

Kreativnost kao okosnica uspješnog poslovanja

Furić, Helena

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:321523>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (*Menadžment*)

Helena Furić

**KREATIVNOST KAO OKOSNICA USPJEŠNOG
POSLOVANJA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij (*Menadžment*)

Helena Furić

**KREATIVNOST KAO OKOSNICA USPJEŠNOG
POSLOVANJA**

Diplomski rad

Kolegij: Teorija i politika razvoja poduzetništva

JMBAG: 0010227999

e-mail: furichelena@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Graduate Study

Helena Furić


CREATIVITY AS THE PILLAR OF BUSINESS SUCCESS

Graduate paper

Osijek, 2024.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Helena Furić

JMBAG: 0010227999

OIB: 24058237125

e-mail za kontakt: furichelena@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij, smjer menadžment

Naslov rada: Kreativnost kao okosnica uspješnog poslovanja

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 2024. godine

Potpis _____

H. Furić

KREATIVNOST KAO OKOSNICA USPJEŠNOG POSLOVANJA

SAŽETAK

Kreativnost može značiti različite stvari različitim ljudima, a može se definirati na različitim razinama. Uvjerenje je da kreativnost predstavlja svojstvenost ljudskim bićima, a ne samo genijima, te da svatko na ovom svijetu ima određeni stupanj kreativnosti. Studijama o utjecaju kreativnosti u svijetu poduzetništva posvetili su se mnogi istraživači. Produbljujući raspravu o ulozi kreativnosti na poslovanje, istraživači su se fokusirali ipak na nešto više od samog učinka koji donosi kreativnost u poslovanju. Bavili su se pitanjima kako zapravo poboljšati poduzetničku kreativnost. Otkrića do kojih su došli, a koja će se prikazati u teorijskom dijelu ovoga rada, mogu potaknuti poduzetnike da ostanu konkurentni u svojim poduzetničkim praksama. Međutim, kako su pregledom literature više pronađena strana istraživanja, ukazuje se potreba za domaćim istraživanjima koja će ispitati kako kreativnost utječe na poslovanje hrvatskih poduzetnika. Da bi se odgovorilo na tu potrebu, ovaj rad prikazuje rezultate empirijskog istraživanja kroz anketu provedenu na uzorku od 117 ispitanika, koji su odgovorili na neka specifična pitanja i čiji odgovori otkrivaju stavove hrvatskih zaposlenika o važnosti kreativnosti u poslovnom okruženju te daju neke nove praktične i teorijske okvire za razumijevanje i unaprjeđenje poslovne kreativnosti u 21. stoljeću. Prije prikaza rezultata empirijskog istraživanja daje se pregled stavova više različitih autora o odnosu kreativnosti, inovacija i poduzetništva.

Ključne riječi: kreativnost, poslovanje, uspješnost

CREATIVITY AS THE FRAMEWORK OF SUCCESSFUL BUSINESS

ABSTRACT

Creativity can mean different things to different people, and can be defined at different levels. The belief is that creativity is a characteristic of human beings, not just geniuses, and that everyone in this world has a certain degree of creativity. Many researchers have devoted themselves to studies on the influence of creativity in the world of entrepreneurship. Deepening the discussion about the role of creativity in business, the researchers focused on something more than just the effect that creativity brings in business. They dealt with questions of how to actually improve entrepreneurial creativity. The discoveries they made, which will be presented in the theoretical part of this paper, can encourage entrepreneurs to remain competitive in their entrepreneurial practices. However, as the review of the literature found more foreign research, the need for domestic research that will examine how creativity affects the business of Croatian entrepreneurs is indicated. In order to respond to this need, this paper presents the results of empirical research through a survey conducted on a sample of 117 respondents, who answered some specific questions and whose answers reveal the attitudes of Croatian employees about the importance of creativity in the business environment and provide some new practical and theoretical frameworks for understanding and improving business creativity in the 21st century. Before presenting the results of the empirical research, an overview of the views of several different authors on the relationship between creativity, innovation and entrepreneurship is given.

Key words: creativity, business, success

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja	1
1.2. Svrha rada i istraživačka pitanja.....	3
1.3. Metode istraživanja	3
1.4. Struktura rada	4
2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA	4
2.1. Koncept kreativnosti	4
2.1.1. Kreativno mišljenje	5
2.1.1.1. Kaleidoskopsko mišljenje	7
2.1.2. Faze kreativnog razmišljanja.....	9
2.1.3. Koje su osobine kreativne osobe?	10
2.1.4. Kako postati kreativan?	11
2.2. Tehnike razvoja kreativnosti	14
2.2.1. Analiza u devet koraka	15
2.2.2. Imitacija ili oponašanje	16
2.2.3. Metoda ulaza-izlaza.....	16
2.2.4. Oluja mozgova/ <i>brainstorming</i>	17
2.2.5. Zapisivanje misli/ <i>brainwriting</i>	19
2.2.6. Šest šešira	20
2.3. Ograničenja kreativnosti	21
2.4. Inovativnost i kreativnost u poduzećima.....	22
2.5. Uloga poduzetničkih inicijativa u povećanju kreativnosti i inovativnosti	25
2.6. Kreativnost i zaposlenici	27
3. METODOLOGIJA RADA.....	29
4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA	30
4.1. Opći podaci o ispitanicima.....	31

4.2. Stavovi ispitanika o kreativnosti u organizaciji u kojoj su zaposleni.....	32
4.3. Stavovi ispitanika o tehnikama razvoja kreativnosti u organizaciji u kojoj su zaposleni	33
4.4. Utjecaj kreativnosti zaposlenika na poslovanje organizacije	36
5. RASPRAVA.....	39
6. ZAKLJUČAK	43
LITERATURA	45
POPIS TABLICA	49
POPIS SLIKA	50
POPIS GRAFIKONA	51

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Kreativnost je središnja tema rasprava o stvaranju konkurentske prednosti. Uz inovativnost, jedan je od uvjeta opstanka u suvremenom globalnom poslovnom okruženju. Razlog tomu je svijest da rivalstvo svake tvrtke seže daleko izvan lokalnog tržišta. Oni poduzetnici koji to rano shvate donose inovacije i kreativnost na tržište. Nwokebuife Onyinyechi i sur. (2021) smatraju da je inovacija tajna poduzetništva i razvoja konkurentske prednosti, te da je kreativnost zapravo temelj za inovaciju. Baykal (2018) tvrdi da važnost kreativnosti proizlazi iz potrebe za razvojem novih načina za poboljšanje postojećih proizvoda ili usluga s ciljem većeg profita. On smatra da kreativnost potiče poduzetnike na razmišljanje izvan okvira, traženje nestandardnih odgovora, te da pridonosi održivosti i dugoročnom uspješnom poslovanju svih vrsta poduzeća.

Danas gospodarstvo nije toliko ovisno o aktivnostima temeljenim isključivo na znanju. Odmiče prema aktivnostima koje zahtijevaju kreativnost, inovativnost, maštu, poduzetništvo (Oke i sur., 2009; Fillis i Rentschler, 2010). Globalizacija je proizvela više poslovnih prilika, a to je izazvalo zasićenost tržišta i povećanje konkurencije (Nwokebuife Onyinyechi i sur., 2021). Međutim, neki autori poput Ballor i Claar (2019) smatraju da kreativnost može pomoći poduzetništvu u takvim uvjetima, te imati pozitivan učinak na društvo u cjelini. Clow (2008) tvrdi da je poduzetništvo proces mobiliziranja i žrtvovanja resursa s ciljem iskorištavanja poslovnih prilika ili provedbe ideja tako da se zadovolje društvene potrebe, stvore radna mjesta i koristi za poduzetnike. Ističe da su u taj proces uključene i nove tvrtke, ali da je fokus obično na novim proizvodima ili uslugama i novim poslovima. Smatra da u napretku i gospodarskom rastu tvrtki i u globalu zemalja treba isticati važnost kreativnosti i inovacija koje moraju biti implementirane u programe razvoja poduzetništva.

Kreativnost se može proširiti na smišljanje poslovnih ideja. Na primjer, to bi bila kreativna ideja što proizvesti da bi se zadovoljile potrebe kupaca ili kako kapitalizirati prilike, formulirati korporativne ciljeve i tome slično. Kreativnost se može postići u različitim područjima i vidovima, od stvaranja poduzeća, promicanja proizvoda ili usluga organizacije do planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima i rizicima. U jednom istraživanju ispitivalo

se kako kreativnost utječe na razvoj poduzetništva u Nigeriji (država u zapadnoj Africi). Prema Nwokebuife Onyinyechi i sur. (2021) većina nigerijskih poduzetnika ima potrebu za praktičnim načinom kombiniranja potrebnih resursa i prilika, ali njihova razina kreativnosti nije toliko visoka kao u zapadnom svijetu. Većina malih i srednjih poduzeća u toj zemlji nema adekvatnih upravljačkih sposobnosti, ideja i originalnosti o tome što i kako proizvoditi. Imenovani autori su kroz svoje istraživanje zaključili da bi se takva situacija mogla poboljšati usvajanjem dobre prakse kreativnosti i inovacije. Njihova je studija utvrdila pozitivan odnos između kreativnosti, inovativnosti, konkurentske prednosti i rasta poduzetništva u Nigeriji. Dakle, studija upućuje da se o kreativnosti može razmišljati kao o stvaranju resursa. Međutim, oni naglašavaju i jedan drugi pojam, a to je već spomenuta inovativnost. Smatraju da odnos između kreativnosti i inovativnosti nije jednostavan, a ni posve jasan. Problem se sastoji u činjenici da zabuna o istoznačenju ta dva elementa poslovanja može dovesti do neoptimalnog upravljanja poslovnim procesom i uzrokovati ambivalentnost među istraživačima i praktičarima, kao i zbunjenost oko uvjeta koji promiču kreativnost i inovativnost, te učinaka ustaljenih praksi na pojedince i okoliš općenito. Stoga ta dva pojma svakako treba u nastavku ovog rada dobro analizirati.

Prema Byers (2017) kreativnost se može opisati kroz generiranje ideja koje će se primijeniti u mehanizmu inovacije dok se ideje odabiru i preuređuju u smjeru nastanka rezultata. Tvrdi da se kreativne ideje mogu primijeniti na nekoliko različitih strateških područja poslovanja. One će biti korisne ako imaju potencijal izravne ili neizravne koristi u kratkom ili dugom periodu. Iz navedenog proizlazi da se pravila kreativnosti odnose na proizvodnju i konkretnu primjenu ideja, odnosno važno je staviti na prvo mjesto stvaranje ideja u određeni organizacijski proces ili element, kao što je metoda ili proizvod. Tako se prepoznaje koji su ishodi kreativnog procesa i služe li kao alat za proces inovacije. Kreativnost se dakle koristi za postizanje različitih ciljeva, odnosno za stvaranje ideja koje se konkretiziraju dalje kao sastavni dio inovacijskog procesa da bi postale alati za rješavanje problema i povećanje poslovne produktivnosti.

Shodno navedenom, vidljivo je da je koncept kreativnosti prilično složen i da zahtijeva određene napore ako se želi njime postići kakav poslovni napredak. Oslanjajući se na više od desetljeća istraživanja na temu kreativnosti kao okosnice uspješnog poslovanja, ovaj rad daje opći pregled onoga što se praktički već zna o pristupima kreativnosti, te se u radu raspravlja o nedavnim razvojem kreativnih procesa i prikuplja razmišljanja o ulozi kreativnosti u

rješavanju poslovnih problema. Navedeno će biti osnova za empirijsko istraživanje i poslužiti za identificiranje potencijalnih problema s kreativnošću u hrvatskim poduzećima.

1.2. Svrha rada i istraživačka pitanja

Suvremena poduzeća spremna su ulagati u stručnjake koji će im rješavati poduzetničke i organizacijske probleme. No postavlja se pitanje koliko su spremna uložiti u kreativnost. Da bi se bolje shvatio istraživački problem, empirijsko istraživanje bavilo se novim praksama, odnosno korištenjem kreativnih intervencija u poduzećima za održavanje dobrobiti i kohezije. Svrha je ovog rada istražiti pojam kreativnosti te ispitati u kojoj mjeri se kreativnost prepoznaje kao okosnica uspješnog poslovanja u hrvatskim poduzećima.

U skladu s određenim svrhom i ciljevima rada postavljena su četiri istraživačka pitanja:

1. Prepoznaje li se u hrvatskim poduzećima kreativno razmišljanje zaposlenika?
2. Potiču li hrvatska poduzeća kreativno razmišljanje svojih zaposlenika?
3. Jesu li zaposlenici u hrvatskim poduzećima upoznati s tehnikama razvoja kreativnog mišljenja u poslovnom okruženju?
4. Predstavlja li kreativno razmišljanje zaposlenika okosnicu uspješnog poslovanja hrvatskih poduzeća?

1.3. Metode istraživanja

U teorijskom segmentu istraživanja primijenjene su osnovne znanstvene metode kao što su indukcija, dedukcija, analiza, sinteza, komparativne i deskriptivne metode. Za istraživački dio, korištena je metoda ankete, a posebno je kreiran upitnik za prikupljanje podataka. Provedba primarnog istraživanja obuhvatila je 117 sudionika tijekom razdoblja od 1. ožujka 2024. do 1. travnja 2024. godine, a ciljana skupina su bile zaposlene osobe. Anketa je kreirana kao Google obrazac i distribuirana online putem veza koje su bile dostupne na društvenim mrežama poput Facebooka.

1.4. Struktura rada

Ovaj rad je podijeljen u šest glavnih poglavlja. U uvodnom poglavlju uvodi se u temu kratkim pregledom i izdvajanjem nekih dosadašnjih istraživanja, utvrđuju se ciljevi, svrha rada, istraživačka pitanja i struktura rada. U drugom poglavlju rada iznosi se teorijska podloga i prethodna istraživanja koja su se bavila kreativnošću u poslovanju. Objasniti će se koncept kreativnosti, tehnike njezinog razvoja, neka ograničenja, veza s inovativnosti, te će se iznijeti glavne značajke kreativnosti u suvremenim poduzećima. U trećem poglavlju rada iznosi se metodologija rada, a u četvrtom opis i rezultati istraživanja. Nakon toga slijedi peto poglavlje – rasprava o rezultatima istraživanja, te naposljetku zaključak kao posljednje u kojemu se sintetiziraju spoznaje.

2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Kreativnost je vrlo složen fenomen, iako se na prvi pogled čini jednostavnim. Kognitivna znanost, umjetna inteligencija, povijest, filozofija, ekonomija, zapošljavanje, socijalna psihologija, bihevioralna psihologija i psihometrija samo su nekoliko područja koja su ispitala taj fenomen. Proučavane su mnoge vrste kreativnosti, uključujući iznimnu, sintetičku i svakodnevnu kreativnost. Za razliku od većine znanstvenih fenomena, kreativnosti nedostaje jedinstvena, prihvaćena definicija ili gledište. Ne postoji prihvaćena metoda za procjenu kreativnosti, za razliku od većine psiholoških fenomena. Brojni čimbenici povezani su s kreativnošću, uključujući znatiželju, procese razmišljanja, društveno okruženje, kvalitete ličnosti i sreću. Neki ljudi čak misle da je to prirodna sposobnost čovjeka, dok drugi misle da ju se može naučiti uz nekoliko jednostavnih metoda (Korsgaard i Anderson, 2011; Nwokebuife Onyinyechi i sur., 2021).

2.1. Koncept kreativnosti

Nerijetko se kreativnost opisuje kao srce poduzeća. Neki ju definiraju kao specifičan pokušaj izvršavanja zadataka ili provođenje određenih aktivnosti koje poduzetnicima pružaju kombinaciju jedinstvenih vrijednosti potrebnih za poslovni uspjeh (Nwokebuife Onyinyechi i

sur., 2021). Kreativnost poduzetništvu omogućuje da traži prilike za novim stvarima ili da se bavi starim stvarima na inovativan način (Korsgaard i Anderson, 2011). Takvo shvaćanje zapravo ukazuje da je rezultat kreativnosti takav da kakve god nove uvjete diktiralo tržište ili potrošači, poduzeće uvijek treba biti nadahnuto u vođenju organizacijskih operacija tako da one budu na dobrobit svih dionika njegovog poslovanja. Dakle, naglasak je na stvaranju vrijednosti, a implementacija kreativnosti u poslovanju dovodi do inovacija. Nwokebuife Onyinyechi i sur., (2021) smatraju da se filozofija inovacije sastoji u korištenju ideja za proizvodnju određenog novog proizvoda ili usluga i da ona predstavlja snagu za razvoj nove potražnje i posljedično tome novog bogatstva. U skladu s tim izvode zaključak kako su poduzetnici oni koji zapravo donose inovativne proizvode na tržište, a da je kreativnost stvaratelj nove potražnje.

