

# Utjecaj kreativnog stila vođenja tvrtke na profitabilnost poslovanja

---

Gojković, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:848789>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-24**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**Luka Gojković**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ KREATIVNOG STILA VOĐENJA TVRTKE  
NA PROFITABILNOST POSLOVANJA**

**Zagreb, veljača 2023.**



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ POSLOVNE EKONOMIJE I  
GLOBALIZACIJE**

**UTJECAJ KREATIVNOG STILA VOĐENJA TVRTKE NA  
PROFITABILNOST POSLOVANJA**

**THE EFFECT OF A CREATIVE STYLE OF MANAGING A  
COMPANY ON THE PROFITABILITY OF BUSINESS  
PERFORMANCE**

**KANDIDAT: Luka Gojković, bacc.oec.**

**MENTOR: prof.dr.sc. Velimir Srića**

**Zagreb, veljača 2023.**

## SAŽETAK

Kreativnost je pokretačka sila svijeta. Prisutna je u svakom aspektu naših života, od privatnog pa do poslovnog. Ovaj će rad kroz brojne primjere i istraživanja objasniti što točno kreativnost predstavlja i kako nastaje te koja je njezina uloga u našim životima. Iako mnogi ljudi smatraju pojmove "kreativnost" i "inovacija" sinonimima, teorijski dio ovog rada će objasniti koja je to ustvari razlika koja dijeli ova dva pojma. Osim toga, moći će se vidjeti kako iz mora jednoličnih ljudi razlikovati istinski kreativnu osobu. Iako se pojam kreativnosti proteže kroz čitav rad, njegov pravi cilj bio je saznati kako točno kreativnost utječe na poslovanje. Kako bi se to postiglo, osim teorijskog dijela, određena globalna duhanska kompanija poslužila je kao temelj za empirijski dio ovog rada koji se sastojao od samostalno provedenog istraživanja na njezinim zaposlenicima. Rezultati toga istraživanja upućuju da apstraktan pojam poput kreativnosti može imati posve realne, opipljive rezultate u stvarnom poslovnom svijetu. Štoviše, sve je rastuća tendencija direktora, menadžera i vlasnika tvrtki da uspostave odjele te zaposle ljude čija je jedina svrha poticanje kreativnosti unutar organizacije.

*Ključne riječi: kreativnost, inovativnost, poslovanje, profitabilnost*

## **ABSTRACT**

The world's driving force is creativity. It is present in every facet of our lives, from personal to professional. This paper will explain exactly what creativity is, how it comes about, and its place in our lives through numerous examples and research. Although many people use the terms "creativity" and "innovation" interchangeably, the theoretical portion of this paper will distinguish between these two concepts. In addition, it will be possible to see how to differentiate a truly creative person from a sea of monotonous people. Although the idea of creativity can be applied to any aspect of the workplace, the real objective was to ascertain precisely how creativity impacts business performance. In order to accomplish this, in addition to the theoretical portion, a specific global tobacco company served as the foundation for the empirical portion of this work, which consisted of an independently conducted study on its employees. That study's findings suggest that an abstract concept like creativity can have completely real-world, observable effects in business. In addition, directors, managers, and business owners are increasingly establishing departments and employing individuals whose sole purpose is to boost creativity within the organization.

