POTICANJE KREATIVNOSTI U ORGANIZACIJI: IZABRANE TEHNIKE I METODE

Zukić, Monika

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:449466

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Menadžment

Monika Zukić

POTICANJE KREATIVNOSTI U ORGANIZACIJI: IZABRANE TEHNIKE I METODE

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Menadžment

Monika Zukić

POTICANJE KREATIVNOSTI U ORGANIZACIJI: IZABRANE TEHNIKE I METODE

Diplomski rad

Kolegij: Teorija i politika razvoja poduzetništva
JMBAG: 0302023940
e-mail: monikazukic3@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Management

Monika Zukić

ENCOURAGING CREATIVITY IN THE ORGANIZATION: SELECTED TECHNIQUES AND METHODS

Graduate paper

Osijek, 2021

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 osobnog 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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: Monika Zukić

JMBAG: 0302023940

OIB: 28020385800

e-mail za kontakt: monikazukic13@gmail.com

Naziv studija: Teorija i politika razvoja poduzetništva

Naslov rada: Poticanje kreativnosti u organizaciji: izabrane tehnike i metode

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

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Monika Zukić

SAŽETAK

Predmet ovog rada je poticanje kreativnosti u organizaciji. Kreativnost je i postaje sve važnija vještina za organizacije jer osigurava agilnost, inovativnu snagu i rast. Koji je najvrjedniji neotkriveni potencijal u organizacijama? Kreativnost zaposlenika. Živimo u svijetu, koji predstavlja nestabilnost, neizvjesnost, složenost i dvosmislenost (nejasno/dvosmisleno). To znači da organizacije moraju opstati na tržištu koje se stalno mijenja s visokim stupnjem neizvjesnosti i složenosti. Kako bi bile zaštićene u budućnosti, organizacije stoga moraju biti agilnije i sposobne kontinuirano inovirati. Za to je potrebna kreativnost zaposlenika. Oluja mozgova, posebno pojedinačno, nije laka. Nakon nekog vremena nastavljate se vrtjeti u krugovima ili ste doslovno prazni. Kreativne tehnike pomažu da se ponovno pokrene svoj kreativni tijek i skrene s utabanog kolosijeka. Ovaj diplomski rad raspravlja o kreativnosti kao izabranoj značajci poduzetništva te se bavi načinima kako maksimizirati prepreke koje se mogu pojaviti kada se nastoji razmišljati izvan uvriježenog okvira. U radu su između ostalog prikazuju neke od tehnika poput imitacije, analize u devet koraka, imitacije, metode ulaza-izlaza, brainstorming metoda, brainwriting, šest šešira.

Ključne riječi: kreativnost, organizacija, kreativne tehnike, inovacija

ABSTRACT

The subject of this paper is to encourage creativity in the organization. Creativity is and is becoming an increasingly important skill for organizations as it ensures agility, innovative strength and growth. What is the most valuable untapped potential in organizations? Employee creativity. We live in a world that represents instability, uncertainty, complexity and ambiguity (unclear / ambiguous). This means that organizations must survive in an ever-changing market with a high degree of uncertainty and complexity. To be protected in the future, organizations must therefore be more agile and able to innovate continuously. This requires employee creativity. Brainstorming, especially individually, is not easy. After a while you keep spinning in circles or you are literally empty. Creative techniques help to restart your creative flow and deviate from the beaten track. This thesis discusses creativity as a chosen feature of entrepreneurship and deals with ways to maximize the obstacles that may arise when trying to think outside the box. The paper presents, among other things, some of the techniques such as imitation, nine-step analysis, imitation, input-output methods, brainstorming methods, brainwriting, six hats.

Key words: creativity, organization, creative techniques, innovation

SADRŽAJ

1. UVOD ... 1
2. KREATIVNOST ... 2
2.1. Pojmovno značenje kreativnosti ... 2
2.2. Elementi kreativnosti u organizaciji ... 4
2.2.1. Obilježja kreativnog pojedinca ... 4
2.2.2. Timska kreativnost ... 7
2.2.3. Organizacijska kreativnost i donošenje kreativnih odluka ... 9
2.3. Upravljanje organizacijskom kreativnošću ... 12
2.3.1. Razvoj poslovanja i organizacijske promjene ... 14
2.3.3. Mjerenje organizacijske kreativnosti ... 15
3. TEHNIKE RAZVOJA KREATIVNOSTI ... 17
3.1. Analiza u devet koraka ... 18
3.2. Imitacija ili kako oponašati najbolje ... 20
3.3. Metoda ulaza – izlaza ... 21
3.4. Oluja mozgova (brainstroming) ... 23
3.5. Zapisivanje misli (brainwriting) ... 26
3.6. Šest šešira ... 28
4. POVEZIVANJE INOVACIJE I KREATIVNOSTI ... 30
4.1. Definiranje inovacije ... 31
4.2. Značaj inovacije za organizaciju ... 32
4.3. Nastanak i razvoj inovacija u poduzeću ... 34
4.4. Vrednovanje ideja ... 35
4.5. Zapreke kreativnosti ... 36
4.5.1. Odbojnost prema idejama drugih ... 37
4.5.2. Birokratske prepreke ... 37
4.5.3. Uska specijalizacija ... 38
4.5.4. Bijeg od pogrešaka ... 39
4.5.5. Ograničeni resursi ... 39
4.6. Kreativnost i rutina ... 39
5. ZAKLJUČAK ... 41
LITERATURA ... 42
POPIS SLIKA ... 45
POPIS TABLICA ... 45

1. UVOD

Prije samog zamišljanja tehnika kreativnosti nužno je definirati što je kreativnost. Kreativnost je vještina koja se može razviti kad se potakne i vježba. Kreativnost je proces stvaranja ideja i povlači za sobom novi element sposoban za uspostavljanje novih društveno-ekonomskih standarda, koji kulminiraju inovacijom. Pomoću obilježja kreativnosti se može vidjeti što su tehnike kreativnosti. Tehnike kreativnosti su metode koje potiču kreativne akcije, bilo da se radi o umjetnosti ili znanosti. Usredotočeni su na različite aspekte kreativnosti, uključujući tehnike za stvaranje ideja i divergentno razmišljanje, metode ponovnog uokvirivanja problema, promjene u afektivnom okruženju i druge.

Najpoznatija tehnika je vjerojatno brainstorming, koja se koristi za razvijanje velikog broja novih ideja i obično se koristi u grupi. Brainstorming djeluje na principu kvantiteta, a ne na kvaliteti ideja, a posebno je popularan u reklamnim agencijama. Ostale tehnike kreativnosti uključuju analizu u devet koraka, imitaciju ili kako oponašati najbolje, metodu ulaza-izlaza, zapisivanje misli, Šest razmišljajućih šešira. Pitanje je: Mogu li ove tehnike uopće promovirati kreativnost?

Cilj ovog rada je predstaviti teorijski koncept kreativnosti koji okuplja pojedince u kolektivnom kontekstu, organizacijsku kulturu kao učinkovito sredstvo za širenje organizacijske kreativnosti, tehnike razvoja kreativnosti unutar organizacije, kao i povezanost inovacije i kreativnosti.

Kod izrade ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka koji se odnose na stručne i znanstvene knjige i članke koji su povezani sa temom o kojoj se piše u radu. Korištenjem sekundarnih izvora podataka se analizirala tema o kojoj se govori.

U obradi predmetne problematike koristit će se slijedeće znanstvene metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i komparativna metoda. Također se u radu koristi i metoda kompilacije kojom će se preuzeti rezultati tuđih istraživanja.

2. KREATIVNOST

Kreativnost danas postaje važan predmet znanstvenog istraživanja u područjima kao što su inovacije, obrazovanje, poslovanje i druga. Znanstveno istraživanje pokazuje složenost i višedimenzionalnost koncepta kreativnosti (Runco, 2014). U vezi s tim, koncept kreativnosti još uvijek ostaje važno pitanje u mnogim znanstvenim radovima.

Objašnjenje koncepta kreativnosti stalno se mijenjalo. Primjerice, prvo istraživanje kreativnosti analiziralo je ovaj koncept na individualnoj razini. Kasnija se istraživanja fokusiraju na kognitivnoj razini i analiziraju zašto se pojedinci kreativno ponašaju. Istraživanje iz 1990-ih započelo je analizu kreativnosti u sociokulturnom pristupu. Prije osamdesetih godina kreativnost je tretirana kao povremeno važna za uspjeh organizacija. Međutim, danas se kreativnost shvaća kao bitna za organizacije (Sawyer, 2011).

Godinom kreativnosti i inovacija u Europskoj uniji je proglašena 2009. godina. Europa je ovom inicijativom pokušala ojačati svijest o značaju kreativnosti u kontekstu društvenog, individualnog i gospodarskog napretka. Na europskoj razini je prepoznata važnost kreativnosti u poticanju inovacija koje su temeljne u ekonomiji utemeljenoj na znanju. Primjerice, u komunikaciji Uključivanja znanja u praksi: široko utemeljena strategija inovacija za EU navodi se da bez obrazovanja kao osnovne politike, inovacije ostaju bez podrške. Mora se promovirati talent i kreativnost od rane faze. (Baryniene i Dauknyte, 2015).

2.1. Pojmovno značenje kreativnosti

Kreativnost je temeljni aspekt ljudskog društva, ali istodobno je vrlo izazovno razumjeti i definirati. Tradicionalno je kreativnost bila povezana s umjetnošću, maštom, pa čak i inteligencijom. Tehnološki razvoj, globalizacija i demografski pomaci potaknuli su promjene u poslovnoj logici, praksi zapošljavanja i povećali konkurenciju među narodima, regijama i poslovnim organizacijama i tako doveli koncept kreativnosti na nova područja: na nacionalne i komunalne politike, korporativne strategije i izjave o vrijednosti, oglasi za posao i svakodnevna rasprava. Koncept kreativnosti ima ugodan zvuk i pozitivan oreol. Međutim, prihvaćanje koncepta kreativnosti onome koji se koristi u akademskom istraživanju postavlja nekoliko izazova. Kreativnost kao koncept ima mnogo značenja, a u nekim situacijama ne mora ništa značiti. To se može smatrati nečim iznimnim, ili nečim što svi imamo i

pokazujemo svaki dan. Kreativnost se može odvijati između pojedinca ili se može dati transcendentalnim osobinama. Može ga se promatrati kao neposredan proces ili kao složena kombinacija procesa, aktera i utjecaja.

Kreativnost je proces stvaranja ideja i podrazumijeva pojavu novog elementa sposobnog za uspostavu novih društveno-ekonomskih standarda, koji kulminira inovacijom. U tom se smislu promatra kao fenomen koji prethodi i oblikuje inovacijski proces. Kreativnost se smatra neovisnim procesom koji prethodi inovaciji, iako postoji odnos između ta dva koncepta, pri čemu je kreativnost povezana s generiranjem ideja i inovacije povezane s komercijalnom primjenom takvih ideja. Kreativnost se također smatra pojavom koja se javlja na dvije razine, od kojih je prva individualna. Druga razina, koja je u središtu ove rasprave, nalazi se u društvenoj sferi.

Današnje organizacije djeluju u vrlo konkurentnom, globalnom okruženju, pa kreativnost postaje ključna. Kreativnost potiče velike ideje, izaziva način razmišljanja zaposlenika i otvara vrata novim poslovnim mogućnostima. Iz tog razloga se „kreativnost" i „inovacija" često koriste naizmjenično, ali to su dva odvojena pojma.

Inovacije nisu samo jedna stvar, postoji mnogo kompetencija koje ulaze u realizaciju inovacije. Kreativnost je drugačija jer je kreativnost mehanizam inovativnosti. Osoba može imati sjajne ideje, ali ne biti inovativan. Kreativnost u poslu temeljni je prvi korak kojem više rukovodstvo mora dati prioritet. Kreativnost kod poduzetnika je rangirana kao čimbenik broj jedan za budući poslovni uspjeh – iznad upravljačke discipline, integriteta, pa čak i vizije. Jedan od razloga za to je: kreativnim vođama ugodnije je s nejasnoćama. Kako se industrije nastavljaju razvijati, poslovni ciljevi i prioriteti će se morati mijenjati (Srića, 2017, 2).

Poduzeća koja omogućuju razvoj kreativnosti uvijek se iznova nalaze na vrhu. Oni vide budućnost industrija (ili sanjaju potpuno nove industrije iz visoka). Slamaju čak i najmoćnije konkurente u bitkama zbog kojih bi David protiv Golijata izgledao jednako. I oni grade kulture koje im omogućuju da vode sa svrhom, te stvaraju veze sa potrošačima koje su jake kao i njihove veze s najbližim prijateljima i obitelji.

Kreativnost više nije luksuz u poslu. To je apsolutna nužnost. Dakle, poduzetnici trebaju početi pronalaziti alate koji su im potrebi za izgradnju kreativne kulture već danas, kako bi se sutra mogli pripremiti za nevjerojatnu budućnost.