Kreativnost se može opisati kao sposobnosti da se stvori ili izmisli nešto novo, bilo da je riječ o nekakvom novom pristupu rješavanju problema, metodi, uređaju, objektu ili obliku umjetnosti. Sart (2013) smatra da je kreativnost nešto korisno. Opisuje taj pojam kao čin viđenja nečega što svi rade, a istovremeno povezivanje toga na način koji nitko drugi nije povezao. Ističe i da se kreativnost pomiče iz poznatog u nepoznato. Kreativnost je pojam koji se najčešće spominje u poduzetništvu. U današnje vrijeme se na poduzetnike promatra kao na pojedince koji imaju potencijal revolucionarizirati proizvodne obrasce putem kreativnosti i inovacija. Poduzetnici se smatraju poslovnim osobama koje pokreću, razvijanje i grade poduzeća kako bi ste ostvarila dobit i koristi (Antonites i Van Vuuren, 2014). Autori Fedorowicz, Laso-Ballesteros i Padilla-Meléndez (2008) poduzetništvo definiraju koristeći se pojmom kreativnosti, inovativnosti i sposobnosti organiziranja i rasporeda aktivnosti kako bi se ideje provele u djelo i postigli zamišljeni ciljevi. Stoga je jednostavno nemoguće govoriti o kreativnosti, a da se pri tome ne spominje poslovanje i poduzetništvo. U nastavku se analizira što zapravo znači biti kreativan, kako prepoznati kreativnost i kako u suštini postati kreativan.

2.1.1. Kreativno mišljenje

Kreativno mišljenje je sposobnost da se dođe do originalnih rješenja. Opće je poznato da kreativno razmišljanje predstavlja vrijednu u raznim karijerama. Prve ideje koje čovjeku padnu na pamet načelno su predvidljive. Originalnija rješenja ipak traže više promišljanja i truda. Potičući studente na kreativno razmišljanje, Srića (2017) se koristi jednostavnim

igramama. U jednom slučaju nacrtao je krug i pitao studente što oni vide. Odgovori su bili različiti, ali klasični poput mjeseca, kugle, planeta. Kada ništa od toga nije bilo prihvaćeno, počeli su razmišljati kreativnije, pa su tako u krugu vidjeli primjerice sombrero ili bananu. Iz ovog primjera vrlo se jednostavno može zaključiti da je ključ kreativnog razmišljanja naučiti sagledati određenu stvar ili problem iz druge perspektive.

Carnegie (2013) smatra da se razmišljanje u ljudskom mozgu odvija kao jedan sustav koji se sastoji od elemenata kreativnog i analitičkog razmišljanja. Pojašnjava taj proces kao zeleno i crveno svjetlo. Zeleno predstavlja misaone procese koji su zaslužni za stvaranje ideja s naglaskom na kvantitetu, dok se crveno odnosi na kvalitetu ideja. Neovisno o tome što je riječ o dva različita svjetla, oba su korisna, ali se ne mogu istovremeno provoditi. Crveno se aktivira iznošenjem tuđih ideja prije nego se iznese jasan koncept ideje.

Nisu svi ljudi isti kada je riječ o kreativnom mišljenju. Mnogi nikada ne upoznaju doseg vlastitih kreativnih sposobnosti. Razlog tomu je pretjerana posvećenost razvoju kognitivnih apstraktnih funkcija usmjerenih na donošenje odluka, razlikovanje dobrog od lošeg i slično. Međutim, neki autori smatraju da se kroz razvijanje svijesti o modelima kreativnog mišljenja može poboljšati takvo stanje apstraktnosti u ljudskoj svijesti (Carnegie, 2013). Drugim riječima naglašava se važnost sposobnosti da se na određeni problem ili stvar gleda novim očima, što naravno traži samopouzdanje i hrabrost. Srića (2017) u svojoj knjizi „Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh“ naglašava važnost kreativne ideje citirajući jednog od najpoznatijih američkih izumitelja Thomasa Edisona: „genij čini 1 posto inspiracije (kreativne ideje) i 99 posto perspiracije (znojenja, truda)“. Što to zapravo znači? Mnogi kreativnost zamišljaju kao iznimku ili izvanrednu sposobnost čovjeka. Smatraju da je kreativnost osobina genija, ali to jednostavno ne mora biti nužno spojivo. Čovjeku može doći na pamet neka ideja bez nekog posebnog razmišljanja, reklo bi se kao „grom iz vedra neba“. Međutim, put do takve ideje je ipak nešto zahtjevniji. Traži trud, rad, kreativnost i mnoštvo drugih kombiniranih elemenata koji svi zajedno dovode do nekog izuma. Postoje i neke ideje koje se jednostavno ne mogu ostvariti.

2.1.1.1. Kaleidoskopsko mišljenje

Kaleidoskop je cijev poput teleskopa koja umjesto leće ima brušeno staklo kroz koje je moguće vidjeti višestruke slike određenog objekta koji se pretapa u raznim bojama, šarama i linijama. Idealna je metafora za kreativno mišljenje i zbog toga je i nastao pojam kaleidoskopskog mišljenja. Srića (2017) pojašnjava da se u kaleidoskopskom mišljenju polazi od određenog skupa podataka, termina ili pretpostavki s ciljem pronalaska određenog načina pogleda na rješavanje nekog problema, ideje ili općenito svijet oko sebe. Kreativne osobe imaju sposobnost odrediti sebi nove perspektive, odnosno kutove pogleda za probleme koje nastoje riješiti. Tako si omogućuju drugačije odgovore.

Neki autori smatraju da je većina izuma posljedica upravo kaleidoskopskog mišljenja (Srića, 2017). Isto prepoznaje i autor ovog diplomskog rada pišući ga na računalu. Na primjer, ovaj rad sastavljen je u Microsoft Office Word programu koji omogućuje obradu teksta. Upravo ta obrada teksta predstavlja klasični primjer stvaranja nove ideje. Ona nastaje povezivanjem nekoliko ranije nepoznatih elemenata. Drugim riječima, kreativnim procesom došlo je do povezivanja više tehnoloških operacija (monitor, tipkovnica, miš, računalo). Za prvu računalnu obradu teksta tijekom 50-ih godina prošloga stoljeća zaslužan je tada još mali i svijetu nepoznat poduzetnik Dr. An Wang. Njemu zasigurno nije palo na pamet da bi njegov izum mogao promijeniti cijeli svijet, a sve što je napravio bilo je povezivanje nekoliko različitih softverskih komponenti koje do tada nisu djelovale zajedno. Dakle, vidio je nešto što drugi jednostavno nisu i to ga je dovelo do velikog poslovnog uspjeha. Upravo navedeno predstavlja srž kreativne ideje koja u početku ne mora biti zamišljena kao nešto što će dovesti do velikog uspjeha, no ipak, predstavlja ideju koja može promijeniti stvari.

Kaleidoskopskim načinom kreativnog razmišljanja koristio se i Jeff Bezos. Štoviše, smatra se majstorom kaleidoskopskog mišljenja. Osnivač je Amazona i pionir Interneta. Svoju uspješnu karijeru gradio je pridržavajući se sljedećih 10 zapovijedi (Srića, 2017):

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 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.

Slijedom navedenog, jasno je da se Bezos vodio tvrdnjom kako je pojedinac taj koji treba biti sam sposoban na kreativno razmišljanje i priuštiti si biti pogrešno shvaćen. U toj spoznaji mu nitko drugi ne može pomoći. Drugim riječima, ako na to nije spreman, ne treba činiti ništa kreativno ili inovativno. U jednom od intervjua Bezos je objasnio da su se ideji osnivanja Amazona mnogi protivili i da se susreo s velikim brojem kritika, ali da ga to nije spriječilo u daljnjoj implementaciji ideje (Clifford, 2018). U suštini je općenito dobra stvar kod ljudi što nastoje poboljšati stvari. Jednako tako i poduzetnici i izumitelji slijede svoje strasti, spoznaju nešto, dođu do ideje i shvate kako to napraviti.

2.1.1.2. Aha-efekt i serendipitet

Srića (2017) definira aha-efekt kao „trenutak otkrića rješenja za problem koji nas je dugo mučio“. Riječ je zapravo o jednoj vrsti prosvjetljenja ili iluminacije. Iz samog naziva vidljivo je da se radi o riječi koja dolazi iz svakodnevice. Na primjer, nerijetko se može čuti da netko kada nešto spozna uzvikne „aha!“. Ljudima je često potrebna inspiracija da bi nešto shvatili, a ona je pak plod ljudske želje. Međutim, želja dolazi uz pomoć spoznaje određenih činjenica koje mogu biti vezane za neki problem tako da čovjek postaje spreman riješiti ga. Prije gotovo tri desetljeća Rowan Roy istaknuo je kako spomenuti efekti ne dolaze onda kada je osoba isključena, već kada je posvećena problemu s obzirom na to da samo tada um dolazi do novih i nedostajućih informacija.

Ponekad je inspiracija jedina zaslužna za nove ideje, dok u drugim situacijama one nastaju sasvim slučajno. U tom kontekstu svakako treba spomenuti pojam „serendipitet“. Riječ je vezana za priču dvojice istraživača koji su sasvim slučajno stigli u Serendip, premda su tražili neku drugu zemlju. Zbog toga serendipitet predstavlja proces istraživanja u kojem ljudi pronalaze nešto što nisu izvorno tražili, a ipak im se pokazuje vrijednim. U literaturi se u tom smislu navodi primjer Fleminga jer da je bio tek obični istraživač ne bi preuzeo zasluge za

otkriće penicilina koji ima ključnu ulogu u medicini. Sasvim slučajno je ostavio na stolu bakterijsku kulturu, a budući da je zamrzivač bio zaključan, spremačica koja je toga dana čistila prostoriju sve je ostavila na stolu kako je bilo i pred otvorenim prozorom. Zbog navedenog je na uzorku nastala plijesan koja je uništila bakterije. Tako je nastala prilika da veliko otkriće penicilina (Srića, 2017).

Slijedom navedenog serendipitet ili aha-efekt nisu situacije koje su samo tek tako nastale. Rješenje za određeni problem neće pronaći onaj koji ga ne traži i tko nije spreman prepoznati šansu za rješenjima. Stoga opisana dva pojma treba razmotriti u okviru ranije u radu iznesenih koncepata kreativnost zato što ni kreativnost ne može nastati bez poticaja, volje i želje za rješavanjem određenih životnih situacija. Čak i neuobičajen ili za nekoga čudan pristup može stvoriti kreativne mogućnosti.

2.1.2. Faze kreativnog razmišljanja

Srića (2017) inspiriran radom Grahama Wallasa suštinski opisuje pet različitih koraka u procesu kreativnog razmišljanja ili rješavanja problema:

1. otkrivanje problema
2. inkubacije
3. otkrivanje najboljeg rješenja (iluminacija)
4. verifikacija
5. implementacija.

Otkrivanje problema predstavlja prvu fazu koja se može još nazvati i fazom pripreme. To znači da su potrebne određene pripreme radnje i smišljanje ideja, a što podrazumijeva prikupljanje potrebnih materijala ili na primjer provođenje istraživanja koja će potencijalno potaknuti nekakvu ideju (Srića, 2017). Različiti su načini kako se to može činiti. Na primjer, osoba može pisati u časopisu da bi potaknula divergentno razmišljanje. Ljudski mozak u ovoj fazi predstavlja kao jednu memorijsku banku i oslanja se na znanje i ranija iskustva da bi došao do izvorne ideje.

Druga je faza inkubacije koja predstavlja puštanje ideje. Dio kreativnosti je korak dalje od ideje neposredno prije njezina konkretnije razjašnjavanja (Srića, 2017). Na primjer, u ovoj

fazi čovjek može raditi na nekom drugom projektu ili se na neki drugi način odmoriti od kreativnog procesa. Premda bi se to moglo činiti kontraproduktivnim, međutim navedeno je iznimno važno jer se upravo za to vrijeme prethodna priča ili problem usađuje u ljudski mozak.

Iluminacija je treća faza procesa kreativnog razmišljanja. Ona se može nazvati i stupnjem osvjetljenja ili uvida. To je trenutak kada tzv. „žarulja klikne“. Čovjek tada dolazi do odgovora na prvotnu kreativnu potragu (Srića, 2017). To je na primjer slučaj kada čovjek svlada blokadu spisatelja otkrivajući konačan kraj priče. Navedeno može iznenaditi, ali se nakon inkubacije došlo do ideje. Moglo bi se reći da sve što se spozna u ovoj fazi čovjekov svjesni dio ličnosti ne može samovoljno dozvati već prepoznaje taj trenutak i prihvaća ga.

U fazi verifikacije dolazi do svjesnog i namjernog napora s ciljem testiranja vrijednosti ideje kako bi se ona svela na konkretniju, odnosno jasniju formu (Srića, 2017). Na primjer, u ovoj fazi mogu se mjeriti ideje s alternativama. Poduzetnik tako može istražiti tržište s ciljem testiranja održivosti ideje.

U posljednjoj fazi implementacije finalizira se kreativna ideja. Implementacija u svakom slučaju ovisi i o nizu drugih različitih elemenata poput otvorenosti, spremnosti na rizike ili primjenu različitih metoda ili tehnika. Međutim, ona zahtijeva naporan posao (Srića, 2017). U ovoj fazi nastaje zapravo kreativni proizvod. To može biti reklamna kampanja, usluga ili nekakav konkretniji proizvod, a koji je potaknut onom prvom idejom do koje se došlo. Sada se događa proces oživljavanja ideje i njezinog predstavljanja drugima.

2.1.3. Koje su osobine kreativne osobe?

Prema Arar i Rački (2003) istraživanja u području psihologije kreativnosti usmjerena su na ispitivanja crta ličnosti kod kreativnih osoba. Autori smatraju da su sve dosadašnje spoznaje o kreativcima svedene na govore o njihovim specifičnostima, znanjima, motivaciji, stilovima razmišljanja. Nadalje, Arar i Rački (2003) ističu Carsonov popis najčešće navedenih osobina, odnosno karakteristika kreativnih osoba, a to su:

1. otvorenost prema vanjskim i unutrašnjim iskustvima,
2. sposobnost razmišljanja koje ide nasuprot osjetljivosti,

3. upornost,
4. sposobnost snalaženja u situacijama kaosa,
5. pronalaženje razloga – zašto je nešto takvo kakvo jest?,
6. odsutnost represije ili supresije,
7. toleriranje dvosmislenosti,
8. spremnost za napredak i promjene.

Većina kreativnih ljudi dijeli osobine, neovisno o tome koliko se u suštini karakterno razlikuju i neovisno radi li se primjerice o glazbenicima, pjesnicima i slično. Arar i Rački (2003) navode Lubartove spoznaje o konstelaciji koju je oblikovao na temelju studija karakteristika važnih za kreativnosti:

1. tolerancija na neodređenost – iznimno važna u slučajevima nesigurnosti,
2. spremnost na nova iskustva – kreativci su uvijek spremni na nove ideje, znatiželjni su,
3. spremnost na rizike – kreativnost podrazumijeva otklon od prosjeka jer su kreativne osobe vrlo često spremne kretati se u pravcu koji je potpuno drugačiji od onog koji je uobičajen,
4. ustrajnost i samouvjerenost.