*Key words: creativity, innovation, business performance, profitability*

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 Predmet i cilj diplomskog rada .....	2
1.2 Hipoteze diplomskog rada .....	2
1.3 Istraživačka pitanja .....	2
1.4 Izvori podataka i metode istraživanja .....	3
1.5 Doprinosi diplomskog rada .....	3
1.6 Struktura i sadržaj diplomskog rada.....	3
<b>2. KREATIVNOST</b> .....	<b>5</b>
2.1 Razni pristupi kreativnosti .....	6
2.2 Nastanak kreativnosti kod pojedinca .....	8
2.3 Razlika između kreativnosti i inovativnosti.....	10
<b>3. KREATIVNI POJEDINAC</b> .....	<b>14</b>
3.1 Povezanost ličnosti, motivacije i inteligencije sa kreativnošću .....	18
3.2 Nikola Tesla .....	23
3.2.1 Biografija .....	23
3.2.2 Postignuća .....	24
3.3 Elon Musk.....	25
3.3.1 Biografija .....	26
3.3.2 Postignuća .....	26
<b>4. KREATIVNOST U POSLOVNOM SVIJETU</b> .....	<b>30</b>
4.1 Kreativno vođenje.....	32
4.2 Pobuđivanje kreativnosti na radnom mjestu .....	34
4.3 Kako kreativnost utječe na profitabilnost poslovanja .....	36
<b>5. PRIMJER KREATIVNOG POSLOVANJA NA STUDIJI SLUČAJA TVRTKE X IZ DUHANSKE INDUSTRIJE</b> .....	<b>41</b>
5.1 Statistička analiza financijskih izvješća <i>Tvrtke X</i> u razdoblju od 2019. do 2021. ....	42
5.1.1 Horizontalna analiza .....	43
5.1.2 Pokazatelji likvidnosti.....	44
5.1.3 Pokazatelji zaduženosti .....	44
5.1.4 Pokazatelji ekonomičnosti .....	45
5.1.5 Pokazatelji profitabilnosti .....	45
<b>6. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA I REZULTATI</b> .....	<b>46</b>
6.1 Ispitanici.....	46
6.2 Postupak .....	46
6.3 Rezultati istraživanja.....	47
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>61</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>63</b>
<b>POPISI SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA</b> .....	<b>67</b>

## 1. UVOD

Kreativnost postoji otkad postoji i ljudska vrsta. Kreativnost nam je pomogla da se izdignemo iz prašine te da počnemo tražiti svoj put među zvijezdama. Ona je odgovorna za najveća ljudska postignuća. Kreativnost nam otvara um novim idejama i pomaže u ostvarenju istih. Tijekom procesa kreativnog razmišljanja oslobađamo se okova konformizma i jednoličnosti. No, unatoč svim blagodatima kreativnosti, unatoč tome da se razvija zajedno s nama te da je stara koliko i mi sami (ili mlada, gledajući veliku sliku svemira), kreativnost ostaje fenomenom iz jednog jednostavnog razloga - ne možemo ju objasniti. Ona je uvijek s nama, imamo tisuće godina iskustva s njome, međutim bila je i ostaje jedan pomalo mističan pojam. Kada govorimo o kreativcu, kažemo upravo to za njega. Međutim, nikad zapravo ne razmislimo o tome što to točno znači i predstavlja. Kroz kreativnost osoba može spojiti svoja osjetila, senzibilitet i duh. Jednostavno rečeno, kreativnost nam omogućuje da živimo punim životom. Teško je procijeniti važnost kreativnosti. Kreativnost je sredstvo kojim ljudi svih dobi utječu na svijet i druge ljude oko sebe.

Današnji politički i poslovni čelnici diljem svijeta već ističu kreativnost kao najvažniju kvalitetu vodstva za budućnost. Svijet koji će naslijediti naša djeca sve je složeniji, a njihova će generacija morati zamisliti, inovirati i implementirati učinkovita rješenja za velike, komplicirane probleme. Ljudi je sve više, mjesta za život, kao i resursa, sve manje, a problema, kao i ljudi, sve više. Djeca se rađaju s kreativnošću, ali teško je ostati kreativan. Djecu pokreće znatiželja, postavljaju pitanja na svakom koraku te eksperimentiraju i uče kroz igru. Oni ne dopuštaju da konvencionalni ili "pravi" način korištenja predmeta ograniči njegovu moguću upotrebu. Naravno, zdjela je zdjela, ali ona je također i šešir, instrument, baš ono pravo sjedalo za dohvatač staklenke sa keksima ili čokolade na najvišoj polici frižidera. Djeca su prirodno potaknuta rastavljati stvari i pretvarati ih u druge stvari, a upravo to su ključne radnje u kreativnom procesu. Od iznimne je važnosti poticati kreativnost i održavati ju. Kao što smo rekli, a kao i što je očigledno, svijet je u velikim problemima, problemima koje smo mi izazvali. Fosilna goriva, pesticidi, fungicidi, genetski modificirana hrana, prekomjerno ribarenje, životinjska agrikultura te staklenički plinovi i sječa šuma koje ju prate su sve pošasti stvorene od strane ljudske ruke te je na nama da promijenimo naše načine i stavove te da počnemo živjeti radikalno drugačijim životima. Ljudi sve više osvješćuju činjenicu da dosadašnji način življenja nije održiv, ali također shvaćaju i da smo na rubu te da