2.2. Elementi kreativnosti u organizaciji

Prvi i najvažniji element kreativnosti je spremnost učiniti nešto novo. Nitko ne može naučiti ili natjerati osobu da postane kreativna. Umjetnik vidi različite oblike i boje čak i u zgužvanoj kuglici papira bačenoj u kantu za smeće. Kreativna osoba nikada ne bi bacila praznu limenku bezalkoholnog pića. Radije bi od toga napravio lijepu olovku. Kreativnost mora doći iznutra. Pojedinac bi se trebao znati izraziti. Ne mogu svi učiniti isto. Osoba ne treba držati svoje ideje u sebi. Uvijek je korisno podijeliti svoja razmišljanja sa svojim prijateljima, kolegama radnicima, nadređenima itd. Nikada se ne podcjenjujte (Amabile, Khaire, 2008).

Prihvaćanje izazova još je jedan vrlo važan element kreativnosti. Ponekad osoba mora riskirati. Koja je svrha raditi istu vrstu posla godinama? Ako se samo slijede upute šefa i drži se samo ključnih područja odgovornosti navedenih u pismu o imenovanju, odmah će djelatnik početi mrziti svoj posao. Kako kažu "Raznolikost je začin života".

Djelatnici trebaju biti otvoreni prema kritičarima. Djelatnik se ne treba osjećati loše ako njegov šef ne cijeni njegovu ideju. Umjesto toga treba sjesti s šefom i saznati zašto nadređeni smatra da ideja djelatnika ne bi uspjela. Nema apsolutno nikakve potrebe da se djelatnik demotivira i na kraju izgubi interes za posao. Treba razmisliti o raznim drugim opcijama i pogledati koja ideja najbolje odgovara trenutnoj situaciji. Djelatnici ne trebaju zaboraviti uzeti povratne informacije od svojih nadređenih, kao i od kolega radnika.

Otvorena komunikacija još je jedan bitan aspekt kreativnosti. Umjesto rada u izolaciji, uvijek je bolje raditi u timovima. Ljudi koji rade u reklamnim agencijama smatraju se najkreativnijima.

Temeljito istraživanje još je jedan bitan aspekt kreativnosti. Ono što je najvažnije u kreativnosti je da se mora imati barem neke misli.

2.2.1. Obilježja kreativnog pojedinca

Kreativni pojedinci stvaraju ideje i proizvode koji su relativno novi, adaptivni i korisni. Kreativni pojedinci s vremenom potiču promjenu domene. Kreativni pojedinci stvaraju ideje i proizvode koji su relativno novi, adaptivni i korisni. Kreativni pojedinci s vremenom potiču promjenu domene. Postoji pet ključnih karakteristika kreativnih ljudi koje koriste za

planiranje, izgradnju, provedbu i održavanje svega što su odlučili učiniti. Ove karakteristike su navedene u nastavku.

Fleksibilnost - Ovo je ključna karakteristika jer uključuje način razmišljanja koji sugerira da može postojati više od jednog odgovora ili rješenja za bilo koje određeno pitanje ili problem. Fleksibilni mislioci nisu uključeni u to što su previše fokusirani na jedan način rada i otvoreni su za inovacije. Oni također imaju sposobnost razumjeti kada nešto ne funkcionira, a zatim preći na alternativno rješenje/pristup.

Osjećaj velike znatiželje - Kreativni mislioci fascinirani su svijetom oko sebe. Postavljaju mnogo pitanja i imaju tendenciju razvijati vrlo intenzivan fokus koji ih vodi u gotovo sanjarenje dok pokušavaju otkriti kako nešto funkcionira, detalje lijepe strukture ili bilo što drugo na što pomisle.

Pozitivan stav - Pozitivan stav bitan je za kreativno razmišljanje jer ta pozitivnost potiče um na traženje detalja, čuđenje i, doista, rješenja. To je snažno povezano s mojom prethodnom točkom o intenzivnoj znatiželji. Osoba koja misli negativno nastoji blokirati mogućnosti, a ne gledati svijet oko sebe s takvim detaljnim čudom (Tonellato, 2014.).

Snažna motivacija i odlučnost - Ovdje dolazi naporan rad kreativaca. Dakle, svi možemo imati kreativne misli - ali kakva je korist od kreativnosti ako se zapravo ne pokaže svijetu u činu izgradnje ili stvaranja? Od stvaranja softverskih rješenja za velike probleme, preko stvaranja društvenog kapitala putem izgradnje zajednice ili slikanja umjetničkog djela, kreativnost zahtijeva praćenje koje može doći samo iz snažne motivacije i odlučnosti. Bez toga, kreativne ideje ostat će samo u umu pojedinca bez mogućnosti utjecaja na društvo i/ili zajednicu.

Neustrašivost - Ovo je zanimljiva karakteristika jer su vrlo kreativni ljudi skloni vjerovati u vrijednost ideja do kojih dolaze. Upamtite, također su fleksibilni pa su spremni promijeniti se; međutim, čini se da se ne brinu je li njihova ideja ispravna ili pogrešna jer vjeruju da njihova ideja donosi vrijednost polju u kojem se nalazi, čak i ako se kasnije može razotkriti.

Ako osoba radi na području umjetnosti, u poslu ili u izgradnji kapaciteta zajednice, važno je prepoznati kreativne ljude u svom timu, ali i njegovati te karakteristike jer se kreativnost može naučiti (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Kreativnost sama po sebi nema nikakvu direktnu vezu sa inteligencijom određene osobe tj. ona ne ovisi direktno o znanju koje osoba posjeduje, a tome svjedoče razni slavni svjetski

izumitelji koji nisu bili visokoobrazovani nego prosječni učenici koji su na temelju svoje mošte i svojih ideja proizveli izume bez kojih bi današnji život bio u potpunosti nezamisliv. Takvih ljudi na svijetu je veoma malo i zato je od iznimne važnosti zaposlenike poticati i obučavati kako na najbolji način pridonijeti dobrobiti organizacije u kojoj su zaposleni, a tako i cijelokupnom društvu. Originalnost se može navesti kao osnovni kriteriji svakog kreativnog pojedinca, dok su originalna rješenja zaista rijetka. Obrazovanje je samo po sebi vrlo važno, ali ono ponekada može i blokirati kreativnost pojedinca jer će ga previše usredotočiti na razne činjenice zbog kojih neće biti u mogućnosti razmišljati slobodno i kreativno. Radnici koji su sposobni i vrijedni izvršiti će bilo kakav posao na odličan način, ali na način koji su nasljedili od drugih radnika, odnosno može se reći da će takvi radnici kvalitetno provoditi tuđe ideje pa će zbog toga razina njihove kreativnosti biti na niskoj razini. Iz toga razloga se može primijetiti da je kreativnost zapravo u negativnoj svezi sa redom i disciplinom. Kreativni pojedinac u suštini se može definirati kao buntovan i ne želi se prilagoditi situaciji nego očekuje da se situacije prilogođavaju njemu. Takve osobe su karakteristične po tome što žele slobodu u razmišljanju, stvaranju i radu, oni žele „igrati“ po pravilima koja oni definiraju. Od iznimne je važnosti stalno raditi na sebi i vladati kreativnim tehnikama kako bi ta sama kreativnost bila što kvalitetnija i usmjerenija u potrebama.

Pojedinac u organizaciji postaje dio kolektivnog konteksta prema institucionalnim pravilima koja na kraju pokreću društveni proces putem ozakonjenja. S kreativne perspektive, ova osoba mora širiti svoje početne uvide, pri čemu se kreativnost pretvara u inovaciju tek poslije što se probije kroz postupke legitimiranja i igre moći kako bi se osigurali resursi potrebni za konsolidaciju izvorne ideje, koju dodatno mijenjaju ideje i znanje trećih strana na putu do završne verzije proizvoda ili procesa.

Kreativan pojedinac ima određene vještine koje mu omogućuju analizu iz više perspektiva i zauzimanje kritičnog stava prema utvrđenoj stvarnosti, pojavi kreativnosti. Ova je osoba primarni izvor kreativnosti svakog pojedinca u očekivanju da će to napraviti značajnu razliku jer kreativnost zahtijeva povoljan organizacijski kontekst.

2.2.2. Timska kreativnost

U industrijama gdje postoji stalna potreba za inovacijama kako bi se pobijedila konkurencija, nužno je imati prave kreativne resurse u kući. IT i telekomunikacije samo su dva primjera sektora u kojima si tvrtka ne može priuštiti da dugo stoji-postojeći se proizvodi moraju obnoviti, ponovno pokrenuti, ponovno razmisliti i ponovno lansirati kako bi utažili žeđ potrošača za najnovijom verzijom dok ostaju ispred tržišnih rivala.

Neki od najpoznatijih primjera neizbježno su povezani s izvornim mozgom koji stoji iza te ideje - za Virgin misle Richard Branson, za Apple misle Steve Jobs, za Microsoft misle Bill Gates, za Facebook misle Mark Zuckerberg itd. Ne može se poreći ključna uloga koju kreativni genij takvih pojedinaca odigrao je od samog početka. Međutim, ono što tvrtke koje gledaju takve primjere trebaju shvatiti je kako spojiti izvanredne talente sa podređenijim članovima svojih kreativnih timova. Ukratko, kako izbalansirati timske radnike i igrače? (Hulsheger, Anderson, Salgado, 2009).

Tvrtke nastoje stvoriti ono što je poznato kao "kapital kreativnosti" imajući na umu nekoliko ciljeva-revolucionirati postojeće industrijske standarde, povećati očekivanja javnosti, ostvariti dobit i proširiti svoj dugoročni ugled. To se postiže uspješnim timskim radom, za razliku od individualnih napora ili sveobuhvatnog korporacijskog pristupa. Ako sve bude išlo po planu, uspješna interna suradnja između članova tima dat će dotičnim tvrtkama konkurentsku prednost u odnosu na njihove konkurente, otvoriti radna mjesta za postizanje ovih ciljeva, postati financijski stabilniji, dobiti više razine prihoda i uživati u dugoročnijoj perspektivi. financijski prosperitet. Nitko ne tvrdi da je proces lak. Izvršne odluke moraju se donositi u smislu postojećih resursa, kako najbolje uložiti u njih.

Jedno od prvih pitanja koje bi si viši menadžeri i stručnjaci za ljudske resurse trebali postaviti jednostavno je poput gornjeg strateškog plana - ulažemo li svoj novac u individualni kreativni sjaj ili udružujemo svoje resurse upravljajući i strateški planirajući timski rad? Ako kreativne sposobnosti već ne postoje unutar tvrtke, onda ih se može zaposliti, pa ovo pitanje podvlači da je stvaranje kapitala kreativnosti u konačnici organizacijsko pitanje. Kreativnost tima potrebno je njegovati tijekom određenog vremena kako bi se osmislio inovativan proizvod, usluga, proces, strategija ili ideja. To uključuje kolektivno dijeljenje i razradu informacija radi postizanja određenih poslovnih ciljeva. Međutim, "kolektivno" ne znači nužno da svi uživaju na istoj razini doprinosa i doprinosa konačnom ishodu.

Bilo da viši menadžeri istražuju kako rasporediti postojeće resurse ili voditelji ljudskih resursa pokušavaju identificirati nove talente, obojica se suočavaju s istom dilemom. Tvrtka želi postići zajednički rezultat, ali u kojoj je mjeri proces kolektivan ili se temelji na pojedincima. Da se poslužimo sportskom analogijom, dajete li prioritet svom najcjenjenijem igraču ili se odlučujete za uravnoteženiji skupni napor?

Eric Cantona, slavni daroviti i karizmatični francuski nogometaš devedesetih, naširoko je smatran najprirodnijim talentom svoje generacije. Međutim, na kraju je izbačen iz reprezentacije, koja je kasnije osvojila Svjetsko prvenstvo 1998. pod surovim, ali učinkovitim vodstvom Didiera Deschampsa, kojeg je Cantona slavno označio kao "nosioca vode", što znači igrača bez definiranje talenta. Tom prigodom udruživanje resursa pokazalo se uspješnijim od oslanjanja na individualni sjaj. S druge strane, isti Cantona transformirao je borbeni Manchester United i nesumnjivo je značajno pridonio njihovom uspjehu za vrijeme njegovog boravka u timu. Jasno je da ne postoji jedinstveno rješenje za kreativnost u bilo kojoj vrsti profesionalne organizacije (Hulsheger, Anderson, Salgado, 2009).

Bilo da netko djeluje u korporativnim, sportskim ili drugim krugovima, postoji jedan zajednički nazivnik. Prije donošenja konačne kreativne odluke potrebno je generirati, podijeliti i razraditi informacije i ideje. Istraživanje ovog aspekta timskog rada u poslovanju dosad je pretpostavljalo da se to uistinu može provesti samo na temelju „aditivnog“ modela, gdje svačiji doprinos ima određeni utjecaj na konačnu odluku. Sve je to vrlo dobro za tvrtke koje rade 24 sata dnevno 7 dana u tjednu putem brainstorminga, ali to ne može biti stvarnost svakodnevnog poslovanja.

U nekom trenutku netko mora pregledati različite ideje koje se dijele i donijeti odluku. Iznad svega, nerealno je pretpostaviti da svi članovi tima dijele iste kreativne sposobnosti. Zbog toga je potrebno veću pozornost posvetiti alternativnom načinu rada - „disjunktivnom“ modelu, gdje kreativna „zvijezda“ ima najviše riječi u konačnom ishodu. Međutim, mudrost takvog modela treba ispitati uzimajući u obzir uvjete u kojima tvrtka radi.

