

Povećanje kreativnosti

Mario, Šrajbek

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:312766>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-17**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Mario Šrajbek

POVEĆANJE KREATIVNOSTI

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2020.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Mario Šrajbek

Matični broj: 45141/16-R

Studij: Poslovni sustavi

POVEĆANJE KREATIVNOSTI

ZAVRŠNI RAD

Mentor/Mentorica:

Doc. dr. sc. Nikola Kadoić

Varaždin, veljača 2020.

Mario Šrajbek

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Tema ovog rada jest povećanje razine osobne kreativnosti. Kreativnost pojedinaca ima iznimnu važnost za poduzeće i organizaciju pogotovo prilikom rješavanja problema, a visoka razina kreativnosti na strateškoj i taktičkoj razini može biti presudna prilikom donošenja najvažnijih odluka. Na početku rada definirane su teorijske postavke kreativnosti, gdje je objašnjeno što je kreativnost, koja je važnost kreativnosti u organizacijama, koji su koraci u procesu kreativnosti i sl. Zatim su detaljno objašnjene neke od tehnika kreativnosti koje mogu biti korisne prilikom rješavanja različitih problema. Tehnike kreativnosti prije svega se koriste za kreiranje alternativa. Sljedeće će biti pojašnjeni načini kako povećati kreativnost, tj. kako pripremiti osobu da razmišlja divergentno te ju potaknuti na detaljno razmišljanje da bi ona bila u mogućnosti generirati različite kreativne ideje. Neki od tih načina pripreme osobe za kreativnost odnose se na glazbu te će tako u radu biti prezentirane veze između glazbe i kreativnosti, tj. kako glazba utječe na kreativnost.

Ključne riječi: odlučivanje, kreativnost, tehnike kreativnost, povećanje kreativnosti, glazba

Sadržaj

Sadržaj	iii
1. Uvod.....	1
2. Kreativnost	3
2.1. Što nije kreativnost i gdje se koristi kreativnost	3
2.1.1. Unutarnji faktori koji utječu na kreativnost	4
2.1.2. Kreativnost pojedinca	5
2.1.3. Povećanje razine kreativnosti u organizacijama	7
2.2. Inteligencija vs kreativnost	8
3. Proces odlučivanja i proces kreativnosti	14
3.1. Proces odlučivanja	14
3.1.1. Pojam odluke	15
3.1.2. Vrste odluka	15
3.1.3. Faze procesa odlučivanja	17
3.1.3.1. Faza identifikacije problema	18
3.1.3.2. Faze definiranje zadatka	19
3.1.3.3. Faza snimanja i analize postojećeg stanja	19
3.1.3.4. Faza traženja inačica rješenja problema	20
3.1.3.5. Faza vrednovanja inačica rješenja problema	20
3.1.3.6. Faza donošenja odluke	21
3.1.3.7. Faza provođenja odluke	22
3.1.3.8. Faza kontrole odluke	22
3.2. Faze procesa kreativnosti	23
4. Povećanje kreativnosti	25
4.1. Povećanje kreativnosti tehnikama kreativnosti	25
4.1.1. Brainstorming (oluja mozgova)	26
4.1.2. Brainwriting (zapisivanje misli)	27
4.1.3. Delphi-metoda	28
4.1.4. Izlet mašte	29
4.1.5. Personifikacija - igranje uloga	29
4.2. Povećanje kreativnosti utjecajem na okolnosti primjene kreativnog procesa	30
4.3. Utjecaj glazbe na kreativnost	33

4.3.1. Učinci glazbenog raspoloženja uvođenjem kreativnosti	34
4.3.2. Utjecaj glazbenih poticaja na kreativnost	35
4.3.3. Slušanje vesele glazbe olakšava divergentno razmišljanje.....	36
5. Zaključak	38
Popis literature	39
Popis slika	41
Popis tablica	42

1. Uvod

Tema ovog rada je povećanje kreativnosti, a za glavni cilj povećanja kreativnosti smatra se pojam kako povećati kreativnost te kako izbjeći odgovarajuće probleme prilikom odlučivanja. Na početku ovog rada spomenut ću pojmove što je kreativnost, faktore koji karakteriziraju kreativnost i njihova objašnjenja, važnost kreativnosti u organizacijama, kreativnost pojedinca, kako povećati kreativnost u organizacijama i sl. U dijelu što je kreativnost, najviše ću biti fokusiran da spomenem definiciju kreativnosti i uz pomoć iste na efikasan način objasniti značenje kreativnosti u stvarnom svijetu, kakav je kreativac i sl. U dijelu važnosti kreativnosti u organizacijama objasniti ću kako je kreativnost jedna od ključnih aktivnosti u postizanju organizacijskog uspjeha. Zatim u dijelu kreativnosti svakog pojedinca spomenuti ću tri sastavnice koje imaju važnu funkciju te pokazuju kako se njihovim preklapanjem dolazi do kreativnosti. Kao što sama riječ govori, u dijelu kako povećati kreativnost u organizacijama, spomenuti ću kako menadžeri mogu potaknuti kreativnost u organizacijama gdje će biti riječ o radnicima i njihovim ponašanjem u organizacijama.

U središnjem dijelu rada opisati ću metode za povećanje kreativnosti. Inteligencija i kreativnost, kako jedno utječe na drugo, spomenuti vrste inteligencija te vrste kreativnih aktivnosti koje opisuju rješavanje problema upotrebom kreativnosti. Zatim ću opisati proces odlučivanja, navesti i definirati pojam odluke, vrste odluke te na samome kraju opisati faze procesa odlučivanja uz pomoć kojih rješavamo određene probleme. Nakon toga slijedi dio o fazama kreativnog procesa odlučivanja gdje rješavamo probleme tako što prolazimo postupno kroz faze od stvaranja ideje pa sve do njezine uporabe, a to su priprema, koncentracija, inkubacija, iluminacija i verifikacija. Zatim ću se fokusirati objasniti tehnike kreativnosti, koje su glavni dio središnjeg dijela rada, kao što su oluja mozgova (brainstorming), zapisivanje misli (brainwriting), delphi tehnika, izlet mašte i personifikacija (igranje uloga). Na kraju ovog dijela rada biti će priložen primjeri iz stvarne prakse gdje ću se fokusirati na aktivnosti koje povećavaju kreativnost. Nakon toga, objasnit ću povezanost glazbe i kreativnost, kako glazba utječe na pojedinca.

Pri razradi teme korištena je literatura iz područja modernog menadžmenta, menadžera i kreativnosti, organizacije, ekonomije te istraživanja koja sam primijenio na primjeru i koja posjeduju kreativnost. Istraživanja su temeljena na internetskim stranicama i podaci o kreativnosti u Republici Hrvatskoj su javno dostupni. Navedenu stručnu literaturu detaljno sam proučio, napravio bilješke na temelju istih, različite dijelove spajao kako bi dobio odličnu koncepciju rada. Uz to sam navodio primjere za različite dijelove u radu kako bi bili jasniji te kako bi se dobila puna razumljivost ovog rada i efikasna primjena u stvarnom svijetu u samoj praksi.

U spomenutom primjeru koristio sam literaturu u kojoj su podaci pronađeni na službenim web stranicama te su javno dostupni. Za svaki pronađeni podatak provjerio sam točnost i ažurnost istog te nastojao da netočne informacije što manje navodim u ovome radu. Koristio sam znanje koje sam stekao dosada u vlastitom životu, a osobito u pohađanju tri godine na fakultetu gdje sam bio usmjeren na različita područja i različite informacije koje su vrlo značajne i korisne za ovaj rad.

2. Kreativnost

Pojam kreativnost opisuje različite definicije i razumijevanja kojima pojedinac može lakše doći do pojedine ideje kako da dođe do izvrsnog rješenja i ideje te riješi određeni problem. Kada upitamo većinu ljudi kako bi definirali kreativnost, dobijemo različite odgovore koje teže prema definiciji kreativnosti. Nekih od odgovora provedenih u istraživanju su: „Kreativnost je sušta sposobnost nekreativnosti“, „Kreativnost je sposobnost smišljanja novih ideja“, Kreativnost je kad je netko pametno šašav“ i sl. (Srića, 2003, str. 41).

Prema (Certo & Certo, 2009, str. 454) kreativnost je „sposobnost stvaranja zamisli ili sagledavanja postojećih zamisli na novi način“. Svaki čovjek na svijetu na pojam kreativnost, odmah pomisli na umjetnost ili književnost te na određene povijesne ličnosti umjetničkih djela kao što su Michelangelo i sl. Ovaj zamisao preusmjerujemo objašnjenju kao što je primjena organizacijskih čimbenika u proizvodnji, komunikaciji, koordinaciji i kvaliteti proizvoda.

2.1. Što nije kreativnost i gdje se koristi kreativnost

Kreativnost se ne može u svakom trenutku prenijeti i učiti druge. Autoru je potpuno poznato što je želio prenijeti pojedinom kreativnom idejom, dok ostalim pojedincima ponekad sa teškim naporom može objasniti s kojim poticajem je došao do ideje te iz kojeg razloga je bilo potrebno. Kreativnost ne uključuje količinu znanja, nego znanje i informacije koje pojedinci povezuju te koriste. Kreativnost se ne ostvaruje u uvjetima kada je pojedinac voljan ili kad misli da je koncentriran te da će u tom trenutku smisliti neke kreativne ideje ili rješenja. U tim situacijama kreativnost dolazi spontano, točnije u situacijama kada pojedinac ne planira o kreativnim idejama. Ako je u pitanju kod pojedinca neki problem u različitom trenutku, iznenada dolazi do rješenja (Srića, 2003, str. 42).

Kreativnost je korištena u tehnologijama, proizvodnji, društvenim igrama, društvenim mrežama i sl. Primjer za tehnologiju temelji se na primjeni i razvoju novih alata, strojeva, materijala i postupaka da budu učinkoviti od dosadašnjih te da na efikasan način omogućavaju lakšu i brzu proizvodnju raznih proizvoda i usluga ili aktivnosti. Primjer za proizvodnju temelji se na izradi pojedinog proizvoda i njegovog procesa proizvodnje. Kao primjer, možemo uzeti izradu harmonike i sve procese koje se događaju prilikom izrade pa sve do same prodaje harmonike. Primjer za društvene igre može biti šah, gdje pojedinac stvara kreativnost na način da svaki put bude kvalitetniji i brži tokom igre. Pojedinac u šahu svojom kreativnošću predviđa poteze protivnika unaprijed pet i/ili više koraka i prema tome i on izvodi svoje poteze koji bi protivniku zadali ozbiljne probleme te ga dovele do gubitka igre. Primjer za kreativnost na

društvenim mrežama temelji se najviše na oglašavanju raznih oglasa na način da privuče čitanost, što veći broj osoba te će tom prilikom zasigurno i biti veći broj kupaca koji će pristati na kupnju.

2.1.1. Unutarnji faktori koji utječu na kreativnost

Svaki pojedinac se susreće sa svojim različitim problemima te nastoji uz pomoć kreativnosti doći do rješenja tog problema. Izazove i probleme kojima se susrećemo svakodnevno nas potiču da pronalazimo nove načine razmišljanja i rješavanja istog problema. Zbog toga, u velikom djelokrugu kreativnosti doprinose u našem unutarnjem razmišljanju faktori koji utječu da se lako riješi neki svakodnevni problem, a oni su (Saaty, 2006, str. 46–47):

- Prihvatanje novih ideja
- Znatiželja
- Neovisnost
- Upornost
- Preuzimanje rizika
- Disciplina
- Zaigranost
- Impulzivnost

Važno je prihvaćati nove ideje jer iskorištavamo našu kreativnost do najvišeg potencijala. Unatoč tome, možemo se ne slagati s novom idejom, ali je korisna pozornosti za stvaranje novih ideja. Važno je biti ohrabren i uzeti pozitivne činjenice koje nosi nova ideja prije nego što ju odbacimo. Neugodne situacije nas mogu zateći, ali moramo biti u velikoj mjeri znatiželjni i svjesni da pronađemo način za rješavanje problema. Kreativno i učinkovito rješavanje problema navodi nas da si postavimo razna pitanja. Preispitivanjem pronalazimo više mogućnosti rješavanja problema i kao rezultat znatiželje dolazimo do objašnjenja i rezultata. Samostalno razmišljanje dovodi do novih načina u rješavanju problema. Kreativni pojedinci nisu pod utjecajem drugih osoba i ne boje se iskazati svoja razmišljanja, čak i ako se ostalo ne slažu s time. Postignuće se ostvaruje uz upornost. Važno je raditi na ideji, iako nas to može spriječiti. Preuzimanje rizika može nas dovesti do stvaranja novih rezultata na temelju novih ideja i k tome do uvjerenja novih klijenata u poslovnom svijetu. Disciplina je važna za rješavanje manjih problema na razini kreativnosti. Kako djeca u mlađim godinama koriste igračke u stvaranju novih ideja, tako bi i odrasli trebali primjenjivati razne ideje kako bi stvorili svoje nove ideje koje se primjenjuju u rješavanju postojećih problema. Ljudi u reklamnim agencijama gledaju probleme iz svih mogućih perspektiva te tako lakše dolaze do rješenja kako riješiti spomenuti problem. Impulzivnost je vrlo značajna i korisna kod pojedinca jer on

tom trenutku zapisuje sve ideje te budući da to čini u kratkom vremenu ne ocjenjuje ih u tom trenutku. Na kraju samog zapisivanja, pojedinac ocjenjuje zapisane ideje te donosi zaključak i odluke na temelju istih (Saaty, 2006, str. 46–47).

2.1.2. Kreativnost pojedinca

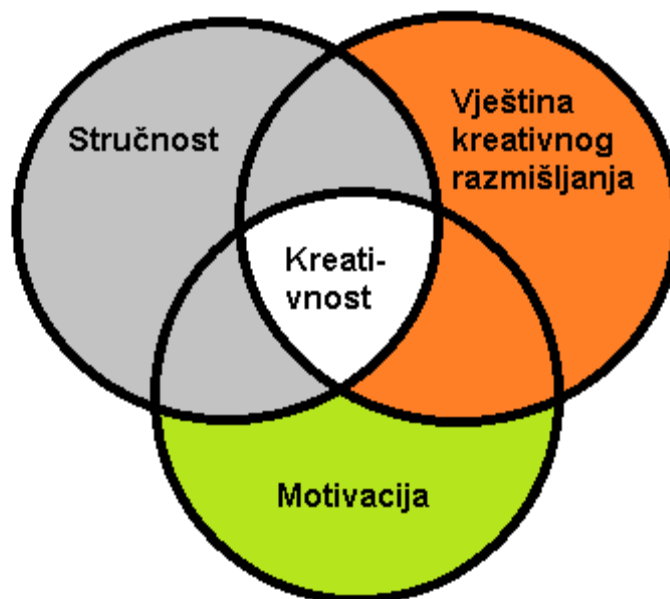
Kreativnost svakog pojedinca sastoji se od tri sastavnice: stručnosti, vještine kreativnog razmišljanja i motivacije koje ću opisati u nastavku. *Stručnost* prikazuje pojedinca i njegovo znanje te kako on to znanje prakticira na određenim poslovima i u širokom djelokrugu. To znanje postignuto je određenim tehnikama i procedurama koje su povezane s poslom (Certo & Certo, 2009, str. 455). Za primjer možemo uzeti autolimara kojem je stručnost da svojom sposobnošću i znanjem popravlja, demontira i montira različite metalne dijelove karoserije automobila. Autolimar je svoje znanje postigao svojim iskustvom te konzultiranjem s drugim autolimarima na koji način oni obavljaju određene popravke.

