ili prihvaćanje bilo kojeg prijedloga, bez obzira na to koliko je prijedlog smiješan, bezvrijedan ili genijalan.

Kod ove metode u pozadini postoji načelo otponca. Što bi značilo da svaka ideja može pokrenuti drugu ideju u umu slušatelja. Dopuštajući osobama da slobodno misle bez brige o tome hoće li nešto biti prihvaćeno ili neće, brainstorming oslobađa ljude i tjera ih na naprezanje uma za traganjem puta vrijedne ideje. Za brainstorming je tipično da se skupina posveti samo jednoj temi koja je obično najavljena prije sastanka. Nakon što voditelj objavi temu on se povlači i postaje dio skupine, a jedna osoba postaje zadužena za zapisivanje izgovorenih ideja na tablu. Mjerilo za uspjeh broji se stvorenim idejama koje nakon sastanka odbor revidira, istražuje i analizira. Tu započinje razmišljanje pred crvenim svjetlom. Ova metoda najbolje

funkcionira kod rješavanja specifičnih problema, a ne kod određivanja dugoročnih ciljeva ili same opće politike. Na primjer, imenovanje novog proizvoda, pronalazak novih kanala distribucije ili reduciranje dosade u poslu (Carnegie, 2013:149).

Autor Seth Godin (2005:162) u svom djelu „Plava krava“ za brainstorming navodi primjer Hummera: *„Hummer je previše velik, previše širok, previše ružan i previše rastrošan da bi bio automobil. Tom vozilu nije mjesto na javnim prometnicama. Štoviše, Hummer ide na živce većini ljudi s kojima dolazi u dodir. Osim, naravno, onima koji ga kupuju. Većina vlasnika Hummera ne nađe se često u situaciji da moraju naglo skrenuti s asfalta na makadam i uspinjati se strmim, pjeskovitim brdima. Vozači Hummera jednostavno vole uzrujavati nas, običan puk. Oni zapravo uživaju u tome što upravljaju jednim uistinu osobitim vozilom.“*

Brainstorming je jedna od najpopularnijih grupnih metoda kreativnog mišljenja koja se najčešće primjenjuje zadnjih desetljeća. Svojom jednostavnošću i pogodnošću za rješavanje širokih i nepreciznih, kao i uskih stručnih problema, timu može pomoći smisliti novu strategiju za kompaniju ili radnoj skupini olakšati izbor konačnog dizajna novog proizvoda. Metodu je zamislio i prvi upotrijebio američki psiholog Alex Osborn 50-ih godina prošlog stoljeća. U nju je spretno ugradio većinu tada poznatih načela kreativnog mišljenja (Srića, 2017:228/229):

- kritika, vrednovanje i ocjenjivanje ideja koče stvaralaštvo (zato se sprječavaju negativni komentari, prigovaranja i kritičke ocjene tijekom oluje mozgova);
- suviše velika stručnost, znanje i iskustvo koče produkciju svježih ideja (zato je za proizvodnju ideja poželjna heterogena skupina sastavljena od raznih struka i iskustava);
- u inovativnim grupama mora vladati što potpunija sloboda mišljenja (zato se grupu se ne poziva dominantna ili agresivna osoba koja želi zapovijedati drugima);
- veličina grupe utječe na kakvoću komunikacije u njoj (zato autor preporučuje 6 do 12 osoba);
- uvjeti i okolina djeluju na kvalitetu rada grupe (zato je poželjan miran i ugodan prostor, opuštana atmosfera bez promatrača);
- najpametnije ideje brzo se zaborave (zato ih valja zapisivati ili snimati);
- proizvodnja ideja i izbor najbolje među njima suštinski se razlikuju (dok se smišlja, potrebno je razmišljati maštovito i lateralno, međutim dok se ocjenjuje, potrebno je razmišljati analitički i kritički).

### 3.5.Zapisivanje misli (brainwriting)

Brainwriting ili metoda zapisivanja misli sliči samom brainstormingu. Tu se također radi o grupnom radu ali se ideje ne izgovaraju već zapisuju.

Ova metoda je prikladna za rješavanje problema koji nisu uski (stručno usmjereni), niti previše zatvoreni (s malim brojem mogućih rješenja). Metoda neće pomoć kod biranja lokacije za izgradnju novog trgovačkog centra, ali će uvelike doprinijeti izboru najbolje i najljepše Yahoo! početne stranice. Također se ova metoda koristi u fazi prikupljanja ideja i pruža čak više prijedloga od oluje mozgova (Srića, 2017:234).

Karakterizira je sljedeće (Srića, 2003:103):

- daje najveći mogući broj ideja u kratkom vremenu,
- dobivene ideje se postepeno suzuju i specificiraju,
- pogodna je za ljude koji ne vole javno iznositi prijedloge,
- primjenjuje se u malim grupama od 4 do 7 osoba,
- zahtjeva heterogenost grupe radi kreativnije atmosfere,
- pismena se komunikacija po potrebi dopunjavaju usmenom komunikacijom.

Primjena te metode ima dosta sličnosti s Olujom mozgova, pa i u izvođenju po fazama kao što se vidi iz prikaza 2.

Prikaz 2. Faze metode „brainwriting“



Izvor: Srića, V. (2003.) Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost. 2. izd. Zagreb. M.E.P. CONSULT., 103.str.