Nedavna studija o mogućnostima raspodjele resursa za tvrtke koje žele potaknuti kreativnost pristupa problemu iz više kutova. Empirijsko istraživanje koje se usredotočilo na prodajne timove 75 pekarnica iz jedne tvrtke u središnjem dijelu Kine provedeno je putem anketa poslanih voditeljima timova i članovima prodaje, kao i korporativnih procjena dobivenih od HR odjela tvrtke. Cilj? Uspostaviti vezu između razine generiranih, razrađenih i podijeljenih informacija na nižoj razini prije prolaska na ljestvici i rezultirajućeg utjecaja koji “kreativna

zvijezda" ima na konačni ishod. Druga faza studija, provedena sustavnim pregledom studija kreativnosti tima,

Prvi jasni znakovi koji se pojavljuju iz studije odnose se na kreativnu dinamiku igrača zvijezda protiv tima. Ukratko, što je manji stupanj u kojem se informacije stvaraju i razrađuju odozdo, veće su šanse da će kreativne zvijezde iza inicijative dati rezultate. To nikako ne znači da bi sva poduzeća trebala sav svoj novac staviti na jednu osobu, pa je stoga druga faza studije koja istražuje probleme na razini zadataka i industrije. Ključ studije je identificirati, u skladu s postavkama i uvjetima, hoće li aditivni ili disjunktivni model poslu pružiti tvrtki najtočnija sredstva za predviđanje njihovog kreativnog potencijala.

Od različitih rezultata koji proizlaze iz druge faze, jasno je da tvrtke koje posluju u industrijama s nižom tehnologijom gdje je razina potražnje manja mogu biti puno sigurnije pri odabiru svestranijeg „timskog rada". U višim pritiscima, više tehničkim sferama poslovanja trebalo bi se više osloniti na individualni kreativni sjaj, a ne na konsenzusno upravljanje projektima.

2.2.3. Organizacijska kreativnost i donošenje kreativnih odluka

Tema upravljanja kreativnošću je važna za sve organizacije koje žele ostati konkurentne, a kreativna organizacijska klima preduvjet je inovacije. Stoga je zanimljivo procijeniti kreativnu klimu inovativne organizacije, posebno u odnosu na rastući koncept otvorene inovacije (Gassmann i sur., 2010).

Biti kreativan ne znači uvijek imati revolucionarne ideje, to jednostavno mogu biti poboljšane ili unaprijeđene vrezije postojećih ideja. U svakome području ljudskog djelovanja moguće je na brojne načne iskoristiti kreativnost. Kreativnim menadžerima smatraju se oni pojedinci koji pokraj novih ideja i rješenja potiču i kreativnost svojih suradnika. Donošenje kreativnih odluka je proces koji zahtijeva biranje između različitih mogućnosti koje se u datom trenutku pružaju. Potrebno je sve zaposlenike makismalno uključiti u proces donošenja odluka, te nastojati poboljšati i razvijati kreativne kapacitete koji će u konačnici pomoći u savladavanju prepreka koje se nalaze u samom procesu donošenja kreativnih odluka. Svako poduzeće i njegovo poslovanje može biti puno kvalitetnih ideja i ambicija, a veliki izazov u konačnici je pronalazak najboljeg načina da se upravo ta razina kreativnosti kanalizira u stvaran svijet rezultata. Uspješna poduzeća znaju dobro cijeniti kreativnost kojom njihovi zaposlenici

raspolažu te za njezino poticanje koriste se brojnim tehnologijama pa se može reći kako ne postoji grana poslovanja koja ne zahtijeva kreativnost.

Osim racionalnog odlučivanja, ograničenih modela racionalnosti i intuitivnog odlučivanja, kreativno donošenje odluka vitalni je dio uspješnog donositelja odluka. Kreativnost je stvaranje novih, maštovitih ideja. S izjednačavanjem organizacija i intenzivnom konkurencijom među organizacijama, pojedinci i organizacije potiču se na kreativnost u donošenju odluka, od smanjenja troškova do stvaranja novih načina poslovanja. Napominjemo da, iako je kreativnost prvi korak u inovacijskom procesu, kreativnost i inovativnost nisu isto. Inovacija započinje kreativnim idejama, ali također uključuje realno planiranje i provedbu.

Pet koraka za kreativno donošenje odluka na nekoliko je ključnih načina slično prethodnim modelima odlučivanja. Svi modeli uključuju identifikaciju problema , što je korak u kojem potreba za rješavanjem problema postaje očita. Ako ne prepoznajete da imate problem, nemoguće ga je riješiti. Uranjanje je korak u kojem donositelj odluke svjesno razmišlja o problemu i prikuplja informacije. Ključ uspjeha u kreativnom odlučivanju je posjedovanje ili stjecanje stručnosti u području koje se proučava. Zatim dolazi do inkubacije. Tijekom inkubacije pojedinac ostavlja problem po strani i neko vrijeme ne razmišlja o tome. U ovom trenutku mozak zapravo nesvjesno radi na problemu. Zatim dolazi osvjetljenjeili trenutak uvida, kada rješenje problema postane vidljivo osobi, obično kada se najmanje očekuje. Ovo je trenutak "eureke" sličan onome što se dogodilo starogrčkom izumitelju Arhimedu, koji je pronašao rješenje za problem na kojem je radio dok se kupao. Konačno, faza provjere i primjene se događa kada donositelj odluke svjesno provjerava izvedivost rješenja i provodi odluku.

Znanstvenik iz NASA-e ovako opisuje svoj proces donošenja odluka koji dovodi do kreativnog ishoda: Pokušavao je smisliti bolji način za odleđivanje aviona kako bi proces bio brži i sigurniji. Nakon što je prepoznao problem, uronio je u literaturu kako bi razumio sve mogućnosti, a mjesecima je radio na problemu pokušavajući pronaći rješenje. Tek kad je s unucima sjedio ispred restorana McDonald'sa, sinulo mu je. Zlatni lukovi "M" logotipa McDonald'sa inspirirali su njegovo rješenje: odleđivač će dizajnirati kao niz M-ova! 1 Ovo je predstavljalo pozornicu osvjetljenja. Nakon što je testirao i provjerio svoje kreativno rješenje, završio je s tim problemom, osim što je razmišljao o ishodu i procesu.

Istraživači se usredotočuju na tri čimbenika kako bi procijenili razinu kreativnosti u procesu donošenja odluka. Tečnost se odnosi na broj ideja koje osoba može generirati. Fleksibilnost se odnosi na to koliko su ideje različite jedna od druge. Ako ste u mogućnosti generirati nekoliko različitih rješenja problema, vaš proces donošenja odluka temelji se na fleksibilnosti. Originalnostodnosi se na jedinstvenost ideje. Mogli biste reći da je Reed Hastings, osnivač i izvršni direktor Netflixa, prilično kreativna osoba. Njegov proces donošenja odluka pokazuje najmanje dva elementa kreativnosti. Ne znamo točno koliko je ideja imao tijekom svoje karijere, ali njegove su ideje prilično različite jedna od druge. Nakon što je predavao matematiku u Africi s mirovnim zborom, Hastings je primljen na Sveučilište Stanford, gdje je magistrirao računalne znanosti. Ubrzo nakon što je počeo raditi u jednoj softverskoj tvrtki, izumio je uspješan alat za otklanjanje pogrešaka, što je dovelo do toga da je 1991. osnovao tvrtku za rješavanje problema s računalom Pure Software. Nakon spajanja i naknadne prodaje nastale tvrtke 1997., Hastings je osnovao Netflix, koji je napravio revoluciju poslovanje iznajmljivanja DVD -a putem online posudbe bez naknada za kašnjenje. Godine 2007. Hastings je izabran u upravni odbor Microsofta. Primjetno je da su njegove ideje originalne i fleksibilne.

Dostupne su mnoge tehnike koje poboljšavaju kreativnost. Linus Pauling, dobitnik Nobelove nagrade koji je popularizirao ideju da vitamin C može pomoći u izgradnji imunološkog sustava, rekao je: Najbolji način da imate dobru ideju je imati puno ideja. (Sterberg i Lubart, 1999). Jedan od popularnih načina generiranja ideja je korištenje brainstorminga. Brainstorming je grupni proces generiranih ideja koji slijedi niz smjernica koje ne uključuju kritiku ideja tijekom procesa brainstorminga, ideju da nijedan prijedlog nije previše lud i nadogradnja na druge ideje (piggybacking). Istraživanja pokazuju da količina ideja zapravo dovodi do bolje kvalitete ideja, pa se postavljaju visoke kvote za idejegdje skupina mora doći do određenog broja ideja prije nego što se dovrše, preporučuje se kako bi se izbjegao gubitak procesa i povećala učinkovitost brainstorminga. Još jedan jedinstven aspekt brainstorminga je da što je više ljudi uključeno u brainstorming, bolji će biti i ishod odluke jer raznolikost pozadina i pristupa daje skupini više snage za crpljenje. Varijacija brainstorminga je divlja oluja u kojoj se grupa usredotočuje na ideje koje su nemoguće, a zatim zamišlja što bi se trebalo dogoditi da bi one postale moguće. O brainstormingu će biti riječi u idućim poglavljima.

2.3. Upravljanje organizacijskom kreativnošću

Prema Madžar (2018: 52) poticanje kreativnosti i inovativnosti primarni je izazov upravljanja u svakoj organizaciji, posebice danas, u doba brzih promjena i kontinuiranog razvoja. U samom procesu upravljanja nužno je neprestano razvijati kapacitet za kontinuirane promjene i učestale prilagodbe, uz istovremeno očuvanje identiteta i vrijednosti organizacije. Osim navedenog je značajno prepoznati sposobnost ljudi za prilagođavanjem i novim stvaranjem – inoviranjem.

„Tradicionalno se misli da su kreativna samo neka područja u poslovanju, poput razvoja i dizajniranja novih proizvoda ili oblikovanja marketinških poruka. No, kreativna poboljšanja moguća su i u planiranju, vođenju projekata, upravljanju kadrovima, međuljudskim odnosima unutar organizacije, u odnosu s klijentima i kupcima“ (Carmeli, 2004. u Madžar, 2018: 53).

„Kreativna organizacija ima dvije mogućnosti:

- Imati u vodstvu kreativnog menadžera s drugim prosječnim radnicima koji se usuglašavaju i u cijelosti podržavaju odluke menadžmenta.
- Ili imati kreativne pojedince na različitim organizacijskim razinama i radnim mjestima.

U oba slučaja poduzeće treba podržavati originalnost i kreativnost, dati priliku svima jednako da pokažu što mogu“ (Madžar, 2018: 53).

Na domišljatosti, talentu i znanju pojedinaca je zasnovana inovacija, a potom na ustrajnom, napornom radu mnogih koji ju trebaju realizirati. „Istraživanja su pokazala da se barijere kreativnosti mogu sistematizirati u nekoliko glavnih kategorija:

- odbojnost prema tuđim idejama
- strah od pogrešaka
- birokracija
- ograničeni resursi
- preuska specijalizacija“ (Madžar, 2018: 54).

Kada se priča o kreativnosti poznato je da postoji više različitih mitova, a jedan od njih kaže da kreativnost dolazi samo od kreativnih ljudi. Kreativnost je zapravo najpoželjnija u odjelu istraživanja, razvoja, oglašavanja i marketinga, ali činjenica je da bi svaki zaposlenik nekog poduzeća trebao pokazivati određeni stupanj kreativnosti. Radnici koji konstantno rade pod

određenom dozom vremenskog pritiska kreativni su u veoma maloj mjeri jer nemaju na raspolaganju dovoljno vremena da predahnu i razmisle o zadatku koji se nalazi pred njima i za koji su odgovorni. Stoga mit koji kaže da vremenski pritisak potiče kreativnost je u potpunosti pogrešan. U poslovnom svijetu se navodi kako provođenje restrukturiranja potiče kreativnost, a to se zapravo definira kao netočno. Prilikom provođenja restrukturiranja i smanjivanju broja zaposlenika unutar organizacije konstantno se usredotočuju zaposlenikove misli na razmišljanje o svojoj budućnost i egzistenciji, a ne o poslu koji im je zadan. Upravo ta doza straha koja se u tom trenutku pojavljuje zaokupljuje misli zaposlenika što nikako ne rezultira kreativnom razmišljanju i kreativnom obavljanju posla te se u takvim trenutcima ne može računati na postizanje određenog stupnja zadovoljstva jer različita istraživanja potvrđuju da je sreća upravo on što potiče samu kreativnost kao i kreativno razmišljanje.

Kada se priča o kreativnosti na njezino djelovanje utječu i različite situacije koje ograničavaju njezino djelovanje. Takve situacije mnogi nazivanju tzv. ubjicama kreativnosti, a njih bi bilo poželjno maksimalno izbjegavati. Ubojice kreativnosti bile bi stroga raspodjela resursa, pogrešna raspodjela udjela, vanjsko ograničavanje vanjskog cilja, manjak pozitivnih povratnih informacija i nedostatak društvene raznolikosti. Kada u poduzeću prevladava podjela ljudi na uloge koje nisu primjerene to dovodi do apsolutnog kolapsa koji u potpunosti ubija kreativnost. Veoma je teško poslovati u poduzećima i okruženju u kojemu inovativne ideje ne dobivaju nikakve pozitivne reakcije, a bez pozitivnih povratnih informacija automatski se motivacija i volja zaposlenika potpuno smanjuju, a zatim i u potpunosti nestaju. Zaposlenici u homogenim skupinama lakše rade i puno bolje međusobno surađuju uz manju dozu kreativnosti, dok prečeste kontrole od strane nadređenih na radnim mjestima stvaraju veliku količinu pritiska i velikoj mjeri koče kreativnost.