Kreativno razmišljanje prikazuje da se stare zamisli analiziraju i da se prikazuju na neki novi način koji bi bio pogodan za određeni posao. Prikazuje kako je pojedinac fleksibilan i maštovit da rješava određene probleme koji se pojavljuju u obavljanju posla (Certo & Certo, 2009, str. 455). Autolimar u ovoj situaciji svoju najbolju kreativnost može prikazati novim načinom popravka pojedinog dijela na karoseriji automobila. Novi način temelji se na brzini, kvalitetnijem izvođenju radova, boljoj učinkovitosti, ljepšem izgledu te da se pojedini element bolje uklapa kako bi bili ispred konkurencije.

Pojedinci u različitim organizacijama obavljaju različite zadatke te je kreativnost vrlo važan faktor otkrivanja problema tako što se problemi promatraju s različitih gledišta. Kreativnost nas dovodi do cilja koji predstavlja nove informacije, odgovore i rješenja za stare i nove probleme te svakom pojedincu pruža da razmišlja na drugačiji način nego što je to činio do posljednjeg i određenog trenutka. Menadžeri teže cilju kako da članove organizacije što više zainteresiraju za razne poslove i tu se susreću s raznim načinima i metodama kako da to učine u najboljim mogućim rješenjima. Za uspjeh organizacije vrlo važno i nužno je da menadžeri potiču zainteresiranost pojedinaca za razne poslove i da šire napredak organizacije kako bi pobijedili konkurenciju. Kreativnost za menadžere je vrlo važan faktor za uspjeh organizacije jer oni stavljaju u proces nove ideje koje se dobiju upotrebom kreativnosti pojedinaca (Certo & Certo, 2009, str. 454).

Prema (Srića, 2003, str. 41) kreativac je osoba koju opisuju sljedeće karakteristike: originalan, sposobno brzo proizvodi mnogo različitih ideja, u stanju odijeliti izvor i sadržaj neke korisne informacije, uporan i predan pri rješavanju problema i sl. Kreativac mora biti sposoban prepoznati probleme u poduzeću, nositi se tim problemima te znati i biti sposoban naći rješenje za iste.

Motivacija prikazuje kako pojedinac mora biti snažan ili potreba pojedinca da bude kreativan. Ako pojedinac ima cilj u nekom poslu da primjeni svoju kreativnost, on će nastojati da na određen način uistinu postigne taj cilj. U motivaciji vrlo važnu ulogu imaju određeni procesi koji se mogu dogoditi i oni potiču u velikoj mjeri kreativnost, a neki od tih procesa su nagrade i kazne u organizacijama, zadovoljenjem osobnih interesa i snažnih doživljaja u određenim situacijama. Osobni interesi najviše potiču motiviranost, a u toj situaciji pojedinci najviše i primjenjuju kreativnost i to na najvišoj razini (Certo & Certo, 2009, str. 455). Autolimar koji završi srednju školu je stručna osoba, ali nakon škole ne završe svi autolimari u tom zanimanju na poslu, nego se zapošljavaju u raznim poduzećima i na raznim radnim mjestima. Nakon završene škole, ako netko nije motiviran za taj posao i nije kreativan teško da će raditi u toj struci. Autolimar će biti kreativan ako svoje probleme rješava na osobnoj razini, ako ga ti problemi zanimaju i svjestan je njih te ako traži cilj kako ukloniti postojeće probleme. Takav autolimar će uspjeti u svojoj struci i rješavat će probleme koji se pojavljuju prilikom popravka te će na njih gledati kao rješavanje izazova.



Slika 1. Tri sastavnice kreativnosti (Prema: Certo & Certo, 2009)

Kreativnost se sastoji od tri sastavnice: motivacije, vještine kreativnog razmišljanja i stručnosti. Motivacija se temelji na motiviranosti pojedinca za rješavanje pojedinog problema, koliko je pojedinac uporan doći do kreativnog rješenja. U raznim organizacijama povećanje motiviranosti postiže se davanjem pojedincu:

1. Raznih nagrada za odličan uspjeh rješenja nekog problema
2. Manje opterećenosti opsega posla tj. da pojedinac ima dovoljno vremena za rješavanje određenih zadataka i pronalaska rješenja

3. Odgovornosti u uvjetima ako je pojedinac zainteresiran za određeno područje ili ako pojedinac razumije određeno područje te nije problem staviti odgovornost na tog pojedinca.

Vještine kreativnog razmišljanja moraju biti u što većoj mjeri usvojene te se moraju što više primjenjivati u raznim situacijama i unaprjeđivati.

Stručnost se temelji na ukupnosti teorije i prakse prilikom posvećivanja kreativnosti kako bi se kreativnost lako prepoznala, primijenila te na efikasan način iskoristila i povećala.

2.1.3. Povećanje razine kreativnosti u organizacijama

U povećanju kreativnosti u organizacijama sudjeluju menadžeri kojima je uloga poduzimati mjere kojima dolaze do potrebne kreativnosti kako bi razvili kreativnost u organizacijama. Oni postižu to raznim koracima kao što su koraci da radnicima daju zahtjevne zadatke, da radnicima daju slobodu u obavljanju zadatka, da daju radnicima vremena za obavljanje zadatka, da oforme raznolike radne grupe, da osobno potiču radnike, da uspostave sustav podrške, da zaposle i zadrže kreativce.

1. *Korak da radnicima menadžeri daju zahtjevne zadatke* opisuje kako radnici dobiju prikladne zadatke koje moraju rješavati kako bi razmišljali kreativno na visokoj razini i rješavali taj izazov. Pojedincima koji rade neki jednostavan i vremenski vrlo kratak posao vrlo brzo dosadi isti i nema kreativnosti te bi bilo vrlo korisno da menadžeri u tom slučaju zadaju zadatke kojim će potaknuti pojedinca na kreativna razmišljanja. Ako pojedinac radi na nekom zahtjevnom mjestu i vremenski vrlo dug posao, menadžer moraju to razumjeti te rasteretiti pojedinca kako bi mogao imati vremena za kreativna razmišljanja i rješavanje problema uz pomoć njih (Certo & Certo, 2009, str. 456–460).
2. *Korak da radnicima menadžeri daju slobodu prilikom obavljanja zadatka* opisuje pojedince kojima menadžeri daju slobodu te su svjesni da oni razumiju ciljeve koje trebaju učiniti. Ako pojedinac nema svoju slobodu tada može nastupiti pad u uspjehu organizacije (Certo & Certo, 2009, str. 456–460).
3. *Korak da radnicima menadžeri daju vremena za obavljanja zadatka* opisuje da pojedinac dobije vremenski rok do kojeg obavlja dobiveni zadatak te tako menadžer potakne pojedinca na kreativna razmišljanja. Menadžeri moraju u tom trenutku posebno obratiti pažnju da zadaju dovoljno vremena da pojedinac stigne obaviti određeni posao. U tom određenom vremenu da ne odrede prezahtjevne zadatke kako bi pojedinac mogao izbjeći poteškoće i fokusirati se više na rješavanje problema uz pomoć kreativnosti (Certo & Certo, 2009, str. 456–460).
4. *Korak da menadžeri oforme raznolike grupe* opisuje grupe koje su formirane od različitih članova sa raznim znanjima. Kako bi povećali kreativnost, članovi grupe trebali bi nastojati razmjenjivati informacije, biti spremni pomoći jedni drugima te cijeniti razlike

u znanjima i sposobnosti svakog člana unutar grupe (Certo & Certo, 2009, str. 456–460).

5. *Korak da menadžeri osobo potiču radnike* opisuje kako menadžeri potiču pojedince, a neki od poticaja su nagrade, zahvalnica i slično. Poticaj menadžera je vrlo koristan jer pojedinci tj. članovi organizacije su svjesni da moraju biti kreativni te je unatoč tome još i poticaj od velike važnosti. Takvi poticaji prikazuju važnost kreativnosti u organizacijama kao što i samim članovima daju na znanje te menadžeri moraju cijeniti rad svakog pojedinca i njegovog kreativnog napora iako je napor bio bezuspješan. *Korak menadžera da uspostave sustav podrške* opisuje kako se kreativnost svakog člana izrazito cijeni te mu se pruža podrška u rješavanju problema organizacijskim postupcima (Certo & Certo, 2009, str. 456–460).
6. *Korak menadžeri zaposle i zadrže kreativce* opisuje kao što i sam korak opisuje, zadržavanje i zapošljavanje kreativnih članova. Ovaj korak je najteži i teško ga je provesti budući da je teško prepoznati kreativne ljude. Kreativni ljudi većinom su tihi, emotivni, zaigrani, slobodnog duha i sl (Certo & Certo, 2009, str. 456–460).

2.2. Inteligencija vs kreativnost

Inteligencija je potencijal pojedinca te nema uvjete da se upotrijebi. Nije ni loša i ne mora biti vrijedna jer se može iskoristiti za razne svrhe. Svrhe tek imaju svoju određenu vrijednost, što znači da mogu biti osobno i društveno korisne. Kako bi jasnije definirali inteligenciju postoji podjela na sedam inteligencija koje se grupno svrstavaju u tri kategorije (Maksić, 2006, str. 42–47):

1. Prva kategoriju čine inteligencije koje su slobodne od objekta, a to su jezična i muzička inteligencija.
 2. Drugu kategoriju čine inteligencije koje su usmjerene na objekt i pod kontrolom su strukture i funkcija objekata sa kojima pojedinac dolazi u kontakt.
 3. Treću kategoriju čine osobne inteligencije koje su usmjerene na interpersonalnu i intrapersonalnu inteligenciju te čine rezultat moćnih i suprotstavljenih sila.
- a) *Lingvistička inteligencija* sadrži lingvistička znanja koja su usmjerena za ljudsko društvo. Lingvistička znanja su sposobnost upotrebe jezika za informiranje drugih ljudi te usmjeravanje istih u pravac akcije, kapacitet da se jezik koristi kao sredstvo kojim pamtimo informacije, optimalno sredstvo za uvođenje pojmova u udžbenike te kao potencijal za objašnjenje vlastitih aktivnosti. Jezik može da se upotrebljava gestom i pisanjem te ostaje kao osnovni proizvod vokalnog izražavanja i poruka za ljudsko uho (Maksić, 2006, str. 42–47).

- b) *Muzička inteligencija* obuhvaća sposobnost pojedinca koji prepoznaje važnost u nizu glazbenih kompozicija zvukova koji su ritmički poredani te isto tako ritmičke sekvence koje služe za komunikaciju između pojedinaca. Upotrebljava se za pjevanje, sviranje, slušanje glazbe i slično, a vrlo važan značaj ima u svojim komponentama, a one su melodija i ritam. Melodija služi kako bi glazba bila vrlo privlačna za slušanje, a ritam služi za brzinu pojedine melodije te je vrlo važan za odabranu pjesmu, da li će se izvoditi brže ili sporije. Obuhvaća još i sklonost pojedinca da čuje točno određene odsvirane note, da odsvira određene note ili pamti određene note (Maksić, 2006, str. 42–47).
- c) *Logičko-matematička inteligencija* opisuje sposobnost pojedinca da kvalitetno odredi i primjeni akcije koje se izvode sa objektima, odnose koji izlaze iz tih akcija i iskaze koji izlaze iz aktualnih ili potencijalnih akcija i odnose među tim iskazima. Glavna sposobnost koja je u centru pozornosti te nas navodi na probleme i rješavanje istih. Ako imamo neki veći matematički problem, možemo iz njega pronaći neki jednostavniji problem i tražiti njegovo rješenje te ga kasnije nadograđivati sve dok ne dođemo do rješenja većeg problema. U tim slučajevima vrlo važno je sistematsko prikupljanje činjenica, a sposobnost brzog računanja temelji se na slučajnoj prednosti (Maksić, 2006, str. 42–47).
- d) *Prostorna inteligencija* opisuje sposobnost kojom se stvara model prostora i upravlja uz upotrebu tog modela. Obuhvaća sposobnost prepoznavanja pojave istog elementa, sposobnost mijenjanja ili prepoznavanja promjene istog elementa u drugi. U velikom opsegu je povezana s opažanjem vizualnog svijeta, ali je i samostalna, što dokazuje primjer slijepe osobe kod koje se može razviti. Povezivanjem sa ostalim inteligencijama služi kao korisno oruđe, pomoć u mišljenju, način za nabavu i smještaj informacija, osnova za postavljanje problema ili kao sredstvo za rješavanje problema. Obuhvaća kapacitet pojedinca ne samo da se snalazi u određenom prostoru nego da se i pridruži bavljenju sportom, umjetnosti i slično (Maksić, 2006, str. 42–47).
- e) *Tjelesno-kinestetička inteligencija* sadrži sposobnost rješavanja problema ili oblikovanja proizvoda tako da se koristi vlastito tijelo ili dijelovi tijela. Geste, pokreti tijela i ostale aktivnosti koje proizvode glumci, igrači kao i vještine majstora pripadaju u domenu tjelesno-kinestetičke inteligencije. U ovoj inteligenciji vrlo je važan pokret tijela pojedinca i da on ostvaruje kontrolu nad kretnjom te upravlja na visokoj razini sa rukovanjem predmeta. Kod glume vrlo važno je pažljivo promatrati i detaljno analizirati događaje kako bi se stvorile scene u detaljima. Gluma obuhvaća vrlo važne karakteristike kao što su: jaka sklonost ka imitiranju i pamćenju prikazanog, apsolutna koncentracija i emocije (Maksić, 2006, str. 42–47).

- f) *Intrapersonalna inteligencija* opisuje kapacitet za formuliranje točnog, vjerodostojnog modela sebe i sposobnost da se taj model u što većoj mjeri upotrebljava u poslovima u realnom životu. U ovoj inteligenciji veliku ulogu ima znanje o unutarnjim osobnim aspektima, pristup unutarnjem emotivnom životu, doživljaj i iskazivanje raspona emocija, kapacitet za razlikovanje istih emocija, njihova svrha i zaključavanje na temelju toga, kapacitet za upotrebu donesenih zaključaka te sredstvo za razumijevanje i upotrebu vlastitog ponašanja (Maksić, 2006, str. 42–47).
- g) *Interpersonalna inteligencija* obuhvaća sposobnost razumijevanja drugih ljudi, kao što su pitanja: što ih motivira, kako oni rade, kako surađivati s njima. Osnovni kapaciteti ove inteligencije su sposobnost uočavanja, analiziranja i izrade razlike među drugim osobama, njihovih raspoloženja, načina brzine i jačine osjećajnog reagiranja, motivacije i namjere. Svaki pojedinac ima svoj osobni i društveni dio, koji s jedne strane obuhvaća usmjeravanje na druge i upravljanje socijalnom ulogom, a s druge strane obuhvaća upravljanje vlastitim životom (Maksić, 2006, str. 42–47).