### 3.6. Šest šešira

Autor metode „Šest šešira“ (tehniku paralelnog mišljenja) je Edward de Bono, svjetski stručnjak u području kreativnog razmišljanja i njegovog poučavanja kao vještine, 80-ih godina prošloga stoljeća. Sama metoda je u novije vrijeme prepoznata kao jednostavniji i učinkovitiji postupak koji pozitivno djeluje na suradnju, produktivnost, kreativnost i inovativnost. Moguće ju je rabiti u različitim ljudskim djelatnostima, a pogotovo vrlo služi menadžerima u velikim poduzećima da pomoću kreativnosti unaprijede poslovanje. De Bono tvrdi, kako je navedeno, *da ljudi općenito razmišljaju konfuzno, nejasno*. Svakome je u cilju u što kraćem vremenu riješiti mnogo zadataka što rezultira nemogućnosti sagledavanja najboljeg rješenja iz više perspektiva. Kako bi se izbjeglo jednosmjerno razmišljanje, nastala je tehnika paralelnog mišljenja da bi se jedan problem, uz pomoć znanja, iskustva i pameti, mogao razmotriti iz više različitih gledišta (<https://kontroling-portal.eu/leksikon-pojmova/poslovanje/260-sest-sesira-kreativna-tehnika-paralelnog-misljenja>).

Paralelno mišljenje se može koristiti na različite načine ([https://ejolts.net/files/six\\_hats.pdf](https://ejolts.net/files/six_hats.pdf)):

- za razvoj kreativnosti, vođenje sastanaka
- za unapređivanje timske produktivnosti i komunikaciju
- za unapređivanje proizvodnje i upravljanje projektima
- za kritičko i analitičko mišljenje, rješavanje problema i donošenje odluka

Način korištenja metode ([https://ejolts.net/files/six\\_hats.pdf](https://ejolts.net/files/six_hats.pdf)):

- Odabrati problem
- Odabrati jedan šešir, npr. bijeli i reći sve što se zna o tom problemu. Zatim izabrat drugi šešir, npr. crveni i reći koji se osjećaji ili intuitivne misli javljaju s obzirom na postavljeni problem
- Nastaviti sa izmjenom šešira sve dok se ne iskoriste svi šeširi
- Redoslijed šešira može biti proizvoljan, a može ga zadati voditelj ili ga mogu dogovoriti sami sudionici

#### **4. UTJECAJ KREATIVNOSTI NA POSLOVNI USPJEH – WALT DISNEY**

Jedna od najčešćih težnji u poslovnom svijetu je „Više, bolje, brže i s manje novaca“, a jedno od glavnih pitanja „Kako održati korak s promjenama i biti proaktivan da bi se nosili s promjenama?“ Mnogi bi za izazov naveli promjene, no izazov je brzina promjena. Svaki su put sve brže i sve ih je teže sustići, no to sustizanje promjena, odnosno prilagođavanje promjenama je presudna utrka za budućnost poduzeća. Kroz dugi niz godina i na brojne načine proučavana je sama sposobnost stvaranja proizvoda, inovacija, razvoj novog i postojećeg proizvoda ... Nekima je bio cilj ključ za kreativnost kod osobe, drugi su proučavali i istraživali okruženja potrebna za poticanje same kreativnosti, a treći su se skoncentrirali i na razvoj kreativnih usluga i proizvoda (Carnegie 2013:143).

Walt Disney, poznat je po tome što je stvorio jedan od najpoznatijih brandova na svijetu, Disney! Međutim, malo ljudi zna o tom čovjeku iza magičnog kraljevstva, a da se ne spominje stotine animiranih karikatura, bezbroj igranih filmova i igraćaka koje nose njegovo ime. Utjecajni inovator i poduzetnik koji je sredinom 20. stoljeća prešao sa crtanja zeca na imperiju s više od milijardi dolara. Bio je glavni inovator u više disciplina. Mnogi koji su imali čast s njime raditi, gledali su ga kao genija. Postao je jedan od najvećih graditelja i ikona 20. stoljeća. Tijekom svoje poslovne karijere neprestano je tragao za novim tehnologijama i poticao inovacije i kvalitetne proizvode da ostanu na prvom mjestu s kupcima, zaposlenicima i dobavljačima. Bio je top poduzetnik tijekom svog života na mnogim poljima djelovanja koji su uključivali animaciju i film, obrazovanje, televiziju, tematske parkove, 3-D elektroničku zabavu, licenciranje i marketing (<https://www.entrepreneur.com/article/197528>).

Strašna želja Walt Disneyja za inovacijama potaknuta je radošću koju je našao u izazovu razmišljanja i otkrivanja novih načina za postizanje najveće vrijednosti za klijente. Ova neprekidna potraga bila je izazov za njegove konkurente, koji su neprestano brinuli o tome kako, držati korak s Disneyevim tempom podizanja očekivanja potrošača i stvaranjem proizvoda koje klijenti preferiraju. Vrline poput agresivne radoznalosti, samopouzdanja, hrabrosti i predanosti Walt Disneyja za ulaganje i poduzetne rizike predstavljali su veliki izazov njegovim natjecateljima u filmskom svijetu (<http://barrylinetsky.com/blog/creative-innovation-and-walt-disney/>).