2.1.4. Kako postati kreativan?

Mozak je zapravo ključ uspjeha za svaku osobu. Umom i razumom čovjek mora znati vladati. U tome mu mogu pomoći ispravni alati za učenje. Stimuliranje vlastitog mozga pomaže u kreativnosti (Buzan, 2004). Srića (1994) smatra da kreativnost predstavlja proces generiranja ideja tako da ljudski mozak nastoji pronaći što originalniju ideju. Stvaranje ideja opisuje kroz sljedećih pet faktora (Srića 1994:8):

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

No postavlja se pitanje kako objasniti naprijed navedene faktore. Prvo treba naglasiti da je ljudski mozak kao jedno skladište kutija koje sadrže informacije. Šifre s druge strane služe za otvaranje takvih kutija i pretraživanje njihova sadržaja. Kopče povezuju sadržaj dvije ili više

kutija. Jednako je i s ljudskim mozgom. Sadrži mnoštvo informacija i stanice koje omogućuju njihovo otvaranje i pretraživanje sadržaja. Kada bi ljudski mozak bio skladište kutija kopče bi ih povezivale zajedno pa bi nakon toga sadržaj jedne kutije podsjećao na sadržaj druge. Tu je zapravo riječ o asocijaciji. Ona omogućuje postavljanje pitanja za osmišljavanje procesa stvaranja ideja. Dobro postavljena pitanja daju odgovor na to koju kutiju otvoriti ili na primjer koju asocijaciju potražiti. Kada osoba na nešto pomisli, mozak automatski dobiva određenu šifru. Za njihov protok zaslužne su misli. Kreativno mišljenje počiva na neobičnim asocijacijama koje stvaraju kutije zaslužne za povezivanje onoga što načelno ne ide jedno uz drugo (Srića, 1994).

Wiley (2023) navodi 15 načina kako postati kreativan:

1. kratka sesija pisanja – autorica navodi da potpuni fokus na obveze može dovesti do prevelikog pritiska i stres što dovodi do neproduktivnosti. Stoga umjesto da se zaroni neposredno u radne zadatke poželjno je prije nego se prioni na posao, odvojiti nekoliko minuta, uzeti bilježnicu ili papir za jednostavno pisanje i napraviti fizički dnevnik kao privatnu zbirku ideja koja ima smisla samo osobi koja ga piše. To omogućuje slobodniji pristup kreativnosti.
2. vođenje računa o okolini – kreativni ljudi neprestano traže nove ideje, a to postižu tako što postaju svjesniji u promatranju stvari oko sebe. Primarna taktika u kreativnosti nije kategoriziranje pojedinaca s kojima se susreće čovjek već otvorenost prema drugima, te izbjegavanje njihovog kategoriziranja.
3. promjena perspektive o samome sebi – ovo je jedan od najtežih zadataka u postizanju kreativnosti. Osobe koje same sebe smatraju sretnima više primjećuju predmete oko sebe od onih koji se smatraju nesretnima. Navedeno im omogućuje da najbolje što mogu iskoriste nepredviđene prilike, a da se istodobno povezuju s okolinom.
4. učenje kako cijeniti dosadu – istraživanja su pokazala da dosada zapravo pozitivno utječe na ljude jer potiče na kreativnije i dublje promišljanje. Kada se dosađuje ljudski mozak ili konkretnije um traži poticaj. Taj poticaj dovodi do sanjarenja, a što naposljetku uzrokuje stvaranje kreativnih ideja. Dakle, mislimo je potrebno dati prostora za disanje umjesto da ih se svaku minutu zaokuplja nekim obvezama i različitim ometanjima.
5. vrijeme za putovanje – autorica smatra da je za kreativnost ključno održavati um izazovnim. To podrazumijeva različite zvukove, mirise, prizore ili iskustva. Ukazuje

na to da je održavanje osjetila potrebno mozgu da razmišlja na nove načine. Novi kulturni susreti omogućuju potpuno drugačija gledišta.

6. male nesreće ne bi trebale ometati napredak – većina ljudi zaboravlja da treba prihvatiti male greške. Ranije u ovom radu je naveden primjer penicilina. No upravo je to i ovdje slučaj jer je navedena inovacija nastala zbog toga što sendvič nije stavljen u hladnjak pa je na njemu nastala plijesan. Proučavanjem te pojave nastao je penicilin. Dakle, inovacije nastaju zahvaljujući tome što je netko proučavao nesreću. To ne bi bio slučaj da je zanemarena.
7. pogled na svijet novim očima – potrebno je odvojiti vrijeme da bi se razvili novi, kreativni pothvati. U tome može pomoći šetnja susjedstvom ili odmor u prirodi koji može ponuditi novu perspektivu.
8. istraživanje vlastite umjetničke strane – čovjek se ne bi trebao bojati crtati flomasterima kao u mladosti. Tako i u poslovnom svijetu, ne bi se trebao boriti protiv poriva da prije ili tijekom konferencijskog poziva crta bojicama jer čin stvaranja umjetnosti pokreće veze u mozgu. Navedeno je jednostavan korak kako biti umjetnik.
9. prihvaćanje ograničenih resursa – ograničavanje samog sebe može dopustiti kreativnosti da procvjeta zato što je puno bolje koristiti se onim što imamo oko sebe nego li trošiti puno novca. Poželjno je da čovjek bude kreativan s onim što ima oko sebe.
10. tjelesna aktivnost – studije su pokazale da tjelesna aktivnost oslobađa mozak od nakupljene negativne energije i pruža čovjeku bolju perspektivu.
11. manje vremena uz telefon – društveno umrežavanje može biti izvrstan način pokazivanja vlastitog rada, ali ne i najbolji. Obično su društvene mreže i internetske stranice prepune reklama i raznih sadržaja koji nisu vezano za ono što kreativca konkretno zanima, a to može ometati u radu i spriječiti usredotočenost. Studije su pokazale da telefoni i mobiteli mogu nepotrebno oduzeti vrijeme koje bi se moglo iskoristiti u kreativnije svrhe.
12. projektiranje budućnosti – kreativni ljudi zamišljaju svoj uspjeh u budućnosti. Istraživači smatraju da mnogim kreativcima u tome pomaže popis detalja o tome kako postići uspjeh, koliko toga su već postigli i popis s pitanjima o daljnjim ciljevima.
13. više ideja nego je to potrebno – ljudi mogu stvoriti više ideja, kako dobrih tako i loših, no to im može omogućiti da dođu do onih fantastičnih. Smatra se da je potrebno odvojiti vrijeme za osmišljavanje raznih ideja za onoliko problema kojih se ljudski

mozak može sjetiti. Kreativni pojedinci u većini slučajeva imaju više promašaja nego pogodaka upravo zato što stvaraju veliki broj ideja.

14. popis jedinstvenih rješenja za svakodnevne predmete – to može biti na primjer popis koji će sadržavati pitanje kako iskoristiti u buduću potencijal ljudi koji su se pokazali uspješnim unutar organizacijskog tima projekta ili neka druga jednostavnija poput kreativne namjene za rolu toaletnog papira.
15. izbjegavanje instant rješavanja zadataka/izbjegavanje pritiska – ponekad je učinkovitije rasporediti dovršetak jednog zadatka na više dana jer će kognitivne misli ostati u glavi, a za vrijeme bavljenja neradnim aktivnostima svijest se može uhvatiti upravo njih i tako pružiti neočekivani rezultat, rješenje, odluku, ideju i slično.

Kada se sagledaju sveobuhvatno navedeni faktori koji daju uvid u to kako postati kreativan, moglo bi se zaključiti kako mnogi ljudi kreativnost doživljavaju pogrešno. Ona nije ništa drugo nego ljudska svijest i način razmišljanja koji u sebi ima svaki čovjek. Neki ljudi su rođeni kreativni, ali to ne znači da oni koji nisu to ne mogu i postati.

Pregledom naprijed navedenih faktora vidljivo je da se kreativnost može postići primjenom nekoliko elemenata. Ti elementi se ustvari mogu pretvoriti u način življenja i tako kreativnost može jednostavno postati svakodnevicom. Ona ne može uvijek dovesti do velikih otkrića kao što je navedeni primjer penicilina, ali može utjecati na opće razmišljanje čovjeka kroz male stvari poput uređenja vrta ili pak neke malo veće kao što je donošenje poslovnih odluka. Najvažnije je upotrijebiti maštu i odstupiti on nekih tradicionalnih pristupa. Carnegie (2013: 148) to opisuje sljedećim riječima: „Najdalje obično stiže osoba koja je voljna pokušati i riskirati. Igranjem na sigurno nikad ne stižemo daleko“.

2.2. Tehnike razvoja kreativnosti

Primjena tehnika kreativnosti može omogućiti pojedincima da pronađu rješenje na neočekivanim mjestima. Mnogi autori su istražujući došli do raznih tehnika razvoja kreativnosti. Tehnike razvoja kreativnosti su metode koje potiču kreativno razmišljanje i s njim povezane vještine (Srića, 2003). U poslu se one mogu koristiti za suradničke ili samostalne aktivnosti. Na primjer, ako neki tim razvija novi proizvod, može upotrijebiti tehnike kreativnosti za stvaranje inovativnih ideja u budućnosti. Jednako tako pojedinac koji

se na poslu susreće s izazovom može ih upotrijebiti za rješavanje problema (Indeed, 2023). U nastavku ovog poglavlja navodi se šest glavnih tehnika razvoja kreativnosti prema Srići (2003).

2.2.1. Analiza u devet koraka

Metoda analize je tehnika razvoja kreativnosti koja predstavlja sustavno ponavljanje pitanja. Ova metoda se može primijeniti u raznim situacijama, kao na primjer za poboljšanje ili usavršavanje proizvoda (Srića, 2003). U Tablici 1. prikazano je detaljno svih devet koraka ove analize. Dakle, ova metoda se primjenjuje tako da se određenom problemu za koji treba pronaći kreativno rješenje pristupi kroz neku od devet skupina pitanja. Odgovori bi trebali poslužiti za niz korisnih prijedloga. Drugim riječima, cilj je dati povod za inventivno promišljanje o određenom problemu koji treba riješiti.

Tablica 1. Metoda devet koraka

KORAK	PITANJE
1. Tražiti analogije	Što još nalikuje na naš problem? Ima li nekih poučnih primjera iz prošlosti? Koje ideje mogu poslužiti kao usporedba ili sugestija? Što se sve može kopirati u traženju rješenja?
2. Naći druge načine upotrebe	Kako se još može upotrijebiti analizirani predmet takav kakav jest? Koji su drugi mogući načini upotrebe predmeta ako ga modificiramo?
3. Preinačiti	Može li se promijeniti boja, zvuk, pokret, miris, oblik? Koje su još promjene moguće?
4. Povećati	Što se sve može dodati? Može li biti čvršće, jače, duže, deblje, više? Može li se umnogostručiti?
5. Smanjiti	Što se sve može oduzeti? Može li to biti manje, kraće, laganije, rjeđe? Može li se nešto potpuno ili djelomično ukloniti?
6. Zamijeniti	Može li to obaviti neka druga osoba? Može li to zamijeniti neka druga stvar? Je li moguće drugo vrijeme, drugo mjesto, drugi materijali, procesi? Mogu li se primijeniti drukčiji pristupi?
7. Preurediti	Mogu li se neki dijelovi uzajamno zamijeniti? Mogu li se upotrijebiti druge komponente? Jesu li mogući drugi oblici, redoslijed, brzina, raspored?
8. Povezati	Može li se povezati nekoliko ideja u cjelinu? Mogu li se razni dijelovi uzajamno fizički spojiti? Je li moguće istovremeno ostvariti više ciljeva?
9. Izokrenuti	Može li se okrenuti naopako, iznutra, prema van? Je li moguće to uraditi unatrag, obrnutim slijedom? Mogu li se izmijeniti uloge ili funkcije dijelova? Što ako to postaje svoja suprotnost?

Izvor: Srića (2017: 168.-170.)

2.2.2. Imitacija ili oponašanje

Korisne ideje mogu nastati oponašanjem ili imitacijom tuđeg rada. U poslovanju se primjerice mogu koristiti ideje nekih drugih poslovnih organizacija da bi se došlo do sličnih rješenja. Srića (2003) smatra da je korisno pokušati uočiti pogreške drugih kada se nastoji imitirati tuđe ponašanje. Autor smatra da vrlo važan izvor kreativnih ideja proizlazi upravo iz pogrešaka drugih. U tom pogledu Srića (2003) ističe sljedeća pitanja koja mogu pomoći u analizi pogrešaka konkurencije:

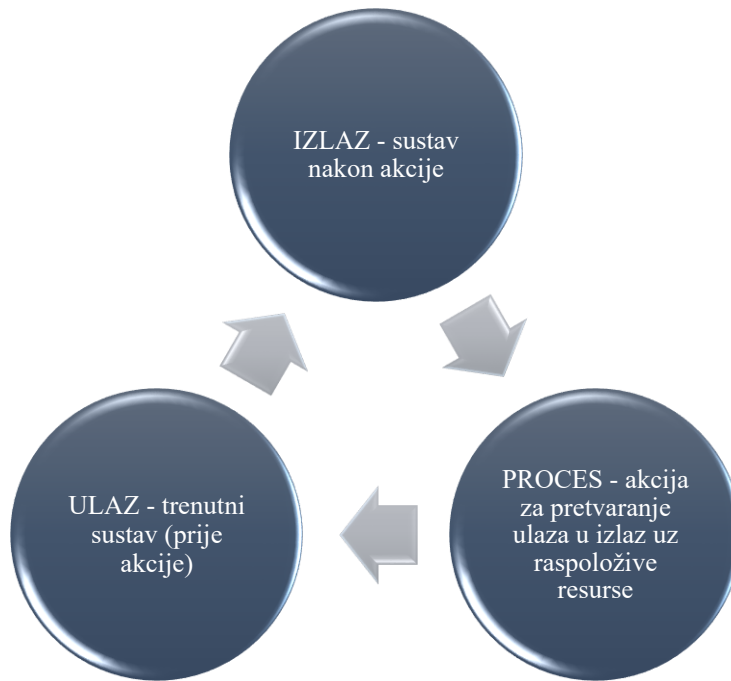
1. Što je dovelo do promašaja?
2. Kako izbjeći promašaj?
3. Kako promašaj pretvoriti u pogodak?

Posljednje u nizu navedeno pitanje možda je i od najveće važnosti. Naime, ranije u historijatu ovoga rada spomenuta istraživanja i studije pokazale su da pogreške u poslovanja ili uobičajenom postupanju ljudi mogu biti vrlo korisne zato što se iz njih može razviti rješenje za uobičajeno sprječavanje pogrešaka ili nekakva spoznaja koja će stvoriti novu kreativnu ideju. Analiziranjem promašaja može se doći do zaključka da je razlog tomu bio neki detalj koji je promašaj mogao pretvoriti u pogodak.

2.2.3. Metoda ulaza-izlaza

Metoda ulaza – izlaza (engl. *input – output technique*) obično se primjenjuje za složenije slučajeve. Za ovu metodu su važna tri elementa (Srića, 2017):

1. izlaz – okolnosti u kojima bi se određeni sustav treba nalaziti nakon poduzimanja aktivnih rješenja,
2. ulaz – okolnosti u kojima se određeni sustav trenutno nalazi,
3. proces – kako uz pomoć raspoloživih resursa od ulaza napraviti izlaz?



Slika br. 1. Metoda ulaza-izlaza

Izvor: prilagođeno prema Srića (2017)

Razlog zbog kojeg su navedeni elementi na opisani način taksativno navedeni od ulaza prema procesu je taj što u ovoj metodi najprije treba utvrditi cilj, odnosno rezultate koji se žele postići (izlaz) da bi se pristupilo analizi stanja u kojemu se organizacija trenutno nalazi, a što predstavlja drugu po redu komponentu – ulaz. Tek nakon toga dolazi faza u kojoj se nastoje pronaći kreativna rješenja s ciljem stvaranja ulaza u željene izlaze. Veća razlika između postojećeg stanja i cilja dovodi i do većeg izazova u pronalasku kreativnih rješenja. Ljudi se često ne osjećaju motiviranim ako im je cilj jednostavno i lako dokučiv jer to podrazumijeva ulaganje manje truda. Nasuprot tome, ako im je dalek i naočigled nedokučiv, vjerojatnije je da će se više potruditi postići ga. Ipak, navedeno može biti i problem jer ciljevi koji se čine nedokučivim mogu osobu i demotivirati tako da se ona unaprijed preda smatrajući da je nešto nemoguće ostvariti. Stoga je poželjno da se pođe od pretpostavke ostvarivosti cilja, neovisno o tome koliko je visoko postavljen (Srića, 2017).