Osjećaj sebe obuhvaća intrapersonalnu i interpersonalnu inteligenciju, kao što i znanje o sebi čija je uloga da osigura razumijevanje sebe i drugih te da se koristi u funkcioniranju širokog spektra zajednice. Osjećaj sebe se pojavljuje već u školskom dobu gdje dijete stvara razgraničenje sebe i drugih osoba u društvu te prepoznaje razliku između svojih perspektiva i perspektiva drugih. S vremenom se osjećaj sebe razvija i mijenja kroz odnose koje pojedinac ostvaruje, a ima i veliku ulogu u osobnom znanju i osjećajima pojedinca te kulturi pojedinca u kojoj živi. Svako društvo ima svoje karakteristike, različita znanja i vještine, pa tako i osjećaj sebe koji se ostvaruje unutra društva i koji se prenosi na sve svoje članove. Sve inteligencije su u međusobnoj interakciji i pojavljuju se od početka života pojedinca te se tokom životnog vijeka nadograđuju (Maksić, 2006, str. 46–47).

Svaka inteligencija sastoji se od kapaciteta za procjenu ili osnovu za skladištenje informacija koja je različita i jedinstvena za svaku inteligenciju te unutar kapaciteta sadrži složenije realizacije i ostvarenja pojedine inteligencije. Svaki pojedinac bi trebao težiti upotrebi i razvitku svake od inteligencija u općoj mjeri, iako postoji minimalna mogućnost za pružanje inteligencija (Maksić, 2006, str. 47–48).

Vrste kreativnih aktivnosti opisuju rješavanje problema upotrebom kreativnosti, a to su: rješavanje problema, pravljenje teorija, radovi nove vrste, izvođenje u svom stilu, izvođenje sa visokim rizikom. Kreativnost započinje *rješavanjem problema* gdje pojedinca pronalazi, analizira i nudi nove oblike rješavanja problema, da ga pronađe te uvjeri i objasni pojedincima da taj problem ima rješenje te da ga je lako riješiti. Pojedinac koristi različite tehnike i metode s kojima se susreo prije tog problema ili metode koje je sam razvio kako bi riješio spomenuti problem. U tom slučaju, nije dovoljno da se protumači zadano, nego je vrlo važno usmjeravanje

prema pojmovima gdje će se pronalaziti objašnjenja u budućnosti. Sljedeća vrsta kreativnih aktivnosti je *izrada teorije* koja se temelji na konstrukciji pojmova sa određenim vezama te objašnjava postojeće podatke o nekoj pojavi i sugerira nove studije tj. znanstvene rasprave ograničene na jednu temu koje treba poduzeti. Pojedinaac konstruira set pojmova i istražuje njihove međusobne veze u pokušaju da objasni ono što se već zna ili da odredi pravac kojim će se kretati buduća istraživanja. Treći tip kreativnosti je *stvaranje nove vrste* koje obuhvaća stvaranje novog oblika za izražavanje svog pristupa u danom području. Najčešće se koristi kod umjetnosti što je i sam način stvaranja novih pravaca u umjetnosti. Stvaraju se radovi i oni pripadaju posebnoj vrsti te se izvode ponekad prije nego što se nova vrsta definira, kao što su sonet, sonata i sl. Ponekad, nastaje nova vrsta, kao što su glazbeni video i sl. Najčešće se primjenjuje kreativno stvaranje kroz širenje postojeće vrste na novi način, kao što je različito slikanje i sl. Četvrti tip kreativnosti je *izvođenje u svom stilu* koji opisuje otkrivanje prilikom izvođenja rada te se izvodi pred publikom. Kada pojedinac u velikoj mjeri isplanira i uvježba svoj dio za izvođenje i na temelju toga ga izvede tako što je specifično i prepoznatljivo njegovo u tom dijelu. U tom slučaju govorimo o uspjehu stila pojedinca, što je i cilj ovog tipa kreativnosti. Primjer ovog stila kreativnosti temelji se na poznatim glazbenim izvođačima, kako su komponente dobro uvježbane i izvođenje se izvodi kako je planirano, ali veliki stvaraoci to rade u svom stilu gdje je njihov dio naknadno uvršten te je prepoznatljiv. Posljednji oblik je *izvođenje sa visokim rizikom* gdje se aktivnosti kao i u prethodnom tipu izvode pred publikom od koje se dobije povratna informacija i o kojoj ovisi uspjeh. Manje šanse su za planiranje i predviđanje razvoja događaja, zbog kojih dolazi do većeg rizika da se ne uspije. Postignuće se temelji najviše na vremenu kada je predstavljeno, od članova publike i njihovih karakteristika, nepredvidivih okolnosti i reakcija učesnika. U ovom tipu primjer može biti religiozni i politički govor gdje uspjeh najviše ovisi od slušalaca i učesnika skupa. Kreativnost pojedinca se primjenjuje u izvođenju, da prema načinu izvođenja prilagodi dok je u toku, kako bi postigao cilj prema kojem teži (Maksić, 2006, str. 49–50).

Ljudi se u području inteligencije razlikuju prema inteligenciji koju su sposobni da razviju, a prema određenom obliku kreativnosti razlikuju se u svojim predispozicijama. Svaka inteligencija ima svoj smisao prema kreativnim oblicima. Tako i kao primjer, logičko-matematička inteligencija više teži prema pravcu kreativnog rješavanja problema ili izrade teorije nego prema izvođačkim tipovima kreativnosti (Maksić, 2006, str. 50).

Povezanost kreativnosti i inteligencije nije više u realizaciji, više se upotrebljava način na koji su povezana inteligencija i kreativnost. Pet načina povezanosti kreativnosti i inteligencije (Tomić, 2017):

1. Kreativnost je dio inteligencije.
2. Inteligencija je dio kreativnosti.

3. Kreativnosti i inteligencija međusobno se nadograđuju idejama.
4. Kreativnost i ekvivalencija su međusobno jednakovrijedne.
5. Kreativnost i inteligencija nisu povezane.

Od navedenih načina povezanosti kreativnosti i inteligencije možemo zaključiti da je veoma teško točno odrediti odnos između inteligencije i kreativnosti (Tomić, 2017). Kao primjer toga možemo navesti radnike u tvornicama koji su inteligentniji od ostalih. Na nekom području istog rada neki pojedinci izvrsno se ističu od drugih, odnosno za isti posao kojeg obavljaju, oni ga obavljaju točnije i na brži način nego ostali tj. vidljivo je da su snalažljiviji u novim i nepoznatim situacijama od ostalih. Po tome zaključujemo da u društvu ima inteligentnijih osoba koji sa lakoćom obavljaju neki posao, a dok se drugi sa tim istim poslom kojeg proizvode dosta teško nose te tom prilikom treba im više vremena i taj posao kojeg su uradili nije tako kvalitetan kao od inteligentnog djelatnika. Kreativnost se razlikuje od inteligencije po tome što teži izumima, inovacijama, novim idejama i pojmovima. Rješavanje problema pokušava se izvoditi na drukčiji način nego što se obavljalo u prošlosti, a dok kod inteligencije to ne dolazi do izražaja.

Neki autori navode da povezanost kreativnosti i inteligencije ovise o kvocijentu inteligencije (IQ-u). Kao što i navode da je IQ kreativnih osoba često iznad prosjeka, kao da i kreativniji pojedinci su često i nadprosječno inteligentni, ali to ne znači da je i svaki nadprosječno inteligentan pojedinac, ujedno i kreativan. Za napredak povećanja kreativnosti važno je da sami sebi činimo prilike i biramo poželjno okruženje za razvoj i uspjeh. Razni autori navode da kreativnost ne objašnjava potpunu inteligenciju, kao i suprotno. Tako i visok IQ, koji se stvara i stavlja u misli prilikom navođenja inteligencije, nije preduvjet budućeg uspjeha. Spomenuti IQ prilikom prisustva temelji se kao potencijal koji osobu usmjeruje prema uspjehu, ali nije presudan za to. U tom slučaju treba naglasiti, kao primjer, učenika i njegovu okolinu. Najvažniji elementi učenika su škola i školsko okruženje te okruženje obitelji. Učitelji, nastavnici i profesori trebali bi težiti stvaranju poticajnog okruženja za rad i time bi se došlo do rezultata povećanja kreativnosti (Kunac, 2015, str. 436).

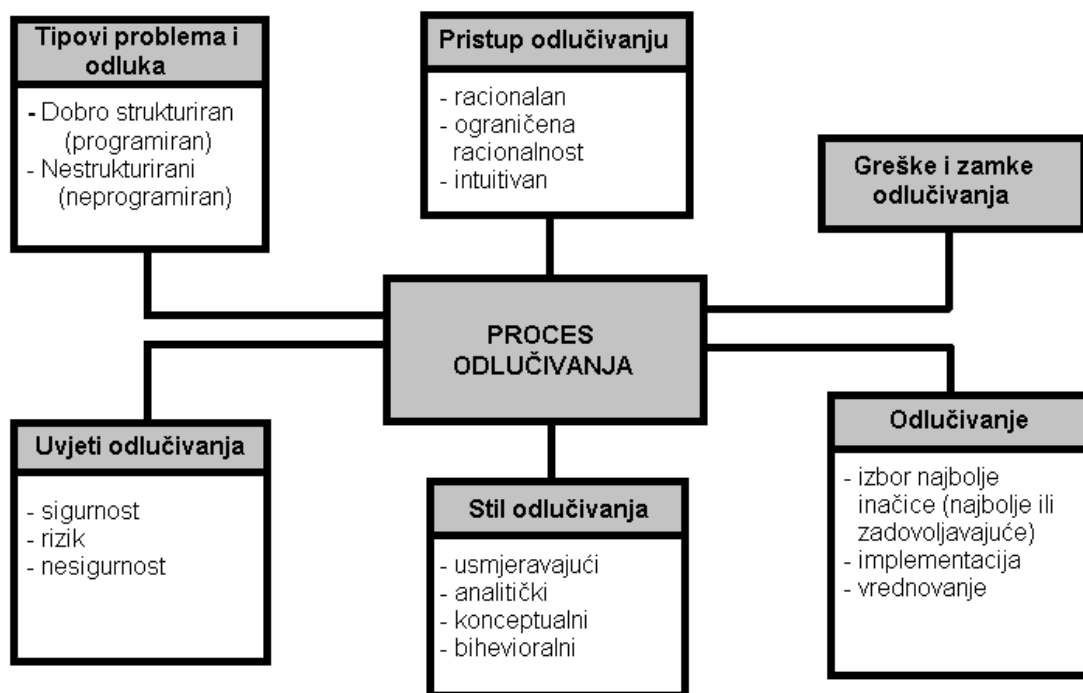
Neki navode da je potrebno razmišljati za kreativnost izvan kutije kao neka izreka gdje si možemo zamisliti papirnatu kutiju, a u ovom članku autorica opisuje tu izreku i prikazuje kako treba razmišljati kao da kutija i ne postoji te imati razmišljanje u velikom opsegu unutar i izvan kutije. Albert Einstein opisuje kako je kreativnost inteligencija koja se zabavlja što autorica prihvaća i navodi da nije daleko od istine. Kreativnost se ne smatra kao hobi, kreativnost se navodi kao način života u kojem učimo živjeti te težimo cilju uspješnosti onoga što radimo i čime se bavimo u vlastitom životu. Za prisustvo kreativnosti nije velik značaj da težimo prema smišljanju i izmišljanju novih i nepostojećih ideja, nego povezati već postojeće ideje na nov i drukčiji način. Pojedinac ne mora biti originalan da bi imao karakteristiku kreativnosti, ali mora biti kreativan da bi bio originalan. Prilikom rada na početku možda

pojedinaac nije zadovoljan svojom kreativnošću, ali uz pomoć prakse koja vodi do savršenstva i greški koje se javljaju tokom pružanja aktivnosti, pojedinac uči i razvija kreativnost. Dokazana je činjenica da kreativnost čini osobe sretnijima, zadovoljnima i potencijalno uspješnima u životu, zbog toga što mogu vidjeti i rješavati probleme iz različitih gledišta jer posjeduju praksu i znanje. Logika nas može dovesti od točke A do točke B, a kreativnost može bilo gdje do nekog savršenstva ili iznenađenja i slično (Marketing, 2016).

3. Proces odlučivanja i proces kreativnosti

3.1. Proces odlučivanja

Proces odlučivanja je stalan proces u privatnom životu, i u organizacijama, tj. u poslovnom odlučivanju. Razne odluke od donositelja zahtijevaju vrijeme, pripremu i znanje, za razliku od odluka koje donosimo spontano te nismo svjesni da odlučujemo. Svakodnevne, operativne i rutinske odluke sadržavaju kraće trajanje procesa odlučivanja, za razliku od donošenja strateških odluka gdje je temelj ozbiljna priprema, visoko znanje o problemu o kojem se odlučuje i određeno vrijeme za vrednovanje svake od mogućih inačica te će tako trajati mnogo dulje. Proces odlučivanja jest višedimenzionalan i tako sadrži različita gledišta (Hernaus i ostali, 2014, str. 21–22).



Slika 2. Opseg procesa odlučivanja (Prema: Hernaus i ostali, 2014)

Na temelju slike može se zaključiti da se proces odlučivanja temelji na različitim pristupima odlučivanja, različitim uvjetima odlučivanja, različitim stilovima odlučivanja, različitim tipovima problema i odluka kojima se ti problemi rješavaju, različitim fazama u procesu odlučivanja te mogućim greškama i zamkama koje se mogu dogoditi prilikom procesa odlučivanja (Hernaus i ostali, 2014, str. 21–22).

3.1.1. Pojam odluke

Odluka se može promatrati i definirati kao rezultat procesa odlučivanja. U trenutku kada se zaključi i potvrdi odluka, proces odlučivanja može se definirati završenim. Odluku definiramo kao prosudbu te se ona temelji kao izbor između pojedinih alternativa. Ona se može smatrati još kao izbor više ponuđenih inačica, izbor između alternativnih mogućnosti djelovanja pri rješavanju nekih određenih problema i slično. Kao što možemo zaključiti iz spomenutog opisivanja odluke da se ona temelji na nekom izboru između više mogućnosti. Odluka se opisuje još kao neki smjer, odnosno pravac djelovanja ili akcije, koji pojedinac mora izabrati te se pridržavati istog, kako bi odluku uveli i ostvarili u život. Kako bi odluka u najvećoj mjeri riješila neki problem, ona mora težiti tome da bude nedvosmislena, precizna, realna i jasna, a od svega navedenog je najbitnije da bude donesena na vrijeme. Ukoliko odluke nekog donositelja odluke bitno ugrožavaju druge, tada treba spomenuto odlučivanje ili odgoditi ili prepustiti nekom drugom donositelju odluke koji će taj problem riješiti. Najbitnije kod donošenja odluke da raspoloženje donositelja odluke ne utječe na donošenje odluke. Svaka odluka ima svoja svojstva koja ju čine različitim, ali unatoč tome postoje i zajednička svojstva svake odluke, a to su (Hernaus i ostali, 2014, str. 53–56):

- Subjekt, objekt, struktura ili sastav na koji se odluka donosi i koji odluku treba realizirati
- Aktivnosti koje treba izvršiti radi realizacije odluke
- Sustav ciljeva koje treba ostvariti prilikom realizacije odluke
- Sustav ograničenja ili limitirajućih čimbenika
- Termine, rokove, prostorne kao i druge resurse
- Sustav materijalno-tehničkog, financijskog i drugog osiguranja realizacije odluke

Svaka odluka ima svoje pozitivne i negativne aspekte koje uočavamo prilikom rješavanja nekog konflikta. Pozitivne aspekte susrećemo u medicini, ako nema potrebnog lijeka tada nema ni željene odluke i pozitivnog efekta. U ovom slučaju liječnik uvodi izbor lijeka te samu odluku određenog lijeka koji će imati pozitivni učinak više nego negativni, odnosno posljedice konzumiranja tog lijeka. Menadžer mora u tom slučaju težiti tom načinu da i on na taj način obavlja i provodi odluke (Hernaus i ostali, 2014, str. 57).