nema previše vremena ako želimo nastaviti živjeti na ovome planetu, a točno tu kreativnost ulazi u igru. Potrebni su nam novi načini razmišljanja, novi izumi te novi vođe koji će znati kako kontinuirano unaprjeđivati društvo bez da pritom uništavaju naše jedino mjesto za život.

### **1.1 Predmet i cilj diplomskog rada**

Ovaj diplomski rad pokušava pobliže istražiti koncept kreativnosti, posebice ulogu kreativnosti u poslovnom svijetu. S obzirom na to da je kreativnost neizostavan aspekt ljudskoga života, predmet rada jest saznati kakav je utjecaj te koje su posljedice kreativnosti, odnosno kakav utjecaj stil vođenja koji se može okarakterizirati kreativnim ima u tvrtkama širom svijeta, bez obzira na razne kulturološke, nacionalne, vjerske i druge razlike. Praktični dio diplomskoga rada odnosi se na ispitivanje koje se provelo putem ankete. Cilj rada je pokušati dobiti odgovore na pitanja i dileme o tome kako poticanje kreativnosti te kreativan stil vođenja utječu na zaposlenike, njihov stav o takvom upravljanju tvrtkom, mišljenjima koja su prethodila odluci na takav način vođenja umjesto tradicionalnog, konzervativnog načina te posljedično na profitabilnost.

### **1.2 Hipoteze diplomskog rada**

H1 - Kreativni stil vođenja tvrtke je u pozitivnoj korelaciji sa profitabilnošću.

H2 - Zaposlenici preferiraju raditi u okruženju koje potiče kreativnost te se osjećaju motiviranijima.

H3 - Postoji veća produktivnost zaposlenika u tvrtkama koje se percipiraju kao kreativne.

### **1.3 Istraživačka pitanja**

IP1 - Kako kreativni stil vođenja tvrtke utječe na profitabilnost?

IP2 - Odgovara li zaposlenicima više raditi u kreativnom ili konzervativnom okruženju?

IP3 - Utječe li kreativni stil vođenja na produktivnost zaposlenika?

#### **1.4 Izvori podataka i metode istraživanja**

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Teorijski dio se zasniva na stručnoj literaturi, dijelom pronađenoj na internetu, a dijelom u tiskanom obliku. Sva literatura je pravilno citirana. Tokom izrade teorijskog dijela koristila se induktivno-deduktivna metoda, komparativna metoda, metoda analize te Delfi metoda. Empirijski dio rada se sastoji od prikupljanja podataka, njihovoj obradi te prezentaciji. Početni podaci su se prikupili anketiranjem određenog broja zaposlenika *tvrtke X*. Tvrtka u kojoj se provodilo istraživanje za svrhe ovoga diplomskog rada će, u dogovoru sa pravnim odjelom iste, ostati anonimna, no svi podaci prikazani su vjerodostojni te ispravni. Upitničke mjere koje anketa sadržava preuzete su i sastavljene iz pouzdanih, potvrđenih izvora uz koje su se prikupili i demografski podaci (spol, dob) u svrhu dobivanja predodžbe utječe li kreativni stil vođenja drugačije na različite spolne i dobne skupine.