2.2.4. Oluja mozgova/*brainstorming*

Metodu oluje mozgova ili engl. *brainstorming* osmislio je jedan od najpoznatijih oglašivača Madison Avenue Alex Osborn 1953. godine. Od tada je proteklo dosta vremena te su drugi istraživači razvili njegovu izvornu tehniku. Metoda oluje mozgova kombinira neformalan i

opušten pristup rješavanju problema i podrazumijeva lateralno razmišljanje. Cilj je potaknuti ljude na kreativna rješenja koja mogu druge potaknuti na više ideja. Prema istraživanjima takav koncept pomaže ljudima da se izvuku iz „crnih rupa“ u mislima tako što ih odvraća od njihovih uobičajenih načina razmišljanja (Diehl i Stroebe, 1987).

Metoda oluje mozгова može se koristiti na više načina. Neki smatraju da je najproduktivnija u kombinaciji individualnog i grupnog rješavanja problema. U pravilu se ova metoda koristi u fazi ideje. Cilja se izravno na problem i proizvodi potencijalno rješenje. Na primjer, jedna skupina ima zadatak osmisliti nekakav dizajn za promociju. Svatko u timu bi trebao imati jasnu sliku ciljanog problema. Obično se članovi tima okupljaju na sesiji razmišljanja u prostoriji koja ima ili veliku ploču za pisanje ili zid za lijepljenje postova. U dobroj kombinaciji sudionika dijele se iskustva i stvara širi kruh ideja (Interaction Design Foundation, bez dat.).

Za vrijeme primjene ove metode trebalo bi se izbjegavati kritiziranje, pa čak i nagrađivanje ideja. Potrebno je otvoriti mogućnosti i smanjiti netočne pretpostavke o granicama određenog problema. Prosuđivanje u ovoj fazi omogućuje sprječavanje stvaranja ideja. Na kraju sesije ocjenjuju se ideje i to je vrijeme za daljnje istraživanje rješenja uz pomoć konvencionalnih pristupa. No postavlja se pitanje zašto koristiti ovu metodu? Prvenstveno treba napomenuti da konvencionalno skupno rješavanje problema može biti često potkopano nekakvim beskorisnim grupnim ponašanjima. Onda kada je neophodno započeti strukturirani proces rješavanja problema to može izazvati problem stvaranja nemaštovitih ideja. Ovdje može pomoći upravo metoda oluje mozгова zato što potiče sve na sudjelovanje i stvara otvoreno okruženje. Metoda podrazumijeva nagrađivanje neobičnih ideja i poticanje sudionika da daju svoj puni doprinos pomaganjem u razvoju široke lepeze kreativnih rješenja. Također ova metoda omogućuje okružje u kojem postoji podrška članova tima za odabrano rješenje (Diehl i Stroebe, 1987).

Premda se čini na prvu da ova metoda nema ograničenja, ipak treba naglasiti kako bi se svi koji ju primjenjuju trebali pridržavati osam pravila i imati nekoga tko će djelovati kao voditelj (Interaction Design Foundation, bez dat.):

1. postavljanje vremenskog ograničenja – ovisno o složenosti problema, preporučljivo je 15-60 minuta,

2. započinjanje s ciljanim problemom/sažetkom – članovi bi trebali pristupiti ovom jasno definiranom pitanju i držati se teme,
3. suzdržavanje od prosuđivanja/kritiziranja – nitko ne bi trebao biti negativan o bilo kojoj ideji,
4. poticanje neobičnih ideja – uz zabranu ubojitih fraza poput kao na primjer „preskupo“, svatko se treba osjećati slobodnim predložiti ideju,
5. težnja kvantiteti - kvantiteta rađa kvalitetu,
6. izgrađivanje na tuđim idejama – proces udruživanja u kojem se proširuju tuđe ideje i dolazi do novih rješenja, dopuštajući tim idejama da pokrenu njihove vlastite,
7. vizualnost – dijagrami pomažu oživjeti ideje i vidjeti stvari na različite načine,
8. dopustiti jedan po jedan razgovor – cilj je tako doći do konkretnih rezultata i na tom putu pokazivati poštovanje prema idejama drugih.

2.2.5. Zapisivanje misli/*brainwriting*

Zapisivanje misli ili na engl. *brainwriting* predstavlja kreativnu tehniku za spontano stvaranje ideja i rješavanje problema. Ova metoda u suštini predstavlja inačicu *brainstorminga*. Jedina razlika je u načinu iznošenja ideja, koje se ovdje iznose pismeno. Ideje se zapisuju na papir koji se zatim prenosi na druge sudionike i tako potiče na razvoj postojećih i novih kreativnih ideja. Nakon toga sudionici organiziraju i ocjenjuju ideje odlučujući koje su najbolje da bi se donijela konačna odluka (Domitran, bez dat.).

Postoji više načina provođenja ove metode. Na primjer, može se provesti kroz 6-3-5 metodu u grupi koju čini šest sudionika. Svaki od njih predaje jedan papir s 18 praznih kvadratića u 3 stupca od kojih svaki predstavlja po jedan problem (Slika 2.). Načelno skupinu vodi mentor. Zadaća je sudionika napisati na papir 3 ideje u roku 5 minuta koje prosljeđuju drugim članovima grupe. Zatim svaki od sudionika čita ideje onog prethodnog i koristi ih kao pomoć za kreativno stvaranje novih ideja. Metoda se provodi u 6 krugova u 30 minuta unutar kojih nastaje više od 100 ideja (Domitran, bez dat.).

Problem			
	Ideja 1	Ideja 2	Ideja 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Slika br. 2. 6-3-5 metoda

Izvor: Domitran, bez dat.

Ova metoda je iznimno korisna zato što daje velik broj ideja u kratkom roku, omogućuje sužavanje ideja, pogodna je za ljude koji vole na taj način iznositi prijedloge, a grupa od 5 sudionika u samo 20 minuta može doći do 100 ideja, metoda se provodi anonimno, a što znači da nitko nije odgovoran za napisane ideje niti ga se za isto osuđuje (Domitran, bez dat.).

2.2.6. Šest šešira

Metoda „Šest šešira“ koristi se za poticanje kreativnih razgovora, a da se pri tome osigurava da su zastupljeni široki izbor gledišta i stilova razmišljanja. Metodu je razvio dr. Edward de Bono s ciljem da omogući timovima da lakše strukturiraju apstraktno razmišljanje za produktivne rezultate. Sljedećih su šest šešira (Airfocus, bez dat.):

1. bijeli šešir - objektivni šešir usmjeren na činjenice i logiku,
2. crveni šešir - intuitivni šešir usmjeren na emocije i instinkt,
3. crni šešir - šešir opreza koji služi za predviđanje negativnih ishoda,
4. žuti šešir - optimistični šešir koji se koristi za pronalaženje pozitivnih ishoda,
5. zeleni šešir - kreativni šešir u kojem je ideja u izobilju, a kritika malo,
6. plavi šešir - šešir kontrole koji se koristi za upravljanje i organizaciju.

Ova metoda se na primjer može koristiti u poduzećima koja razvijaju određene proizvode. Može koristiti za podjelu projektnog tima na različite skupine ovisno o boji šešira tako da svaka prikaže svoje viđenje – iz perspektive svog šešira. Isto omogućuje fokusiraniju suradnju između manjih grupa koje se kasnije mogu ponovno pridružiti s jačim idejama i ciljevima. Zapravo su mnoge prednosti ove metode (Airfocus, bez dat.): bolja organizacija razmišljanja,

kreativnost, produktivnost, kvalitetnije odlučivanje, inkluzivnost, interpersonalne vještine i tome slično.

2.3. Ograničenja kreativnosti

Tracy (2016) ističe šest glavnih razloga koji mogu opstruirati kreativno mišljenje:

1. nedostatak smjernica od sebe ili drugih – ovo je prva prepreka u kreativnom razmišljanju jer umara gasi kreativni um. On se budi samo kada je osobi kristalno jasno koji cilj želi postići. Kada je osoba puna ideja, ona će vrlo vjerojatno napredovati i poboljšati svoje kreativne vještine.
2. strah od neuspjeha ili gubitka – taj strah se može odnositi na primjer na financije ili vrijeme. Autor koji navodi ovih 6 ograničenja smatra da iskustvo neuspjeha nije ono što sputava čovjeka jer to nikada ne može nanijeti trajnu štetu. Mogućnost neuspjeha, odnosno njegovo iščekivanje paralizira djelovanje i pretvara se u glavni razlog neučinkovitog rješavanja problema.
3. strah od odbijanja – treća glavna prepreka za kreativno razmišljanje je strah od kritike, odbacivanja, prijezira ili ismijavanja (često ljudi kažu „strah me da ću ispasti glup“). Takvi osjećaji su obično rezultat unutrašnje želje za ljubavlju i odobravanjem. Kao rezultat straha za odvijanjem mnogi ljudi „igraju na sigurno“ i pristaju na mnogo manje nego su zapravo sposobni postići.
4. prilagođavajte situaciji – ova smetnja za kreativno razmišljanje može se nazvati još „homeostazom“, što znači želju za dosljednošću onome što je učinjeno ili rečeno u prošlosti. Dakle, radi se o strahu od nečeg novog. To na žalost sprječava čovjeka da postane sve što je sposoban. Ljudi se boje izaći iz svoje „zone komfora“. No ta zona može s vremenom postati kolotečina tako da svaki potencijalni napredak prestaje. Upravo zbog toga je homeostaza jedan od glavnih uzročnika koji sprječavaju ljudski potencijal.
5. neproaktivno razmišljanje – neki ga nazivaju pasivnost. Ako čovjek ne stimulira svoj um novim idejama i informacijama, on gubi svoju vitalnost i energiju. Umjesto da razmišlja proaktivno i kreativno, njegovo razmišljanje postaje pasivno i šablonsko. Rutina je zapravo glavni krivac za takav način razmišljanja. Pretežno ljudi ustaju u isto vrijeme svako jutro, družu se s istim ljudima navečer, svakog dana obavljaju iste poslove, gledaju iste programe i filmove. Međutim, ljudi tako ne izazivaju svoj um, već postaju samozadovoljni i posljedično tome dosadni sami

sebi. Ako netko predloži novu ideju, takvi ljudi obično reagiraju pesimistično, negativno i obeshrabreno, što ugrožava svaku mogućnost za kreativno razmišljanje.

6. racionalizacija i nenapredovanje – racionalnost znači da neprestano korištenje uma radi boljeg razumijevanja svijeta oko sebe. Međutim, stalnom racionalizacijom se ne može naučiti poboljšati vlastiti učinak jer racionalizacija ne dopušta odmake u svijet nepoznatog.

Iz naprijed navedenog proizlazi da je glavna prepreka kreativnosti razmišljanje u okvirima koji su prestrogi i preformalni. Jednako tako, ako se čovjek boji pogrešaka (pogrešnih odgovora) teško da će biti u situacijama u kojima će si dopustiti biti kreativan. Ljudi koji se boje istraživati razvijaju oblike ponašanja koji su konformističke naravi, a takva je narav pak potpuna suprotnost konceptu kreativnosti.

2.4. Inovativnost i kreativnost u poduzećima

Inovativnost i kreativnost su najvažnije vještine za uspjeh u bilo kojem obliku poduzeća. Da bi se riješili komplicirani izazovi, naročito oni vezani za upravljanje, neophodni su kreativni uvidi. Ranije u radu je opisano da je kreativnost sposobnost pojedinca da smisli svježe i originalne ideje koje će poslužiti svrsi. Kreativnost može biti glavno sredstvo za rješavanje problema. To može biti na primjer primjena novog pristupa, koncepta, proizvoda, usluge, metode za povećanje učinkovitosti i tome slično. U poduzećima se često inovativnost i kreativnost koriste za poticanje mašte koja treba usmjeriti vođe da problem sagledaju iz druge perspektive. Navedeno može uključivati radnje kao što su rastavljanje i reorganizacija nekih problema. Tako se dobivaju ideje za nova rješenja. Za mnoga poduzeća ljudi su najznačajniji resurs. Kreativni radnici mogu razviti inventivnu metodu za pronalaženje novih ideja i problema i osigurati napredak poduzećima (Neely i Hii, 1998).

Nnadi (2014) smatra kako se kreativna i inovativna poduzeća ističu poticanjem kreativnog rješavanja problema. Inzistiraju na vođenju inovacija prema naprijed, poboljšanju načina rješavanja problema, učinkovitosti u pružanju konkurentne prednosti poduzeću. Spomenuti autor jednako smatra da se inovacija i kreativnost u poduzećima koriste kao jedna vrsta poluge za veći angažman i poticanje ljudi, odnosno zaposlenika generalno. Navedena dva

fenomena doprinose poboljšanju organizacije i bržem rastu poslovanja prema istraživanju Nnadi (2014).

Dieffenbacher (2024) smatra da se kreativne poslovne ideje razlikuju ovisno o načinu poslovanja neke tvrtke. On smatra da bi bez kreativnosti svako poduzeće slijedilo isti obrazac poslovanja, pa čak i iste promocije, robu, usluge, a vjerojatno i prodaju. Zbog toga zaključuje da je kreativnost osnova poslovanja u suvremenim uvjetima kada tržište ovisi o inovativnoj tehnologiji.

Shah Bin Mazla i sur. (2020) proveli su istraživanje o tome koja je uloga kreativnosti i inovativnosti u poduzetništvu. Ovo su zaključci do kojih se došlo u navedenom istraživanju:

1. kreativnost podiže poslovni ugled – u okvirima konkurentnog tržišta poduzetnici koji prodaju iste proizvodi i pružaju iste usluge moraju pronaći različite, a istovremeno privlačne metode kako bi privukli kupce i kako bi se mogli diferencirati na tržištu. Kreativni poduzetnici bi trebali znati kako dodati vrijednost posebnosti svojim proizvodima i uslugama. Osim što privlače partnere i kupce, tako održavaju i svoj poslovni ugled. Zbog toga se nameće potreba da se sama kreativnost s vremena na vrijeme inovira.
2. kreativnost je izvor poslovnog opstanka – konkurentno tržište od poduzetnika jednostavno zahtijeva kreativnost. Vrijednosti kreativnosti ključne su za „natjecatelje“ koji neprestano proizvode inovativne proizvode ili usluge u skladu s razvojem tržišta. Obrasci ponašanja, potreba i interesa potrošača podložni su promjenama. Kreativnost poduzeća trebala bi pratiti te promjene. No mnoga poduzeća nastoje kreativnost pokazati upravo kroz zadovoljenje potreba kupaca. Na primjer, kreativno omogućavanje *online* kupovine dovelo je mnoge poduzetnike do toga da postanu prepoznatljivi.
3. ključno je stvaranje novih ideja za konkurentske prednosti – poduzetništvo se temelji na istraživanju novih ideja. Kreativni poduzetnik mora znati kako stvoriti nove proizvode za postojeće proizvode i usluge.
4. poduzetništvo se gradi na „novim“ načinima razmišljanja – uvijek postoji prilika za poboljšanje poduzeća. Kreativnost i inovativnost mogu doprinijeti razvoju novih načina kojima se može poboljšati postojeće stanje poduzeća. Ta dva elementa omogućuju poduzetnicima da razmišljaju izvan tradicionalnih okvira.

5. kreativnost potiče poduzetničku kvalitetu - prednost kreativnosti je ta što vodi poduzetnika prema boljoj kvaliteti. Kreativnost je neophodna za rješavanje problema - ključno je poslovati s relevantnim i pouzdanim rješenjima.
6. pronalaženje sličnih obrazaca u različitim područjima – kreativni ljudi imaju sposobnosti spojiti različite i naočigled nespojive stvari i od toga napraviti uspješnu poduzetničku ideju.
7. kreativnost je rješavanje problema – uslijed razvoja novih strategija s ciljem postizanja konkurentnosti na tržištu, kreativno rješavanje problema omogućuje konkurentsku prednost kojoj teži svako poduzeće.

Prema Talmage-Rostron (2024) kreativnost ne pomaže poduzetnicima samo u početnim fazama smišljanja poslovne ideje. Ona je, pored svih naprijed navedenih pozitivnih vrijednosti, pokretačka snaga u smislu: smišljanja brendiranja i marketinških ideja, kreativnih ideja za blogove, pronalaženju rješenja za svakodnevne probleme, zabavnih i uzbudljivih strategija društvenih medija, dobrog balansa linearnog i lateralnog razmišljanja. Pink (2005.) smatra da kreativnost omogućava konkurentsku prednost tako da dodaje vrijednost na uslugu ili proizvod, i ujedno time diferencira poslovanje od konkurencije.