3.1.2. Vrste odluka

Imam razne vrste odluka u poslovnom odlučivanju. Spomenut ću neke od najvažnijih odluka, budući da ih ima jako puno podjela. Prva podjela koju ću spomenuti je podjela na programirane i neprogramirane:

- *Programirane odluke* još se nazivaju rutinskim, generičkim, proračunskim, sporazumnim i kompromisnim odlukama. U programiranim odlukama imamo situacije koje se ponavljaju, odluke se temelje na nepromjenjivim kriterijima odlučivanja, a koraci u odlučivanju su poznati od prethodnih iskustva u donošenju istovrsnih odluka.
- *Neproprogramirane odluke* su jedinstvene, kreativne, prosudbene, prilagodljive, inovativne i inspirativne. Ostvaruju se u situacijama koje se ne ponavljaju i koje nisu redovite. U neprogramiranim odlukama nema poznatih prijašnjih postupaka i modela donošenja odluke te je svaka situacija slučaj za sebe i treba težiti da se spomenuta situacija riješi zasebno.

Sljedeća podjela je na rutinske, adaptivne i inovativne.

- *Rutinske odluke* u velikoj mjeri mogu izjednačiti sa programiranim odlukama. To su neke svakodnevne odluke koje se ponavljaju te se primjenjuju kod sastavnog dijela posla nekih radnih mjesta i izvršitelja na tim radnim mjestima. Što je razina na kojoj se radno mjesto nalazi viša, to je broj rutinskih odluka manji, a vrijedi i obrnuto.
- *Inovativne odluke* bave se velikim promjenama u aktivnostima gdje su usmjerene promjeni ciljeva, svrhe i politike organizacije.
- *Adaptivne odluke* temelje se na odlukama gdje se više bavi rješavanju samih problema nego samim zadatkom.

Podjela odluka s aspekta prirode problema o kojem se odlučuje, možemo odluke podijeliti na strukturirane i nestrukturirane.

- *Strukturirane odluke* temelje se na okviru određene strukture te su uvjetovane tom strukturom i unutar spomenute strukture se donose. Temelje se na programiranim odlukama te se donose na nižim razinama menadžmenta.
- *Nestrukturirane odluke* su odluke koje se donose gdje nema stalnih uloga ni linija komunikacije. Temelje se na nestrukturiranim odlukama te se donose na razini vrhovnog menadžmenta.

Tablica 1: Obilježja odluke

Vrste odluke	Obilježja odluke	Vrijeme	Priroda rizika	Strukturiranost	Kontrola
	Strateške	Dugoročne	Visok	Slabo definirane	Iskustvena
	Taktičke	Srednjoročne	Umjeren	Varirajuće	Kvalitativna
	Operativne	Kratkoročne	Nizak	Dobro definirane	Kvantitativna

(Izvor: Hernaus i ostali, 2014)

Vrste odluka s obzirom na važnost možemo podijeliti na strateške, taktičke i operativne. Odluke i njihov odnos temelji se na obilježjima odluke, a to su: vrijeme, priroda rizika, način na

koji su strukturirane te kako se kontroliraju. Tablica 1. opisuje svaku odluku posebno te kakva je u navedenim obilježjima (Hernaus i ostali, 2014, str. 57–62).

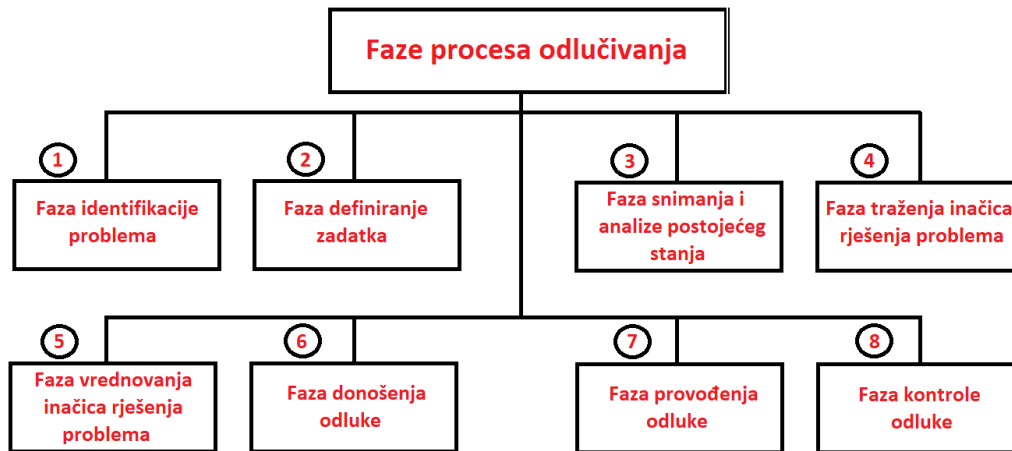
- *Strateška odluka* je najvažnija odluka u organizaciji. Jedna od najvažnijih karakteristika je njihova važnost kao što je dugoročno zdravlje organizacije. Vrlo je značajna za donošenje strategije organizacije i ciljeva koji će se ostvarivati u budućnosti. Najviši organi u organizaciji, odnosno vrhovni menadžment, imaju ulogu za donošenje ove vrste odluke. Donošenje strateških odluka je vrlo važno da je točno i da nema negativnih posljedica za organizaciju jer strateške odluke označuju okvir taktičkih odluka unutar kojeg se donose taktičke odluke. U strateškim odlukama treba izbjegavati jednostavne načine razmišljanja u kojem se novi problemi rješavaju primjenom postupaka koji su prije toga doveli do rješenja sličnog problema. Ako spomenuto, ne izbjegavamo, može se donositelju odluka dogoditi pojednostavljeni pogled na strateško odlučivanje. Odlučivanje po svojoj prirodi, sadržava veću složenost i nesigurnost.
- *Taktičke odluke* za razliku od strateških predstavljaju nižu razinu menadžmenta te se tako preko njih realiziraju strateške odluke. Njihova karakteristika je da su jednodimenzionalne, budući da je situacija za njih donesena te su zahtjevi jasni prema kojima se postavljaju. Kao što se kod strateških odluka očekuje porast razine efektivnosti organizacije, odnosno porast uspješnosti organizacije, tako se kod taktičkih odluka očekuje povećanje efikasnosti organizacije, odnosno veći output u odnosu na input.
- Operativne odluke su odluke najnižeg reda u kojima je karakteristično da su u većini slučajeva programirane, odnosno da se izvode za rješavanje rutinskih problema te se situacije ponavljaju. Operativne odluke mogu donositi i više razine menadžmenta u nekom manjem postotku (Hernaus i ostali, 2014, str. 61–62).

3.1.3. Faze procesa odlučivanja

U ovom dijelu opisat ću detaljno faze kreativnog procesa odlučivanja, a one su (Pere Sikavica, Tihomir Hunjak, Nina Begičević Ređep, Tomislav Hernaus, 2014, str. 163):

- identifikacija problema
- definiranje zadataka
- snimanje i analiza postojećeg stanja,
- traženje inačica rješenja problema
- vrednovanje inačica rješavanja problema
- donošenje odluke
- provođenje odluke

- kontrola provođenja odluke



Slika 3. Faze procesa odlučivanja (Prema: Hernaus i ostali,2014)

3.1.3.1. Faza identifikacije problema

Proces odlučivanja započinje *identifikacijom problema* te je to prvi korak jer se u odlučivanju susrećemo s raznim problemima u poslovanju organizacije. Spomenute probleme treba otkriti i riješiti budući da uspjeh organizacije te cjelokupnog procesa odlučivanja ovisi o rješenju tog problema. U odlučivanju pogrešna dijagnoza kao i u medicini, uzrokovat će nerješavanje problema. U tom slučaju, važna je točnost identifikacije kako bi se riješio određeni problem te kako bi se rezultirao uspjeh poslovnog odlučivanja. Cijela faza identifikacije problema temelji se na procjeni problema te određivanju i shvaćanju njegovog uzorka. Bez jasnog dijagnosticiranja problema i otkrivanja razloga zbog čega je taj problem nastao, bile bi nepotrebne i beskorisne ostale faze u procesu odlučivanja. Dijagnosticiranje problema može se opisati kao jasna i precizna identifikacija problema te kao putovanje i stizanje do samog raskrižja. Ako u tom slučaju, pogrešno identificiramo problem, putovat ćemo u pogrešnom smjeru i rješenje problema bit će krivo. Bitno je precizno i točno identificirati problem te u cjelini i obuhvatiti sve karakteristike problema kako bi uspješno odlučili. Identifikacija problema počinje sa simptom problema gdje je važna stvar da se ne zamijeni sa problemom jer je simptom vanjska manifestacija problema. Tako možemo za primjer simptoma uzeti izostanak učenika s nekog predmeta određenog profesora, a kao stvarni problem označuje profesora i njegov nepedagoški odnos zbog kojeg učenik izostaje sa nastave. Kao primjer u organizaciji problem može biti pad prodaje proizvoda gdje menadžment spomenute organizacije označava da je problem u kvaliteti proizvoda te kako bi trebali inovirati kvalitetu proizvoda. Menadžment je u toj situaciji u krivu jer stvarni problem spomenute organizacije je

pojava konkurencije na tržištu. Brzina kojom se problem otkriva jedna je od ključnih pitanja kvalitetnog odlučivanja. Menadžment u današnjem vremenu otkriva problem i navodi rješenje prije nego što se taj problem zapravo proširi. Menadžeri u današnjem vremenu sve više rade pod utjecajem vremenskog pritiska te si vrlo rijetko odvoje dovoljno vremena za rješavanje problema i postizanje ciljeva gdje se pojavljuje smanjena kreativnost i efikasnost. Za vrijeme u procesu odlučivanja treba pripaziti i uzeti si dovoljno kako ne bi negativno utjecali na proces odlučivanja. Ne treba se žuriti u procesu odlučivanja i uzeti prvo rješenje koje je prihvatljivo, nego treba težiti postizanju boljeg rješenja problema (Hernaus i ostali, 2014, str. 163–165).

3.1.3.2. Faze definiranje zadatka

Definiranje zadatka je druga faza procesa odlučivanja gdje je problem poznat i gdje postavljamo događaje koje treba činiti i težiti da ostvarimo svoje ciljeve. Zadatak je lako odrediti kada je problem identificiran. Koliko ćemo potrošiti vremena u preostalim fazama procesa odlučivanja ovisit će o jasnoći definiranja zadatka i mogućnostima za ostvarivanje istog. Opće mišljenje vrhovnog menadžmenta vrlo je važno za definiranje zadatka organizacije. Primjer od ranije faze je pad prodaje proizvoda, gdje se problem identificira, a u ovoj fazi definiramo zadatak kojim zaustavljamo daljnji pad prodaje proizvoda. Ako izostavimo negativne trendove prodaje može se očekivati i postupni rast prodaje (Hernaus i ostali, 2014, str. 166).

3.1.3.3. Faza snimanja i analize postojećeg stanja

Snimanje i analiza postojećeg stanja je treća faza procesa odlučivanja gdje se utvrđuju i analiziraju postojeći materijalni resursi, ljudski potencijali, financijska i ostala sredstva koja služe za rješavanje problema. U ovoj fazi uočavaju se ograničenja u odlučivanju tako što za proces odlučivanja dolazi u obzir da li ima dovoljno informacija, sredstava i vremena kako bi se došlo do rezultata najbolje moguće odluke ili nema. Prepoznavanjem ograničenja u odlučivanju teži se skraćivanju vremena odlučivanja i smanjuju se troškovi u procesu donošenja odluke. Donositelj odluke, iako bira najpovoljnije i najprikladnije rješenje, mora uzeti u obzir ograničenja koja su okvir unutar kojeg se mogu tražiti inačice rješenja problema. Kad ne bi bilo ograničenja, odluke bi se lakše donosile zbog zanemarivanja određenih granica u odlučivanju kao što su kapital za rješavanje nekog problema ili vrijeme u kojem se mora donijeti odluka. Tako isto, zbog nepostojanja ograničenja u odlučivanju, bilo bi mnogo više mogućnosti rješavanja problema pa bi se i produljilo vrijeme u kojem bi donosili odluke te ne bi samo usporili proces odlučivanja nego bi i otežali sa spomenutim odugovlačenjem. Spomenutim i opisanim uvjetima možemo zaključiti da ograničenja smanjuju broj mogućih inačica te isto tako smanjuju i troškove što ujedno i dovodi do skraćivanja vremena trajanja procesa odlučivanja. Trenutna faza uključuje hijerarhiju ograničenja odlučivanja gdje se navodi da viša razina odlučivanja uključuje okvir niže razine odlučivanja. Primjer u praksi koji opisuje trenutnu fazu

je kupnja novog automobila. Kupnjom novog automobila imamo ograničenja u raspoloživim sredstvima, tipu odnosno marki vozila koji se može nabaviti za raspoloživu svotu novca, veličina automobila, broj vrata, potrošnja goriva na 100km i slično. Spomenutim ograničenjima smanjujemo broj potencijalnih inačica rješenja problema. Tako i kod kupnje stana, ograničenja koja se javljaju su novčana sredstava kojima se raspolaže, veličina stana, lokacija stana, broj soba u stanu, poželjna etaža, stan s balkonom i slično. Ograničenja u odlučivanju mogu i dovesti do odustajanja od željenog cilja jer ona nas navode što učiniti u pojedinom trenutku. Ako stan nema balkona ili ako nemamo dovoljno novaca za stan na određenoj lokaciji to će rezultirati odustajanjem kupnje stana na toj lokaciji. Prethodni primjer iz prijašnjih faza, ako smo dobro identificirali problem i jasno definirali zadatke tada dolazimo do snimanja i analize postojećeg stanja u organizaciji gdje se rješava problem pada prodaje proizvoda te u tom trenutku obavljam analizu raspoloživih kapaciteta prodaje, analizu prodajne mreže, analizu prodajnih snaga i detaljnu analizu slabijeg uspjeha željene prodaje po pojedinim segmentima tržišta (Hernaus i ostali, 2014, str. 167–169).