Rast karijere Walt Disneyja bio je sličan kao i kod ostalih poduzetnika, krenuvši od vrlo malo sredstava i polako stvarajući nešto novo za koje su drugi smatrali da su poželjni i voljni platiti. Kada je potražnja visoka i proizvod može biti isporučen profitabilno, poduzetnici mogu vrlo brzo postati bogati. Walt i njegovi suradnici godinama su se mučili kako bi bili uspješni, od ranog početka u Kansas Cityju 1920-ih kroz stvaranje likova Oswalda Lucky Rabbita i Mickey Mousea, koji su uvijek preuzeli izazov za inovacije na ovaj ili onaj način s novim ideje za stvaranje visoko cijenjenog proizvoda i generiranje više prihoda kako bi se oduzeli pritisak sastajanja plaća od tjedna do tjedna. Uz svaku novu inovaciju, novi načini stvaranja i djelovanja zamijenili su staro u procesu evolucijskih poboljšanja. Za razliku od mnogih, Walt je nastavio s inovacijama u kvaliteti, zvuku i boji. Nove tehnologije su postale dostupne, a javni ukusi evoluirali (<https://www.lifehack.org/articles/work/7-lessons-entrepreneurship-from-walt-disney.html>).

Međutim, tek kad je Walt Disney stvorio, a javnost je prihvatila, sjaj nečega posve novog i zapanjujućeg dugometražnog animiranog filma - Walt Disney Productions dobio je drastičan porast novca od kupnje ulaznica. Od početka studija Disney Brothers u garaži ujaka Roberta 1923. godine, Walt i Roy nisu mogli sastaviti kraj s krajem što se tiče novca, sve do 1938. godine. Potrošači su prihvatili inovaciju i u procesu odabira kupnje ulaznica kako bi vidjeli Snjeguljicu i Sedam patuljaka, nenamjerno učinivši kreatore tog proizvoda bogatima. Promjenjiva publika mogla također odlučiti izbjeći animirani dugometražni film - kao što je to očekivala većina studija i stručnjaka u industriji. Da je to bio slučaj, Disney bi bankrotirao. Umjesto toga, on je bio bogato nagrađen za preuzimanje rizika. Njegovi zaposlenici, dobavljači, investitori i partneri u distribucijskim kanalima također su nagrađeni Disneyevom vizijom, hrabrošću i poduzetničkim preuzimanjem rizika (<https://www.lifehack.org/articles/work/7-lessons-entrepreneurship-from-walt-disney.html>).

Kroz taj način stvara se sklad interesa u dobrovoljnom ostvarivanju vrijednosti kako unutar organizacija, tako i društvu. Poduzetnici ulažu u proizvodnu infrastrukturu i isplaćuju plaće onima koji su zaposlenici, gdje svatko ima vlastite ekonomske i osobne interese. Upravo iz tog razloga poslovna priča Walt Disneyja i borba za dugogodišnju karijeru kako bi podigli čovječanstvo kroz obiteljsku zabavu i sreću ostaje univerzalno kao nadahnuće i motivacija (<http://barrylinetsky.com/blog/creative-innovation-and-walt-disney/>).

Njegova sposobnost da svoju inovativnu kreativnost poveže s uspješnom poslovnom strategijom i popularnom privlačnošću kvalificira ga kao genija u području zabave. Na neki način, Disneyev odabrani medij izražavanja, animirani film, karakterizira temeljni proces svih

genija: sposobnost da se uzme nešto što postoji u mašti samo i da ga se oblikuje u fizičku egzistenciju koja izravno utječe na iskustvo drugih u pozitivnom put. Jednostavna, ali svjetska privlačnost Disneyjevih likova, animiranih filmova, živih akcijskih značajki i zabavnih parkova pokazuje jedinstvenu sposobnost razumijevanja, sintetiziranja i pojednostavljenja vrlo temeljnih načela (<http://www.nlpu.com/Articles/article7.htm>).

Neuro-lingvističko programiranje (NLP) istražuje način na koji ljudi prate i koriste temeljne mentalne sposobnosti (vid, sluh i osjećaj) kako bi se organizirali i nastupali u svijetu oko njih. Kao i Albert Einstein, koji je rekao da je "*imaginacija važnija od znanja*", Disney je također vrlo ozbiljno shvatio svoje fantazije, tvrdeći da "*animacija može objasniti što god čovjek može zamisliti*". Kreativni procesi ovo dvoje genija ima neke značajne sličnosti. Einstein je tako tvrdio da je njegov tipičan stil razmišljanja "*vizualni i motorički*" i dosta koristi vizualne fantazije ili "*posebne imaginarne konstrukcije*" kako bi otkrio svoja otkrića. Također, i Disney slovi kao vizualan u svom kreativnom procesu (<https://lider.media/znanja/disneyeva-strategija-uspjeha/>).