#### **1.5 Doprinos diplomskog rada**

Pomoću ovoga diplomskog rada nastoji se primarno prikazati koliki utjecaj kreativnost ima u poslovnoj sferi, ali i koliko je univerzalan pojam u svačijem životu. Kreativnost je vidljiva svugdje oko nas, ona je razlog zbog kojega smo kao civilizacija došli do ovoga trenutka i pozicije u vremenu i prostoru. Sve je veći i veći broj tvrtki koje se zasnivaju na kreativnosti, a sudeći po njihovom poslovanju, očigledno je da se kreativnost isplati. U ovom radu proučava se važnost kreativnosti na radnom mjestu čisto sa ekonomske strane, ali i njezinu važnost sa psihosocijalne strane u pogledu zadovoljstva i motiviranosti za radom od strane zaposlenika. Prema Izvješću o budućnosti poslova od strane Svjetskog Ekonomskog Forumu (2020), kreativnost se smatra jednom od ključnih vještina koje će zaposlenici, ali i menadžment morati posjedovati te najvažnija vještina kojom vođe moraju ovladati. S obzirom na sve veću automatizaciju procesa te prevladavajući trend korištenja robota za poslove koje su do jučer obavljali ljudi, jedini način da se čovjek istakne i postane nezamjenjiv od strane nekoga, odnosno nečega što njegov rad može obavljati mnogo efikasnije, jeftinije i produktivnije, jest da bude što kreativniji.

#### **1.6 Struktura i sadržaj diplomskog rada**

Rad je podijeljen u 9 poglavlja: uvod, kreativnost, kreativni pojedinac, kreativnost u poslovnom svijetu, primjer kreativnog poslovanja na studiji slučaja *tvrtke X* iz duhanske

industrije, metodologija empirijskog istraživanja i rezultati, zaključak, literatura te popisi slika, tablica i grafikona.

Prvi dio bavi se predmetom i ciljem rada, načinom prikupljanja izvora podataka, strukturom i sadržajem rada te postavlja istraživačka pitanja i daje potencijalne hipoteze.

Drugi dio govori općenito o kreativnosti, kako joj se može pristupiti sa više stajališta te kako nastaje kod pojedinca.

Treći dio pobliže predstavlja što to točno znači biti kreativan, odnosno kakve karakteristike krasi takvu osobu te su dani primjeri iznimno kreativnih i inovativnih ljudi, jedan iz sadašnjeg doba, a drugi iz bliže prošlosti.

Četvrti dio opisuje kako kreativnost izgleda u organizacijama, odnosno poslovnoj sferi. U ovome dijelu saznaje se zašto je kreativnost najvažnija karakteristika, odnosno znanje koje lideri moraju naučiti ako žele biti konkurentni i uspješni; kojim načinima je moguće potaknuti kreativnost kod zaposlenika te je pokazano kakav točno utjecaj kreativnost ima na profitabilnost poslovanja neke tvrtke.

Za peti dio je uzet primjer jedne od vodećih kompanija iz duhanske industrije te je na temelju njezinih godišnjih izvješća napravljena statistička obrada tih podataka.

U šestom dijelu je opisana metoda koja je korištena u svrhu provođenja ispitivanja za ovaj rad, odnosno koji su bili odabrani ispitanici, koji su mjerni instrumenti bili korišteni te su dobiveni rezultati detaljno analizirani.

U sedmom dijelu slijedi zaključak o saznanjima u ovome radu te su prokomentirane postavljene hipoteze, odnosno jesu li potvrđene ili odbačene.

Osmi dio je rezerviran za popis kompletne literature korištene u svrhu izrade ovoga rada, dok deveti dio predstavlja popise slika, tablica i grafikona.

## 2. KREATIVNOST

Kreativnost je jedan apstraktan i pomalo paradoksalan pojam jer ga je jednako lako koliko ga je i teško objasniti. Moguće je provesti cijeli dan nabrajajući razne definicije kreativnosti i svejedno ne uspjeti doći do jedne koja bi bila prihvatljiva svima te koja bi u potpunosti pogodila u srž značenja riječi „kreativnost“. Može li se kreativnost naučiti ili smo rođeni s njome? Ako smo rođeni s njome, znači li to da je svatko kreativan? Ako je svatko kreativan, je li itko uistinu kreativan? Ako se može naučiti, mogu li i životinje biti kreativne? Ako slon, koji je istreniran da primi kist sa surlom, nacrti isti crtež koji je bezbrojnim ponavljanjem nacrtao već tisuću puta, čini li ga to kreativnim? Ako jak vjetar zapuše i razlije boje po bijelom, netaknutom platnu te rekreira neke od najboljih primjeraka onoga što u moderno doba prolazi pod umjetnošću, čini li to vjetar kreativnim?