3.1.3.4. Faza traženja inačica rješenja problema

Traženje inačica rješenja problema je četvrta faza procesa odlučivanja i jedna je od važnijih faza. U trenutnoj fazi dolazi se do izvođenja postupka razvoja ideja, zbog čega treba izvršiti sastavljanje popisa imovine mogućih inačica određenog problema i upisivanje iste u inventar. Inačice se u ovom slučaju vrednuju kao mogućnosti rješenja problema. Veći broj inačica označava izbor najboljeg rješenja, ali u tom slučaju stvara i veće troškove prilikom faze vrednovanja inačica koja je sljedeća. Vrlo korisno je imati veliki broj inačica jer omogućuje opciju izbora donošenja najbolje odluke, ali i u tome ne treba pretjerivati te treba imati neku određenu mjeru. Broj inačica svesti treba na razuman broj i odbaciti ekstremna rješenja problema ukoliko je broj inačica prevelik kako bi smanjili troškove procesa odlučivanja prije faze vrednovanja. Potrebno je kod izbora inačica pripaziti na vrijeme koje je na raspolaganju za rješavanje problema te o važnosti odluke kojom se određeni problem treba riješiti. Na prethodnim primjerima prijašnjih faza potrebno je razviti moguće inačice za rješavanje određenog problema, kao što su: kreditiranje kupaca, prodaja na popust, osvajanje novih tržišta i novih segmenata tržišta, pojačana promidžbena aktivnost, poboljšanje kvalitete proizvoda uz zadržavanje cijena, poboljšanje usluga i odnosa prema kupcima ili kombinacija ovih spomenutih mogućnosti (Hernaus i ostali, 2014, str. 169–170).

3.1.3.5. Faza vrednovanja inačica rješenja problema

Vrednovanje inačica rješenja problema je peta faza procesa odlučivanja koja procjenjuje, ocjenjuje tj. vrednuje različite donesene inačice kojima se rješava pojedini problem. Nakon procjene inačice se prihvaćaju ili odbacuju te imamo podjelu na kvalitativne i

kvantitativne analize kojima dolazimo do vrednovanja inačica. Kvantitativni čimbenici uključuju izražavanje matematičkim brojkama te se mogu izmjeriti, a kao primjer može se uključiti vrijeme, troškovi i slično. Kvalitativni čimbenici predstavljaju veći problem u poslovnom odlučivanju, a oni su: političko stanje i politička kretanja, stabilnost ili nestabilnost okoline, rizik, tehnološke promjene, odnos sa zaposlenicima i slično. Teško ih je procijeniti i mjeriti, ali oni imaju vrlo važan utjecaj na ostvarivanje odluka. Prvo se analiziraju kvalitativni čimbenici, a zatim kvantitativni kako bi vrednovali svaku ponuđenu inačicu. Nakon ocjene svih ponuđenih inačica slijedi korak selekcije tih inačica na manji broj što nije lako jer svaka inačica ima pozitivne i negativne aspekte, pa treba dosta pažljivo i smisljeno voditi odabiranje svake od ponuđenih. U tom slučaju vodimo brige sa težinom i važnošću svake inačice za rješavanje problema, a od velike važnosti nam mogu biti ocjene od 1-5. Svaku inačicu ocijenimo i zbrojimo svakoj inačici broj pozitivnih i negativni ocjena te na temelju toga donosimo odluku i olakšamo si izbor inačica. Na prethodnom primjeru iz prijašnjih faza u trenutnoj fazi potrebno je voditi računa o izračunima, a to su: Koliko kreditiranje kupaca financijski stoji organizaciju i do koje granice sredstava organizacija može ići u kreditiranje kupaca? Što za organizaciju znači prodaja uz popust? i slično (Hernaus i ostali, 2014, str. 170–172).

3.1.3.6. Faza donošenja odluke

Donošenje odluke je peta faza donošenja odluke gdje se odabire najpovoljnija inačica. U trenutnoj fazi fokusiramo se na izbor najprikladnije inačice tako što uzimamo u obzir postojeće okolnosti i ograničenja. Ako za neki problem imamo samo jedno rješenje kako ga riješiti, to govori da to rješenje može biti krivo, jer svaki problem se treba dobro proučiti te analizirati sva rješenja koja postoje, a u većini ih je mnogo. Rijetko je da se samo s jednom inačicom postiže cilj budući da ne možemo za svaku inačicu znati posljedice, kao ni uočiti svaku inačicu. Temeljem toga donositelj odluke donosi zadovoljavajuću odluku po nekom od prihvatljivih standarda. Najuspješniji menadžeri ni u takvim situacijama ne griješe, nego u raznim trenucima i okolnostima teže prema ostvarivanju maksimuma. Imamo dvije situacije u kojima se odlučuje u ovoj fazi, a to su vremenska oskudica ili krizna situacija. Oboje povećavaju vjerojatnost pogreške. Donositelj odluke u vremenskoj oskudici nema dovoljna vremena za vrednovanje svih činjenica te zna do kojeg roka treba donijeti odluku što mu stvara dodatni pritisak i vrijeme donošenja odluke čini kraćim. Krizna situacija dovodi donositelja odluke u stanje panike, šoka, blokade te on u tim situacijama radi pogrešno i pod pritiskom. Prethodni primjer prijašnjih faza pad prodaje proizvoda u ovoj fazi nadograđuje se tako što se odluči na snižavanje prodajne cijene proizvoda uz najveću vjerojatnost očekivanog rasta prodaje (Hernaus i ostali, 2014, str. 173–174).

3.1.3.7. Faza provođenja odluke

Provođenje odluke je šesta faza procesa odlučivanja koja obuhvaća cijeli proces jer se i tome teži da se proces odluke implementira. U trenutnoj fazi, ciljevi koji su se odredili odlučivanjem, ostvaruju se. Izostankom ove faze uopće ne bi bilo utjecaja od cijeloga procesa rješavanja problema. Menadžment ima ulogu da se donesene odluke implementiraju, ako se ne implementiraju znači da je cjelokupni proces odlučivanja bio nepotreban, da je bio uočen pogrešan problem kojeg je trebalo riješiti. Uspješan menadžment se razlikuje od neuspješnog i nesposobnog po problemu kvalitetnog provođenja odluke. U ovoj fazi potrebno je imati na umu hijerarhijsko odlučivanje u kojem u odluke višeg reda treba smjestiti odluke nižeg reda. Odgovornost menadžera je provođenje izabranog rješenja odnosno odluke. Kao primjer ove faze je da menadžer snizi prodajne cijene proizvoda i da sa svojim suradnicima teži ostvarenju nove kalkulacije prodajne cijene koje će se koristiti u daljnjoj prodaji proizvoda organizacije (Hernaus i ostali, 2014, str. 174–175).

3.1.3.8. Faza kontrole odluke

Kontrola provođenja odluke je zadnja faza te ona omogućuje potvrđivanje prijednog puta u procesu odlučivanja. Trenutna faza odgovara na razna pitanja poput je li odluka uopće provedena, ako je provedena, kako je provedena i kakve rezultate ona na kraju pruža organizaciji. Ako se kontrolom ustanove odstupanja, tada menadžment uvodi i provodi promjene. Redoviti sastanci menadžmenta, koji se provode jednom tjedno, omogućuju da se lakše razumije što će se postići kontrolom provođenja donesenih odluka. Ta se kontrola provodi kod strateških odluka, dok se sve ostale odluke donose na nižim razinama. U ovoj fazi u odnos stavljamo željeni rezultat odluke i postignut rezultat odluke na temelju toga možemo zaključiti da li je zaista problem riješen. Ako problem nije riješen događa se povratak na ranije faze u odlučivanju kako bi se poduzele popravne radnje. Kontrola se može provoditi češće i kontrola će u tom slučaju lakše reagirati s nekim radnjama i inovirati taj proces te će pokušati nadoknaditi propušteno. U slučaju da kontrola navodi informacije da se neke odluke uopće ne izvršavaju ili da se u cijelosti ne izvršavaju i po određenoj dinamici tada dolazi do pojave raznih poteškoća unutar organizacije kojoj je bio cilj upravo tim odlukama riješiti svoj zadani problem i ostvariti određeni cilj koji su si zadali. Primjer ove faze je da se od menadžmenta očekuje da obavlja kontrolu, pri tome se jasno upućuje na to da se provjerava kako se izvodi odluka, da se odrede vrijednosti te odluke. Planiranu prodaju i planirane financijske rezultate bi menadžment morao staviti u odnos sa rastom prodaje i financijskim rezultatima. Ako se u tom slučaju utvrdi da se pojavilo odstupanje, odnosno da je prodaja manja od planirane, tada treba na bilo koji način omogućiti razne izmjene te težiti prema barem najmanjem planiranom rastu prodaje (Hernaus i ostali, 2014, str. 176–177).

3.2. Faze procesa kreativnosti

Prva faza kreativnog procesa odlučivanja je *faza pripreme*. Spomenuta faza upućuje spoznaju da kreativnost polazi od baze znanja. Stručnjaci u ovoj fazi sugeriraju da kreativnost uključuje usklađivanje između tacitnog i eksplicitnog znanja. Tacitno znanje sadržava znanja koja se temelje na subjektivnosti, osobnosti, tihosti, proceduralnosti ili zatvorenosti. Karakteristika tacitnog znanja je nevidljivost i teško izražavanje, a kao primjer može biti pričanje priča, glasine. Eksplicitno znanje sadržava znanja koja se temeljena na objektivnosti, otvorenosti, jasnosti ili deklarativnosti te kao primjer može biti konkretni podaci (računalni). Poznata koreografkinja Twyla Tharp naglašava značaj pripreme u kreativnom procesu: „Mislim da svatko može biti kreativan, ali za to se moraju pripremiti rutinski“. Tharpsova kreativnost-hranjenja navike uključuje čitanje literature, čuvanje tjelesne aktivnosti i odabir novih projekata čime se ta kreativnost bitno razlikuje od svega što je prije toga bilo završeno. U tom slučaju, dolazi u obzir i jednostavna aktivnost poput gledanja riječi u ponudi rječnika i prilika za pripremu: „Tharp također gleda riječi prije i poslije, samo da vidi da li joj daju ideju.“ U ovoj fazi izvršava se povećanje kreativnosti (Leadership & Reader, 2014, str. 136).

Sljedeća faza kreativnog procesa odlučivanja je *faza koncentracije*. U spomenutoj fazi pojedinac se fokusira na problem koji ima. Kreativne ideje na poslu često se pokreću radom gdje se dolazi do povezanog problema, neprikladnosti ili neuspjeha. U ovoj fazi vrlo je važno istraživanje koje govori, da kad se pojedinac fokusira previše na pokušaj smišljanja kreativnih ideja, dolazi često do blokiranja kreativnosti. Kao primjer ove faze može se navesti sanjarenje koje je povezano s kreativnošću. Neka druga istraživanja su pokazala da je povećana kreativnost, pregledavanje internetom u slobodno vrijeme. Ako sebi samome dopustimo da nas ometa vrijeme dok tražimo neka kreativna rješenja to je bilo korisno jer se u tom trenutku može poboljšati sljedeća stranica kreativnosti, odnosno sljedeća faza koja slijedi, a ona je faza inkubacije (Leadership & Reader, 2014, str. 136).

Faza inkubacije je treća faza kreativnog procesa odlučivanja koja se izvodi nesvjesno. U ovoj fazi ljudi se bave svakodnevnim aktivnostima dok im razum ili um istodobno razmišlja o informacijama i pravi udaljene asocijacije. Martha Beck, autorica šest knjiga, koristi tehniku u ovoj fazi koju naziva „kuhinjski sudoper“. Stvarni svijet ili stvarne ljude ilustrira iznad spomenuta njezina aplikacija kada je pokušavala napisati članak o tome kako bolje iskoristiti kreativnu stranu naših mozgova. Asocijacije generirane na kraju ove faze ožive u sljedećoj fazi, koja se naziva faza iluminacije. A u posljednjoj fazi, fazi verifikacije, podrazumijeva se prolazak kroz čitav proces potvrđivanja, izmjene ili isprobavanja nove ideje (Leadership & Reader, 2014, str. 136–137).

Sljedeća faza kreativnog procesa odlučivanja, četvrta po redoslijedu, je faza iluminacije. Primjer ove faze je da pretpostavimo lovca, sljedeći tragove medvjeda, gdje prođe

deset kilometara od lovačke kuće i kreće se stalno prema jugu. U jednom trenutku tragovi navode lovca u smjeru zapada gdje opet dolazi do novih deset kilometara, pa hoda još neko vrijeme sve do ne dolazi do svog plijena. Povratkom u lovačku kuću stvara opet točno deset kilometara. Na kraju ove zagonetke postavlja se pitanje: „Koje je boje bio ulovljeni medvjed?“. U tom slučaju razmišljanje nije dovoljno da se riješi određeni problem, unatoč tome potrebna je inspiracija ili otkrivanje malog detalja preko kojeg možemo doći do rješenja. Ideja će pasti na pamet kada se pojedinac najmanje nada te će se čuditi kako se prije nije sjetio određene ideje. Rješenje ove zagonetke temelji se na ideji, a ona opisuje da je lovačka kuća smještena točno na Sjevernom polu i putanja koju je lovac morao proći jednaka je jednako straničnom trokutu u kojem su stranice dugačke deset kilometara te na kraju svega možemo zaključiti da je plijen bio polarni medvjed i da je bijele boje (Srića, 2003, str. 48–49).

Posljednja faza kreativnog odlučivanja je faza verifikacije. Ona govori da se dobra ideja temelji na primjeni. Primijeniti neku novu ideju navodi svakog pojedinca da savlada sumnjičavost, strah, otpor, sumnju, ismijavanje i slično. Budući da je ideja razvijena, testirana, ocijenjena i prihvaćena teži se detaljnom planu za njezinu konkretnu primjenu (Srića, 2003, str. 50).



Slika 4. Faze procesa kreativnosti (Prema: Srića, 2003)

4. Povećanje kreativnosti

Iako se proces kreativnog razmišljanja može lijepo opisati koracima i fazama kako je to naprijed navedeno, konačan rezultat i uspješnost procesa uvelike ovisi o osobnim karakteristikama pojedinca te okolnostima u kojim se pokušava kreirati kreativan rezultat. U tom smislu, ovdje ćemo spomenuti dva načina za povećanje kreativnosti (a tim i šansi za kreativan rezultat i uspješan kreativan proces):

- Povećanje kreativnosti primjenom različitih tehnika kreativnosti. Različiti istraživači osmislili su različite tehnike koje služe za strukturiranje provedbu kreativnog procesa koje svojim pravilima u većoj ili manjoj mjeri usmjeravaju osobe u rješavanju problema i proizvodnji kreativnog rezultata.
- Povećanje kreativnosti utjecajem na okolnosti primjene kreativnog procesa

4.1. Povećanje kreativnosti tehnikama kreativnosti

U ovom dijelu spomenute su neke od tehnika kreativnosti. One se smatraju metodama koje sadrže koncepte mentalnih kutija, šifri, asocijacija i pitanja. Primjena im je u modernom menadžmentu, obrazovanju, životu i radu. Upotrebom tehnika kreativnosti teži se da svakog pojedinca potaknu da bude što kreativniji. Tehnike se sve više primjenjuju praktično u obrazovanju za poticanje i razvoj kreativnog potencijala učenika, u javnim službama gdje se zahtjeva uspješan način pružanja usluga ili u državno uredskim poslovima gdje se određuju strateške razvojne opcije (Srića, 2003, str. 72–73).