„Disneyjeve strategije uspješnosti“, koju je razvio Robert Dilts unutar svog neurolingvističkog programiranja (proučavanja kako pomoću jezika i komunikacije funkcionira naš um te njihov utjecaj na pojedinca i druge) ima sastavnice uloge sanjara, realista i kritičara prema Waltu Disneyju. Naime, Disney je posjedovao sposobnost istovremenog igranja triju uloga. Njegova kreativnost svodila se na međuovisnosti mašte i strategije što mu je omogućilo da sve svoje želje, snove i fantazije pretoči u stvarnost. Tako je tijekom stvaranja prvih dugometražnih animiranih filmova, poput Snjeguljice, Pepeljuge, Pinokija, posegnuo za ovim revolucionarnim pristupom kako bi u svojoj kreativnoj radionici mogao usklađivati razmišljanja svih zaposlenika. Sam postupak igranja uloga odvijao se tijekom sastanka u razdvojenim prostorijama gdje je svaka uloga imala svoju prostoriju. Jedna je bila velika, svijetla, puna slika, crteža i pogodna za sanjarenje, druga je bila manja, tek osnovno opremljena za realno razmišljanje, dok je treća bila najmanja i jednostavna uređena za nesmetano kritiziranje. Danas za tom Disneyjevom tehnikom posežu brojni uspješni poduzetnici i poduzeća kojima je cilj da se na sastancima ili tijekom kreativnih procesa stvaraju nove ideje za uspješnije poslovanje (<https://kontroling-portal.eu/leksikon-pojmova/poslovanje/259-disneyjeva-strategija-uspjesnosti>).

Često je spominjao: "*Samo se nadam da nikada nećemo izgubiti iz vida jednu stvar, da je pokrenuta mišem.*" (<https://www.thebalancesmb.com/walt-disney-a-look-at-the-man-behind-mickey-mouse-1200954>).

## 5. KREATIVNOST I INOVACIJE

U svakodnevnicu se kreativnost i inovacija sreću kao sinonimi, no ta se dva pojma međusobno razlikuju. Za kreativnost se može navesti da je „proizvodnja novih ideja neovisno o promjenjivosti“, a za inovativnost da je „*transformacija novih ideja u proizvode ili usluge*“ (Srića, 2017:68).

Sve razvijenije zemlje potiču razvoj inovativnog ambijenta koji će omogućiti velik broj prijavljenih patenata, veći broj istraživača na milijun stanovnika i veću javnu potrošnju za istraživanje i razvoj. Što bi im omogućilo porast konkurentnosti i povećanje udjela roba i usluga visoke tehnologije u strukturi izvoza. Na kraju takva društva, odnosno njihova poduzeća i nacionalna gospodarstva, su daleko uspješnija u globalnoj razvojnoj utrci (Karaman Aksentijević, Ježić, Đurić, 2008:4).

Kreativna ideja nije dužna postati inovacija, ali bez kreativnosti nema inovacija. Svaka kreativna osoba smišlja nešto novo, a inventivna osoba ima htijenje, znanje i sposobnost da to što je smišljeno, primijeni i pretvori u stvarnost. Iz tog razloga, kreativnost se smatra kao nužni temelj promjena, ali ona sama po sebi nije dovoljna. Razvoj i napredak su ovisni o inventivnim i poduzetnim osobama koje će kreativnoj ideji podariti život i staviti ju na tržište (Srića, 2017:68/69). Istoimeni autor pokrepljuje napisano primjerom osnivača Polaroid korporacije Edwinom Landom čija je kćer pri obiteljskom fotografiranju za album neprekidno zapitkivala zašto ne može odmah vidjeti fotografije, na što joj je on odgovarao da je to nemoguće. Sam incident ga je potakao na razmišljanje te je započeo raditi na izumu fotografije koja direktno izlazi iz fotoaparata nakon čega je na tržište stavio Polaroid aparat koji izbacuje sliku 60 sekundi nakon slikanja (Srića, 2017:70).

Srića (2017:32) navodi kako u današnjici društvo najbolje potiče inovacije i promjene ali pod uvjetom da podržava originalnost, hrabrost, osobnost i same razlike. Društva, organizacije ili poduzeća u kojima caruje jednomyšlje, samo jedna istina, ne mogu se veseliti nikakvom kreativnom napretku.

Kroz razvoj ljuske osobnosti i odnosa prema svijetu prepoznate su dvije faze. Prva faza je ona u djetinjstvu gdje je glavno pitanje „zašto?“ s ciljem saznavanja što više informacija o svijetu. To su na primjer pitanja poput, zašto ona ptica leti, zašto se mora piti voda, zašto svijetli crveno na semaforu... i kroz odgovore dijete stječe određeno korisno znanje za život. Nakon te faze započinje druga koja traje od desete do petnaeste godine djetetovog života, a glavno pitanje



je „zašto ne?“. Na primjer, zašto ona ptica ne pliva, zašto ne pijemo kišu, zašto ne svijetli plava boja na semaforu... ovakva pitanja su podloga za ideje zato što dolaze od neiskvarenog pogleda na svijet male osobe koja još ne živi u „kutiji“, u kutiji gdje je more plavo, sunce žuto... Ovakva pitanja pokazuju da postoje beskrajne mogućnosti stvaranja nečeg novog (Srića 1994:264).

Srića (1994:265) ističe „dobro definiranje problema često znači pola rješenja“. S tim bi se složili svi, jer nije dovoljno oči držat širom otvorene ako se točno ne zna što se traži. Na problem se obično naiđe kad i na mogućnost rješavanja problema, u suprotnom to nije pravi problem.