Madžar (2018) smatra kako je istraživanja o kreativnosti moguće podijeliti u dvije skupine. S jedne strane nalaze se istraživanja čiji je fokus na kreativnosti u određenim sektorima gdje se ukazuje na sektorske razlike i pojavne oblike kreativnosti. Istraživanja provedena u tom smjeru ukazuju da je za uslužni sektor specifična uska veza davatelja i primatelja usluga te da odnosi između istih imaju veliku važnost. Ljudski resursi su u takvim uvjetima važniji nego li u prerađivačkom sektoru u kojem se naglašava zadovoljavanje potreba koje su posljedica tehnološkog proboja. Autorica ističe da kreativnost u prerađivačkom sektoru ovisi prvenstveno i tehnološkim kapacitetima, dok je s druge strane u djelatnostima uslužnog sektora važnija osjetila kao što su vizualni ili audio utjecaj. Drugi je pravac istraživanja kreativnosti prema navedenoj autorici više usmjeren na elemente koji određuju individualne kreativnosti i načine upravljanja kreativnošću. Ona smatra da većina studija sugerira kako utjecaj kreativnosti na konkurentsku prednost poduzeća ovisi o organizacijskom okruženju od kojeg se očekuje poticanje kreativnih potencijala. Individualna kreativnost je usko vezana za sposobnost kreiranja navedenog okruženja. Oslobađanje kreativnosti traži razmjenu znanja, ideja, motivacije unutar grupa i organizacije kao cjeline. Kreativnost unutar poduzeća se gotovo uvijek svodi na nastojanja kako pospješiti potencijal zaposlenika u vidu da budu

kreativniji i usmjereniji na ciljeve koji se svode na povećanje tržišne konkurentnosti poduzeća.

Iz ranije navedenog proizlazi da su kreativnost i inovativnost okosnice konkurentske diferencijacije u poslovanju i omogućuju poduzećima da se istaknu na konkurentskom i zasićenom tržištu. Samo onda kada aktivno njeguju kulturu kreativnosti, nova poduzeća mogu osigurati stalni protok svježih, jedinstvenih ideja. Tako mogu isporučiti inovativne proizvode ili usluge, poboljšati korisnička iskustva i poboljšati operativnu učinkovitost dosljednom implementacijom inovativnih strategija. Dakle, kreativnost i inovativnost u poduzetništvu predstavljaju dva moćna akceleratora za širenje i održavanje poslovanja. Navedeni elementi će osnažiti konkurentsku prednost i omogućiti prilagođavanje promjenjivim potrebama kupaca (TimesPro, 2023).

2.5. Uloga poduzetničkih inicijativa u povećanju kreativnosti i inovativnosti

Velik broj istraživanja bavio se pitanjem uloge poduzetničkih inicijativa u povećanju kreativnosti i inovativnosti. Ovdje će se izdvojiti rezultati samo nekih istraživanja. Za početak treba ponovno ukazati da je naglasak na ljudskom kadru uvijek kada se govori o kreativnosti i inovativnosti u poslovanju. Ti se pojmovi ponekad vežu za radna mjesta. Na primjer, velikim poduzećima zadatak stvaranja radnih mjesta predstavlja golem pothvat. Prema jednom istraživanju za zapošljavanje sve većeg broja mladih koji ulaze u radno sposobno stanovništvo samo u podsaharskoj Africi i Južnoj Aziji bit će potrebno 28 milijuna radnih mjesta godišnje. To nedvojbeno zahtjeva i značajno povećanje plaća i financiranja poduzetnika. Ako se gleda dugoročno, povećanje poslovne produktivnosti i rasta poslovanja iznimno je važno za stvaranje boljih radnih mjesta. U svijetu je opće priznata važnost uspješnog privatnog sektora u stvaranju radnih mjesta i rješavanju razvojnih poteškoća. Države investiraju milijune u inicijative za razvoj malih i srednjih poduzeća, ali postoje razne prepreke da takva ulaganja budu učinkovita, dok političke odluke moraju biti utemeljene na dokazima da bi se to postiglo (World Bank Group, 2020.) .

Ranije u ovom radu spomenuti autor Nnadi (2014) govoreći o poduzetništvu kao ključnoj funkciji za inovacije, naveo je da kreativnost može biti metoda kojom poduzetnici s postojećim resursima mogu dati veći potencijal za stvaranje bogatstva. Autor također smatra da kreativnost može biti i metoda za stvaranje novih resursa koji opet stvaraju bogatstvo. Tako

bi se poduzetnici trebali raspitivati, slušati i tražiti kreativnost jer ona predstavlja nešto što je perceptualno i konceptualno. Oni neprestano analiziraju ljude i brojke kako bi došli do inovacije koja zadovoljava ciljeve. No postoje i studije, prema Nnadiu (2014), koje izvode zaključke da je kreativnost kriterij poduzetništva – očekuje se raditi stvari koje prije nisu rađene. Ova strategija jedinstveno je rješenje za tri različite situacije. Prva karakteristika kreativnog odgovora je da se nikada ne može razumjeti praktično. Drugo, takav koncept ima utjecaj na tijek budućih događaja. Treće, bavi se kvalitetom rada zaposlenika poduzeća.

Kreativnost pruža povratnu petlju u kojoj poduzetništvo promiče inovativnost, a istovremeno potiče i jedan i drugi element - inovativnost i kreativnost. Prema Acs i Audretsch (2005) inovacija je proces stavljanja koncepata u praksu. Taj proces omogućuje razvoj novih izvora opskrbe, tehnologija i proizvoda, a ujedno je i temelj za stvaranje novih poslovnih modela. S druge strane, poduzetništvo se opisuje kao pojam koji uključuje iskorištavanje i otkrivanje prilika, te se generalno smatra najučinkovitijim načinom za povećanje inovativnosti i kreativnosti. Stoga uistinu proizlazi da je poduzetništvo koncept koji se temelji na kreativnosti i inovativnosti. Ovakav zaključak implicira da poduzetničke inicijative mogu poticati kreativnost i inovacije.

Ballor i Claar (2019) su u svom istraživanju identificirali tri linije dokaza koji podržavaju ideju da poduzetničke inicijative mogu pomoći u inovacijama i kreativnosti. Poduzetništvo se opisuje kao inovativna i dinamična funkcija njegovih aktera - vlasnici i menadžeri malih poduzeća ili voditelji odjela. U takvom opisu nema poveznice između poduzetništva i kreativnosti. Međutim, druga linija istraživanja navedenih autora razlikuje neinovativne tvrtke od onih koje su inovativne. Treći i posljednji dio bavi se tvrtkama u obiteljskom vlasništvu i razlikuje manje kreativno od inovativnijeg poduzetništva.

Nwokebuife Onyinyech i sur. (2021) smatraju da je svaka dinamična organizacija povezana s rastom, a da su tehnološke promjene najčešći oblik promjena u tom pogledu. Tvrde kako s novim menadžmentom promjena može biti na polju organizacijskog razvoja. Isto ima značajan utjecaj na proces proizvodnje. S tehničkim napretkom mora se uvijek pažljivo postupati jer će u protivnom postati suvišan i neprikladan u zadovoljavanju socioekonomskih potreba ljudi. Pravilno upravljanje tehnološkim promjenama pozitivno utječe rast poduzeća. Napori poduzetnika da promijene svoja poduzeća stvaraju prilike za nove izume, kreativnost i inovacije. Drugim riječima, tehnički napredak, kreativnost, mašta i inovacija

međusobno su pozitivno povezani. Premda većina njih rezultira tehnološkim napretkom, ipak nije svaki napredak inovacija. Na primjer, kupnja novog prerađivačkog stroja predstavlja svojevrsan tehnički prijelaz, ali to nije novi izum.

Fillis i Rentschler (2010) smatraju da se kreativnošću i inovacijama započinje proces uvođenja ili transformacija novog koncepta u proizvod, uslugu ili promjena u organizaciji ili procesu. Smatraju kako je navedeno bitan dio korporativne strategije i stalnog procesa obnavljanja koji uključuje cijelu organizaciju. Kreativnost je proces pretvaranja najboljih ideja u praksu i počinje kreativnim konceptom koji vodi do lanca inovativnih događaja. Radi se o pružanju nove vrijednosti kupcima, odnosno potrošačima. Sposobnost poduzetnika za inovacije ključna je za uspjeh zato što će bez kreativnosti i inovativnosti većina poduzetnika propasti. Poduzetnička inovacija može postati dio novih financijskih tržišta i nove prakse upravljanja. Cilj je stoga osigurati uspješnu inovaciju. Kako bi to postigao, poduzetnik mora osigurati da je njegova jedinica za istraživanje i razvoj dobro obučena i naposljetku sposobna za provođenje kreativnih aktivnosti.

2.6. Kreativnost i zaposlenici

Premda se na temelju ranije prikazanih istraživanja kreativnost može klasificirati kao meka vještina koja je po prirodi slična javnom govoru ili kritičkom razmišljanju, LinkedIn Learning izvještava da je to jedna od najcjenjenijih vještina u suvremenim poduzećima i radnoj snazi. Nameće se kao jedna od najtraženijih osobina pri zapošljavanju novih kandidata za posao. Kreativnost omogućuje otvoreno rješavanje problem, ali su razlozi za navedeno puno širi jer se smatra da je kreativnost čak vrijednija od toga zato što omogućuje prenosivost i izdržljivost, a to je ono čemu mnogi poslodavci pridaju najveću važnost. S obzirom na to da se kreativnost može iskoristiti u okviru više različitih djelatnosti, čak i najveća tehnička i znanstvena poduzeća traže zaposlenike koji nude nove načine pristupa zastarjelim metodama. Sve veći naglasak se stavlja na zapošljavanje kreativnih talenata i to postaje uobičajena praksa u okolnostima kada nova tehnologija nastavlja mijenjati prirodu radnog mjesta (Tulane University, bez dat.).

Kreativnost je postala glavni stup koji većina suvremenih poslodavaca i tvrtki traži kada žele proširiti svoj organizacijski tim. Prema IBM-ovom istraživanju koje je obuhvatilo 1500

rukovoditelja, kreativnost je utvrđena kao čimbenik broj jedan - iznad upravljanja, integriteta i vizije - koji pridonosi uspjehu poduzeća. Ljudski kadar koji treba potencijalno ući u svoje polje posla, bez obzira na industriju, trebao bi se stoga usredotočiti na poboljšanje kreativnih sposobnosti da bi se kvalificirao za radna mjesta. Rukovoditelji, menadžeri i općenito voditelji poduzeća koji žele poticati učinkovitije radno mjesto sve više traže načine da poboljšaju kreativnost u kulturi svog poduzeća. Navedeno se može uočiti u raznim područjima, od koordiniranja pouzdanijeg tima do jačanja motivacije zaposlenika (Tulane University, bez dat.).

Više je prednosti kreativnih radnih mjesta. Prije svega kreativnost utječe na zaposlenike da surađuju, a to pomaže u ostvarenju ciljeva poduzeća. Kada timovi razmišljaju o rješenjima i daju grupne povratne informacije, jačaju se međusobni odnosi u organizaciji i uče najbolje prakse za rad. Kreativna radna okruženja stvaraju atmosferu u kojoj se zaposlenici osjećaju cijenjenima zbog ideja koje doprinose radnom mjestu. Posljedično tome, zaposlenicima u kreativnim okruženjima može biti lakše uspostaviti osjećaj povjerenja i odanosti prema svom radnom mjestu i nadređenima. Tako se može privući više talenata i zadržati one postojeće, a što u konačnici dovodi do kvalificirane radne snage s većim zadovoljstvom posla i nižim stopama fluktuacije. Kreativnost pojačava osjećaj zaposlenika da sudjeluju u njihovoj ulozi, što ih potiče da budu strastveniji u svom poslu. Omogućavanje kreativnosti dovodi do povećane motivacije, što može nadalje potaknuti zaposlenike da besprijekorno izvršavaju svoje odgovornosti s većim ponosom i zadovoljstvom (Tulane University, bez dat.).

Elon Musk, poznati vlasnik Tesle, SpaceX-a i mnogih drugih tvrtki, vodi svoje zaposlenike indoktrinirajući inovativne vještine rješavanja problema kako bi omogućio svakom zaposleniku da razmišlja izvan okvira i uvijek je željan traženja budućih trendova. Također, dopušta svojim zaposlenicima da slobodno dijele svoje ideje smatrajući da bi to moglo generirati inovaciju u tvrtki. Jednako tako, Musk skalira vodeći tim kako bi stvorio sinergiju unutar organizacije (Techsauce, 2018). Na sličnom principu temelji se kreativni proces Samsunga, jednog od najpoznatijih proizvođača istoimene marke telefona i drugih telekomunikacijskih uređaja i informatičke tehnologije. Samsung danas ima više od 1600 dizajnera, a kreativni i inovacijski proces počinje istraživanjem koje provode multidisciplinarni timovi dizajnera, inženjera, trgovaca, etnografa, glazbenika i pisaca koji su

zaduženi za potraživanje nezadovoljenih potrebe korisnika i identificiranje kulturne, tehnološke i ekonomske trendove (Samsung, bez dat.).

3. METODOLOGIJA RADA

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 1. ožujka 2024. do 1. travnja 2024. na uzorku od 117 ispitanika različite dobi i spola. Ispitanici su izabrani nasumično, ali su ciljna skupina bili isključivo ispitanici koji su zaposleni u nekoj organizaciji ili trgovačkom društvu, dakle zaposlene osobe.

Za potrebe istraživanja sačinjen je upitnik (anketa) sastavljen od četiri dijela. Prvi dio upitnika činila su opća pitanja o spolu, dobi, stručnoj spremi, godinama radnog staža i mjestu zaposlenja. Drugi dio upitnika sačinjavale su tvrdnje vezane za kreativnost u organizaciji u kojoj su ispitanici zaposleni, treći dio tvrdnje o poznavanju tehnika razvoja kreativnosti ispitanika, a posljednju skupinu tvrdnje koje su se odnosile na utjecaj kreativnosti zaposlenika na poslovanje organizacije. U drugom i četvrtom dijelu upitnika ponuđene su tvrdnje na koje su ispitanici imali mogućnost dati svoje mišljenje koristeći ljestvicu od 1 do 5 gdje je:

- (1) – U potpunosti se ne slažem
- (2) – Ne slažem se
- (3) – Niti se slažem, niti se ne slažem
- (4) – Slažem se
- (5) – U potpunosti se slažem

Slično im je ponuđeno u drugom dijelu upitnika gdje su ispitanici trebali ocijeniti je li poduzeće u kojima su zaposleni koristilo neku od tehnika poticanja kreativnosti među zaposlenicima. U tom dijelu ponuđeni su mješoviti odgovori na pitanja. Mogli su odgovoriti kratkim odgovorima s DA/NE ili nešto dužim odgovorima koji su im bili ponuđeni.

Upitnik je formiran uz pomoć besplatnog Google Forms softvera za administraciju anketa, te je objavljen nasumično u nekoliko grupa na Facebooku koje su vezane za radno pravo, radne odnose, zapošljavanje, razvoj poduzetništva i udruge radnika. S obzirom da je takvih grupa znatan broj, pokazalo se da je Facebook bio adekvatan izbor potencijalnih sudionika istraživanja. Osim toga, pozitivne strane provođenja web istraživanja su i jednostavnost, veći opseg ispitanika u kratkom vremenu i brzina kojom se mogu prikupiti željeni podaci.

Međutim, navedene pozitivne strane uzele su se i s rezervom jer uvijek postoji sumnja u razinu iskrenosti odgovora od strane ispitanika koje je u ovakvim vrstama istraživanja teško provjeriti.

Prilikom obrade i analize podataka korišteno je više istraživačkih metoda. Za analizu pojedinih podataka, odnosno činjenica u ovom istraživanju i zaključivanje korištena je induktivno-deduktivna metoda i metoda analize. Predmetne metode primijenjene su u radu tako da će se prikupljeni podaci dubinski analizirani i zatim dovesti u međusobnu korelaciju kako bi se odgovorilo na istraživačka pitanja.

Rezultati ovog istraživanja mogu imati izravan ili neizravan utjecaj na unaprjeđivanje poduzetničke prakse i u razumijevanju uloge kreativnosti u poduzetništvu, a osim toga mogu poslužiti za neka buduća istraživanja.