Kao primjer, možemo navesti učenika u školi koji tokom svojeg obrazovanja stječe vještinu povećanja kreativnosti uz prisustvo tehnika. Kada učenik na satu likovne kulture dođe do nekog problema, kako bi on nacrtao neki zadani dio na satu likovne kulture, tada on može provesti razne tehnike s kojima teži do saznanja i kreativne ideje kako riješiti postojeći problem. U tom slučaju, može se konzultirati s nastavnikom, sa prijateljima u razredu, sa roditeljima, braćom i sestrama i slično. Od raznih osoba dobit će razne informacije te će njih primijeniti i možda osmisliti neku kreativniju ideju prilikom uporabe dobivenih informacija i tehnika. Svakom dobivenom informacijom, postoji veća mogućnost da će učenik kreativnije riješiti određen problem te da će povećati svoju kreativnost. Prilikom svakog konzultiranja s drugom osobom ili saznanjem od drugih izvora može učenika naučiti kako treba razmišljati u određenim situacijama, što je i najbitnije u tom trenutku. Kada učenik razvije tu vještinu, odmah se dolazi do rezultata povećanja kreativnosti. Prilikom korištenja i znanja raznih tehnika povećanja kreativnosti u daljnjem školovanju, učenika bi usmjerilo na postizanje još većeg rezultata

povećanja kreativnosti, budući da bi on u određenom trenutku problema upotrijebio i analizirao određeni problem kroz znanje o svim tehnikama, koje su standardne u upotrebi.

4.1.1. Brainstorming (oluja mozgova)

Tehnika koja upotrebljava kreativne perspektive, time generira nove ideje oko predmeta ili nova rješenja problema. Budući da ovaj slobodni grupni proces podupire većinu ostalih AltA tehnika, često ćete ju koristiti i u suradnji s njima. Ova tehnika koristi se za (NATO, 2017, str. 31):

- Rješavanje projekata u ranoj fazi.
- Upravljanje nesvjesnim ili dvosmislenim situacijama.
- Izlaz iz bezizlazne situacije, točnije da uočimo da nas ove situacije nikamo ne vode.
- Poticanje novog razmišljanja i ideje o premeti ili problemu.

Tehnika se primjenjuje uz pomoć koraka koji se izvršavaju prilikom izvođenja iste.

1. Prvi korak je *definirati početno pitanje*. U tom koraku treba si uzeti vremena za razvoj kvalitetnog pitanja koji nas usmjerava generiranju ideja, jer je traženje kvalitetnog ključ efektivnog brainstorminga. Prilikom razvoja kvalitetnog pitanja možda ćete ustanoviti da postoji više od jednog pitanja i da li tada treba organizirati više od jedne brainstorming sjednice (Nato Otan, 2017, str. 31-32).
2. Drugi korak je *postaviti brainstorming sjednicu* gdje se započinje sastanak govoreći sudionicima svrhu aktivnosti i gdje se napiše glavno pitanje na ploču. U nastavku bitno je postaviti temeljna pravila za sjednicu, a jedno od glavnih pravila glasi „da nema početnih kritika ideja“. U početku morate težiti što više da potaknete lude i nepraktične misli, jer one mogu izazvati i stvoriti kasnije nešto razumnije poput razumnih i kvalitetnih ideja. Obrnuto, prvobitna presuda o idejama može dovesti do blokiranja procesa razmišljanja. Nakon svega, misli koje sadrže uobičajena pravila mogu sadržavati sjeme važne veze između teme i neiskazane pretpostavke. Ostala osnovna pravila uključuju zapisivanje jedne ideje na ljepljivu bilješku i pisanje čitljivo kako bi ostali sudionici mogli čitati (NATO, 2017, str. 31–32).
3. Treći korak je *divergentna faza* u kojoj se motivira sudionike da generiraju što više ideja, bez početnog suđenja o njihovoj kvaliteti u praksi. Postoje dva načina za ostvarivanje spomenutog. Prvi način temelji se na podijeli olovke i ljepljive bilješke svakom sudioniku tako da svaki napiše svoje ideje. Zatim ih lijepe na ploču i prezentiraju svoju ideju drugim sudionicima koji pažljivo slušaju. Ovaj način dovodi do većeg broja ideja, ali je nakon prezentiranja teško pročitati s ljepljivih bilješka. Zbog toga postoji drugi način koji nudi mogućnost dobacivanja sudionika idejama, tako što ih AltA voditelj zapisuje i

smješta ih na ploču. Drugi način dovodi do veće kontrole nad idejama, ali je potrebno više vremena za isti (NATO, 2017, str. 31–32).

4. Četvrti korak je *konvergentna faza* u koja nudi mogućnost kategoriziranja, organiziranja i slaganja ideja po prioritetima kako bi proizveli odgovarajući proizvod. Kategoriziranje i organiziranje temelji se tako što se prvo trebaju preurediti ideje na ljepljivoj bilješci po kategorijama. Sudionici to mogu napraviti sami u nekoj tišini ili mogu delegirati zadatak za AltA voditelja. Prilikom slaganja u pojedine kategorije treba odabrati prvo neku jednostavnu riječ ili frazu kojom bi opisali određenu kategoriju. Ako vlasnik problema želi samo količinu ideja, a ne kategoriziranje i organiziranje, u tom trenutku brainstorming sjednica može završiti. U većini slučajeva vlasnik problema umjesto količine ideja želi primiti nekoliko važnih ideja, na kojima će raditi dalje u budućnosti. Spomenuto se može postići kroz prioritizaciju. Prioritizacija je najjednostavniji način davanja prioriteta u kojem se ispituje grupu koje ideje smatraju visokim prioritetima. Svakom se sudioniku pruža manji broj ljepljivih točkica kojima oni odabiru ideje koje smatraju najvažnijima ili se koristi sljedeća opcija koja dopušta grupi da svaku ideju ocijene visokom, srednjom ili niskom važnošću. Najprikladnija ideja ovisi o prirodi skupine, raspoloživom vremenu i broju generiranih ideja. Bez obzira na to, osigurajte da svi sudionici koriste isti kriterij za određivanje prioriteta tako da se prethodno dogovore. Neka se glasa za ideju koja će najvjerojatnije uspjeti ili najinovativniju ideju (NATO, 2017, str. 31–32).
5. Peti korak je *završiti brainstorming sjednicu* kojom dolazimo do zaključka što je konačno arhivirano i što ćemo učiniti s generiranim idejama (NATO, 2017, str. 31–32).

4.1.2. Brainwriting (zapisivanje misli)

Tehnika koja se temelji na brainstormingu i koja započinje s pojedinačnim generiranjem ideja prije nego što se grupa formira. Svaki sudionik pojedinačno iznosi ideje i nakon toga se tiho razmjenjuju tim idejama tako što članovi grupe mogu privući tuđe misli. Slično je u početku tehnici brainstorming budući da nije tada bitna kvaliteta ideje, nego količina. Ova tehnika koristi se za (NATO, 2017, str. 40):

- Rad s mnogim sudionicima koji se dijele u manje grupe jer bi bilo previše ometanja da svi sudjeluju odjednom u jednom sastanku
 - Upravljanje sjednicama gdje je dostupno samo ograničeno vrijeme
- Ova tehnika sastoji se od tri faze:
1. Prva faza temelji se na pripremi sjednice te definiranju pogodnog pitanja kojim želimo pitati grupu oko ideja. Druga faza temelji se na izvršenju sjednice. Sastoji se od pet koraka. Prvi korak je *predati papir* gdje se daje po jedan list svakom sudioniku i

postavlja pitanje grupi. Zatim se teži postavljanju pitanja grupi kako bi pojasnili ako je nešto nejasno i kako bi bili sigurni da su svi razumjeli određeni problem kojeg rješavamo (NATO, 2017, str. 40).

2. Drugi korak je *zapisati ideje* u kojem svakog sudionika zamolimo da u tišini zapiše ideju na svoj list papira. U tom trenutku zabranjeno je razgovarati te se postavlja vremensko ograničenje koje se generira oko tri do četiri minute. Treći korak je *proslijediti papir* gdje se upućuje svima da prestanu sa pisanjem ideja jer je isteklo vrijeme za provođenje istog i da prosljede osobi koja sjedi pokraj njih. Tako svaki sudionik dobiva novi papir s idejama svojih susjeda. Četvrti korak je *dodajte nove ideje* u kojem sudionike zatražimo da tiho pregledavaju ideje na novom papiru koji su upravo dobili od svojih susjeda. Nakon toga ih potaknemo da komentiraju i dodaju svoje misli na određenu ideju ili da dodaju još ideja na list. Peti korak temelji se na povratku na treći korak, a to je *proslijediti papir* gdje se ponavljaju prethodna dva koraka četiri do pet puta, odnosno onoliko koliko se smatra potrebnim. U ovom koraku vrlo je bitno da papire prolaze u istom smjeru tako da sudionik ne prima vlastite ideje (NATO, 2017, str. 40).
3. Treća faza temelji se na završetku sjednice u kojoj se prikupe svi listovi nakon što su prošli nekoliko puta. Nakon toga, ili se generira olakšana rasprava pomoću komada papira kao poticaj ili se analizira njihov sadržaj za stolom (NATO, 2017, str. 40).

4.1.3. Delphi-metoda

Primjena ove metode je posebno vezana uz predviđanja i prognoze vezane za budući razvoj tehnologija, a sama metoda temelji se na statističkoj obradi prikupljenih mišljenja, dobivenih od eksperata za određeno područje. Delfi-metoda prolazi kroz deset faza. Prva faza je identifikacija problema, druga faza je određivanje skupine eksperata koja će rješavati određeni problem, treća faza temelji se na određivanju kontrolnog tima čija je uloga voditi komunikaciju između eksperata. Četvrtu fazu čini skupina eksperata i oni upućuju početne ideje o problemu, peta faza sadrži kontrolni tim koji na temelju četvrte faze i dobivenih ideja priprema upitnik koji se sastoji od ključnih aspekata problema i on se isporučuje ekspertima na popunjavanje. U šestoj fazi se taj upitnik popuni i šalje natrag kontrolnom timu, koji u sedmoj fazi obrađuje prijedloge, odgovore i sugestije. Osma faza je obrada rezultata prvog kruga te se isporučuje ekspertima, u obliku novih upitnika. Deveta faza očekuje od eksperata da se opredjeljuju o stavovima drugih i koriste ih za svoje nove prijedloge. Oni eksperti čiji stavovi bitno odstupaju od prosjeka, oni daju dodatna obrazloženja. Proces se nastavlja od sedme do devete faze tako dugo dok se ne dobiju originalna, inovativna i primjenjiva rješenja. Ova metoda primjenjuje se mnogo u praksi, a u velikom značaju prilikom toka konferencije i stručnih skupova gdje se mogu naći vrhunski stručnjaci za razna znanstvena područja i tehnologije te oni u tom slučaju predstavljaju sudionike tog istraživačkog eksperimenta. Ova metoda vrlo je

pogodna u kompanijama s područja visokih tehnologija budući da kod menadžera ima glavnu ulogu u području tehnoloških predviđanja (Srića, 2003, str. 104–106).

4.1.4. Izlet mašte

Tehnika koja je posebno vezana uz umjetnike, pisce detektivskih romana ili znanstvene fantastike, političare, poslovne stratege i znanstvenike. Temelji se na identificiranju problema koji ne postoje uopće ili koji još ne postoje te se koristi što snažnija mašta kako bi se riješio problem oko pronalaska odgovora na pitanje „Što bi bilo kad bi bilo“. Rečenice u ovoj tehnici započinju s raznim izrazim poput „Pretpostavimo da...“, „Zamislimo da...“, „Pravimo se kao da...“ i slično. Primjena ove metode je sljedeći primjer. Što bi se dogodilo sa svjetskim gospodarstvom kad bi odjednom nestalo nafte i metala. Kako bi izgledale ljuske navike i njihove obaveze, kako bi izgledala vozila, zrakoplovi, kućanski aparati, strojevi, mostovi i zgrade? Sljedeći primjer može biti što ću napraviti ako mi iznenada u nesreći izgori kuća? Tehnika „izleta mašte“ opskrbljuje pojedinca kako da lako dođe do početnih ideja i rješenjima stvarnih problema, prije nego što se oni pojave, tako i davanje odgovora na pitanja koja se pred nas nikad neće postaviti, ali razmišljanje o njima može biti kao neko iskustvo i poticaj pojedinca (Srića, 2003, str. 94–96).

4.1.5. Personifikacija - igranje uloga

Tehnika igranje uloga opisuje pojedinca ili skupinu ljudi koji dobiju određene uloge i unatoč tim dobivenim ulogama moraju zamisliti što bi radili, kako bi se ponašali i kako bi rješavali probleme s kojima se susreću u tim ulogama. Jedna je od najstarijih i najpoznatijih tehnika poticanja kreativnog mišljenja budući da se upotrebom iste dolazi do početnih rješenja. U ovoj tehnici zamislimo se da smo netko drugi, da obavljamo njegov posao, da igramo nečiju tuđu ulogu, da moramo gledati na pojave, predmete i okolnosti drugačije nego do sad i slično. Primjena ove tehnike temelji se na sljedećim primjerima. Kako se rukovoditelj alkoholnih pića preda u misli kako bi izvršavao poslove vojnog zapovjednika: kako bi donosio odluke, primao izvještaje, zapovijedao, odnosio se prema časnicima i slično. Cilj navedenog primjera je pripremanje za kreativno obavljanje nekog posla i uočavanje problema koje ćemo morati rješavati tokom obavljanja tog posla. Sljedeći primjer temelji se na mladom inženjeru koji prije intervjua u kadrovskoj službi velike tvrtke, preda se u misli kakav bi on bio predsjednik izborne komisije. U tom slučaju obratio bi pažnju na kakvog će kandidata primiti, kako bi želio da kandidat govori, kako bi kandidat trebao biti odjeven, kakve bi stavove trebao kandidat iznositi i slično. Cilj ovog primjera je prirediti kreativni odgovor na buduće postupke i radnje potencijalnog partnera ili protivnika (Srića, 2003, str. 78–79).

4.2. Povećanje kreativnosti utjecajem na okolnosti primjene kreativnog procesa

U ovom dijelu ću spomenuti tehnike kojima povećamo kreativnost u praksi. Pomoću spomenutih tehnika lakše se pojedinac koncentrira i opusti te prilikom korištenja tih tehnika nenadano dođe do izvrsnih ideja i kreativnih misli kojima može riješiti pojedini problem ili unaprijediti i/ili uvesti neki novi proizvod i/ili uslugu. Tehnike se temelje na raznim radnjama iz vlastitog života koja se svakodnevno koriste. Neki pojedinci pojedinu tehniku često koriste, a neku slabije te neku uopće ne koriste. Ima različitih ljudi, pa tako i različitih korištenja tehnika u svakodnevnom životu.