Prema kvaliteti je usmjeren uspješan kreativni tim. „U njemu vođa tima mora stvoriti uvjerenje da ništa nije tako dobro da se ne bi moglo poboljšati. Zato se posebna pažnja posvećuje individualnim talentima članova, pružajući im mogućnost da se što više iskažu. U kreativnom timu vođa nastoji stvoriti poticajno okruženje za razvoj novih ideja. Kreativni tim traži slobodu, samostalnost i autoritet, ali i odgovornost za rezultate. Zato njegova uspješnost ovisi o slobodnom protoku informacija. Dok u autoritativnoj organizaciji menadžeri blokiraju informacije, u kreativnom se timu razgovara otvoreno i nesputano, u inventivnoj atmosferi u kojoj je lakše riješiti i najteže probleme. Upravljanje uspješnim grupama temelji se na primjeru rukovodstva. Vođe kreativnih timova imaju viziju i znaju potaknuti suradnike da ju prihvate i slijede. Odani su poslu, originalni, nezavisnog duha, fleksibilni i samopouzdani.

Vođenje tima putem dobrog primjera Leadership by Example odnosno upravljanje na način da naši postupci utječu na ponašanje drugih tako da se ponašaju i odgovaraju na način koji smatramo vrijednim i prikladnim za organizaciju, jedna je od najvažnijih metoda upravljanja kreativnom skupinom“ (Srića, 2016. u Madžar, 2018: 55)

2.3.1. Razvoj poslovanja i organizacijske promjene

„Pojam organizacijskih promjena trebao bi se promatrati kao jedna složena cjelina koja obuhvaća različite čimbenike organizacije. U suvremenim uvjetima poslovanja od organizacije se traži da bude fleksibilna i da promjene u svom okruženju svakako prepoznaje kao šansu, a ne kao prijetnju. Organizacija može poslovati efikasno samo kroz interakciju sa svojom širom okolinom. Način na koji organizacija djeluje u interakciji sa svojom okolinom u velikoj mjeri ovisi o samoj organizaciji, stoga je prisiljena pratiti promjene u okolini“ (Madžar, 2018: 55).

„Iz spomenutih razloga nužno se nameće potreba da je menadžment organizacije sve više fokusiran na pitanja kako upravljati promjenama. Za uspjeh ili neuspjeh organizacijske promjene bitan je način na koji se određena promjena provodi, odnosno kako se njome upravlja. Svaka promjena u sebi ima element nepoznatog, stoga promjena uvijek nosi rizik i neizvjesnost. Također jako je bitno i utvrditi razliku između planiranih organizacijskih promjena od onih koje se događaju kao rezultat djelovanja vanjskog okruženja. Ako organizacija želi opstati mora biti spremna kvalitetno reagirati na sve promjene uzrokovane od strane konkurencije kao i na sve promjene u svom okruženju. Upravljanje promjenama znači upravljanje kompleksnošću, planiranje, evaluacija i implementacija strategija što proizlazi iz činjenice da su promjene jedna od važnijih konstanta zabilježenih kroz povijest (McCalman et al., 2016.:3). Empirijsko istraživanje o važnosti tijekom oblikovanja, implementacije i evaluacije procesa upravljanja uslijed organizacijskih promjena proveli su (Straatmann et al. 2016.), te ukazali na bitnost i određene klase varijabli koje dovode u pitanje reakcije zaposlenika na organizacijske promjene“ (Madžar, 2018: 55).

2.3.2. Kreativna klima

Organizacijska klima povezana je sa zadovoljstvom zaposlenih i sa uspješnoću odjela u organizaciji, a ona može biti inovativna i neinovativna ovisno o tome potiče li ta organizacijska klima inovacije ili ne. Kreativnu klimu poduzeća teško je mjeriti i manje je opipljiva, a brzo i lako se mijenja, dok se organizacijska klima odnosi na različite stavove, načine ponašanja i osjećaje koji se ponavljaju, a u drugu ruku zapravo karakteriziraju život u poduzeću. U poduzećima postoje različiti faktori klime koji utječu na stvaranje inovacije i vrijednosti, a neki od njih su: uključenost, sloboda, rasprava, konflikti, humor, preuzimanje rizika i povjerenje. S druge strane u organizaciji nam se javlja i organizacijska kultura koja se svodi na skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i normi ponašnja, a kroz nju se stvara kreativna klima poduzeća.

2.3.3. Mjerenje organizacijske kreativnosti

Haner (2005) naglašava da postoji preklapanje između procesa inovacije i kreativnosti: "Postupci kreativnosti i inovacijski procesi su ... različiti, ali pokazuju zajedničke karakteristike i obrasce koji omogućuju zajedničko promišljanje." Bledow i suradnici (2009) napravili su slično razlikovanje i izričito identificirali prvu fazu (Izum1) s kreativnošću. Cijeli proces inovacije smatrali su uključivanjem proizvodnje novosti (u stvari kreativnost) plus implementacijom inovacije (eksploatacija). Gledano na ovaj način, kreativnost nije istovjetna inovaciji, ali čini neizostavni element dvodijelnog procesa. West (2002) je tu stvar izričito izjavio: "Kreativnost je razvoj ideja, dok je inovacija ... primjena ideja."

Postoje opsežne studije o tome kako izmjeriti kreativni proizvod u najširem smislu. O'Quin i Besemer (1999) opisuju tri uobičajena pristupa za mjerenje kreativnosti proizvoda: neizravno mjerenje, globalno prosuđivanje i mjerenje zasnovano na kriterijima. Ovi su pristupi razvijeni kako u općenitoj domeni tako i u kontekstu specifičnom za određenu domenu. Neka od mogućih rješenja uključuju upotrebu stručnih ocjenjivača, divergentno bodovanje kreativnih proizvoda zasnovanih na razmišljanju radi originalnosti ili tečnosti (Reiter-Palmon i sur., 2009.) ili procjena povijesnog utjecaja proizvoda (Simonton, 2009.).

„Mjerenje kreativnosti prema (Villalba, 2008.) se dijeli na dva različita pristupa. Psihološki pristup baziran na tradicionalnim psihometrijskim modelima koji su fokusirani na

karakteristikama individualnih razina i opći pristup baziran na disciplinama kreativnog aspekta društva. Načini za jačanje kreativne sposobnosti neke organizacije su istraživani i mjereni prvenstveno suradnja unutar organizacije temeljena na kreativnosti, iskorištavanje znanja i poboljšanje odnosa unutar i izvan organizacije (Nemiro, 2004)“ (Madžar, 2018: 59).

3. TEHNIKE RAZVOJA KREATIVNOSTI

Kreativnost se može poboljšati mnogim kreativnim tehnikama. U stvari, kreativnost se ne može samo poboljšati, već i usmjeriti i usredotočiti se na granu studija ili zanata. Primjerice, ljudi u prodaji i marketingu mogu upotrebljavati drugačiji skup kreativnih tehnika u usporedbi s onima u upravljanju kvalitetom.

Pokušaji da se poveća kreativnost u umovima ljudi se mogu staviti pod dvije važne klasifikacije (Srića, 2003, 74):

- tehnike prikladne za povećanje kreativnosti kod pojedinaca, te
- tehnike za povećanje kreativnosti za grupu pojedinaca, što odgovara potrebama radne snage.

Ideje se generiraju kreativnim tehnikama. Tehnike koje potiču kreativno djelovanje i daju rješenja za probleme nazivaju se "tehnikama kreativnosti". Tehnike kreativnosti vrlo su korisne u procesu dizajniranja jer daju ogromne količine ideja u kratkom vremenu. Većina ovih tehnika općenita je i vrijedi za širok raspon problema.

Kreativno mišljenje mogu se uspješno primjenjivati u modernom menadžmentu, obrazovanju, životu i radu. Kreativne tehnike su većinom temeljene na konceptima mentalnih kutija, kopča, šifri, asocijacija i pitanja. Njihova sustavna primjena će svakoga učiniti kreativnijim.

Najveći broj kreativnih tehnika je razvijen u Sjedinjenim Američkim Državama tijekom posljednjih pet desetljeća, i to podjednako na Sveučilištima kao i u industriji. Ipak, prevladavaju primjene u razvojnim službama industrije radi povećanja inventivnosti intelektualnog rada.

Metode za poticanje kreativnog mišljenja su osmišljene tako da osobama pomognu u prevladavanju „problema u rješavanju problema“. Sama njihova primjena stavlja osobe u položaj da mora dovoditi u pitanje tradicionalne pristupe i „rastezati“ konvencionalne granice ljudskog znanja. Te metode tjeraju osobe da se udalje od rigidnosti i sigurnosti „logičnih“ rješenja, da preispituju stare navike mišljenja i uklone utjecaj onih stavova, pretpostavki, pristupa, uvjerenja, normi i vrijednosnih sudova koji bi mogli sputati maštu. Primjena kreativnih tehnika upućuje onu stranu očiglednoga ka traženju rješenja na neočekivanim i neobičnim mjestima.

Postoji mnogo računalnih alata za podršku kreativnosti, poput modela umjetne inteligencije, informacijskih sustava itd. Koji se mogu koristiti za povećanje kreativnosti, istraživanje alternativa fiksnim idejama i poticanje mašte. Analitičke tehnike uključuju linearni pristup mislima kao niz koraka koje treba slijediti. Najbolji primjeri ove tehnike bit će tehnika "Wh-pitanje", gdje se sudionika potiče da nastavi razmišljati postavljajući mu sugestivna pitanja poput: "Tko, Što, Kada, Gdje, Zašto i Kako). Poznato je da ta pitanja potiču različite smjerove razmišljanja i pomažu u organiziranju svih točaka ovih misli u jednom kontekstu ili naraciji. Za usporedbu, intuitivne tehnike su manje strukturirane tehnike, gdje instruktor ima mogućnost preskočiti nekoliko koraka i omogućiti sudioniku da na kraju da cjelovit odgovor, prema njegovoj naraciji. Često se uspoređuje s tehnikom "Wishful Thinking".

3.1. Analiza u devet koraka

„Analizu kao metodu predložio je i razradio jedan od pionira u razvoju tehnika za poticanje kreativnog mišljenja Alex F. Osborn. Općeniti naziv za taj tip tehnika je lista atributa (Checklist, Attribute Listing) ili podsjetnik za sustavno postavljanje pitanja. Metoda se primjenjuje se na način da za problem kojemu se želi naći kreativno rješenje pročešlja barem kroz neke od devet skupina pitanja. Odgovarajući na njih moguće je doći do niza novih i korisnih prijedloga. Ova tehnika pokušava dati što više povoda za inventivno razmišljanje o problemu koji osobu muči, može se vrlo uspješno primijeniti na bilo koji fizički predmet (proizvod) i dobiti čitav niz prijedloga kako ga razviti, unaprijediti, promijeniti, poboljšati ili usavršiti (Srića 2003)“ (Crnoja, 2019: 15).

„Na primjer:

- Što se sve može oduzeti?
- Može li nešto biti manje, kraće ili laganije?
- Da li je moguće nešto potpuno ukloniti?
- Možemo li proizvesti računalo koje lebdi nad stolom ili sat koji se ugrađuje u glavu ispod kose,
- te se povezuje elektrodama s ljudskim mozgom?“ (Crnoja, 2019: 15).

Analiza u devet koraka se primjenjuje na sljedeći način:

1. KORAK → Organizacija utvrđuje problem koji želi riješiti, odnosno predmet, uslugu ili proizvod koji se želi poboljšati

2. KORAK → Definiraju se najvažnije komponente izabranog problema

3. KORAK → Definiraju se konkretne značajke tj. „atributi“ važnijih komponenti

4. KORAK → Komponente i atributi analiziraju se tako da se na njih primjenjuje lista različitih pitanja kao niz „okidača“ za generiranje invetivnih i originalnih ideja

Problem za koji se želi naći kreativno rješenje treba „protjerati“ barem kroz neke od devet skupina pitanja. Odgovarajući na njih, može se doći do niza novih i originalnih prijedloga.

Tablica 1. Analiza u 9 koraka

r.b.	KORACI	PITANJA
1.	**Tražiti analogije**	Što još nalikuje na naš problem? Imamo li nekih poučnih primjera iz prošlosti? Koje ideje mogu pomoći kao usporedba ili sugestija?
2.	**Pronaći druge načine uporabe**	Kako se još može upotrijebiti i analizirati problem takav kakav jest? Koji su drugi mogući načini uporabe predmeta, proizvoda ili usluge ako ih modificiramo?
3.	**Preinačiti**	Može li se promijeniti značenje, boja, pokret, miris, zvuk, oblik? Koje su još promjene moguće?
4.	**Povećati**	Što se sve može dodati? Može li to biti češće, jače, veće?
5.	**Smanjiti**	Što se sve može oduzeti? Može li to biti manje, kraće, laganije, rjeđe? Može li se potpuno ili djelomično ukloniti?
6.	**Zamijeniti**	Može li to obaviti neka druga osoba? Može li to zamijeniti neka druga stvar? Je li moguće upotrijebiti drugo vrijeme, drugo mjesto, drugi materijal, drugi procesi?