Jedna od najvećih prepreka definiranju kreativnosti jest činjenica da se ljudima jako teško usuglasiti oko bilo čega. Ono što se jednom pojedincu može činiti kao iznimno kreativno i jedinstveno, drugome se može činiti kao istrošeno i već stoput viđeno. Ne postoji jedan osnovni kriterij kojim se može mjeriti kreativnost. Uzmimo za primjer jednog od najvećih i najtalentiranijih slikara u povijesti, Vincenta Van Gogha. Iz činjenice da svaka od njegovih slika danas vrijedi više desetaka milijuna dolara, načina na koji je vladao bojama te njegove sposobnosti da pretvori agoniju svojeg traumatičnog života ispunjenog depresijom u nešto prelijepo, nešto vrijedno divljenja, može se zaključiti jedino da je to bio jedan pojedinac u potpunosti ispunjen kreativnošću. No, da to pitate ljude koji su živjeli u njegovo vrijeme, ne biste mogli biti više u krivu. Van Gogh je umro u siromaštvu i neimaštini, a svoje dugove po pivnicama je pokušavao otplatiti nudeći svoje neprocjenjive slike koje nitko nije htio prihvatiti.

Kaufman (2016) tvrdi da se većina istraživača kreativnosti konzistentno fokusira na dvije determinante. Prva jest da kreativnost mora predstavljati nešto drugačije, novo ili inovativno. Međutim, ta prva determinanta bez druge gubi vrijednost u potpunosti. Recimo da ste zalutali u pustinji, potrošili svu vodu i nakon sati hodanja napokon naiđete na misterioznog stranca i zamolite ga za gutljaj vode. No taj stranac, u svoj svojoj kreativnosti, vama ponudi bocu punu ulja. Biste li prvo pomislili kako je ova osoba kreativna ili biste prije pomislili da ste susreli psihopata? To dovodi do druge determinante - kreativnost mora biti prikladna situaciji koju

razrješava. Te dvije determinante su uzajamne, jedna ne ide bez druge. Potrebno je naći onu savršenu ravnotežu između njih dvije.

Osim spomenutih dviju determinanta, postoje pretpostavke i o trećoj pa tako Sternberg, Kaufmann i Pretz (2002) tvrde da za potpuno shvaćanje kreativnosti treba uzeti u obzir determinantu visoke kvalitete, odnosno ako se želi da ideja bude kreativna, ona također mora biti iznimno kvalitetna. Također se predlaže da kreativnost mora imati faktor iznenađenja, odnosno, kao svako dobro iznenađenje, treba izazvati određenu dozu ljubomore u ljudima jer se oni sami nisu sjetili toga.

## **2.1 Razni pristupi kreativnosti**

Kao što je rečeno u početku ovoga poglavlja, postoje razne definicije i teorije o tome što to točno znači riječ „kreativnost“. Kako bi se поблиže pokušala opisati ta misteriozna pojava, navest će se nekoliko ponuđenih obrazloženja.

Tako Barron (1988) tvrdi da je kreativnost sposobnost produkcije rada koji je nov i prikladan, time nam dajući definiciju koja obuhvaća prve dvije i najvažnije determinante koje su spomenute. Nadalje, Barron, Arar i Rački (2003) nadopunjuju kako je nov produkt onaj koji je originalan, koji izaziva iznenađenje. Najviši nivoi kreativnosti uključuju velik iskorak u odnosu na prethodna postignuća. Percipirana novost produkta ovisi o promatračima. Konačno, produkt može biti nov samo na nivou pojedinca. Postoji cijeli raspon prikladnosti, od minimalne do ekstremno dobrih rješenja problema. Važno je naglasiti da ako je nešto novo, ali ne i prikladno rješenje problema, to nije kreativan već samo čudan, bizaran odgovor.

Engleski Nacionalni savjetodavni odbor za kreativnost i kulturu obrazovanja (1999) definira kreativnost pomoću četiri karakteristike kreativnog procesa:

1. Kreativnost uvijek uključuje maštovito razmišljanje ili ponašanje
2. To maštovito razmišljanje mora biti svrhovito, odnosno usmjereno na postizanje određenog cilja
3. Kreativni procesi moraju proizvesti nešto originalno
4. Ishod mora imati određenu vrijednost u odnosu na zadani cilj.