Prva tehnika koju ću opisati je slušanje glazbe. Prilikom slušanja glazbe pojedinac svoj dio mozga potiče da razvija i kontrolira svoje motoričke sposobnosti, emocije i akcije, pa tako i kreativnost. Moždane mreže velikih razmjera razvijaju se iz dinamičkih obrada glazbenog zvuka, tona i ritma. Klasična glazba poput Mozarta može u velikoj mjeri povećati kreativnost, pa tako i koncentraciju te druge spoznajne aktivnosti, budući da opušta i olakšava razmišljanje svakog pojedinca. Ovaj efekt nije jasan da li djeluje na sve pojedince, ali svakako malo klasične ili odgovarajuće glazbe po izboru neće nauditi i uzrokovati neke negativne posljedice pojedincu (Team, 2016).

Sljedeća tehnika koja vrlo značajno može pomoći u povećanju kreativnosti je meditacija. Ako se pojedinac nalazi pod nekim stresom, panikom i slično, vrlo korisno je pokušati upotrijebiti meditaciju. Meditacija svakog pojedinca navodi na različita razmišljanja, a ovdje je vrlo bitno stanje uma pomoću kojeg generiramo nove ideje (Team, 2016). Svaki put kada pojedinac zaglavi na kreativnom problemu treba uzeti malo vremena kako bi bio na miru i na mirnome mjestu te kako bi dopustio da mu se stres smanji i nestane, a to će učiniti tako da se fokusira u tom trenutku na dah nekoliko minuta. Pokretljivošću redovite meditacije pojedinac razvija svoje vještine, stvara nove vještine, trenira um i smiruje svoje emocije kako bi povećao svoju kreativnost (Rothschild, 2014).

Sljedeća tehnika koja može biti od velike koristi je da pojedinac primi na znanje tuđa mišljenja. Ako u bilo kojoj situaciji ne znamo kako riješiti neki problem, situaciju i slično, u tom trenutku vrlo korisno je zatražiti pomoć. Pomoć od prijatelja mogla bi nas potaknuti na neka nova razmišljanja i novi tok ideja kojima bi mogli utjecati na određeni problem. Što više ideja od raznih ljudi skupimo za neki problem, to je bolje i lakše će se naći rješenje (Team, 2016).

Sljedeća tehnika koju ću opisati je da razmisli pojedinac o nečemu daleko. Kada se pojedinac zamisli u daleke ili prošle događaje ili na nekom drugom mjestu to je od velike koristi jer može usmjeriti naše razmišljanje te povećati kreativnost za rješavanje problema. Problemi iz prošli događaja mogu biti lako rješivi jer pojedinac analizira događaje iz prošlosti i na temelju

njih donese odluku kako bi se mogli s lakoćom riješiti. Ako pojedinac odluči otići na neko drugo mjesto tada isto može povećati kreativnost i lako doći do razmišljanja i rješavanja problema. Zamislite da ručate na Tajlandu ili da novogodišnju noć dočekate na Tajlandu i pustite maštu u tom trenutku (Team, 2016).

Sljedeća tehnika koju ću opisati je da pojedinac zapisuje rukom određene stvari. Iako se danas većinom sve temelji na Word i PowerPointu, umjesto navedenog jako je korisno uzeti olovku. Ponekad se cijelo iskustvo temelji na pisanju rukom, odnosno tinta ili olovo na našim prstima ili miris svježih bilježnica, mogu biti sve što je potrebno da bi se stvarala kreativnost (Team, 2016). U većini slučajeva zapisivanje olovkom nekih važnih podataka i/ili informacija jako puno utječe na pamćenje istih te mogu biti korisne i poticati povećanje kreativnosti. Kao primjer može biti neka informacija na faksu koju zapišemo te nam nakon nekog vremena ili u budućnosti ta informacija padne na pamet i koristimo je za povećanje kreativnosti za rješavanje nekog problema, uvođenja novog proizvoda ili unapređenja nekog proizvoda.

Sljedeća tehnika koju ću opisati je da pojedinac sanja. Kada pojedinac puno radi za računalom ili sjedi bilo bi se vrlo pametno nakon nekog vremena posvetiti da odmori i prespava na par minuta (Team, 2016). Spavanje na radnim mjestima je vrlo pogodno i potiče kreativnost, iako zvučalo nekima čudno, ali je vrlo korisno. Ako pojedinac ima pravo odspavati na poslu, nakon što si odspava bit će odmorniji za rješavanje nadolazećih zadataka i imat će prag tolerancije prema ostalima te će biti kreativniji. Provedenim istraživanjima na poslu uz pomoć dvije grupe riješilo se pitanje da li vrijedi odspavati. Prva grupa koja je imala pravo odspavati popodne napravila je bolje rezultate od druge grupe koja to nije imala pravo te je morala ostati budna. Prva je grupa u tom slučaju nadmašila i samu sebe u usporedbi s prvim zadacima prije nego što su odspavali. Pet razloga zbog kojih je kvalitetno važno sanjati i odspavati su da se povećava razina kreativnosti, da umor potiče na lijenost, da se proces liječenja odvija prilikom spavanja, da smanjuje stres, da spavanje pomaže pri učenju (Pancirov, 2019). Za primjer ove tehnike možemo uzeti vozače kamiona koji imaju točno određeno vrijeme koliko smiju voziti te nakon toga moraju odspavati neko određeno vrijeme kako bi mogli dalje nastaviti vožnju.

Sljedeća tehnika koji vrijedi uzeti u obzir je da si pojedinac popije malo alkoholnog pića. Pojedinci koji popiju tri čaše pića su više kreativniji nego oni koji ne popiju ništa. Uključivanje alkohola u umjerenj količini olakšava rješavanje kreativnih problema te nam omogućuje da razmišljamo šire kako bi uočili veze između nepovezanih ideja. Ako pojedinac povraća ili dolazi s alkoholom do drugi manjih nepoželjnih ishoda to mu neće povećati kreativnost (Team, 2016). Istraživanje provedeno između dvije grupe, gdje je jedna grupa bila trijezna, a druga grupa je bila po utjecajem alkohola ispod zakonske granice 0,08%. Druga grupa koja je bila pod utjecajem alkohola riješili su brže probleme od trijeznih uzimajući u obzir u prosjeku 11,5 sekundi u odnosu na 15,2 sekundi što je napravila prva grupa. Od dvadeset problema, druga grupa je riješila devet u odnosu na prvu grupu koja je riješila šest. Kada je u pitanju neka

zagonetka ili neki zadaci, da nije neko računanje poreza ili proračuna gdje pojedinac ima jaku veliku odgovornost, tada može u obzir doći opuštenost i fleksibilnost uz pomoć alkoholnog pića te se tako povećava kreativnost. U tom trenutku vrlo je vjerojatno da će pojedinac pustiti svoj um neka luta te neka dolazi do raznih ideja, odnosno rješenja za pojedine probleme (Shortsleeve, 2015).

Tehnika koja ću sljedeću opisati je da se pojedinac malo smije. Pozitivnim raspoloženjem pojedinca dolazi se do velikog učinka, boljeg rada i olakšanja kreativnosti jer povećava aktivnost u područjima mozga koja su povezana sa složenom spoznajom, odlučivanjem i emocijama (Team, 2016). Provedenim istraživanjima zaključilo se da razigranost i smijanje imaju pozitivni učinak na količinu ideja i kvalitetu kreativnog razmišljanja te na temelju toga stvaraju se i inovativni učinci organizacije. Razni pojedinci na svome zadatku, ako su ozbiljno i točno usmjereni na zadatak imaju lošije rezultate, nego kad su opušteni i kada smanje stres i pritisak na najnižu moguću razinu uz pojavu osmijeha na licu (Rishaquem, 2014).

Prva tehnika koju ću ovdje opisati smatra se pod dugoročnom tehnikom zbog toga jer može trajati nekoliko sati, odnosno koliko treba za obavljanje nekog posla ili ostalih događaja, dok prethodno do sad navedene su bile u određenom vremenskom razdoblju od deset minuta ili manje. Tehnika koju ću u ovom odlomku opisati je da pojedinac sjedne u kafić. Ljudi su bili u jednom studiju najkreativniji zbog buke što se javljala u tom trenutku u pozadini te su unatoč buci koja ih je malo ometala bili pod utjecajem da razmišljaju malo teže i zamišljeno. Imamo razne ljude sa raznim karakteristikama tako i nekim ljudima treba tiši ili glasniji šum kako bi najbolje obavili svoj zadatak ili neko radno djelo (Team, 2016). Provedena istraživanja o ideji rada u kafiću gdje je pojedinac izložen buci, pokazala su da se poboljšava rad na kreativnim zadacima te da takav prostor i okolina povećavaju kreativnost i koncentraciju. Ako u odabranom kafiću ima mnogo ljudi koji naporno rade za svojim računalima, tada mogu oni biti odgovorni za poboljšane performanse pojedinca. Nedavna studija opisuje i iznosi kako je mentalni napor zarazan, što znači da je vrlo korisno biti oko ljudi koji naporno rade kako bi sam pojedinac poticao sebe da i on sam napornije radi. Tako možemo spomenuti kada pojedinac radi neki vrlo zahtjevan zadatak i pored sebe ima susjeda, a taj susjed još intenzivnije i napornije radi zbog poticaja pojedinca, iako pojedinac ne vidi što stoji na ekranu računala susjeda (Oxenham, 2019).

Sljedeća tehnika koju ću opisati te spada u dugoročnu tehniku jest da pojedinac navodi probleme u svoju bilježnicu. Prilikom pojavljivanja nekog problema pojedinac bi trebao imati i držati pri ruci bilježnicu u koju bi u svakom trenutku tokom dana zapisivao neugodne smetnje i probleme koji se pojavljuju u njegovoj okolini. Na temelju zapisanih problema pojedinac bi, ako ne odmah, nakon nekog vremena trebao doći do kreativnog rješenja za jedno od pitanja koja su zapisana u bilježnici (Team, 2016). Kao primjer ove tehnike mogu navesti pojedinca

koji izrađuje šank u nekom prostoru. Sve pogreške i probleme koje je uočio prilikom izrade je zapisao u bilježnicu te je nakon toga kvalitetno razmišljao o inovativnim idejama kako riješiti navedene probleme i pogreške. Sljedećom prilikom izrade šanka obratio je pažnju na navedene probleme i pogreške te je osmislio ideju kako da ne učini isto te da bude izrađen na najvećoj mogućoj razini.

4.3. Utjecaj glazbe na kreativnost

Povećanje kreativnosti glazbom jedna je od spomenutih tehnika u prethodnom potpoglavlju. Glazba ima veliki utjecaj na kreativnost te je zbog toga posebno istaknut taj utjecaj kroz zasebno potpoglavlje.

Glazba ima svoje prednosti i nedostatke prilikom kreativnosti. Većina ljudi prilikom vožnje koristi glazbu, a glazba u tom trenutku može odvući pažnju vozaču, da ne prati oprezno promet i događaje koji se odvijaju. Glazba i zvuk mogu odvući pojedincu ponudu pozornosti od kreativnog zadatka. Glazba nije buka, ona ima svoj žanr, harmoniju, visinu, tempo, boju zvuka, red i strukturu. Ljudi uz glazbu plešu, pjevaju, smiju se i plaču gdje u značaj dolazi mozak koji je povezan sa određenim živčanim sustavom za spomenute prethodne radnje. Prilikom upotrebe tih radnji dolazi se do inovativnih kreativnih ideja koje dolaze spontano te se analiziraju prije same primjene. Glazba nam omogućuje lutanje uma i izaziva rezultat vanjskih podražaja koji ometaju ili preusmjeravaju naš misaoni niz. Pojedincu omogućuje da bude sretan, opušten i manje stresan te su sreća, stres i kreativnost isprepleteni. Ako smo sretni i manje stresni, kreativniji smo, a vrijedi i obrnuto. Kao primjer možemo navesti, ako ležimo u krevetu sa svjetlima prije spavanja, tada nas u jednom trenutku prestraši nepoznati šum. Pojedincu u tom trenutku postaje budniji i sluša taj zvuk iz kojeg izvora potiče te teži tome da utvrdi je li prijetnja ili je neka bezopasna pojava. Stres raste, a um je u tom trenutku u potpuno senzorskom upozorenju zbog povećanog stresa i straha. U ovom primjeru nema lutanja uma i dolazak do kreativnih ideja, ali je i cilj samoodržanje, a ne kreativno izražavanje. Instrumentalna glazba utječe u većoj mjeri na kreativnost i bolji je izbor nego glazba popraćena tekstom jer u tom slučaju tekst može privući pažnju pojedincu. Opera na jezicima koje ne razumije pojedinac i *rock and roll* melodije s nerazumljivim tekstovima mogu pojedincu prilikom slušanja i obavljanja nekog zadatka u istoj mjeri povećati kreativnost. Ispitivanjem se došlo do rezultata da su pojedinci povećali svoje rezultate na testovima kada se glazba puštala na sedamdeset decibela, odnosno jačini zvuka tuša ili perilice (Rattner, 2017).

Kreativnost je teško kvantificirati, ali još teže je raditi na tome da opstane i da se još više razvije. Ona se može opisati kao mišići koje treba vježbati da bi pojedinac bio okretan. Na temelju ovoga treba naći najlakši način da nešto naučimo. Ne trebamo se koncentrirati na upotrebu nekog programa ili aplikacije, nego na složene vještine koje uzimaju u obzir tijelo i

pažnju pojedinca. Sviranje nekog instrumenta pojedincu omogućuje da pokrene mozak te da mu radi na stvaranju novih kreativnih načina. Pokušaj sviranja instrumenta uključuje zvuk, vid i fizički osjećaj te mozak potiče da organizira i prepozna različita područja dok se otkrivaju geste i pokreti pojedinca. Ako pojedinac nikada nije svirao neki instrument, on to analizira kao učenje novog jezika te se pojedinca dovodi u stanje početnika jer sve što uči smatra novim i kompliciranim informacijama za početak. Uloga učenja sviranja nekog instrumenta je da se pojedinca vodi kroz korake, odnosno postupnim putem kako bi savladao note i početničke tehnike sviranja te kako bi nakon određenog vremena pojedinca usmjerili na učenje težih postupka. Neke stvari su izazovnije od totalnog početnika koji pokušava i koji se trudi napraviti što kvalitetnije zvukove na instrumentu, ali ta nemogućnost dokazivanja i ostvarivanja je ključna za učenje te potiče pojedinca na još veću zainteresiranost i poticaj učenja sviranja instrumenta. U tome veliko doprinosi kreativnost koja potiče snalažljivost i razne tehnike kako bi pojedinac naučio što prije svirati instrument. Kada pojedinac nauči čitati note, stvarati prihvatljiv zvuk, svirati razne melodijske ukrase, svirati razne prijelaze na instrumentu i kada savlada sve složene korake koji doprinose stvaranju glazbe, tada u najvećoj mjeri nastupa kreativnost. Na temelju ove kreativnosti stvaraju se razne metode poboljšanja pojedine glazbe, odnosno razni dodaci koje promjene melodiju prilikom sviranja. Prilikom učenja sviranja instrumenta mozak se uči da uspostavi nove veze koje se temelje na premještanju ruke na određene načine, a kasnije te iste veze u velikoj mjeri doprinose za izvođenje drugih zadataka gdje može biti prisutno i uključeno povećanje kreativnosti. Iako je pojedinac uspješan glazbenik, s godinama treniranja možda će težiti učenju nekog novog instrumenta. Učenjem tog instrumenta pojedinac svoj mozak uči novim oblicima rješavanja problema te ih primjenjuje na druge zadatke (McElhearn, 2019).