7.	**Preurediti**	Mogu li se neki dijelovi uzajamno zamijeniti? Mogu li se upotrijebiti druge komponente? Jesu li mogući drugi oblici, redosljed, brzina, raspored?
8.	**Povezati**	Može li se povezati nekoliko različitih ideja u jednu cjelinu? Mogu li se razni dijelovi uzajamno fizički spojiti? Je li moguće istodobno ostvariti više ciljeva?
9.	**Izokrenuti**	Može li se to uraditi unatrag, obrnutim slijedom, okrenuti naopako? Mogu li se izmijeniti usluge ili funkcije dijelova?

Izvor: izrada autora

„Kao i druge metode, ova tehnika pokušava dati što više povoda za inventivno razmišljanje o problemu koji nas muči. Ovu metodu se može vrlo uspješno primijeniti na bilo koji fizički predmet (odnosno proizvod) i dobiti čitav niz prijedloga kako ga razviti, unaprijediti, promijeniti, poboljšati odnosno usavršiti„ (Crnoja, 2019: 15).

3.2. Imitacija ili kako oponašati najbolje

Oponašanje tuđih ideja je podcijenjen alat za učenje. Mnogi kreativni inovatori istakli su se kao nevjerojatno dražesni mimičari drugih. "Dobri umjetnici kopiraju, sjajni umjetnici kradu", kaže da se autorski maksimum često pogrešno dodjeljuje Picassu (Crnoja, 2019).

Imitacija je vodeći put do poslovne inovacije, čak i ako je imitator usidren osjećajem podsmijeha. Sve više tvrtki crpi sjajne ideje gdje god ih može dobiti - u vlastitoj industriji ili izvan nje. Bolnice su prilagodile postupke sigurnosti i učinkovitosti iz vojne i aviokompanije. Proizvođači zrakoplova prihvatili su koncepte upravljanja vitkim lancem opskrbe automobila. Ritz-Carlton, luksuzni lanac hotela i odmarališta, vodi Ritz-Carlton Leadership Center koji je pomogao osposobiti svoj legendarni kult korisničkih usluga i najbolju praksu osnaživanja zaposlenika menadžerima iz tvrtki širom industrije (Crnoja, 2019).

Najistaknutiji primjer oponašanja imitiranjem je Fordov razvoj automobilske montažne linije - sustav kojeg je Henry Ford kopirao (i poboljšao) iz čikaške tvrtke koja se bavi preradom mesa.

Neumoljiva ambicija Henryja Forda da izgradi svoj Model T automobilom velike količine i niske cijene, zajedno sa svojim inženjerskim znanjem i iskustvom u proizvodnji osigurala je vodstvo i kreativno okruženje koje su njegovali razvoj pokretne mehaničke montažne linije. Danas je pokretna montažna linija vrhunac proizvodnje. Gotovo sve što se danas industrijski proizvodi - automobili, zrakoplovi, igračke, namještaj, hrana - prolazi niz montažne linije prije slijetanja u kupčeve domove i urede (Crnoja, 2019).

Geneza pokretne montažne linije nalazi se u američkoj industriji poljoprivrednih proizvoda. Tijekom kasnog 18. stoljeća kretanje žitarica promijenilo se iz ručnog rada u pojaseve i kasnije kretanje hmelja (Crnoja, 2019).

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

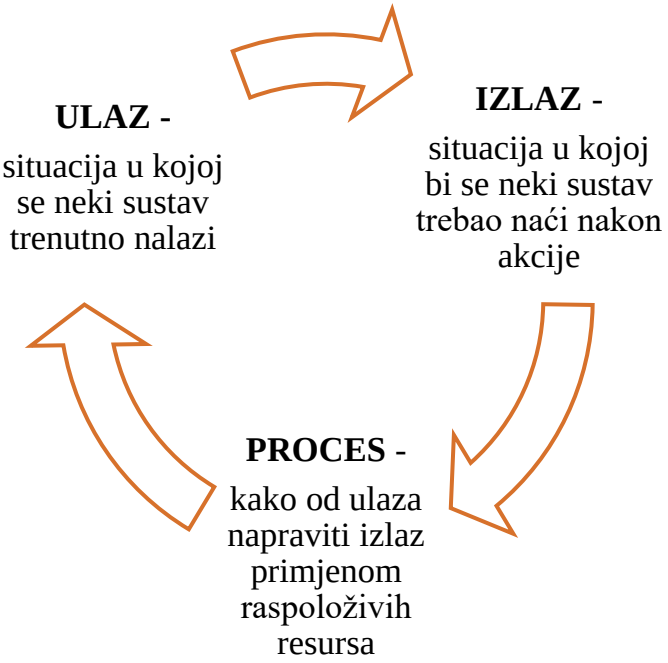
- Što uzrokuje promašaj?
- Kako izbjeći promašaj?
- Kako promašaj pretvoriti u pogodak?“ (Crnoja, 2019: 16).

„Zadnje pitanje je od najveće važnosti, jer se u biti u većini promašenih ideja možda krije ona dobra, ali nije uspjela jer je ispušten neki bitni detalj koji će promašaj transformirati u pogodak. Prema autoru Srići (2003:78), profesor Teodore Levitt na Harvard Bussines School u SAD-u prvi put upotrebljava pojam inovativna imitacija koja se bitno razlikuje od obične imitacije.“ (Crnoja, 2019: 16).

3.3. Metoda ulaza – izlaza

„Metoda ulaza- izlaza (Input- Output Technique) primjenjuje za definirane problematične situacije. Njezina primjena počiva na identificiranju triju temeljnih komponenata“ (Crnoja, 2019: 16):

Slika 1. Metoda ulaza-izlaza



Izvor: izrada autora prema Crnoja (2019)

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

Što je veća razlika između cilja, odnosno željenog i postojećeg stanja, to je veći izazov u traženju kreativnih rješenja. Ukoliko je neki cilj osobi lako dohvatljiv, tad se osoba neće osjećati posebno motiviranom pa će vjerojatno ulagati manje truda u proces. Ako je ipak željeni izlaz dalek i naizgled neostvariv, postoji mogućnost da će se osoba unaprijed predat i ne pokušavajući ostvariti nemoguće. Svaki put bi trebalo startati od pretpostavke da je svaki cilj dosežan. Drugo je koliko je vremena, resursa i kreativnosti potrebno da bi se on dosegnuo. Iz tog razloga, bitno polazište u stvaranju pretpostavki za kreativnu primjenu metode ulaza-izlaza je upravo visoko postavljanje ciljeva. Iz ove metode se može vidjeti da što je problem kompliciraniji i teži, to će više mašte, inovacije i kreativnosti trebati ulagati u generiranju ideja kojima bismo ga mogli pokušati savladati. Postoji poslovica koja kaže "da je lako ploviti po mirnom moru, dok uzburkane vode traže najbolje kormilare".... Input- output tehnika je podloga za generiranje kreativnih prijedloga među kojima sigurno postoji i onaj koji pruža pravo rješenje za određeni problem (Srića, 2017)“ (Crnoja, 2019: 17).

3.4. Oluja mozgova (brainstroming)

Oluja mozgova (engl. brainstorming) ima mnoštvo popularnih značenja. Ponekad ga se naziva ležernom raspravom za nove ideje. Neki vjeruju da je izraz *brainstorming* univerzalni tretman kreativne tehnike rješavanja problema. Prema Alexu Obsornu - Brainstorming je alat za maksimiziranje kreativnosti grupe u rješavanju problema. To je tehnika konferencije kojom grupa pokušava pronaći rješenje određenog problema tako što sve ideje spontano sakupi od svojih članova. Prema Websterovom novom Rječniku svjetskog koledža - Brainstorming je neomeđena ponuda ideja ili prijedloga svih članova odbora, konferencije itd. U nastojanju da nađu rješenje problema, generiraju svježe ideje itd (Carnegie, 2013:149).

Izraz Brainstorming koristi i popularizira Alex Faickney Obsorn 1953. godine kroz knjigu Primijenjena mašta. Obsorn je u ovoj knjizi predstavio metodu Brainstorminga i učinkovita pravila za seansu brainstorminga. Kad je ostao bez posla, radio je kao novinar, pisao je i knjigu, ali je izdavač odbio knjigu zbog starih ideja. Izdavač mu je rekao da njegova knjiga nije nova i da joj nedostaje kreativnih ideja. Kasnije je Osborn pokrenuo vlastitu reklamnu tvrtku za pružanje novih kreativnih ideja. Osborn je organizirao studije grupnih rasprava za rješavanje problema 1939. godine. Frustrirana je nesposobnošću zaposlenika da razvijaju kreativne ideje. Započeo je masovno grupno razmišljanje i otkrio značajno poboljšanje ideja koje je proizveo zaposlenik (Carnegie, 2013:149).

Brainstorming je tehnika grupne kreativnosti koja generira veliki broj ideja za rješenje problema u obliku teksta / bilješke. Ove ideje je analizirao facilitator i koristio za rješavanje problema. Mapiranje uma stvara vizualiziranu strukturu i klasificirane ideje kao oblik rješavanja problema ili odlučivanja. To je osnovna razlika između brainstorminga i mapiranja uma (Carnegie, 2013:149).

Voditelj započinje radnu sesiju iznošenjem problema ili teme određenim, a ne općim uvjetima. Problem treba biti jednostavan, a ne složen, tako da se grupa može usredotočiti na jedan cilj. Vođa bi trebao imati popis kategorija, klasifikacija ili vodiča (nove uporabe, prilagodba, modifikacija, povećanje, smanjenje, zamjena, preuređivanje, kombiniranje) koji se mogu predložiti članovima grupe ako se čini da se skreću s puta. Vođa također može imati nekoliko ideja o rješenjima koja su spremna ubaciti kad grupa zaostaje.

Čini se da djeluje najbolje ako jednu ideju odjednom ponudi bilo koji član. To omogućava svim članovima prostor za sudjelovanje i potiče "piggybacking" na prethodnim idejama.

Snimač (ne nužno i voditelj) nabraja sve ideje (ali ne i tko ih je predložio) na novinskom papiru čim se generiraju. Ovaj je popis pozicioniran tako da ga mogu vidjeti svi članovi. Sjednica također može biti snimljena kasetama kako bi se osiguralo da se ne izgube ideje (Carnegie, 2013:149).

Slika 2. Oluja mozgova – Brainstroming



Izvor: Oluja mozgova, http://mindspower.com/wordpress/wp-content/uploads/2011/02/brainstorming.jpg

Oluja mozgova (brainstroming) može biti organiziran kao pojedinačni ili grupni:

1. Pojedinačni brainstorming ima tendenciju stvaranja šireg raspona ideja od grupnog brainstorminga, ali teži se da ideje ne razvijaju tako učinkovito, možda kao da se pojedinci sami snalaze protiv problema koje ne mogu riješiti. Pojedinci su slobodni istraživati ideje u svoje vrijeme bez ikakvog straha od kritike i bez dominacije nad drugim članovima grupe.
2. Grupni brainstorming razvija ideje dublje i učinkovitije, kad se postignu poteškoće u razvoju ideje od strane jedne osobe, kreativnost i iskustvo druge osobe mogu se upotrijebiti za njihovo razbijanje. Grupni brainstorming ima tendenciju stvaranja manje ideja (jer se vrijeme provodi razvijajući ideje u dubini) i može dovesti do suzbijanja kreativnosti tihih ljudi glasnim i nekreativnim

Sljedeći su kriteriji bitni za fazu stvaranja ideja sesije za stvaranje mozga (Adams, 1979):

1. Ne postoji kritika, procjena, prosudba ili obrana ideja tijekom sesije brainstorminga. Svrha je brainstorminga generirati što više ideja vezanih uz tu temu u dopuštenom vremenu. Evaluacija, prosudba i odabir ideja svrhe su sljedećih sjednica.
2. Potiče se slobodno upravljanje i slobodno druženje. Od članova grupe se traži da izraze bilo kakva rješenja koja im padnu na pamet, bez obzira koliko izgledala nevjerojatno ili nepraktično. Ne postoji ograničenje u "divljim" ili "nadobudnim" idejama. Svaka ideja treba biti izražena. Lakše je dodijeliti ideju i odabrati kasnije nego što je smisliti nove i kreativne mogućnosti.
3. Količina je više željena od kvalitete. Članove grupe se potiče da daju toliko ideja koliko misle. Što je veći broj generiranih ideja, to je vjerojatnije da će biti nekoliko korisnih ideja.
4. Potiče se izgradnja na idejama. Kombiniranje, dodavanje i "piggybacking" na idejama dio je kreativnog procesa. Članovi mogu predložiti poboljšanja, varijacije ili kombinacije prethodnih ideja.

Osborn je naglasio potrebu da vođa ili skupina drže proces otvorenim. Nitko ne bi smio komentirati ideje drugih, osim ako komentari nisu u potpunosti pozitivni ("to je super", "točno, točno i ..."). Pored toga, sjednice bi trebale biti neformalne: članove treba savjetovati da se udobno oblače, a obroci, ako su uključeni, također bi trebali biti neformalni. Razigrana atmosfera najviše pogoduje kreativnosti; često se ispostavilo da ideje o "crackpotu" imaju veliki potencijal. Ako se članovima teško olabaviti, može pomoći u stvaranju atmosfere sigurnosti ako se uspostavi normativa da "nitko neće komentirati tko je predložio" izvan sesije za razmišljanje (Carnegie, 2013:149).