Sternberg (1996) tvrdi da je kreativnosti moguće pristupiti i na druge načine:

1. Mistični pristup - u kojemu je kreativnost neobjašnjiv pojam koji se pripisuje nadnaravnom
2. Psihodinamički pristup - u kojemu kreativnost nastaje kao posljedica napetosti između svjesne realnosti i nesvjesnih nagona
3. Kognitivni pristup - koji kreativnost promatra kao dio većega procesa razmišljanja, a ne kao samostalan proces
4. Socijalno-psihološki pristup - koji za kreativni proces smatra važnim motivaciju, socijalnu klimu (okruženje) i osobine ličnosti
5. Konfluentni pristup - koji postavlja da se kreativnost sastoji od više dimenzija i pristupa i obuhvaća kognitivni, psihološki i sociološki pristup naglašavajući važnost sociološkoga pristupa, to jest utjecaja okoline na kreativnost.

U suvremenom poimanju kreativnosti više autora zagovara shvaćanje da je kreativnost određena kombinacijom različitih obilježja kao što su kognitivni kapaciteti (inteligencija, znanje, specifični način mišljenja), obilježja motivacije i ličnosti (kapacitet i preferencija za teški rad i opsesivni interes za ideje) i okolinski uvjeti (Arar i Rački, 2003).

Srića (2017) tvrdi kako kreativnost ne možemo objasniti racionalnim argumentima jer nije u izravnoj vezi s logikom, inteligencijom i razumom te da kreativnost donekle počiva na znanju, ali ne ovisi o količini znanja, već o načinu povezivanja i korištenja poznatih činjenica.

Da čovjek bude kreativan, mora biti u mogućnosti sagledati stvari na nove načine ili iz drugačije perspektive. Između ostalog, mora biti sposoban generirati nove mogućnosti ili nove alternative. Testovi kreativnosti mjere ne samo broj alternativa koje ljudi mogu generirati, već i jedinstvenost tih alternativa. Sposobnost generiranja alternativa ili jedinstvenog sagledavanja stvari ne nastaje promjenom, već je povezana s drugim, temeljnijim kvalitetama mišljenja, kao što su fleksibilnost, tolerancija dvosmislenosti ili nepredvidljivosti, te uživanje u stvarima do sada nepoznatim (Franken, 1994).

Iz svega dosad rečenog može se zaključiti da možda ipak nismo svi rođeni sa potpuno istim potencijalom za kreativnošću te da se kreativnost razvija u ljudima tokom njihova života. No kako se to točno razvija i što ju potakne te zašto je toliko više izraženija u nekim pojedincima, a toliko manje u drugim?

## 2.2 Nastanak kreativnosti kod pojedinca

Prema Sternbergu (2006) kreativnost ovisi o šest različitih, ali međusobno povezanih resursa: intelektualnih sposobnosti, znanja, stilova razmišljanja, osobnosti, motivaciji i okolišu.

Svaka osoba posjeduje kreativni potencijal samim rođenjem, a hoće li se on aktualizirati ovisi o brojnim činiteljima kreativnosti. Prema tome, sve osobe kreativne su na određenoj razini. Prisutni su aspekti: određene kognitivne karakteristike, ličnost i emocionalne kvalitete te iskustvo tijekom razvoja. Najvažnije su karakteristike kreativnosti neke osobe samopouzdanje i samopoštovanje, otvorenost novim iskustvima, upornost i motivacija, tolerancija na neodređenost i spremnost na rizike (Somolanji i Bogнар, 2008).

Kenneth Heilman i njegov tim iz odsjeka za neurologiju i neuroznanost sa Cornell sveučilišta otkrili su u 2011. godini da mozgovi umjetnički kreativnih individualaca dijele zajedničku karakteristiku koja može pospješiti kreativnost. Mozak je, naime, podijeljen u dvije hemisfere, lijevu i desnu, koje su spojene snopom vlakana koje se naziva *corpus callosum*. Otkriveno je da je taj *corpus callosum* konzistentno manji u mozgovima pisaca, umjetnika i glazbenika što otvara vrata ideji da su ti ljudi kreativniji zato jer im mozgovi imaju više mjesta da svaka hemisfera razvije svoju vlastitu specijalizaciju.