U današnjem svijetu znanja radnika, inovacija je obično rezultat napornog rada intelektualno, a ne fizički, iako količina potrebnog rada i predanosti može uzeti njegov fizički danak. Kada se posao završi, osobni uspjeh mjeri se doprinosom u postizanju cilja, a poslovni uspjeh mjeri se u obliku prodaje, tržišnog udjela, povećanih prihoda i na kraju povećanja profita i povrata ulaganja.

### **5.1.Vrednovanje ideja**

Kako bi se olakšale razne dileme oko izbora ideja utvrđeni su kriteriji koji će tome poslužiti. To su kriteriji za izbor, ocjenu i testiranje izvedivosti neke ideje. Korištenje što više kriterija dovodi do smanjenja mogućnosti donošenja pogrešne odluke. Ljudi su svjedoci da nova ideja, bez obzira na kvalitetu, ima više šansi za odbačenost od strane korisnika nego neka stara ideja. Osim pravilnog odabira ideje, također ju je važno i znati dobro prezentirati publici (Srića, 2003:112).

Istoimeni autor navodi sljedeće kriterije:

Ciljevi – veličina vjerojatnosti da će se predloženim rješenjem riješiti problem i ostvarit željeni cilj

Izvedivost – da li je izabrano rješenje izvedivo tehnički, financijski, ekonomski i menadžerski

Prihvatljivost – hoće li društvo prihvatit rješenje ili će ono izazvati gubitke i proizvest nestabilnost i nezaposlenost

Zakovitost – kosi li se rješenje s zakonom ili kulturnom i etičkom normom

Kvaliteta – koliko je rješenje dobro, efikasno, djelotvorno i korisno

Razumljivost – da li je rješenje lako razumljivo onima koji će ga primjenjivati

Imidž – koliko je rješenje moderno, progresivno i uvažava li ekološke ili druge standarde

U svom članku, Lončarević (2006:127) ističe kako bi za postavljanje ciljnih vrijednosti bilo dobro utvrditi permanentni sustav kontrole koji će kontinuirano uspoređivati i pratiti odnos početnih i ciljnih vrijednosti. Također, da bi u razgovoru sa zaposlenicima (tri do četiri puta godišnje) bilo potrebno utvrditi i analizirati eventualna odstupanja od plana. Ističe kako se razgovorima sa zaposlenicima utvrđuje pozitivan ili negativan utjecaj pojedinih mjera na kretanje pokazatelja i na proces ostvarenja samih ciljeva.

## **5.2.Zapreke kreativnosti**

Kreativni pojedinci u poduzeću nisu dovoljni kako bi se stvorila inovativna organizacija. Rukovodstvo mora biti spremno na promjene, inovativno opismenjeno, emocionalno inteligentno i karizmatično jer se ne može ostvariti inovativnost u organizaciji bez kreativnih individua i timova koji su adekvatno poticani strategijama i tehnikama upravljanja (Jakovljević, Radman Peša, Čovo, 2012:38).

U životu postoje mnoge zapreke koje guše ili gase inventivnost u određenoj sredini, na primjer u školi, obitelji, poduzeću ili cijeloj državi. Takve zapreke nikad neće u potpunosti nestati i zato je važno da pojedinac bude spreman suočiti se s njima ili ih ukloniti. U raznim teorijama piše se o kreativnim blokadama koje spadaju pod razne kategorije od osobne i društvene do tehnološke, ideološke ili čak organizacijske prirode. Neke od stvari koje pojedinca koče u svakodnevnom životu da se izdvojimo iz sredine i od prosječnog čovjeka su (Srića, 2003:119):

- *Sve je u redu i ništa ne treba mijenjati!*
- *Nije pametno niti potrebno baviti se nečim što još nismo ni pokušali!*
- *Nećemo se baviti time jer nije na dnevnom redu*
- *Treba uvijek poštovati sva pravila!*
- *Poduzmem li nešto neobično, možda ću pogriješiti!*
- *Ponašaj se poput ostalih u skupini, tvoja individualnost kvari disciplinu tima!*
- *Uvijek obavljaj sve točno onako kako su te učili i kako se od tebe traži!*

Gore navedene zapreke su svakodnevne, a kao školsku podjelu zapreka autor Srića (2003:120) ističe sljedećih pet skupna:

- 1) Odbojnost prema idejama drugih
- 2) Birokratske prepreke
- 3) Uska specijalizacija
- 4) Bijeg od pogrešaka
- 5) Ograničeni resursi.

### **5.2.1. Odbojnost prema idejama drugih**

Otkako je čovječanstva toliko postoji i odbojnost prema tuđim idejama. Ljudima je krivi da odbacuju tuđe prijedloge, da traže slabosti i da se suprotstavljaju. Krajnji negativizam nije lako objasniti, ali postoje neki shvatljivi razlozi odbojnosti prema tuđim idejama (Srića, 2017:342-344):

Interes da se sačuva staro stanje – nove ideje možda mogu ugroziti nečije radno mjesto, položaj ili moć i stoga u strahu od gubitka utjecaja najčešće s najviših mjesta u organizacijskoj hijerarhiji dolazi do bojkota jer su ta mjesta najugroženija.

Navika na staro stanje – mnogi ljudi rutinu ne doživljavaju kao opasnost i negativnost, naprotiv rutina im daje osjećaj sigurnosti, a inovacije doživljavaju kao potrese koji narušavaju red i unose nemir u postojeće stanje.