Važno je da se brainstorming sastanci nastave nakon "prvog vala" entuzijastičnih priloga. Često se najinovativnije ideje proizvode kada su članovi grupe prisiljeni nagnati se da razmišljaju o nečemu novom.

Brainstorming se može provoditi i na individualnoj osnovi. Može se napisati moguće rješenje jasno zacrtanog problema, forsirajući sebe da ideje teku iz olovke bez zaustavljanja. Ova upotreba brainstorminga učinkovita je u zaustavljanju jednog od najjačih povlačenja kreativnosti: samokritike ili negativnog samorazgovora. Ljudi imaju tendenciju da kritiziraju sebe, svoje misli i svoje postupke puno više nego što hvale sebe. Osoba čiju svaku ideju prati misao: "Kakva glupa ideja; samo će mi se smijati ako im kažem ", nije vjerojatno da će dijeliti

ideje s drugima. Budući da postupak brainstorminga potiče kontinuiranu proizvodnju nesputanih ideja, može biti učinkovita vježba kreativnosti (Carnegie, 2013:149).

Nekoliko prednosti održavanja brainstorming sastanka sa svojim timom (Crnoja, 2019):

1. Vanjski unos - Brainstorms omogućuje drugima da slobodno predlažu ideje. Izuzetno je teško smisliti nove ideje kao osobe koje su najbliže problemu. Pozivanje drugih u razgovor da smisle nove načine postupanja omogućuje osobama manje poznatim po tom pitanju da otvoreno govore o idejama o kojima razmišljaju. Neće svaka ideja biti sjajna, ali tu dolazi sljedeća točka.
2. Izgradnja ideja - Svaka iznesena ideja ne mora stajati sama. Važno je navesti ideje čak i ako nisu savršeno rješenje jer vam može pomoći da nešto kliknete za nekog drugog. Koncept izgradnje ideja je dijeljenje ideja, što pokreće nove ideje, što stvara lanac novih misli. Jedini način na koji ideja za izgradnju može napredovati u sesiji brainstorminga jeste ako se nijedna ideja odmah ne isključi. To će obeshrabriti ljude da dijele i zauzvrat će ograničiti uspjeh sesije.
3. Rutina pauze - Još jedna korist od održavanja brainstorming sesije je izlazak iz normalne rutine. Možda ne postoje očigledni problemi koji bi se mogli riješiti s tim kako stvari funkcioniraju. Sjednica o razmišljanju o projektu i dalje može biti korisna jer može otkriti poboljšanja koja niste ni znali da su vam potrebna.
4. Timski rad - posljednje, ali ne najmanje bitno, sesije o brainstormingu stvaraju timsku atmosferu. Brainstorm se ne događaju bez ljudi. Pozivanje suradnika na sesiju razmišljanja pomaže učvrstiti da ste u istom timu i otvara mogućnost traženja pomoći od drugih.

3.5. Zapisivanje misli (brainwriting)

Brainwriting je sličan Brainstormingu, međutim, umjesto da verbalnim putem ljudi prikazuju ideje na papiru. Kasnije, član tima čita sve radove, koji nisu identificirani, naglas, nakon čega se raspravlja o ideji. Prednost je u tome što stidljivi ljudi mogu aktivno sudjelovati u izlaganju svojih ideja i izražavanju svoje kreativnosti.

Prema Reisu (2007) iz Brainwritinga, svi sudionici mogu istovremeno imati ideje i potaknuti ih da razvijaju više ideja koje generiraju drugi sudionici.

Slika 3. Brainwriting



Izvor: Metoda zapisivanja misli, http://margreetdeheer.com/cartoons/pcs/ctoon20-brainwriting.gif

Prema autoru, glavne faze ove tehnike su (Reis, 2007):

a) Voditelj jasno pokazuje svim sudionicima koji je problem o kojem će se morati odlučiti,
b) sudionici koji su sjedili u sobi i naoružani papirima i olovkama pisali pojedinačno, tijekom otprilike pet minuta imali su ideje za rješenje problema,
c) po završetku vremena, svaki sudionik preda svoj list papira drugom sudioniku. Tada svaki od njih čita ideje prethodnika i koristi ih za inspiraciju prilikom stvaranja novih ideja.
d) Voditelj sjednice prikuplja radove i zapisuje ideje na ploču ili upotrebu plakata koji bi se mogli prikazati na zidovima sobe,
e) na kraju, sudionici raspravljaju o idejama i ocjenjuju ih, objedinjujući one najbolje i eliminirajući one koje smatraju apsurdnim ili neostvarivim.

Kao i Brainstorming, Brainwriting je također jednostavan oblik i bez troškova koje svaka organizacija može usvojiti, no kako je upotreba tehnika koje potiču kreativnost oblik koji se

rijetko koristi, tako je potrebno da menadžeri uoče, potaknu i motiviraju timove da se razvijaju kreativni potencijal svakog suradnika.

3.6. Šest šešira

Šest šešira je važna i moćna tehnika. Upotrebljava se za gledanje odluka iz niza važnih perspektiva. To osobu prisiljava na kretanje izvan uobičajenog načina razmišljanja i pomaže da dobije zaobljeniji prikaz situacije. Ovaj alat je stvorio Edward de Bono u svojoj knjizi „6 razmišljanja šešira".

Mnogi uspješni ljudi misle s vrlo racionalnog, pozitivnog stajališta. To je dio razloga zašto su uspješni. Međutim, često mogu problem promatrati s emocionalnog, intuitivnog, kreativnog ili negativnog stajališta. To može značiti da oni podcjenjuju otpor prema planovima, ne rade kreativne skokove i ne prave bitne planove za izvanredne situacije (Six Thinking Hats).

Slično tome, pesimisti mogu biti pretjerano obrambeni, a emotivniji ljudi mogu promatrati odluke racionalno i mirno. Ako se na problem gleda s tehnikom „Šest razmišljajućih šešira", tada će to riješiti upotrebom svih pristupa. Odluke i planovi se miješaju s ambicijama, vještinama izvršenja, osjetljivosti javnosti, kreativnosti i dobro planiranje u nepredviđenim situacijama.

Tablica 2. Boje šešira i objašnjenje

Boja šešira	**Boja predstavlja**	**Funkcija šešira**
	Bijela boja - Objektivno, neutralno	Bijeli šešir govori o podacima i informacijama. Informacije koje su trenutno dostupne i za prepoznavanje daljnjih informacija koje su možda potrebne.
	Crvena boja - Emocionalni, ljuti	Usredotočite se na intuiciju, crijevne reakcije i emocije. Kako bi drugi mogli emocionalno reagirati na odluku? Crveni šešir omogućuje ljudima da iznose opravdanje ili predrasude
	Žuta boja – sunce, sunčano, pozitivno	Žuti šešir je za pozitivan pogled na stvari. Traži korist u nekoj situaciji. Ovaj šešir potiče pozitivan pogled čak i kod ljudi koji su uvijek kritični. Usredotočite se na prednosti. Zauzima pozitivnu i optimističnu perspektivu.

	Crna boja - Ozbiljan, strogi sudac	Crni šešir odnosi se na oprez. Koristi se za kritičku prosudbu. Ponekad je lako pretjerati s crnim šeširom. Usredotočite se na negativne ishode i nedostatke u planu. Budite oprezni i obrambeni. Ističe slabe točke (kako bi ih se kasnije eliminiralo) čini razmišljanje snažnijim.
	Zelena boja - rast, plodnost, vegetacija i bogat rast	Zeleni šešir namijenjen je kreativnom razmišljanju i generiranju novih ideja. Ovo vam je kapa za kreativno razmišljanje. Usredotočite se na kreativnost i gradite na idejama. Uzdrži se od kritike.
	Plava boja – nebo i pogled	Plavi šešir govori o kontroli procesa. Koristi se za razmišljanje o razmišljanju. Plavi šešir traži sažetke, zaključke i odluke. Upravlja diskusijom, definira gdje se treba usredotočiti.

Izvor: https://www.lib.uts.edu.au/sites/default/files/attachments/page/sixthinkinghats.pdf

Budući da tehnika omogućava da se problem ili problemi ispituju iz svakog ugla, zauzvrat, nijedan pojedinačni pogled (ili osoba) ne može dominirati na sastanku ili grupnoj raspravi. Ideje, odluke i rješenja do kojih se dolazi metodom Šestog šešira razmišljanja trebaju, stoga, biti snažnije i učinkovitije nego što bi to inače mogle biti. Tehnika također potiče sudionike da sve buduće probleme ili probleme s kojima se susreću holistički pristupe.

4. POVEZIVANJE INOVACIJE I KREATIVNOSTI

Iskorištavanje kreativnosti i inovacije u poslovanju može povećati učinkovitost i krajnju vrijednost. Ali prvo, morate napraviti prostor da se oboje dogodi. Poticanje kreativnosti može uključivati puno različitih strategija, od omogućavanja zaposlenima da rade izvan ureda do puštanja ljudi da uđu i napuste ured kada se osjećaju spremnim, a ne kada se od njih očekuje. Sam ured mora biti prilagođen kreativnosti i postoje načini na koje radno okruženje možete prilagoditi podržavanju talenata zaposlenika.

Važno je omogućiti osoblju da se osjeća slobodno kad istražuju nove ideje - bilo da se radi o prilagodbi postojećeg proizvoda ili razvoju potpuno novog koncepta. Uključite tim, dijelite odgovornost, nagrađujte dobar rad i budite spremni odgovoriti na povratne informacije s tržišta. Zapamtite, vaše ideje i inovacije, koliko god bile nevjerojatne, ipak trebaju ispuniti potrebu među kupcima (Nur Fadiah i sur., 2016).

Ne postoji zajamčeni izvor sjajnih ideja, ali obično ih generiraju najzaposleniji, pozitivni zaposlenici. Ne dolaze iz osoblja kojemu je dosadno ili pod stresom. Sjajne ideje ponekad potječu iz zasjedanja brainstorminga, ali pokušaj forsiranja ideja može biti kontraproduktivan. U stvarnosti, velike ideje vjerojatno će se pojaviti kada se dogodi određeni problem koji zahtijeva rješenje ili čak i kada zaposlenik dolazi na put kući, razmišljajući o svom danu.

Ključ je upotreba kulture i procesa vaše tvrtke za bilježenje tih ideja kad se dogode, bez obzira na to odakle dolaze. Kutije za prijedloge osoblja i dodijeljeno kreativno vrijeme mogu dobro funkcionirati, ali ponekad je sve što je potrebno jasna poruka šefa da su sve ideje dobrodošle (Nur Fadiah i sur., 2016).

Jednom kada je ideja moguća, inovacija obično postaje lakši izazov za više igrača. No, inovacija je radnja stavljanja stvari u praktičnu stvarnost, unatoč izazovima i otporu, a ne samo razmatranje. Oboje je neophodno u poslu, ali samo jedno od njih znači stvarni prihod i dobit.

Poslovni lideri često razmjenjuju kreativnost i inovacije bez razumijevanja onoga što to razdvaja. "Kreativnost nije nužno inovacija", rekao je Hunter za Business News Daily. "Ako imate sastanak s mozgom i sanjate na desetine novih ideja, tada ste pokazali kreativnost, ali nema inovacije dok se nešto ne provede." (Nur Fadiah i sur., 2016).

Hunter je primijetio da mnogi vođe ističu stvaranje kreativnosti na zahtjev, umjesto da jednostavno grade inovativne proizvode, procese i interakcije. "Inovacija nije tajanstvena crna kutija", rekao je. "To mogu biti jednostavni sitničavi pomaci na postojeće procese, proizvode ili interakcije. I fokusiranjem na proces (inovacije), a ne na herojski kreativan pojedinac, možemo izgraditi inovaciju u razmjeru." (Nur Fadiah i sur., 2016).

4.1. Definiranje inovacije

Što je inovacija? Obično se riječ inovacija često brka s riječju izum. Prema C. Linu (2006), riječ inovacija potječe od latinske riječi „innovatio“ - inovacija što znači „novi izum, promjena, napraviti nešto novo“. Još 1985. Drucker je inovaciju definirao kao poduzetnikov specifični alat za iskorištavanje promjena za različite tvrtke ili usluge. Drugim riječima, inovacija se također definira kao "ideja, praksa ili objekt koji pojedinac ili druga jedinica prihvaća kao nove" (Daugherty i sur., 2011). U međuvremenu, Tidd, Bessant, Pavitt i Wiley (1998) definirali su inovaciju kao proces pretvaranja prilika u svježe ideje i široko korišten u praksi. Sasvim slično kao Bentz (1997) koji je pretpostavio da je inovacija stvaranje novog ili poboljšanog procesa, usluga ili proizvoda za marketing. Afuah (1998) je predložio da je inovacija „upotreba novih tehničkih i administrativnih znanja za ponuditi novi proizvod ili uslugu kupcima“. Stoga su mnogi autori zaključili da je inovacija „svaka praksa koja je nova za organizacije, uključujući opremu, proizvode, usluge, procese, politike i projekte“ (Lin, 2007). Khazanchi, Lewis i Boyer (2007) također su proširili zaključak gdje su rekli da je inovacija jedna od glavnih važnosti za tvrtke, jer može biti izvor dodatnih prihoda od novih proizvoda ili usluga, može pomoći uštedjeti troškove ili poboljšati kvalitetu postojećih procesa.