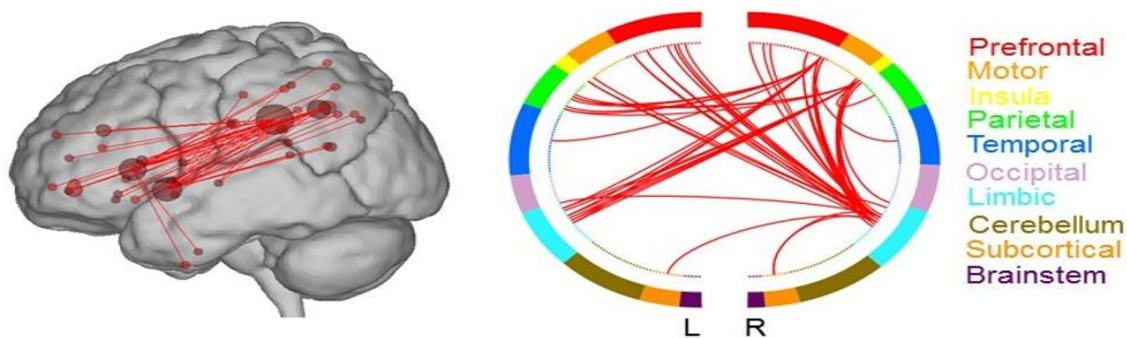
Tijekom četrdesetogodišnje studije od strane švedskih znanstvenika sa Karolinska instituta u Stockholmu na ljudima sa mentalnim bolestima i njihovoj braći i sestrama, otkriveno je da su pojedinci sa bipolarnim poremećajem najčešće završavali u profesijama gdje je kreativnost bila od ključne važnosti. Nadalje, to ih nije ni iznenadilo s obzirom na to da su mnoge slavne povijesne ličnosti poznate po svojoj kreativnosti pokazivale znakove bipolarnog poremećaja poput npr. Churchilla, Beethovena i Hemingwaya. Tijekom bipolarne manije, ljudi imaju ubrzano i divergentno razmišljanje, povećano samopouzdanje te neiscrpnu količinu energije i motivacije, najčešće za stvaranjem. Ali ono što je još zanimljivije, jest činjenica da su srodnici pacijenata sa neuropsihijatrijskim poremećajima također u pravilu bili kreativniji. Premda ne dijele istu bolest, imaju puno toga zajedničkog u genetskom pogledu što sugerira da su geni ti koji su odgovorni za kreativnu sposobnost, a ne sam poremećaj. Zašto onda nema puno više kreativnih pojedinaca među nama? Zato jer je također otkriveno da okruženje igra ključnu ulogu u tome kako će se ti geni izraziti. Naime, mnogi od tih proučavanih kreativnih pojedinaca su bili izloženi raznim teškim traumama u svojim životima, bilo to psihološko ili fizičko zlostavljanje, zanemarivanje ili pak

odbacivanje. Na biološkoj razini, otkriveno je da se trauma asocira sa funkcionalnom promjenom mozga te da također utječe na izražavanje gena koji imaju utjecaj na strukturu mozga, moguće u istim mjestima koja su zadužena za kreativnost.<sup>1</sup>

Dakle, premda faktori poput odgajanja imaju ključnu ulogu u razvoju mozga, iz navedenih istraživanja vidljivo je da nas određeni genetski sastav može unaprijed učiniti sklonijima kreativnom razmišljanju.