Sumnjičavost prema novinama – novine donose neizvjesnost, rizik i mogućnost neuspjeha što može izazvati strah i razviti odbojnost prema svemu što je nepoznato.

Otpor prema dodatnom poslu – najveći otpor novim idejama pružaju ono koji za koje će to značiti dodatni angažman, napor i povećanje opsega posla.

Zaštita “minulog rada“ - inovacija može izazvati potpuni raspad nekog poslovnog sustava, odnosno kao popratnu pojavu dovesti do uvođenja novih tehnologija, vještina, opreme i investicija koje će zahtijevati dugotrajno i skupo privikavanje na novo stanje.

Želja za prvenstvom – tuđe inventivne ideje obično doživljavamo kao prijetnju vlastitom ugledu, statusu i samopoštovanju pogotovo ako dolazi od osobe koja je na nižem položaju budući da većina ljudi želi na sebe preuzeti počast prvenstva u smišljanju nove ideje.

### 5.2.2. Birokratske prepreke

Birokracija traži da se sve precizno definira, regulira i propiše pa je za nju nepoznat svaki pokušaj improvizacije, odskakanja od svakodnevnog ili bilo kakvo odstupanje od pravila. Iako pravila ne predstavljaju nužno nešto loše i daju određenu dozu sigurnosti organizaciji, njihova masovnost i kruta primjena ipak predstavljaju jedan od najvećih otpora inovacijama. Ovakav duh ne voli rizik, već traži da se sve radi na neki provjeren način, no bez povremenih izleta u neizvjesnost nema inventivnih prijedloga. Kreativci se osjećaju kao riba na suhom u birokraciji. Između glavne birokratske spadaju sljedeće zapreke (Srića, 2003:121/122):

Procedura s mnogo koraka – kako bi neka ideja uopće mogla biti prihvaćena ona mora proći brojne ekspertize, studije, prezentacije i komisije. Upravo takva beskonačna procedura lako ubije novu ideju kao i sve buduće prijedloge.

Opterećenost rutinskim poslom – rad koji se pretvara u rutinu stvara klimu koja je nepovoljna za bilo kakve inovacije. Također, osobe koje su pretrpane poslom koji je unaprijed planiran i definiran, nemaju ni vremena ni volje za smišljanje novih ideja. Upravo se zato rutina s punim pravom označava kao neprijatelj kreativnosti.

Odbojnost prema riziku – birokratski duh zahtjeva da se sve radi na stari, provjereni i poznat način stoga rizik i eksperiment kao takvi ne dolaze u obzir. Logika da se nikad ne bude prvi u nečem novom ni zadnji u nečem starom razlog je propuštanja mnogih šansi.

Papirologija – za birokratsku organizaciju ideja nije smatrana prijedlogom, bez obzira na moguću genijalnost i kvalitetu sve dok se ne stavi na papir i ne dobije formalno ispravni oblik.

Neselektivnost – potrebno je napraviti razliku između standardnog i izuzetnog, ako nje nema, ideje i inovacije se neće moći afirmirati budući da će imati jednak tretman kao i rutinski poslovi.

Sankcije protiv odstupanja od pravila – budući da inovatori znaju da će ukoliko se budu usudili prekršiti pravila biti kažnjeni, oni će se radije povući i prikriti svoju inovativnost.

### 5.2.3. Uska specijalizacija

Uska specijalizacija je dala velik doprinos industrijalizaciji i razvoju, međutim ona je jedna od ogromnih barijera samoj kreativnosti, te ostavlja negativne posljedice na rađanje novih ideja. Za usku specijalizaciju navodi se i drugo ime, Fahidiotizam. „*Fah-idiot je osoba koja je specijalizirana za uski segment posla i ne zna ništa izvan svog „faha“*“. Najkreativnije dolaze iz uzajamnog oplođivanja različitih struka, a preuska specijalizacija zatvorenost između

profesija što ih dovodi do osjećaja konkurentnosti. Negativne posljedice su sljedeće (Srića, 2017:350-353):

Izdvajanje problema iz cjeline – uska specijalizacija zatvara pojedincu mogućnost da razvija kvalitetnu komunikaciju sa suradnicima i tako širi horizonte gledanja na problematičnu situaciju.

Zaokupljenost krivim ciljevima – često se zbog uske specijalizacije nismo u stanju usredotočiti na prave probleme i uzroke istih te nismo sposobni odrediti prioritete.

Izostanak multidisciplinarnosti – preuska specijalizacija dovodi do monodisciplinarnosti pri čemu se druge profesije i znanja smatraju konkurentima i protivnicima.

Usko shvaćanje odgovornosti – bijeg od šire odgovornosti znači eliminiranje prilika da dođemo do širih ideja.