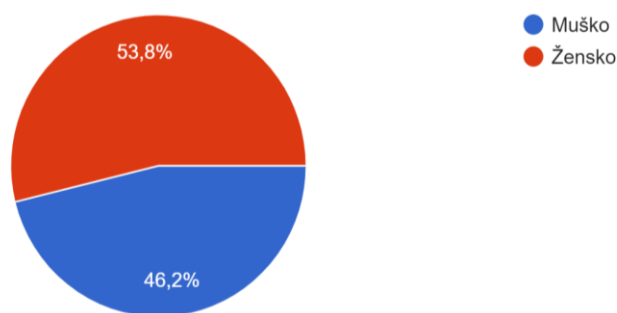
4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Opći podaci o ispitanicima

U Grafikonu 1. vidljivo je da je od ukupno 117 ispitanika u istraživanju sudjelovalo 54 (53,80 %) muškaraca, a 63 (46,20 %) žena. Nadalje iz Grafikona 2. Vidljivo je da je 40 (34,20 %) ispitanika bilo u dobi od 25 do 34 godine, 32 (27,40 %) u dobi od 18 do 24 godine, 27 (23,10 %) ispitanika u dobi od 35 do 44 godine, 14 (12 %) u dobi od 45 do 54 godine i 4 (3,30 %) ispitanika u dobi od 55 i više godina.

Spol:

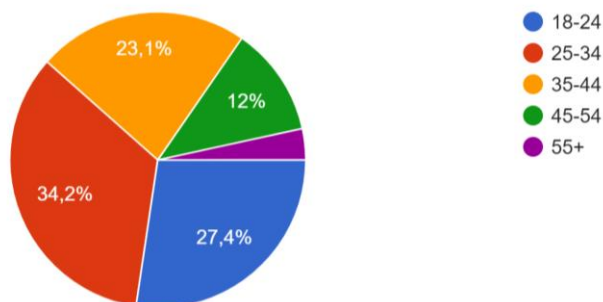
117 odgovora



Grafikon 1. Spol ispitanika

Kojoj dobnoj skupini pripadate?

117 odgovora



Grafikon 2. Dob ispitanika

U Tablici 2. prikazan je stupanj obrazovanja ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 34 (29,10 %) ispitanika sa završenom srednjom stručnom spremom, 32 (27,40 %) ispitanika s višom stručnom spremom, te 51 (43,50 %) ispitanik s visokom stručnom spremom koja je uključivala i završen specijalistički studij i doktorat.

Tablica 2. Stupanj obrazovanja ispitanika

STRUČNA SPREMA (N = 117)	
SSS	29,10 %
VŠS	27,40 %
VSS	43,50 %

Tablica 3 prikazuje godine radnog iskustva ispitanika. Ukupno 55 (47,40 %) ispitanika ima manje od 5 godina radnog staža, dok njih 25 (21,10 %) ima od 5 do 10 godina radnog staža. Preko 10 godina radnog staža ima 37 (31,60 %) ispitanika.

Tablica 3. Godine radnog iskustva ispitanika

GODINE RADNOG ISKUSTVA (N = 117)	
do 5 godina	47,40 %
od 5 do 10 godina	21,10 %
preko 10 godina	31,60 %

4.2. Stavovi ispitanika o kreativnosti u organizaciji u kojoj su zaposleni

Rezultati istraživanja u Tablici 4. prikazuju stavove ispitanika o kreativnosti organizaciji u kojoj su zaposleni. S obzirom na to da su konkretni podaci vidljivi iz Tablice 4. u nastavku se interpretiraju samo glavni podaci koji ukazuju na većinsko mišljenje i slaganje oko tvrdnji ili pak podijeljena mišljenja. Vidljivo je da se većina ispitanika slaže sa tvrdnjama koje naglašavaju važnu ulogu kreativnosti za uspjeh organizacije, razlikovanje od konkurencije, poboljšavanje ugleda, uštedu novca u vremena. Ispitanici se s tvrdnjama od 1 do 8 više slažu nego što su neutralni ili se ne slažu. Osim toga, vidljivo je da ih većina smatra kako su kreativni zaposlenici sposobniji u radu, inovativni i fleksibilni te da u načelu kreativnost poboljšava radnu atmosferu i motivaciju. Pitanja od 9.do 14. predstavljaju tvrdnje koje se više odnose na odnos organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni prema zaposlenicima. Ovdje su zabilježena podijeljena mišljenja. Od ukupno 117 ispitanika njih 17 (14,80 %) u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom da organizacija gdje su zaposleni organizira često radionice ili treninge koji potiču kreativnost i motivaciju zaposlenika, dok je njih 26 (22,60 %) samo odgovorilo da se jednostavno ne slažu s tom tvrdnjom. 34 (28,70 %) ispitanika ostalo je neutralno vezano za ovu tvrdnju dok su se ostali složili s navedenom tvrdnjom. 28 (23,50 %) ispitanika se složilo, a njih 12 (10,40 %) se u potpunosti složilo s tvrdnjom. Većina ispitanika se slažu s tvrdnjama

da se u organizaciji u kojoj su zaposleni podržava sloboda kreativnosti, nagrađuju kreativni zaposlenici, razmjenjuju ideje među odjelima organizacije, kao i da sama organizacija osigurava resurse zaposlenicima za implementaciju rješenja. Međutim, može se uočiti da su ispitanici bili prilično neodlučni u ocjeni slažu li se ili ne s ovim tvrdnjama. Preko 20 % ispitanika za svaku od navedenih tvrdnji od 10. do 14. bili su neutralni. U odnosu prema onima koji se nisu složili, više je bilo ispitanika koji su se složili s ponuđenim tvrdnjama.

Tablica 4. Kreativnost u organizaciji

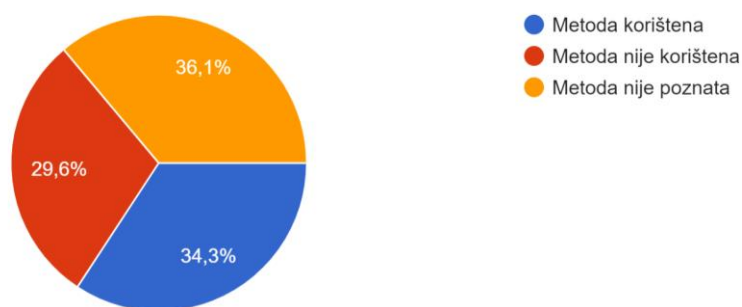
(Legenda: (1) – U potpunosti se ne slažem; (2) – Ne slažem se; (3) – Niti se slažem, niti se ne slažem; (4) – Slažem se; (5) – U potpunosti se slažem)

TVRDNJA/ODGOVOR	1	2	3	4	5
1. Kreativnost je ključni faktor uspjeha u poslovanju.	0 %	2,60 %	18,80 %	42,70 %	35,90 %
2. Kreativnost pomaže organizaciji da se razlikuje od konkurencije.	0 %	0,90 %	4,30 %	40,20 %	54,70 %
3. Kreativni proizvodi ili usluge privlače nove kupce.	0 %	0 %	3,4 %	35 %	61,50%
4. Kreativni proizvodi ili usluge poboljšavaju ugled tvrtke.	0,90 %	0 %	5,10 %	34,20 %	59,80 %
5. Kreativnost pomaže organizaciji uštedjeti novac i vrijeme.	1,70 %	7,7 %	28,2 %	34,20 %	28,2 %
6. Kreativni zaposlenici sposobniji su pronaći nove načine za rješavanje problema koji su učinkovitiji i jeftiniji.	0 %	2,6 %	9,40 %	36,8 %	51,30 %
7. Kreativni zaposlenici su inovativni i fleksibilni.	0 %	0,90 %	12 %	41 %	46,20 %
8. Kreativnost poboljšava radnu atmosferu i motivaciju zaposlenika.	0 %	0,90 %	12 %	41,90 %	45,30 %
9. Organizacija u kojoj ste zaposleni često organizira radionice ili treninge koji potiču kreativnost i motivaciju zaposlenika.	14,80 %	22,60 %	28,70 %	23,50 %	10,40 %
10. Organizacija u kojoj ste zaposleni jasno podržava slobodu kreativnosti i iznošenja novih ideja.	3,40 %	11,20 %	25 %	31,90 %	28,40 %
11. Razina kreativnosti u organizaciji u kojoj ste zaposleni je visoka.	3,40 %	21,40 %	32,50 %	23,90 %	18,8 %
12. Inovacije i kreativni projekti od strane zaposlenika su nagrađeni i priznati u organizaciji u kojoj ste zaposleni.	9,40 %	16,20 %	29,10 %	29,90 %	15,40 %
13. Organizacija u kojoj ste zaposleni osigurava sve resurse potrebne djelatnicima za implementaciju rješenja.	4,30 %	13 %	27,80 %	34,80 %	20 %
14. Odjeli u organizaciji u kojoj ste zaposleni međusobno razmjenjuju ideje.	3,40 %	10,30 %	30,80 %	36,80 %	18,80 %

4.3. Stavovi ispitanika o tehnikama razvoja kreativnosti u organizaciji u kojoj su zaposleni

Iz Grafikona 3. vidljivo je da je od 117 ispitanika 108 dalo svoje odgovore, odnosno da 9 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju nisu dali odgovor na pitanje korištenja metode „Analiza u devet koraka“ u organizaciji u kojoj su zaposleni. Od ukupno 108 ispitanika, 37 (34,30 %) ispitanika navelo je da je navedena metoda korištena u organizaciji u kojoj su zaposleni, 32 (29,60 %) ih je odgovorilo da nije korištena, dok su 39 (36,10 %) ispitanika naveli da im ova metoda nije poznata.

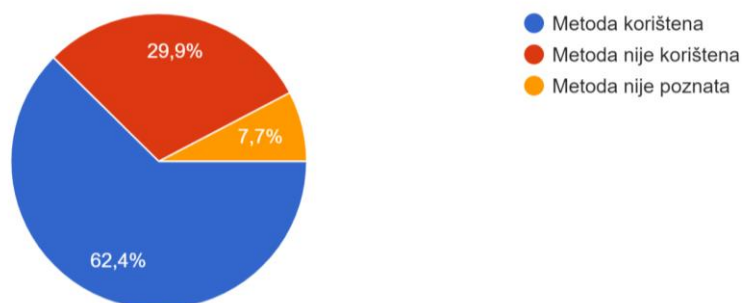
Analiza u devet koraka
108 odgovora



Grafikon 3. Korištenje tehnike „Analiza u devet koraka“

Od 117 ispitanika, njih 73 (62,40 %) navelo je da je u njihovoj organizaciji korištena tehnika „Imitacija ili oponašanje“, dok je 35 (29,90 %) ispitanika navelo da nije korištena. Devet ispitanika ili njih 7,70 % navelo je da im navedena tehnika nije poznata. Navedeni podaci prikazani su u Grafikonu 4.

Imitacija ili oponašanje
117 odgovora

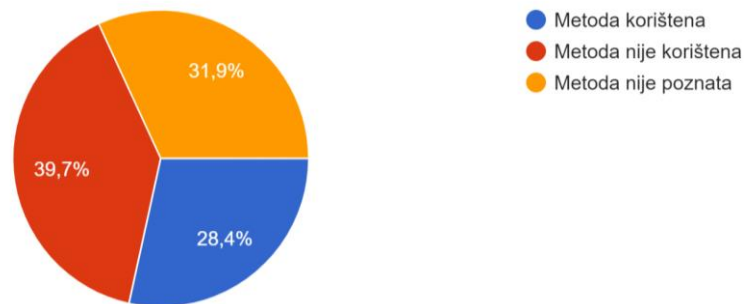


Grafikon 4. Korištenje tehnike „Imitacija ili oponašanje“

Iz Grafikona 5. razvidno je da je 33 (28,40 %) ispitanika navelo kako je tehnika kreativnosti „Ulaz-izlaz“ korištena u organizaciji u kojoj su zaposleni, dok je 46 (39,70 %) ispitanika

navelo da navedena metoda nije korištena. Njih 37 (31,90 %) odgovorilo je kako im metoda nije poznata. Također, od ukupno 117 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju 1 ispitanik nije dao svoj odgovor.

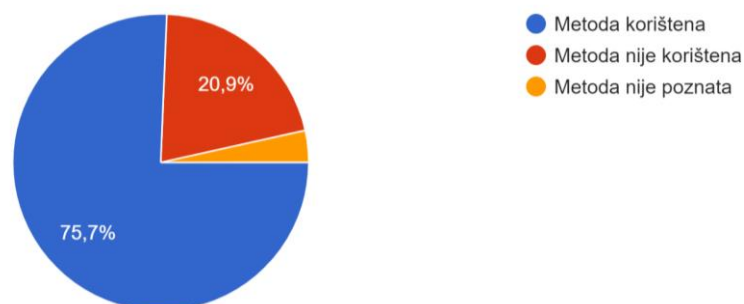
Metoda ulaza-izlaza
116 odgovora



Grafikon 5. Korištenje tehnike „Metoda ulaza-izlaza“

Ukupno 115 ispitanika dalo je svoje odgovore na pitanje o korištenju metode „Brainstorming“, dok dvoje ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje. Odgovori su prikazani u Grafikonu 6. Od 115 ispitanika njih 87 (75,70 %) navelo je kako je navedena metoda korištena u organizaciji gdje su zaposleni, dok je njih 24 (20,90 %) navelo da nije korištena. Četvero ispitanika ili njih 3,40 % je navelo da im nije poznata ova metoda.

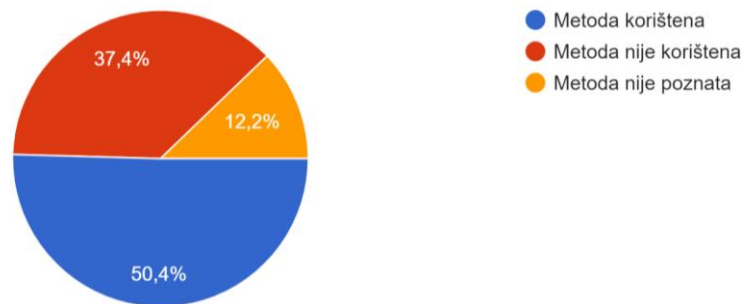
Brainstorming
115 odgovora



Grafikon 6. Korištenje tehnike „Brainstorming“

U odnosu na metodu „Brainwriting“ ukupno 115 ispitanika dalo je svoje odgovore, dok dvoje nije odgovorilo. Njih 58 (50,40 %) navelo je da je predmetna metoda korištena u organizaciji u kojoj su zaposleni, a 43 (37,40 %) da nije korištena. 14 ispitanika ili 12,20 % ova metoda nije poznata. Podaci su prikazani u Grafikonu 7.

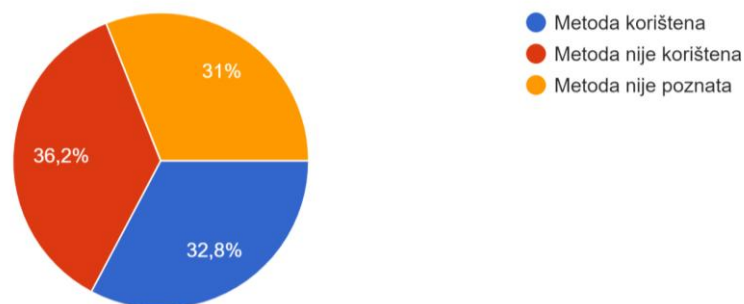
Brainwriting
115 odgovora



Grafikon 7. Korištenje tehnike „Brainwriting“

Iz Grafikona 8. nadalje proizlazi da je od 116 ispitanika koji su dali svoje odgovore, njih 38 (32,80 %) navelo da je metoda „Šest šešira“ korištena u organizaciji u kojoj su zaposleni, dok je 42 (36,20 %) ispitanika navelo da navedena metoda nije korištena. Njih 36 (31 %) ova metoda nije poznata.