4.3.1. Učinci glazbenog raspoloženja uvođenjem kreativnosti

U prvom istraživanju provedenom utjecajem glazbe i 71 studenata na fakultetu korišten je utjecaj raspoloženja koje se dijeli na ili oduševljeno ili depresivno ili neutralno raspoloženje. Primijenjene mjere kreativnosti u svakoj skupini otkrile su da ispitanici iz oduševljene i depresivne skupine raspoloženja pokazuju značajno veću kreativnost od ispitanika u neutralnoj skupini. Otkrića su protumačena u svjetlu postojećih istraživanja o odnosu između raspoloženja i kreativnosti (Adaman & Blaney, 1995, str. 95).

Ispitanici su zamoljeni da nakon ispitivanja slušaju glazbene odabire i da će kasnije ponovo biti ispitani u studiju. Ispitanicima nije rečeno da bi glazbeni odabir trebao utjecati na njihovo raspoloženje ili da bi se njihovo raspoloženje trebalo promijeniti. Nakon slušanja glazbe, ispitanicima je dan test neobične upotrebe, kako bi ispitanike testirali uoči prisustva njihovog raspoloženja nakon slušanja glazbe. Test je proveden u neprekinutom formatu kako

bi se izbjegla mogućnost, da će podaci za subjekte depresivnog raspoloženja, utjecati na odgovor induciran depresivnim raspoloženjem (Adaman & Blaney, 1995, str. 100).

Alternativno, uzdizanje ili depresija mogu biti uzrok povećanja kreativnosti, ali iz različitih razloga. U literaturi o spoznaji i raspoloženju, uzdizanje može povećati motivaciju, upornost i ponašanje prema riziku koji je moguć u tom slučaju. Suprotno tome, depresija može potaknuti kreativnost kao sredstvo popravljivanja raspoloženja. Prilikom saznanja rezultata svoje kreativne aktivnosti, može se kao primjer, pomoći osobi da nadoknadi osjećaje niskog samopoštovanja. Suprotno tome, napor koji se ulaže u kreativni rad, odnosno povećanje kreativnosti, može pojedinca skrenuti od depresivnih misli ili ga jednostavno ostaviti s manje emocija i emocionalne energije da nastavi prebivati s njima (Adaman & Blaney, 1995, str. 105–106).

Zaključno, rezultati trenutne studije pokazuju da odnos raspoloženja i kreativnosti može biti složeniji nego što se to prethodno mislilo. Ranija istraživanja su utjecala na mišljenje ili namjere da je povišeno raspoloženje povezano s povećanim kognitivnim sposobnostima. Trenutna studija pokazuje da snažno raspoloženje u bilo kojem smjeru može biti povezano s višim rezultatima kreativnosti. U tom slučaju javlja se nedostatak ove studije koja je relativno mala veličina uzorka. Postupak izrade identične kopije korištenjem većih uzoraka povećale bi snagu i pomogle jasnijoj identifikaciji odnosa između raspoloženja i kreativnosti. U istraživanju su sudjelovali sveučilišni studenti, gdje možemo uvesti stvaranje više općeniti zaključaka na pojedince različitih dobnih skupina. Muškarci i žene su testirani zajedno. Ispitivanje samo ispitanika istog spola zajedno s ispitnim subjektima pojedinačno, a ne u malim skupinama, moglo bi dovesti do različitih rezultata. Zaključivanje od pojedinačnih slučajeva prema općim zakonitostima koje upravljaju raspoloženjem, korištenim u ovoj studiji, bilo je djelotvorno, ali ne i učinkovito kao što se očekivalo (Adaman & Blaney, 1995, str. 106).

Naglašene su preciznosti tehnike zaključivanja od pojedinačnih slučajeva prema općim zakonitostima glazbenog raspoloženja i daljnje istraživanje karakteristika predmeta koje povećavaju osjetljivost na promjenu raspoloženja kroz glazbu. Na kraju ovog prvog istraživanja zaključuje se da se odnos raspoloženja i kreativnosti treba detaljnije istražiti identificiranjem konkretnije vrste i intenziteta raspoloženja, kao i aspekata kreativnosti koji se mjere određenim setom testova kreativnosti (Adaman & Blaney, 1995, str. 106).

4.3.2. Utjecaj glazbenih poticaja na kreativnost

U drugom istraživanju tri standardne mjere kreativnosti Holtzmanov inklobot test, Barron-velška umjetnička ljestvica, test alternativne upotrebe primijenjeni su na 142 muškaraca i žena. To je istraživanje gdje su oni podijeljeni prema 16 skupina, a to su prema: spolu, četiri vrste glazbe (klasična, MUZAK, moderna i bez glazbe) i dvije vrste zapošljavanja

u studiju (volontersko i prisilno). Analiza varijance glazbenih učinaka na tri mjere kreativnosti nije pokazao značajne razlike. Dobrovoljni ispitanici ostvarili su bolji rezultat na sva tri testa (Sanders i ostali, 1977, str. 463).

Kreativnost je težak koncept za rješavanje, a standardizirani testovi možda nisu najbolja metoda za ocjenu njegove varijabilnosti u subjektu koji je izložen različitim poticajima okoline. I dalje se čini razumnim pretpostaviti da glazba manipulira nekim unutarnjim konstruktima - subjekti vjeruju da na njih utječu. Iako nije bilo statistički značajne razlike između volontera i oni koji su sudjelovali kao upisan tečaj, važno je napomenuti da su volonteri bili kreativniji u sve tri mjere. S obzirom na poteškoće u mjerenju, to bi mogao biti barem pokazatelj da zahtijevano sudjelovanje može promijeniti kognitivne procese ispitanika (Sanders i ostali, 1977, str. 469).

Zanimljivo je da, iako su tri mjere pokazale ne značajne razlike u rezultatima testova kao funkcije različitih vrsta glazbe. Vlastite ocjene njihove kreativnosti razlikovale su se prema vrsti glazbe. Ovo otkriće nije u neskladu s rezultatima mnogih studija produktivnosti korištenja pozadinske glazbe. Kod određenih vrsta pozadinske glazbe subjekti imaju tendenciju da subjektivno različito ocjenjuju svoju izvedbu, iako objektivne mjere ne pokazuju razlike. Možda će se glazba najbolje iskoristiti za povećanje samopouzdanja i poticaj za uloženi trud (Sanders i ostali, 1977, str. 469–470).

4.3.3. Slušanje vesele glazbe olakšava divergentno razmišljanje

Treće istraživanje govori kako se kreativnost može smatrati jednom od ključnih kompetencija dvadeset prvog stoljeća. Pruža nam sposobnost da se nosimo sa prilikama i izazovima koji su dio našeg složenog i brzo mijenjajućeg svijeta. Ključno pitanje u tom području je što olakšava kreativnost, odnosno kreativnu spoznaju da se razviju sposobnosti stvaranja kreativnih ideja, problema i proizvoda. Ovaj slučaj je star koliko i ljudska znanost, a proučavana su i različita sredstva za povećanje i jačanje kreativne spoznaje. Unatoč ranijim znanstvenim studijama koje su pokazale povoljan utjecaj glazbe na spoznaju, učinak slušanja glazbe na kreativnu spoznaju ostao je neistražen. U ovom istraživanju u trenutnoj studiji eksperimentalno se testiralo da li slušanje određenih vrsta glazbe (četiri klasična glazbena uloga koji se sustavno razlikuju o drskosti i uzbuđenosti), u usporedbi s uvjetima u tišini, olakšava različitu konvergentnu kreativnost. Rezultat istraživanja prikazao je da je kreativnost bila veća za sudionike koji su slušali veselu glazbu (tj. klasičnu glazbu visoko uzbuđenu i pozitivnog raspoloženja) dok su obavljali divergentnu kreativnost koja govori o odstupanju od nekog cilja, odnosno odmicanje od istog cilja, nego za sudionike koji su zadatak izvodili u tišini. Nije pronađen učinak glazbe na konvergentnu kreativnost, odnosno kreativnost koja teži prema nekom cilju i približava se istom. Slušanje glazbe može lako uvesti u svakodnevni život i može pružiti inovativno sredstvo za učinkovitu kreativnu spoznaju u različitim znanstvenim,

obrazovnim i organizacijskim okruženjima kada je potrebno kreativno razmišljanje (Ritter & Ferguson, 2017, str. 1).

5. Zaključak

Opisom kreativnosti, unutarnjih faktora, važnošću pojedinca u organizacijama, kreativnošću pojedinca i povećanjem pojedinca u organizacijama te kakav je kreativac osoba stvara se uvid u upravljanje kreativnosti. U ovom radu navedeno je koje elemente moramo obuhvatiti za povećanje kreativnosti i kakve moraju biti karakteristike pojedinaca da bi se povećala kreativnost. Svaki pojedinac ima različite sposobnosti tokom svojega života, tako ima i inteligenciju koju želi prepoznati i razviti. Prema kreativnosti ljudi se razlikuju prema svojim predispozicijama, odnosno vrstama kreativnih aktivnosti koje opisuju rješavanje problema upotrebom kreativnosti. U dijelu procesa odlučivanja nakon definiranja odluka, spomenutih vrsta odluka i faza donošenja odluka može se zaključiti da pojedinac mora naučiti i dobro razumjeti spomenute dijelove. Kako bi pojedinac donio ispravnu odluku te kako bi znao upotrijebiti određenu fazu za određeni problem i taj problem s lakoćom riješiti mora imati i posjedovati određeno znanje o spomenutom dijelu procesa odlučivanja. Poznavanjem tehnika kreativnosti koje su opisane detaljno u ovom radu, pojedinca fokusiraju da s lakoćom teži ostvarenju da bude što kreativniji. Uključivanjem tehnika dolazi se do inovativnih ideja, poticanje u velikoj mjeri pojedinca na kreativno razmišljanje, odabira najkreativnije ideje te pokušaja upotrebe inovativne ideje i stavljanje ideje da se primjenjuje u praksi.

U radu je vidljivo da se povećanje kreativnosti primjenjuje raznim i mnogim tehnikama, odnosno radnjama u praksi. U bilo kojoj situaciji, povećanje kreativnosti može biti od velike koristi, rijetko kad bi mogla negativno utjecati. Zbog negativnog utjecaja treba prije uvođenja inovativnih ideja dobro analizirati da li je pametno uvoditi određenu ideju i da li bi bilo kakvih posljedica budući da bi tom idejom pokušali povećati kreativnost. Tehnike pojedinca opuštaju i navode da razmišlja kreativno te osmišljava razne kreativne ideje bilo na poslu, bilo u prirodi ili slično.

U zadnjem dijelu između glazbe i kreativnosti možemo zaključiti da glazba ima vrlo velik utjecaj na kreativnost pojedinca. Pojedinac se glazbom opusti, zaboravi sve svoje probleme u tom trenutku, smanjuje stres pojedinca te navodi pojedinca na osmišljavanje novih ideja. Kada pojedinac izgubi koncentraciju prilikom obavljanja nekog posla, kada ima prisutnost stresa i slično, tada je vrlo značajno da prepozna da bi bila glazba pravi izbor za njega kako bi se opustio na neko određeno vrijeme i kako bi nakon toga nastavio sa događajima te se fokusirao na uvođenje kreativnosti u svoje događaje.

Popis literature

- Adaman, E. J., & Blaney, H. P. (1995). *The Effects of Musical Mood Induction on Creativity*.
- Certo, C., & Certo, T., S. (2009). *Moderni menadžment 10. Izdanje*.
- Hernaus, T., Hunjak, T., & Ređep, B., N. (2014). *Poslovno odlučivanje*.
- Kunac, S. (2015). *Kreativnost i pedagogija*.
- Leadership, M., & Reader, C. (2014). *PL300 (Department of Behavioral Sciences and Leadership)*.
- Maksić, S. (2006). *Podsticanje kreativnosti u školi*. IPI Beograd.
- Marketing, I.-O. (2016, studeni 3). Idemo biti kreativni! *Orbis Marketing*.
<https://marketingorbis.com/2016/11/04/idemo-biti-kreativni/>
- McElhearn, K. (2019, veljača 11). Boost Your Creativity: Learn to Cook or Learn to Play a Musical Instrument | The Startup Finance Blog. *Lighter Capital*.
<https://www.lightercapital.com/blog/boost-your-creativity-learn-to-cook-or-learn-to-play-a-musical-instrument/>
- NATO. (2017). *AltA (The NATO Alternative Analysis Handbook)*.
- Oxenham, S. (2019). *Do you get your best work done in coffee shops? Here's why* | *New Scientist*. <https://www.newscientist.com/article/2090717-do-you-get-your-best-work-done-in-coffee-shops-heres-why/>
- Pancirov, T. (2019, listopad 17). Kako spavanje utječe na uspjeh i što možete učiniti oko toga. *tomislavpancirov.com*. <http://tomislavpancirov.com/kako-spavanje-utjece-na-uspjeh-i-sto-mozete-uciniti-oko-toga/>
- Rattner, M., D. (2017). *How to Use Music to Boost Your Creativity—How to Design Creative Workspaces According to Research—Medium*. <https://medium.com/s/how-to-design-creative-workspaces/how-to-use-music-to-boost-your-creativity-558a091df1db>

- Rishaquem. (2014, rujan 1). Does Laughing Promote Creativity? *Psych2Go*.
<https://psych2go.net/laughing-promotes-creativity/>
- Ritter, M. S., & Ferguson, S. (2017). *Happy creativity: Listening to happy music facilitates divergent thinking*.
- Rothschild, B. (2014). *How Mindful Meditation Boosts Creativity and Innovation* / *HuffPost*.
https://www.huffpost.com/entry/the-science-of-how-medita_b_5579901
- Saaty, L., T. (2006). *Creative Thinking, Problem Solving and Decision Making*.
- Sanders, J. S., Tedford, H. W., & Hardy, W. B. (1977). *Effects of Musical Stimuli on Creativity*.
- Shortsleeve, C. (2015, ožujak 9). *Why Drinking Boosts Creativity*. *Men's Health*.
<https://www.menshealth.com/health/a19536124/drinking-creativity/>
- Srića, V. (2003). *Kako postati pun ideja*.
- Team, G., T. (2016). *33 Surprising Ways to Boost Creativity for Free*.
<https://greatist.com/happiness/ways-to-boost-creativity>
- Tomić, A. (2017). *Poticanje kreativnog mišljenja kod učenika* [Undergraduate thesis, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Pedagogy.]. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:370211>

Popis slika

Slika 1. Tri sastavnice kreativnosti (Prema: Certo & Certo, 2009).....	6
Slika 2. Opseg procesa odlučivanja (Prema: Hernaus i ostali, 2014).....	14
Slika 3. Faze procesa odlučivanja (prema: Hernaus i ostali,2014).....	18
Slika 4. Faze procesa kreativnosti (Prema: Srića, 2003).....	24

Popis tablica

Tablica 1: Obilježja odluke.....	16
----------------------------------	----