#### **5.2.4. Bijeg od pogrešaka**

Osobe oduvijek teže tome da budu u pravu jer se boje pogreške, promašaja i na kraju jer ne žele u očima svojih suradnika i nadređenih ispasti neodgovorni. Upravo zbog toga nastoje igrati na sigurno i time eliminirati sve što sa sobom nosi rizik i neizvjesnost. Strah od kazne u slučaju moguće pogreške snažan je čimbenik koji stvara antikreativno ponašanje i jača otpor prema novim idejama. Kada osoba poduzme nešto novo i neuobičajeno, raste šansa za pogreškom ali isto tako raste i šansa za propuštanjem nove ideje. Svaki inventivni menadžer u pogrešci vidi neko sredstvo učenja i zato nastoji svoje suradnike pohvaliti i nagraditi. Postoje i oni tradicionalni menadžeri koji traže pogreške i okrivljenike. Na kraju, traženje žrtvenog jarca odnosno težnja da se odgovornost nikada ne prihvati već da se uvijek prebaci na druge djeluje pogubno na kreativnost i inovacije (Srića, 2003:123/124).

#### **5.2.5. Ograničeni resursi**

Među ograničene resurse spada nedostatak financijskih sredstava, ljudi i informacija te u konačnici vremena. Mnoge se ideje nisu ostvarile zbog zidova škrtosti i opsjednutosti novcem, kao najvažnijom sporednom stvari na svijetu. Mentalitet obilja otvara vrata partnerstva, povećava sklonost kooperaciji, stvara zajedništvo i pretvara nadmetanje u suradnju bez

nepotrebnih sukoba. Također, organizacije koje ne ostave dovoljno vremena za rasprave o novim idejama, problemima i rješenjima neće razviti svoj kreativni potencijal. Jer vremena nikad dosta, njega se ne može ni kupiti ni iznajmiti. Zato loše upravljanje vremenom i njegova loša organizacija glasi kao jedno od glavnih ograničenja same kreativnosti i inovacija (Srića, 2017:357/358).

U nastavku, autor Srića (2017:358) navodi irsku molitvu kojom zaokružuje priču:

*„Imaj vremena za rad - to je cijena uspjeha.*

*Imaj vremena za razmišljanje - to je izvor moći.*

*Imaj vremena za igru - to je tajna mladosti.*

*Imaj vremena za čitanje - to je osnova mudrosti.*

*Imaj vremena za prijateljstva - to je put sreće.*

*Imaj vremena za sanjarenje - to je put ka zvijezdama.*

*Imaj vremena da voliš i da te vole - to je privilegija bogova.*

*Imaj vremena da gledaš oko sebe - suviše je kratak dan za sebičnost.*

*Imaj vremena za smijeh - to je muzika duše.“*

### **5.3. Rutina i kreativnost**

Autor Srića (2003:125) kaže kako, rutinera ima mnogo više od kreativaca i da su kreativne ideje nježne biljke koje nije lako uzgojiti ali ih je vrlo lako uništiti. Takve ideje vrlo lako dočekaju glavu na panju od okoline. Inovacijska klima najviše ovisi o sposobnosti rukovoditelja da izbjegnu tradicionalna gledanja koja počivaju na navikama, poštovanje i pravila, strah od rizika i potpuno nedostajanje humora.

Kroz život, obavljajući iste obveze svakoga dana, ljudi uđu u rutinu iz koje nije lako izići. Najčešće ako se neki posao obavlja već godinama i ništa se već duži period u životu ne mijenja. Posljedice rutine su pasivnost, nemotiviranost, neostvarivanje nekih ciljeva, pad kreativnost jer um nije dovoljno otvoren. Važno je promijeniti rutinu kako bi pozitivni aspekti života zajedno s kreativnošću mogli napredovati. Izlazak iz okvira svakodnevnog života omogućuje spoznaju da postoji bezbroj aktivnosti i događanja koja će na osobu pozitivno djelovati.

Kao i u drugim aspektima života, čovjek mora uspostaviti ravnotežu između rutine i raznolikosti, što naravno ovisi o osobnosti i društvenim čimbenicima, tako da će se točka ravnoteže razlikovat od osobe do osobe. Neki mogu vrlo lako biti u opasnosti da suze vlastito istraživanje svijeta nepopustljivo se držeći svojih navika, drugi pak mogu odbaciti rutinu svih vrsta, ali se onda će se morati boriti s nastalim kaosom.

## 6. ZAKLJUČAK

Kreativnost je nešto što se nalazi u svakoj osobi, to je način gledanja na nešto kroz vlastite oči i um. Ona počinje kad novorođeno dijete gleda uokolo na svijet, a da ga ni ne poznaje. U njegovom neiskvarenom umu se pojavljuju mnogo pitanja, zato što vidi svijet vlastitim očima i mislima. Imaginarni svijet koji stvara umom nije ništa drugo nego čista kreativnost samo. Samo čitateljevo zamišljanje tog djeteta je također kreativnost. Kreativnosti i njezino shvaćanje diljem svijeta plijeni pažnju onih kojima je u cilju kvaliteta, shvaćanje dobrobiti kreativnosti i rješavanje problema. Jedno od najvrjednijih vještina koje se mogu razviti u ljudima i unutar organizacije je sposobnost kreativnog razmišljanja. Razlog je tome je taj što su kreativne ideje ono što daje vjetar u leđa novim idejama i otkrićima, boljem i lakšem načinu obavljanja posla i stvari te poboljšanju rezultata. Taj „vjetar“ predstavlja vitalni značaj za poslovne organizacije u suvremenom svijetu. Glavni izvor konkurentske prednosti i globalnog uspjeha je kreativnost, sposobnost stvaranja i razvoja inovativnih organizacija.