Međutim, kako bi bili inovativni, menadžerski tim ili svi odgovorni pojedinci moraju imati inovativnost. Što je inovativnost? Prema Pressu (2014), inovativnost je imenica riječi inovativni.

S druge strane novčića, inovativnost se odnosi na sposobnost poduzeća da se spoji u inovacije, a menadžeri koriste tu inovativnost za rješavanje poslovnih problema i izazova, što rezultira osiguravanjem opstanka i tempom uspjeha tvrtke, bilo za trenutne ili buduće. Hult i sur. (2004) kasnije je dodao da se čini da je inovativnost korisna u pomaganju tvrtkama da se natječu s konkurentima s tim novim ili poboljšanim proizvodima i provjerom linija proizvoda, ali istovremeno proširuje opseg aktivnosti tvrtke.

4.2. Značaj inovacije za organizaciju

Kako kažu, nužnost je majka inovacije. I ova teorija ili fraza imaju toliko značenje i danas. Prihvaćajući aspekte promjene i otkrivajući točne potrebe i zahtjeve kupaca na tržištu, tvrtka može osmisliti nove proizvode i usluge koji su novi, novi i inovativni u svom pristupu i razbiti stakleni plafon svojim jedinstvenim značajkama i atributima.

Većina tvrtki će se složiti da je inovacija ključna za njihov rast poslovanja. Oslanjaju se na timove za razvoj, izvršavanje i stvaranje novih ideja i rješenja kako bi se zadovoljile potrebe rastućeg poslovanja na tržištu. Rukovoditelji će započeti dijeljenjem vizije inovacije - velikih ideja koje vrijede ići nakon. Postojat će planovi kako timovi trebaju pokretati ideje i koje ciljeve organizacija pokušava postići.

Ali vizija, pa čak i plan, sve će propasti ako nema namjere kako zapravo organizirati stvari. Organizacija inovacija temelj je za koji ideje mogu rasti i rasti. Da bi se stvorilo i izvršilo nove ideje, potreban je skok da se uspostavi organizacijski sustav i disciplina ocjenjivanja i ponavljanja strategija organizacije.

Inovacije su značajan čimbenik za postizanje konkurentske prednosti za organizaciju. Organizacija koja donosi inovacije u svoje procese može dugoročno ostati živa. Elementi inovacije kao što su resursi i vještine, motivacija i osnaživanje zaposlenika te odgovarajuća obuka pomažu u iznošenju inovativnih i kvalitetnih proizvoda. U sadašnjem okruženju inovacija je jedan od temeljnih aspekata organizacijske politike za njezin razvoj i rast. Sposobnost inoviranja smatra se jednim od ključnih čimbenika uspjeha opstanka i uspješnosti organizacije. Zapravo, prepoznat je kao jedan od glavnih stupova i važna pokretačka snaga konkurentnosti organizacije. Implementacija inovacije pozitivno utječe na financijske performanse organizacije.

Današnje okruženje karakterizira velika nestabilnost, neizvjesnost i rizik, a kako bi organizacija preživjela u takvom okruženju, potrebno je stalno ulagati u istraživanje i razvoj (I&R) i inovacijske aktivnosti. Inovativna organizacija nastoji kombinirati svoje postojeće resurse i sposobnosti te ih koristiti na nove i najbolje moguće načine. Inovacija je nešto što je povezano s konceptom menadžmenta koji nastoji uvijek promatrati promjene, reagirati na njih i prihvatiti visoku razinu rizika, te to koristiti kao opciju u operacijama. Inovativna

organizacija je upravo ona koja ima sposobnost i potrebna financijska sredstva za implementaciju inovacija.

Inovacija se odnosi na komercijalnu implementaciju najboljih ideja, metoda rada, pa čak i operativnih modela za organizaciju, postajući tako najvažnija komponenta dugoročnog pokretača gospodarskog rasta. To je proces, koji je kao i svaki drugi proces neophodan za upravljanje njime na pravi način. Tu se nalazi uloga menadžera na svim razinama i njihova sposobnost stvaranja i optimiziranja ravnoteže između svih inovativnih aktivnosti s ostalim aktivnostima organizacije. Međutim, učinke inovacija teško je kvantificirati zbog dugog razdoblja pretvaranja znanja u ekonomsku vrijednost, zbog znatnih troškova i neizvjesnosti koja karakterizira svaku fazu procesa inovacije.

Inovacije pomažu organizaciji u oblikovanju tržišta, obnavljajući potrebe kupaca, komunikacijske kanale i pravila prema kojima djeluju. Također, obnavljanje tržišta ne može se odvijati samo na strateškoj razini nego i na taktičkoj razini, stvarajući odgovarajući kontekst, stavove, infrastrukturu i apetit kako bi se osigurao konkurentski i komercijalni uspjeh najboljih ideja.

Inovacija se može definirati kao skup aktivnosti koje poduzeće poduzima kao izvor novih proizvoda ili proizvodnih procesa. Organizacijski razvoj uglavnom je povezan s postojanjem inovacija. Inovacija je komercijalizacija novih ideja i pretvaranje u određeni proizvod, proces ili uslugu. Inovacija se smatra uspješnim istraživanjem novih ideja. Sadrži nove tehnologije ili tehnološke aplikacije, bolje proizvode i usluge, nove proizvodne procese ili još učinkovitije i čišće procese i nove operativne modele.

Upravljanje inovacijama je složeno, pokazuje jake interdisciplinarne karakteristike i prožima nekoliko funkcionalnih aktivnosti. Organizacija koja provodi inovacije kako bi poboljšala svoje procese i diferencirala svoje proizvode / usluge znatno je ispred svoje konkurencije u pogledu tržišnog udjela, profitabilnosti, organizacijskog rasta i neto prihoda.

4.3. Nastanak i razvoj inovacija u poduzeću

„Budućnost velikog broja poduzeća, ali i gospodarstava, ovisi o njihovoj tehnološkoj snazi. Sposobnost inoviranja procesa, proizvoda i usluga daje značajan poticaj konkurentnosti poduzeća, odnosno gospodarstva. U ovom dijelu knjige razmatra se proces pretvaranja invencije u inovaciju, inovacijski proces i njegove predradnje“ (Galović, 2016: 33).

„Moderno doba karakterizira težnja k postizanju održivog gospodarskog rasta, povećanju zaposlenosti, životnog standarda i dr. Štoviše, neprestano se teži upoznavanju zakona i bogatstva prirode, s ciljem pojednostavnjivanja čovjekova rada, što sve češće dovodi do različitih otkrića“ (Galović, 2016: 33).

„Srž razvojnih promjena, po svemu sudeći, ogleda se u razvoju inovacija. Inovacija je toliko prisutna u cjelokupnom području ljudske aktivnosti da ona postaje polaznom točkom za analizu kompleksnosti nove ekonomije, društva i kulture u nastajanju, uključujući invenciju, pa konačni rezultat ovisi o složenom obrascu međusobnog utjecaja. Inovaciji, u suštini, prethodi invencija (invencija = dosjetljivost, dosjetiti se) koja predstavlja ideju, opis ili model za novo, poboljšano sredstvo, proces, proizvod ili sustav“ (Galović, 2016: 33).

„Prvo dolazi do nastanka invencije. Invencija je, u biti, novi izum koji bi, možda mogao biti upotrebljiv i koristan. Zatim dolazi do razvoja potencijalne inovacije, kao potencijalno upotrebljivog novog izuma, utemeljenog u inovativnosti.“ (Galović, 2016: 33).

„Završni element u invencijsko-inovacijskom lancu je inovacija, kao dokazana korisna novina. U okviru konvergentnog razmišljanja sve su misli usmjerene k traženju jednog rješenja problema. Divergentno razmišljanje stvarni je pokušaj otkrivanja što više varijanti rješenja.“ (Galović, 2016: 34).

„Drugim riječima, invencija je novonastala ideja za neki proizvod ili proces, dok inovacija predstavlja prvi pokušaj realizacije takve ideje u praksi. Sposobnost uspješne preobrazbe (transformacije) invencije (izuma) u inovaciju ovisi o sposobnosti komunikacije različitih znanja i vještina, mogućnosti i resursa inovatora.“ (Galović, 2016: 34).

4.4. Vrednovanje ideja

„Kako bi se olakšale razne dileme oko izbora ideja utvrđeni su kriteriji koji će tome poslužiti. To su kriteriji za izbor, ocjenu i testiranje izvedivosti neke ideje. Korištenje što više kriterija dovodi do smanjenja mogućnosti donošenja pogrešne odluke. Ljudi su svjedoci da nova ideja, bez obzira na kvalitetu, ima više šansi za odbačenost od strane korisnika nego neka stara ideja. Osim pravilnog odabira ideje, također ju je važno i znati dobro prezentirat publici (Srića, 2003:112)“ (Crnoja, 2019: 25).

„Istoimeni autor navodi sljedeće kriterije:

- Ciljevi – veličina vjerojatnosti da će se predloženim rješenjem riješiti problem i ostvarit željeni cilj
- Izvedivost – da li je izabrano rješenje izvedivo tehnički, financijski, ekonomski i menadžerski
- Prihvatljivost – hoće li društvo prihvatit rješenje ili će ono izazvati gubitke i proizvest nestabilnost i nezaposlenost
- Zakonitost – kosi li se rješenje s zakonom ili kulturnom i etičkom normom
- Kvaliteta – koliko je rješenje dobro, efikasno, djelotvorno i korisno
- Razumljivost – da li je rješenje lako razumljivo onima koji će ga primjenjivati
- Imidž – koliko je rješenje moderno, progresivno i uvažava li ekološke ili druge standarde“ (Crnoja, 2019: 25).

„U svom članku, Lončarević (2006:127) ističe kako bi za postavljanje ciljnih vrijednosti bilo dobro utvrditi permanentni sustav kontrole koji će kontinuirano uspoređivati i pratiti odnos početnih i ciljnih vrijednosti. Također, da bi u razgovoru sa zaposlenicima (tri do četiri puta godišnje) bilo potrebno utvrditi i analizirati eventualna odstupanja od plana. Ističe kako se razgovorima sa zaposlenicima utvrđuje pozitivan ili negativan utjecaj pojedinih mjera na kretanje pokazatelja i na proces ostvarenja samih ciljeva.“ (Crnoja, 2019: 26).

4.5. Zapreke kreativnosti

„Kreativni pojedinci u poduzeću nisu dovoljni kako bi se stvorila inovativna organizacija. Rukovodstvo mora biti spremno na promjene, inovativno opismenjeno, emocionalno inteligentno i karizmatično jer se ne može ostvariti inovativnost u organizaciji bez kreativnih individua i timova koji su adekvatno poticani strategijama i tehnikama upravljanja (Jakovljević, Radman Peša, Čovo, 2012:38)“ (Crnoja, 2019: 26).

„U životu postoje mnoge zapreke koje guše ili gase inventivnost u određenoj sredini, na primjer u školi, obitelji, poduzeću ili cijeloj državi. Takve zapreke nikad neće u potpunosti nestati i zato je važno da pojedinac bude spreman suočiti se s njima ili ih ukloniti. U raznim teorijama piše se o kreativnim blokadama koje spadaju pod razne kategorije od osobne i društvene do tehnološke, ideološke ili čak organizacijske prirode. Neke od stvari koje pojedinca koče u svakodnevnom životu da se izdvojimo iz sredine i od prosječnog čovjeka su (Srića, 2003:119 u Crnoja, 2019: 26):

- Sve je u redu i ništa ne treba mijenjati!
- Nije pametno niti potrebno baviti se nečim što još nismo ni pokušali!
- Nećemo se baviti time jer nije na dnevnom redu
- Treba uvijek poštovati sva pravila!
- Poduzmem li nešto neobično, možda ću pogriješiti!
- Ponašaj se poput ostalih u skupini, tvoja individualnost kvari disciplinu tima!
- Uvijek obavljaj sve točno onako kako su te učili i kako se od tebe traži!“ (Crnoja, 2019: 26).

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

1) Odbojnost prema idejama drugih
2) Birokratske prepreke
3) Uska specijalizacija
4) Bijeg od pogrešaka
5) Ograničeni resursi“ (Crnoja, 2019: 27).

4.5.1. Odbojnost prema idejama drugih

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

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

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

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

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

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

Želja za prvenstvom – tuđe inventivne ideje obično doživljavamo kao prijetnju vlastitom ugledu, statusu i samopoštovanju pogotovo ako dolazi od osobe koja je na nižem položaju budući da većina ljudi želi na sebe preuzeti počast prvenstva u smišljanju nove ideje.“ (Crnoja, 2019: 27).