Šest šešira
116 odgovora



Grafikon 8. Korištenje tehnike „Šest šešira“

4.4. Utjecaj kreativnosti zaposlenika na poslovanje organizacije

U Tablici 5. prikazani su odgovori ispitanika na pitanja o kreativnosti u konkretnoj organizaciji u kojoj su zaposleni. Ukupno 84 (72,20 %) ispitanika primijetilo je da su inovativne ideje zaposlenika u organizaciji gdje rade aktivno poticane, dok njih 33 (27,80 %) smatra da nisu. 68 (58,30 %) ispitanika smatra da organizacija u kojoj su zaposleni pruža dovoljno podrške za razvoj kreativnosti među zaposlenicima, dok je njih 49 (41,70 %) odgovorilo negativno. 67 (57 %) ispitanika smatra da su inovativne ideje nagrađene i priznate

unutar organizacije koje su zaposleni, dok njih 50 (43 %) smatra da to nije situacija u organizaciji gdje rade. Većina ispitanika, njih 94 (80,20 %) osjećaju se slobodno iznositi vlastite kreativne ideje na radnom mjestu. Njih 23 (19,80 %) ne smatraju se slobodnim na radnom mjestu iznositi svoje kreativne ideje. Ukupno 62 (52,60 %) ispitanika sudjelovalo je u projektima ili inicijativama koje su proizašle iz kreativnih ideja na njihovom radnom mjestu, dok je njih 55 (47,40 %) odgovorilo negativno na ovo pitanje, odnosno da nisu nikada sudjelovali u takvim projektima ili inicijativama. O ovim rezultatima u nastavku rada detaljno će se još raspraviti u idućem glavnom poglavlju.

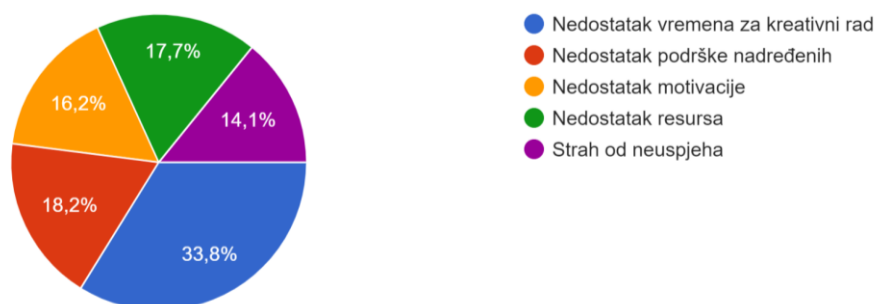
Tablica 5. Ukupni rezultati odgovora ispitanika na pitanja kreativnosti u organizaciji u kojoj su zaposleni

PITANJE/ODGOVOR	DA	NE
1. Jeste li ikada primijetili da su inovativne ideje zaposlenika aktivno poticane u organizaciji u kojoj ste zaposleni?	72,20 %	27,80 %
2. Smatrate li da Vaša organizacija pruža dovoljno podrške za razvoj kreativnosti među zaposlenicima?	58,30 %	41,70 %
3. Jesu li inovativne ideje nagrađene i priznate unutar organizacije u kojoj ste zaposleni?	57 %	43 %
4. Osjećate li se slobodno iznositi kreativne ideje u Vašem radnom okruženju?	80,20 %	19,80 %
5. Jeste li ikada sudjelovali u projektu ili inicijativi koja je proizašla iz kreativne ideje u organizaciji u kojoj ste zaposleni?	52,60 %	47,40 %

Sljedeća dva pitanja upitnika odnosila su se na stavove ispitanika o preprekama za razvoj kreativnosti i izvorima kreativnosti konkretno u poslovnom okruženju organizacije u kojoj su zaposleni. Iz Grafikona 9. razvidno je da ispitanici najvećom preprekom za razvoj kreativnosti u poslovnom okruženju smatraju nedostatak vremena za kreativni rad (33,80 % ispitanika). Na drugom mjestu po postotku dobivenih odgovora nalazi se nedostatak podrške nadređenih (18,20 % ispitanika), na trećem nedostatak resursa (17,70 % ispitanika), na četvrtom nedostatak motivacije (16,20 % ispitanika) i na posljednjem mjestu strah od neuspjeha (14,10 %). Ovdje treba napomenuti da jedan ispitanik koji je sudjelovao u istraživanju nije dao svoj odgovor na navedeno pitanje.

Koje prepreke smatrate najčešćim za razvoj kreativnosti u poslovnom okruženju? (Molimo označite sve primjenjive)

116 odgovora

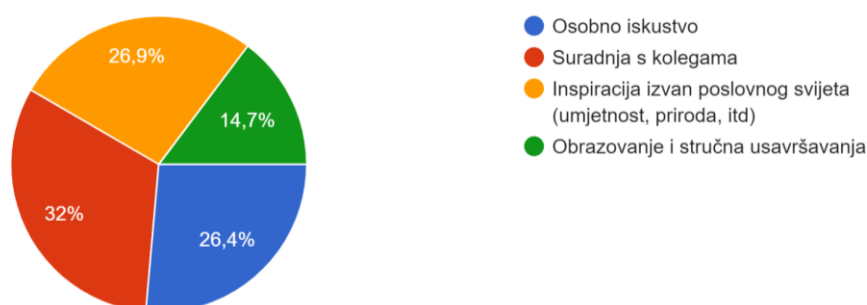


Grafikon 9. Prepreke za razvoj kreativnosti

U Grafikonu 10. Prikazani su stavovi ispitanika od izvorima kreativnih ideja gdje je razvidno da najviše ispitanika, njih 36 ili 32 % smatra kako su kreativne ideje rezultat suradnje s radnim kolegama. Ukupno 31 ili 26,90 % ispitanika smatra da inspiracija za kreativne ideje dolazi izvan poslovnog okruženja, a njih 30 ili 26,40 % inspiraciju vidi u osobnom iskustvu. Najmanje ispitanika, njih 17 ili 14,70 % navelo je da su kreativne ideje rezultat obrazovanja i stručnog usavršavanja. Od ukupno 117 ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju, njih 114 je dalo odgovore na ovo pitanje, dok troje nije odgovorilo.

Koji su glavni izvori kreativnih ideja u Vašem poslovnom okruženju? (Molimo označite sve primjenjive)

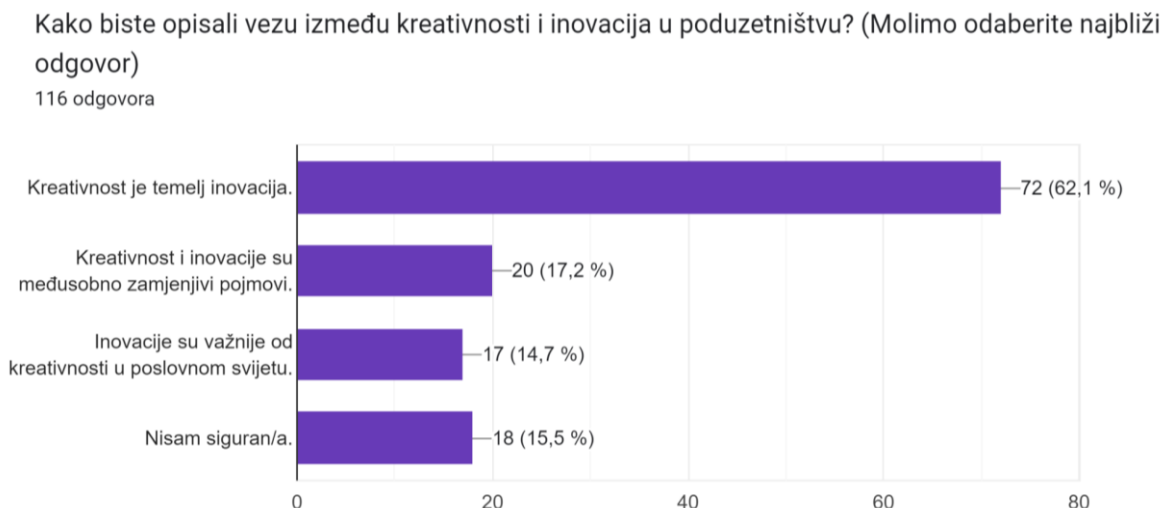
114 odgovora



Grafikon 10. Izvori kreativnih ideja

U Grafikonu 11. prikazani su stavovi ispitanika o vezi između kreativnosti i inovacija u poduzetništvu. Svoje odgovore dalo je 116 ispitanika, dok jedan nije odgovorio na ovo pitanje. Od 116 ispitanika njih 72 ili 62,10 % smatra da je kreativnost temelj inovacija. Ukupno 20 ili 17,20 % ispitanika smatra da su kreativnost i inovacije međusobno zamjenjivi

pojmovi, dok njih 17 ili 14,70 % smatra da su inovacije važnije od kreativnosti u poslovnom svijetu. 18 ispitanika (15,50%) su bili nesigurni oko odgovora na ovo pitanje te nisu ponudili niti jedan odgovor.



Grafikon 11. Stavovi o vezi između kreativnosti i inovacija u poduzetništvu

5. RASPRAVA

Prva dva istraživačka pitanja glasila su: „Prepoznaje li se u hrvatskim poduzećima kreativno razmišljanje zaposlenika?“ i „Potiču li hrvatska poduzeća kreativno razmišljanje svojih zaposlenika?“. Odgovori na ova pitanja dobiveni su tvrdnjama iz drugog dijela upitnika, a dijelom pitanjima i ponuđenim tvrdnjama iz četvrtog dijela upitnika. U drugom dijelu upitnika ispitanicima su ponuđene tvrdnje vezane za odnos poduzeća odnosno organizacije u kojoj su zaposleni prema samim zaposlenicima i kreativnosti zaposlenika unutar poslovnog okruženja. Uočena su podijeljena razmišljanja ispitanika, dok je zabilježen i veliki postotak ispitanika koji su bili neutralni (između 25 % i 32,50 % ispitanika). Ako se sagledaju samo oni ispitanici koji su se odlučili složiti ili ne s pojedinom pozitivnom tvrdnjom više je bilo slaganja nego ne slaganja s ponuđenim tvrdnjama. Tako rezimiranjem dobivenih rezultata odgovora ispitanika proizlazi:

- ispitanici se više ne slažu (37,40%) nego što se slažu (33,90 %) ili su neutralni (28,70 %) s tvrdnjom da organizacija u kojoj su zaposleni organizira radionice i treninge koji potiču kreativnost i motivaciju zaposlenika;

- ispitanici se više slažu (60,30 %) nego što se ne slažu (14,60 %) ili su neutralni (25 %) s tvrdnjom da organizacija u kojoj su zaposleni podržava slobodu kreativnosti i iznošenja novih ideja;
- ispitanici se više slažu (42,70 %) nego što se ne slažu (24,80 %) ili su neutralni (32,50 %) s tvrdnjom da je razina kreativnosti u organizaciji u kojoj su zaposleni visoka;
- ispitanici se više slažu (45,30 %) nego što se ne slažu (25,60 %) ili su neutralni (29,10 %) s tvrdnjom da su inovacije i kreativni projekti od strane zaposlenika nagrađeni i priznati u organizaciji u kojoj su zaposleni;
- ispitanici se više slažu (54,80 %) nego što se ne slažu (17,30 %) ili su neutralni (27,80 %) s tvrdnjom da organizacija u kojoj su zaposleni osigurava sve resurse koji su potrebni zaposlenicima za implementaciju rješenja;
- ispitanici se više slažu (55,60 %) nego što se ne slažu (13,70 %) ili su neutralni (30,80 %) s tvrdnjom da odjeli u organizaciji u kojoj su zaposleni međusobno razmjenjuju ideje.

Slijedom naprijed dobivenih rezultata proizlazi da od ukupnog broja ispitanika pretežu oni koji su stava kako je u poduzećima u kojima su zaposleni prepoznato kreativno mišljenje, kao i da su u istima osigurani resursi za implementaciju rješenja, ali isto tako prepoznaju nedostatak poticanja kreativnosti kroz organizirane radionice i treninge od strane poslodavca. Osim toga, ovo pitanje se dijelom testiralo i pitanjima iz četvrtog dijela upitnika u kojem je većina (72,20 %) ispitanika ocijenio da su inovativne ideje zaposlenika u organizaciji gdje su zaposleni aktivno poticane, dok 58,30 % ispitanika smatra da organizacija u kojoj su zaposleni pruža dovoljno podrške za razvoj kreativnosti među zaposlenicima. Većina (57 %) ispitanika smatra da su inovativne ideje nagrađene i priznate unutar organizacije koje su zaposleni, dok se njih 80,20 % osjećaju slobodno iznositi vlastite kreativne ideje na radnom mjestu. Također, većina ispitanika (52,60 %) sudjelovalo je u projektima ili inicijativama koje su proizašle iz kreativnih ideja na njihovom radnom mjestu. Slijedom navedenoga, proizlazi da rezultati istraživanja potvrđuju kako je u hrvatskim poduzećima prepoznata važnost kreativnog razmišljanja zaposlenika, kao i da se ista potiče u poslovnom okruženju, ali ove odgovore treba uzeti uz rezervu jer je jednako tako vidljivo da je prilično velik broj ispitanika bio neutralan, dok je njih većina smatralo kako ipak postoji prostor da se kroz određene radionice i druge oblike koji osvještavaju i potiču kreativno razmišljanje poboljša razina kreativnosti zaposlenika.

Treće istraživačko pitanje je glasilo: „**Jesu li zaposlenici u hrvatskim poduzećima upoznati s tehnikama razvoja kreativnog mišljenja u poslovnom okruženju?**“. Ispitanicima je na ocjenu ponuđeno šest tehnika, odnosno metoda kreativnosti: analiza u devet koraka, imitacija ili oponašanje, ulaz – izlaz, brainstorming, brainwriting i šest šešira. U Tablici 6. prikazani su sumirani rezultati odgovora ispitanika iz kojih se može iščitati s kojom metodom su ispitanici najviše upoznati, odnosno koje metode su najviše korištene i koje ne, te s kojima su najmanje upoznati ispitanici. Proizlazi da su svi ispitanici koji su dali odgovore pretežno upoznati s navedenim metodama neovisno o tome je li metoda korištena ili ne u njihovoj organizaciji. Najmanje su upoznati s metodama „Analiza u devet koraka“ i „Ulaz-izlaz“. U organizacijama gdje su zaposleni ispitanici, vidljivo je da se najviše koriste metoda „Brainstorming“, „Imitacija ili oponašanje“ i „Brainwriting“ za koje je više od 50 % ispitanika potvrdilo da su korištene. Navedeno je u skladu i s dosadašnjim istraživanjima i studijama koja pokazuju da su se ove metode pokazale često korištene u poslovanju (Diehl i Stroebe, 1987; Domitran, bez dat.; Interaction Design Foundation, bez dat.; Korkut i Kopal, 2018; Srića, 2003; Srića, 2017). Manje od polovine ispitanika je odgovorilo da navedene metode nisu korištene u organizacijama gdje su zaposleni, pri čemu se najveći postotak metoda koje nisu korištene, a poznate su ispitanicima, ističe metoda „Ulaz-izlaz“ gdje je 39,70 % ispitanika navelo da metoda nikada nije korištena u njihovoj organizaciji. Međutim, uočava se i veći broj odgovora prema kojima nisu korištene niti metode „Brainwriting“, „Šest šešira“ gdje je zabilježeno preko 30 % odgovora ispitanika. Neovisno o tome što su mišljenja ispitanika bila podijeljena o tome koliko je korištena pojedina metoda u poslovnom okruženju, proizlazi da je većina ispitanika upoznata s ovim tehnikama ili da su barem čuli za iste, a što potvrđuje da su zaposlenici u hrvatskim poduzećima su upoznati s tehnikama razvoja kreativnog mišljenja u poslovnom okruženju. Drugo je pitanje koliko su navedene metode učinkovite. Međutim, navedeno nije bilo predmetom ispitivanja. S obzirom na to da se može zaključiti da je većina ispitanika upoznata s metodama kreativnosti navedeno svakako predstavlja pozitivan čimbenik za napredovanje samih zaposlenika i samim time poduzeća. Ako postoji svijest zaposlenika o tome da svoju kreativnost mogu aktivirati upotrebnom nekih od predloženih metoda, za pretpostaviti je da će isti, onda kada je to potrebno i kada imaju otvorene mogućnosti, koristiti neku od istih kako bi došli do rješenja ili donosili određene poslovne odluke.