Danas se u svijetu pojavljuje pojam „digitalan ili mrtav“ koji postaje sve ozbiljniji izazov. U samom centru tog izazova stoji kreativnost i inovacija, kao alati koji služe za pronalazak novih oblika kreativne primjene informacijskih tehnologija i novih organizacijskih rješenja kojima se mijenjaju društvo i gospodarstvo. Društvu su potrebne osobe koje vjeruju da su kreativne i zato će se odlučiti poduzetnički igrati, osobe koje će pobiti današnje shvaćanje o tome kako su rijetki genijalci među ostalim prosjekom osuđenim na hijerarhiju. Također je važno uvidjeti vrijednost puteva, jer će neki lakše, neki teže, a neki nikad dovest do cilja. Pa tako jasno definiranje onoga što se želi postići, označava pola rješenja.

Temeljem pregleda teorije i sekundarnog istraživanja te primarnog istraživanja u ovome radu, može se zaključiti da je kreativnost u neraskidivoj vezi s uspjehom poslovanja, te da su obje hipoteze potvrđene. Jer je svako uspješno upravljanje kreativnosti vrlo kompleksan i zahtjevan posao koji zahtjeva stvaranje okruženja koje će potaknuti kreativnost kod zaposlenika. Jednostavno ju je nemoguće izbjeći kao nužnu potrebu u kontekstu opstanka i napredovanja organizacija, a samo poticanje kreativnosti u organizaciji nije moguće bez kvalitetnog upravljanja, znanja i kreativnih rješenja. Stoga, upravljanje temeljeno na kreativnosti kreira osnovu za sigurnije poslovanje i ostvarivanje konkurentske prednosti.

U Koprivnici, 17.srpnja 2019. \_\_\_\_\_



## LITERATURA

### Knjige:

1. Srića, V. ( 1994.) Upravljanje kreativnošću. Zagreb. Školska knjiga.
2. Srića, V. ( 2003.) Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost. 2. izd. Zagreb. M.E.P. CONSULT.
3. Srića, V. (2017.) Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh. 1.izd. Zagreb. Algoritam.
4. Srića, V. (1994.) Inventivni menadžer, Zagreb, Croman, M.E.P. CONSULT
5. Buzan, T. (2004.) Mentalne mape u poslu, Zagreb, Veble commerce
6. Carnegie, D. (2013.) Kako postati uspješan lider, Zagreb, V.B.Z. d.o.o.
7. Godin, S. (2005.) Plava krava, Zagreb, Naklada Ljevak

### Stručni radovi:

1. Karaman, N., Ević A., Ježić, Z., Đurić K., (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
(file:///C:/Users/Ika/Downloads/Karaman\_Aksentijevic.pdf)

### Članci:

1. Arar Lj., Rački Ž., (2003), Prirodna kreativnosti, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju (file:///C:/Users/Ika/Downloads/12\_1.pdf 2003) (pristup: 12.04.2019.)
2. Jakovljević M., Radman Peša A., Čovo P., (2012), Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti: primjenjivost na srednja i mala poduzeća u RH, , Sveučilište u Zadru (pristup: 12.04.2019)
3. Lončarević M., (2006) sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća (pristup: 12.04.2019.)

## Web:

1. <https://qz.com/584850/creative-peoples-brains-really-do-work-differently/>(pristup: 12.4.2019.)
2. <https://kontroling-portal.eu/leksikon-pojmova/poslovanje/260-sest-sesira-kreativna-tehnika-paralelnog-misljenja> (pristup: 12.4.2019.)
3. [https://ejolts.net/files/six\\_hats.pdf](https://ejolts.net/files/six_hats.pdf) (pristup: 12.4.2019.)
4. <https://www.edrawsoft.com/mind-mapping-work-schedule.php> (pristup: 10.5.2019.)
5. <https://www.cleverism.com/8-creative-entrepreneurs-history/> (pristup: 10.5.2019.)
6. <https://www.quora.com/Who-was-a-better-entrepreneur-Walt-Disney-or-Steve-Jobs> (pristup: 10.5.2019.)
7. <https://gov.hr/e-gradjani/23> (pristup: 10.5.2019.)
8. <http://www.poslovni.hr/after5/kreativnost-je-podloga-za-inovacije-a-inovacije-su-primijenjena-kreativnost-309884> (pristup: 10.5.2019.)
9. <https://islampress.net/36237/zasto-skole-ubijaju-kreativnost-ken-robinson-o-revoluciji-obrazovanja/> (pristup: 10.5.2019.)
10. <https://www.entrepreneur.com/article/197528> (pristup: 20.5.2019.)
11. <http://barrylinetsky.com/blog/creative-innovation-and-walt-disney/>(pristup: 20.5.2019.)
12. <https://www.lifehack.org/articles/work/7-lessons-entrepreneurship-from-walt-disney.html>(pristup: 12.06.2019.)
13. <https://lider.media/znanja/disneyeva-strategija-uspjeha/>(pristup: 12.06.2019.)

## **Popis prikaza:**

1. Prikaz 1. Primjer umne mape - <https://www.edrawsoft.com/mind-mapping-work-schedule.php>.....9
2. Prikaz 2. Faze metode „brainwriting“ - Srića, V. (2003.) Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost. 2. izd. Zagreb. M.E.P. CONSULT., 103.str.....19