4.5.2. Birokratske prepreke

„Birokracija traži da se sve detaljno definira, regulira i propiše pa je za nju nepoznat svaki pokušaj improvizacije, odskakanja od svakodnevnog ili bilo kakvo odstupanje od pravila. Masovnost pravila i kruta primjena, iako oni ne predstavljaju nužno nešto loše i daju određenu dozu sigurnosti organizaciji, ipak predstavljaju jedan od najvećih otpora inovacijama. Ovakav duh ne voli rizik, već traži da se sve radi na neki provjeren način, no bez povremenih izleta u

neizvjesnost nema inventivnih prijedloga. U birokraciji se kreativci osjećaju kao riba na suhom“ (Srića, 2003).

U birokratske prepreke pripadaju sljedeće: (Srića, 2003, 121-122):

- „Procedura s mnogo koraka – kako bi neka ideja uopće mogla biti prihvaćena ona mora proći mnoge ekspertize, prezentacije, studije i komisije. Novu ideju upravo takva beskonačna procedura lako ubije, kao i sve buduće prijedloge.
- Opterećenost rutinskim poslom – rad koji se pretvara u rutinu stvara klimu koja je nepovoljna za bilo kakve inovacije. Također, osobe koje su pretrpane poslom koji je unaprijed planiran i definiran, nemaju ni vremena ni volje za smišljanje novih ideja. Zato se rutina s punim pravom označava kao neprijatelj kreativnosti.
- Odbojnost prema riziku – birokratski duh zahtjeva da se sve radi na povjereni, stari i poznat način pa iz tog razloga rizik i eksperiment kao takvi ne dolaze u obzir. Razlog propuštanja mnogih šansi je logika da se nikad ne bude prvi u nečim novom ni zadnji u nečem starom.
- Papirologija – ideja za birokratsku organizaciju nije smatrana prijedlogom, bez obzira na moguću kvalitetu i genijalnost sve dok se ne stavi na papir i ne dobije formalno ispravni oblik.“

4.5.3. Uska specijalizacija

„Uska specijalizacija je dala velik doprinos industrijalizaciji i razvoju, međutim ona je jedna od ogromnih barijera samoj kreativnosti, te ostavlja negativne posljedice na rađanje novih ideja“ (Crnoja, 2019: 28).

„Za usku specijalizaciju navodi se i drugo ime, Fahidiotizam. „Fah-idiot je osoba koja je specijalizirana za uski segment posla i ne zna ništa izvan svog „faha““. Najkreativnije dolaze iz uzajamnog oplođivanja različitih struka, a preuska specijalizacija zatvorenost između profesija što ih dovodi do osjećaja konkurentnosti“ (Crnoja, 2019: 28).

4.5.4. Bijeg od pogrešaka

„Osobe oduvijek teže tome da budu u pravu jer se boje pogreške, promašaja i na kraju jer ne žele u očima svojih suradnika i nadređenih ispasti neodgovorni. Upravo zbog toga nastoje igrati na sigurno i time eliminirati sve što sa sobom nosi rizik i neizvjesnost. Strah od kazne u slučaju moguće pogreške snažan je čimbenik koji stvara antikreativno ponašanje i jača otpor prema novim idejama. Kada osoba poduzme nešto novo i neuobičajeno, raste šansa za pogreškom ali isto tako raste i šansa za propuštanjem nove ideje. Svaki inventivni menadžer u pogrešci vidi neko sredstvo učenja i zato nastoji svoje suradnike pohvaliti i nagraditi. Postoje i oni tradicionalni menadžeri koji traže pogreške i okrivljenike. Na kraju, traženje žrtvenog jarca odnosno težnja da se odgovornost nikada ne prihvati već da se uvijek prebaci na druge djeluje pogubno na kreativnost i inovacije (Srića, 2003:123/124).“ (Crnoja, 2019: 29).

4.5.5. Ograničeni resursi

Nedostatak financijskih resursa, informacija i ljudi pripada među ograničene resurse. Također je vrijeme ograničeni resurs. Zbog zidova škrtosti i opsjednutnosti novcem mnoge se ideje nisu ostvarile. Vrata partnerstva otvaraju mentalitet obilja, povećava sklonost kooperaciji, pretvara nadmetanje u suradnju bez nepotrebnih sukoba. „Također, organizacije koje ne ostave dovoljno vremena za rasprave o novim idejama, problemima i rješenjima neće razviti svoj kreativni potencijal. Jer vremena nikad dosta, njega se ne može ni kupiti ni iznajmiti. Zato loše upravljanje vremenom i njegova loša organizacija glasi kao jedno od glavnih ograničenja same kreativnosti i inovacija (Srića, 2017:357/358)“ (Crnoja, 2019: 30).

4.6. Kreativnost i rutina

„Autor Srića (2003:125) kaže kako, rutinera ima mnogo više od kreativaca i da su kreativne ideje nježne biljke koje nije lako uzgojiti ali ih je vrlo lako uništiti. Takve ideje vrlo lako dočekaju glavu na panju od okoline. Inovacijska klima najviše ovisi o sposobnosti rukovoditelja da izbjegnu tradicionalna gledanja koja počivaju na navikama, poštovanje i pravila, strah od rizika i potpuno nedostajanje humora.“ (Crnoja, 2019: 30).

Kroz život, obavljajući iste obveze svakoga dana, ljudi uđu u rutinu iz koje nije lako izići. Najčešće ako se neki posao obavlja već godinama i ništa se već duži period u životu ne mijenja. Posljedice rutine su pasivnost, nemotiviranost, neostvarivanje nekih ciljeva, pad kreativnost jer um nije dovoljno otvoren. Važno je promijeniti rutinu kako bi pozitivni aspekti života zajedno s kreativnošću mogli napredovati. Izlazak iz okvira svakodnevnog života omogućuje spoznaju da postoji bezbroj aktivnosti i događanja koja će na osobu pozitivno djelovati.“ (Crnoja, 2019: 30).

5. ZAKLJUČAK

Iz ovog rada se može zaključiti da je kreativnost funkcija znanja, znatiželje, mašte i vrednovanja. Kreativnost isto kao i inovacije predstavljaju osnovne pokretače gospodarskog rasta i razvoja te su jedan od glavnih uvjeta za opstanak u globalizacijskom svijetu. Kreativni pojedinac sam po sebi nije dovoljan za razvijanje inovativne organizacije, jer je od iznimne važnosti da rukovodstvo u svakom trenutku bude spremno na promjene. Tehnike kreativnosti jednokratni su alati koji se mogu koristiti za poticanje kreativnog potencijala pojedinca ili skupinu pojedinaca u svrhu rješavanja problema ili stvaranja ideja za razvoj novih proizvoda ili usluga. Dobro poznavanje tehnika kreativnosti koje su opisane u ovom radu omogućuju pojedincu da se s lakoćom fokusira na razvoj svoje kreativnosti, a samim tim i na razvoj cjelokupne organizacije. Primjenom definiranih tehnika dolazi se do raznih inovativnih ideja, pojedinci se oslobađaju i počinju razmišljati izvan kutije i na taj način sudjeluju u osmišljavanju, odabiru i implementaciji. Kreativnost tj. kreiranje nečeg novog nije niti jednostavan, a ni lagan proces, ali je nužan za opstanak organizacija na tržištu.

Organizacije koje žele biti uspješne i konkurentne na tržištu moraju znati na koje načine razviti kreativnost i inovativnost svojih zaposlenika. Od iznimne je važnosti prihvaćati pogreške koje se nalaze na putu do uspjeha, te poticati i nagrađivati one koji ulažu velike napore u stvaranje novih ideja. Kreativnost i inovativnost predstavlaju dva pojma koja su usko vezana i bez kojih niti jedna organizacija ne može napredovati niti uspješno poslovati. Kreativnost je urođena sposobnost pojedinca za osmišljavanje novih ideja, dok inovativnost s druge strane sve te kreativne i nove ideje pretvara u nove proizvode s ciljem zadovoljenja potrošačevih potreba.

Međutim, promatrajući neke primjere iz života gdje su postojali neki genijalni projekti ili ideje koji se nikada nisu uspjeli do kraja realizirati samo su dokaz da kreativnost sama po sebi nije dovoljna da se dođe do konačnog cilja, ona je samo prvi korak koji može voditi do uspjeha. Jasno se može zaključiti da kreativne ideje organizacijama pomažu da održavaju konstantan rast i razvoj.

LITERATURA

Knjige:

1. Adams, J.L. (1979). Conceptual block busting. New York: Norton.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala : suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
3. Carnegie, D. (2013). Kako postati uspješan lider, Zagreb, V.B.Z. d.o.o.
4. Galović, T. (2016). Uvod u inovativnost poduzeća. Rijeka: Sveučilište u Rijeci Ekonomski fakultet.
5. O'Quin, K. and Besemer, S. P. (1999). Creative Products, In M. A. Runco and S. R. Pritzker (eds.), Encyclopedia of creativity. Boston: Academic Press.
6. Runco, M. A. (2014). Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice. English: Elsevier Academic Press.
7. Sawyer, R. K. (2011). Explaining creativity: The science of human innovation. English: Oxford University Press.
8. Srića, V. (2003.) Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost. 2. izd. Zagreb. M.E.P. CONSULT.

Članci:

1. Amabile, T., Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. Harvard Business Review, 86(10), str.100-109.
2. Baryniene, J., Dauknyte, B. (2015). Creativity as the Main Factor for Organizations‘ Success: Theoretical Approach. *European Integration Studies*, 9, str. 236.-243.
3. Bledow, R., i sur. (2011), Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture, National University of Singapore, Ghent University,Belgium, NUS Business School, Singapore and Leuphana, University ofLueneburg, Germany, Jacobs University of Bremen, Germany, str. 1-28.
4. Brennan, A. i Dooley, L. (2005). Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation. Technovation, 25(12), str. 1388-1399.
5. Dahlan, A.N. (2010), 'The critical success factors for the effective performance of Malaysian government linked companies', DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, str. 1-239.

6. Daugherty, P. J., Chen, H., & Ferrin, B. G. (2011). Organizational structure and logistics service innovation. International Journal of Logistics Management, 22(1), str. 26-51.
7. Gassmann, O. i sur. (2010). The future of open innovation. R&D management, 40(3), str. 213-221.
8. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? Ekonomika ir vadyba. *Economics & Management*. 16, str. 743-752.
9. Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009) Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. Journal of Business Research, 62, str. 461-473.
10. Hulsheger, U.R., Anderson, N., Salgado, J.F. (2009), Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comrehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research, Journal of Applied Psychology, (94), str. 1128-1145.
11. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. Industrial Marketing Management, 33(5), str. 429-438.
12. Jakovljević, M., Radman Peša, A., Čovo, P. (2012). Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ekonomska misao i praksa, 1, str. 23.-44.
13. Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. Journal of operations management, 25(4), str. 871-884.
14. Lin, C. (2006). A study on the organizational innovations in Taiwan's logistics industry. The Business Review, Cambridge, 5(1), str. 270.
15. Lin, C. Y. (2007). Factors affecting innovation in logistics technologies for logistics service providers in China. Journal of Technology Management in China, 2(1), str. 22-37.
16. Lončarević, M. (2006). Sustav uravanoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. Ekonomski pregled, 57 (1-2), str. 97-129.
17. Nur Fadiah, M.Z. i sur. (2016). Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. International Journal of Business and Management, 11(6), str. 87-94.

18. Reiter-Palmon, R., i sur. (2009). Creativity and domain specificity: The effect of task type of multiple indices on creative problem solving. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 3, str. 73-80.
19. Reis, V.M. (2007). Uso de bactérias fixadoras de nitrogênio como inoculante para aplicação em gramíneas. Embrapa Agrobiologia. Documentos
20. Senge, P. (1996) Leading Learning Organisations, Executive Excellence, 13 (4), str. 10-11.
21. Simonton, D. K. (2009).Varieties of (scientific) creativity: A hierarchical model of disposition, development, and achievement.PerspectivesonPsychologicalScience, 4, str. 441-452.
22. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. i Wiley, J. (1998). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.
23. Tonellato, M. (2014). Relational coordination in an Open Source Software Project: The Role of Attention Networks. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, (1), str. 16588-16588.
24. West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. Applied Psychology: An International Review, 51, str. 355-424.
25. Wheatley, M. (2010), Inovativnost: uvažavanje kreativnosti svih zaposlenika, Quantum21, Znanost i umjetnost vođenj

Internet stranica:

1. Oluja mozgova, Dostupno na: http://mindspower.com/wordpress/wp-content/uploads/2011/02/brainstorming.jpg (1.07.2020.)
2. Metoda zapisivanja misli, http://margreetdeheer.com/cartoons/pcs/ctoon20-brainwriting.gif (1.07.2020.)
3. Press, O. U. (2014). Oxford Dictionaries. Dostupno na: http://www.oxforddictionaries.com/ (1.07.2020.)
4. Six Thinking Hats: how to work out what's a good idea, dostupno na: http://www.managementcentre.co.uk/downloads/6TH.pdf (1.07.2020.)

Ostalo:

1. Crnoja, I. (2019). Kreativnost – psihološka okosnica uspješnog poslovanja. Sveučilište Sjever. Koprivnica.

2. Madžar, D. (2018). Organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Doktorska disartacija. Sveučilište u Rijeci, Opatija.

POPIS SLIKA

Slika 1. Metoda ulaza-izlaza 22
Slika 2. Oluja mozgova – Brainstroming 24
Slika 3. Brainwriting 27

POPIS TABLICA

Tablica 1. Analiza u 9 koraka..... 19
Tablica 2. Boje šešira i objašnjenje 28