Tablica 6. Ukupni rezultati odgovora ispitanika o korištenju tehnika kreativnosti u poslovanju

METODA KREATIVNOSTI/ODGOVOR	KORIŠTENA	NIJE KORIŠTENA	NIJE POZNATA
Analiza u devet koraka	34,30 %	29,60 %	36,10 %
Imitacija ili oponašanje	62,40 %	29,90 %	7,70 %
Ulaz-izlaz	28,40 %	39,70 %	31,90 %
Brainstorming	75,70 %	20,90 %	3,40 %
Brainwriting	50,40 %	37,40 %	12,20 %
Šest šešira	32,80 %	36,20 %	31 %

Četvrto istraživačko pitanje glasilo je: „**Predstavlja li kreativno razmišljanje zaposlenika okosnicu uspješnog poslovanja hrvatskih poduzeća?**“. Odgovor na ovo pitanje proizlazi iz rezultata istraživanja dobivenih u odnosu na tvrdnje u drugom i četvrtom dijelu upitnika. Rezultati istraživanja pokazali su između ostaloga i stavove ispitanika općenito o kreativnosti u organizaciji u kojoj su zaposleni. Većina ispitanika (preko 60 %) složila se sa tvrdnjama koje naglašavaju važnu ulogu kreativnosti za uspjeh organizacije, razlikovanje od konkurencije, poboljšavanje ugleda i uštedu novca i vremena. Većina smatra kako su kreativni zaposlenici sposobniji u radu, inovativni i fleksibilni te da kreativnost poboljšava radnu atmosferu i motivaciju. Većina ispitanika, ukupno 62,10 % smatra da je kreativnost temelj inovacija za koje su se svi složili da su ključne u poslovanju poduzeća. Odgovori koje su dali ispitanici u skladu su i s dosadašnjim istraživanjima koja su nedvojbeno potvrdila važnu ulogu kreativnog razmišljanja u uspješnom poslovanju (Dieffenbacher, 2024; Nnadi, 2014; Madžar, 2018; Neely i Hii, 1998; Shah Bin Mazla i sur., 2020; Talmage-Rostron, 2024; TimesPro, 2023). Ovdje ipak treba naglasiti da su ispitanici najvećom preprekom za razvoj kreativnosti u poslovnom okruženju smatrali nedostatak vremena za kreativni rad i nedostatak podrške nadređenih. U vezi s tim naveli su kako je rezultat kreativne ideje obično povezan sa suradnjom s radnim kolegama. Naime, neki autori poput Sriće (1994) do sada su već naglašavali koliko je važan timski rad za poticanje kreativnosti te da kreativnu organizaciju čine upravo kreativni timovi. Pojedinci koji prihvaćaju nekonvencionalne rute i voljni su riskirati kako bi stvorili nove ideje čine kreativne timove. Timski rad je postao najpopularniji i najuspješniji model u suvremenim poslovnim organizacijama. Poslovna okruženja u kojima "ja" postaje "mi" ili gdje svi djeluju kao kohezivna cjelina prema zajedničkom cilju, stvaraju organizacije koje znaju kako okupiti timove iznimnih i kreativnih pojedinaca (Srića, 1994).

6. ZAKLJUČAK

Sposobnost osmišljavanja novih ideja, pronalaženja kreativnih rješenja za probleme i izražavanja na jedinstven način jest ono što je poznato kao kreativnost. Poticanje inovacija i napretka u svim sferama života ključni je atribut organizacijske klime. Ne samo da je kreativnost važna za pisce i umjetnike, već je također neophodna za uspjeh u poslu, znanosti, tehnologiji i drugim područjima. Uzrok može biti ili genetska predispozicija ili okolina koja potiče razvoj kreativnih vještina, ali praksa i vježbanje također mogu pomoći u razvoju i poboljšanju kreativnosti. Ključno je imati otvoren um, biti voljan razmotriti nove koncepte i pristupe i razviti svoju kreativnu stranu. Kao što svi znaju, kreativnost može pomoći čovjeku da dođe do novih odgovora na određena pitanja ili čak malih izmjena koje mogu značajno poboljšati rezultat. Unutar poslovnog sektora, inovativne ideje koje rješavaju specifične probleme ili poboljšavaju trenutne tijekove rada organizacije obično se nazivaju kreativnim idejama. Stavovi zaposlenika, vrijednosti, percepcije i ponašanja, kao i njihove interakcije s upravom i suradnicima, uključeni su u to. Nasuprot tome, loša organizacijska klima može rezultirati negativnim ishodima poput stresa, niskog morala i zategnutih međuljudskih odnosa. Ovaj rad je pokazao da kreativnost uistinu predstavlja okosnicu uspješnog poslovanja. Premda provedeno na relativno malom uzorku ispitanika, istraživanje je potvrdilo da se u hrvatskim poduzećima prepoznaje i potiče kreativno razmišljanje zaposlenika, od kojih su većina upoznati s tehnikama razvoja kreativnog mišljenja u poslovnom okruženju. Međutim, istraživanje je pokazalo da ipak po pitanju poticanja kreativnosti postoji prostora za napredak u hrvatskim poduzećima jer su ispitanici ukazali na potrebu za obrazovanjem radnika kroz edukacije koje će poticati kreativnost, ali i na potrebu veće timske suradnje koja čini se najviše i potiče kreativnost. Organizacije koje potiču kreativnost svih svojih članova ostvaruju konstantan napredak i razvoj. Kreativnost podrazumijeva inovativnost, širinu razmišljanja i sposobnost da se razmišlja izvan okvira. Jedna od ključnih prednosti kreativnosti u organizacijama jest njezina sposobnost da potakne timski rad, čime se automatski poboljšava i organizacijska klima. Kreativno okruženje potiče članove tima da razmišljaju zajedno, dijele ideje i surađuju na stvaranju novih rješenja. To omogućuje organizaciji da iskoristi različita znanja, iskustva i sposobnosti svojih zaposlenika kako bi stvorila inovativna rješenja za sve prepreke i probleme s kojima se organizacija u danom trenutku suočava. Stoga proizlazi da bi jedan od ključnih zadataka svakog poduzeća trebao biti rad na kreativnosti zaposlenika jer ih upravo ona dovodi do novih otkrića i rezultata. Razumijevanje važnosti poticanja kreativnosti

u poduzećima je ključno za postizanje konkurentne prednosti i dugoročnog uspjeha. Stvaranje poticajnog radnog okruženja, poticanje suradnje među timovima, ohrabrivanje zaposlenika, vodstvo primjerom, prepoznavanje i nagrađivanje kreativnog razmišljanja, postavljanje ciljeva koji zahtijevaju inovativna rješenja te omogućavanje vremena za istraživanje i eksperimentiranje su samo neke od ključnih strategija koje se često koriste u tom procesu. Nadalje, priznavanje i nagrađivanje kreativnosti, ulaganje u obuku i razvoj zaposlenika te podrška liderstva igraju značajnu ulogu u poticanju kreativnog razmišljanja u organizaciji. Uključivanje raznolikosti u timove doprinosi bogatstvu perspektiva i ideja, stvarajući tako plodno tlo za inovacije. Kombinacija ovih strategija može rezultirati dinamičnim i poticajnim okruženjem koje potiče kreativnost i inovacije te omogućuje poduzeću da ostvari svoj puni potencijal u dinamičnom poslovnom okruženju.

LITERATURA

1. Acs, Z. J. i Audretsch, D. B. (2005). Entrepreneurship, Innovation, and Technological Change. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1, str. 149-195. doi: <https://doi.org/10.1561/03000000004>. [pristupljeno: 30. siječnja 2024.].
2. Airfocus (bez dat.). What are the six thinking hats?. Preuzeto s: <https://airfocus.com/glossary/what-are-the-six-thinking-hats/>. [pristupljeno: 10. siječnja 2024.].
3. Antonites, A. J. i Van Vuuren, J. J. (2014). Inducing Entrepreneurial Creativity, Innovation and Opportunity-Finding Skills. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 8 (3), str. 235-271. doi: <https://doi.org/10.4102/sajems.v8i3.1197>. [pristupljeno: 10. siječnja 2024.].
4. Arar Lj. i Rački Ž. (2003). Prirodna kreativnosti, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju. Preuzeto s: file:///C:/Users/Ika/Downloads/12_1.pdf. W[pristupljeno: 15. siječnja 2024.].
5. Ballor, J. J. i Claar, V. V. (2019). Creativity, Innovation, and the Historicity of Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8, str. 513-522. doi: 10.1108/JEPP-03-2019-0016. [pristupljeno: 10. siječnja 2024.].
6. Baykal, E. (2018). Innovativeness in Family Firms: Effects of Positive Leadership Styles. *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations*. Dincer, H., Hacıoglu, U. i Yüksel, S. (ur.). Cham: Springer, str. 213-232. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77622-4_11. [pristupljeno: 18. siječnja 2024.].
7. Buzan, T. (2004). *Mentalne mape u poslu*. Zagreb: Veble commerce
8. Byers, V. (2017). Creativity, Innovation and Change. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/publication/317567620_Creativity_Innovation_and_Change. [pristupljeno: 22. siječnja 2024.].
9. Carnegie, D. (2013.). *Kako postati uspješan lider*, Zagreb: V.B.Z. d.o.o.
10. Clifford, C. (2018). Jeff Bezos: 'If you cannot afford to be misunderstood, don't do anything new or innovative'. CNBC Make it. Preuzeto s: <https://www.cnbc.com/2018/05/17/jeff-bezos-on-what-it-takes-to-be-innovative.html>. [pristupljeno: 26. siječnja 2024.].
11. Clow, J. E. (2008). Entrepreneurship Teaching Strategies Roston. *National Business Education Association*, 1, str. 102-112.

12. Diehl, M. i Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), str. 497–509. doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.497>. [pristupljeno: 30. siječnja 2024.].
13. Dieffenbacher, S. F. (2024). Successful Innovation Secrets Shared by Stefan F. Dieffenbacher. Preuzeto s: <https://digitalleadership.com/blog/successful-innovation-secrets/>. [pristupljeno: 30. siječnja 2024.].
14. Domitran, I. (bez dat.). Što je BRAINWRITING?. Preuzeto s: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1015-sto-je-brainwriting>. [pristupljeno: 30. siječnja 2024.].
15. Fedorowicz, J., Laso-Ballesteros, I. i Padilla-Meléndez, A. (2008). Creativity, Innovation, and E-Collaboration. *International Journal of E-Collaboration*, 4, str. 1-10.
16. Fillis, I. i Rentschler, R. (2010). The Role of Creativity in Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18, str. 49-81. doi: <https://doi.org/10.1142/S0218495810000501>. [pristupljeno: 18. siječnja 2024.].
17. Indeed (2023). 16 Techniques for Creativity. Preuzeto s: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-techniques>. [pristupljeno: 28. siječnja 2024.].
18. Interaction Design Foundation (bez dat.). What is Brainstorming?. Preuzeto s: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/brainstorming>. [pristupljeno: 27. siječnja 2024.].
19. Korkut, D. i Kopal, R. (2018). *Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija*. Zagreb: Algebra d.o.o., Visoko učilište Effectus-studij financija i pravo.
20. Korsgaard, S. i Anderson, A. (2011). Enacting Entrepreneurship as Social Value Creation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29, str. 135-151. doi: <https://doi.org/10.1177/0266242610391936>. [pristupljeno: 23. siječnja 2024.].
21. Madžar, D. (2018). Organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu (disertacija). Opatija: Sveučilište u Rijeci. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
22. Nnadi, C. (2014). Entrepreneurship Development and Its Impact on Small Scale Business Enterprises in Developing Countries: A Nigerian experience. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 3 (2), str. 1-8. doi: 10.4172/2169-026X.1000119. [pristupljeno: 23. siječnja 2024.].
23. Neely, A. i Hii, J. (1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review*. Cambridge: University of Cambridge.

24. Nwokebuife Onyinyechi, J., Han Jun, H., Mintah, C., Ejiolor Nnaemeka, S., Ofori Kwame, E. (2021). The Impact of Creativity and Innovation on Entrepreneurship Development: Evidence from Nigeria. *Open Journal of Business and Management*, 9(4), str. 1743-1770. doi: [10.4236/ojbm.2021.94095](https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94095). [pristupljeno: 18. siječnja 2024.].
25. Oke, A., Munshi, N. i Walumbwa, F. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38, str. 64-72. doi: [10.1016/j.orgdyn.2008.10.005](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005). [pristupljeno: 22. siječnja 2024.].
26. Samsung (bez dat.). Be Creative. Preuzeto s: <https://www.design.samsung.com/global/contents/design-thinking/>. [pristupljeno: 30. siječnja 2024.].
27. Sart, G. (2013). Effects of Technology Transfer Offices on Capacity Building in Creativity, Innovation and Entrepreneurship. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 4, str. 704-712. doi: [10.15405/FutureAcademy/ejsbs\(2301-2218\).2012.4.5](https://doi.org/10.15405/FutureAcademy/ejsbs(2301-2218).2012.4.5). [pristupljeno: 22. siječnja 2024.].
28. Shah Bin Mazla, M. I., Bin Jabor1, M. K., Tufail, K., Noor Yakim, A- F. i Zainal, H. (2020). The Roles of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. Conference: International Conference on Student and Disable Student Development. Preuzeto s: [file:///C:/Users/Downloads/125944672%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/125944672%20(2).pdf). [pristupljeno: 28. siječnja 2024.].
29. Srića, V. (1994.). *Inventivni menadžer*. Zagreb: Croman, M.E.P. Consult.
30. Srića, V. (2003). *Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost*. 2. izd. Zagreb: M.E.P. Consult.
31. Srića, V. (2017.). *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh*. 1.izd. Zagreb: Algoritam.
32. Talmage-Rostron, M. (2024). Importance of Creativity & Innovation in Entrepreneurship 2024. Preuzeto s: <https://www.nexford.edu/insights/creativity-innovation-in-entrepreneurship>. [pristupljeno: 20. siječnja 2024.].
33. Techsauce (2018). How Tesla creates Creative Innovations. Preuzeto s: <https://techsauce.co/tech-and-biz/how-tesla-creates-creative-innovations>. [pristupljeno: 30. siječnja 2024.].
34. TimesPro (2023). Importance Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship. Preuzeto s: <https://timespro.com/blog/importance-of-creativity-and-innovation-in-entrepreneurship>. [pristupljeno: 30. siječnja 2024.].

35. Tulane University (bez dat.). Creative Employees Are the Most Sought After, and Here's Why. Preuzeto s: <https://sopa.tulane.edu/blog/creative-employees-are-most-sought-after-and-here%E2%80%99s-why>. [pristupljeno: 30. siječnja 2024.].
36. Tracy, B. (2016). 6 Obstacles to Creative Thinking and How to Overcome Them. Preuzeto s: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/6-obstacles-to-creative-thinking-and-how-to-overcome-them/282960>. [pristupljeno: 24. siječnja 2024.].
37. Wiley, N. (2013). How to Become a Creative Person: The Ultimate Guide. Preuzeto: <https://www.printivity.com/insights/2022/09/01/how-to-become-a-creative/>. [pristupljeno: 28. siječnja 2024.].
38. World Bank Group (2020). Region Profile of Sub-Saharan Africa. Doing Business 2020 Indicators. Washington DC: World Bank Group. Preuzeto s: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>. [pristupljeno: 28. siječnja 2024.].

POPIS TABLICA

Tablica 1. Metoda devet koraka	15
Tablica 2. Stupanj obrazovanja ispitanika.....	32
Tablica 3. Godine radnog iskustva ispitanika.....	32
Tablica 4. Kreativnost u organizaciji.....	33
Tablica 5. Ukupni rezultati odgovora ispitanika na pitanja kreativnosti u organizaciji u kojoj su zaposleni.....	37
Tablica 6. Ukupni rezultati odgovora ispitanika o korištenju tehnika kreativnosti u poslovanju	42

POPIS SLIKA

Slika br. 1. Metoda ulaza-izlaza	17
Slika br. 2. 6-3-5 metoda	20

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	31
Grafikon 2.Dob ispitanika	31
Grafikon 3. Korištenje tehnike „Analiza u devet koraka“	34
Grafikon 4. Korištenje tehnike „Imitacija ili oponašanje“	34
Grafikon 5. Korištenje tehnike „Metoda ulaza-izlaza“	35
Grafikon 6. Korištenje tehnike „Brainstorming“	35
Grafikon 7.Korištenje tehnike „Brainwriting“	36
Grafikon 8. Korištenje tehnike „Šest šešira“	36
Grafikon 9. Prepreke za razvoj kreativnosti.....	38
Grafikon 10.Izvori kreativnih ideja.....	38
Grafikon 11.Stavovi o vezi između kreativnosti i inovacija u poduzetništvu.....	39