Jednom drugom studijom koja je obuhvaćala 163 ispitanika, mapiran je mozak putem funkcionalne magnetske rezonancije (fMRI) tijekom zadataka kreativnog, odnosno divergentnog razmišljanja. Od jednog dijela sudionika je zatraženo da smisle nove i neuobičajene upotrebe za predmete koji su im ponuđeni, npr. za čarape su neki imali generičke, odnosno nemaštovite odgovore poput njihove svrhe da ugrije stopala, dok su drugi imali inovativna rješenja poput filtracijskog sustava te su istraživači zatim ocijenili njihove odgovore na skali od najniže (generički odgovori) do najviše (kreativni odgovori) ocjene. Otkriveno je da ljudi koji su imali maštovitije odgovore su oni isti koji u svom privatnom životu imaju kreativnije hobije i postignuća. Nakon što su ispitanici završili sa istraživanjem, njihovi odgovori su korelirani sa svim mogućim konekcijama u mozgu, kojih ima otprilike 35.000, te su ostavljene samo one konekcije koje su pozitivno korelirale sa ocjenama istraživača.

Slika 1. Povezanost režnjeva mozga unutar visoko kreativne mreže



Izvor: <https://theconversation.com/new-study-reveals-why-some-people-are-more-creative-than-others-90065>

Nakon što su otkrili koja je moždana mreža najzaslužnija za kreativno razmišljanje, odlučili su provjeriti svoje rezultate s još dodatna dva eksperimenta. U prvom su pokušali predvidjeti koju je ocjenu tko dobio sudeći po jačini konekcija u toj mreži. Njihovi modeli su

<sup>1</sup> Cox, D. (2013). Are some people born creative?, The Guardian, 19. rujna, dostupno na: <https://www.theguardian.com/science/blog/2013/sep/19/born-creative-study-brain-hemingway> (pristup: 05. ožujka 2022.)



otkrili iznimno visoku korelaciju između predviđenih i ispitanih kreativnih ocjena. Drugim riječima, uspjeli su predvidjeti koliko će nečija ideja biti kreativna sudeći samo po jačini, odnosno broju konekcija unutar te jedne mreže.

U drugom su mapirali mozgove triju novih uzoraka ispitanika čiji podaci nisu korišteni u sastavljanju modela mreže te također dobili slične rezultate. Sve u svemu, otkrili su da ljudi sa snažnijim konekcijama u toj mreži mozga, u pravilu imaju i bolje ideje.

Također su otkrili da dijelovi mozga unutar te visoko kreativne mreže pripadaju trima specifičnim sistemima mozga: onom koji se aktivira kada ljudi počnu maštati, zamišljati, lutati, drugim riječima, kreativno razmišljati; sistemu koji se aktivira kada se ljudi trebaju fokusirati te logički razmišljati i razmatrati određene situacije te trećem sistemu koji je odgovoran za prebacivanje između prethodna dva sistema. Ono što je zanimljivo kod ova tri sistema, jest da se u pravilu ne aktiviraju u isto vrijeme. Ova studija je pokazala da kreativnim ljudima bolje uspijeva istovremeno aktivirati te sisteme koji inače operiraju zasebno.<sup>2</sup>

### 2.3 Razlika između kreativnosti i inovativnosti

Premda velik broj ljudi kreativnost izjednačava sa inovativnošću, u praksi je inovativnost zapravo posve zaseban konstrukt. Inovativnost ovisi o kreativnosti jer, dok je kreativnost smišljanje novih i korisnih ideja, inovativnost je uspješna implementacija tih ideja. Zato je moguće da tvrtke imaju pregršt kreativnosti koja se ne pretače u povećanje profitabilnosti zato jer im fali inovativnosti.

Inovativnost naglašava izlazni element (eng. „*output*“), a onaj koji je najviše povezan sa inovacijom jest uvođenje novih proizvoda i novih usluga, što predstavlja najbolji mogući primjer onoga što se naziva inovacijom proizvoda. Osim inovacije proizvoda, u daljnjem tekstu biti će opisane i ostale vrste inovacija.

(1) **Inovacija proizvoda** odnosi se na tržišne ponude kao što su novi proizvodi, nove usluge ili novi programi. S obzirom na to da se inovacije kreću od inkrementalnih do

---

<sup>2</sup> Beaty, R. (2018). New study reveals why some people are more creative than others, *The Conversation*, 15. siječnja, dostupno na: <https://theconversation.com/new-study-reveals-why-some-people-are-more-creative-than-others-90065> (pristup: 06. ožujka 2022.)

radikalnih ponuda, moguće su različite vrste inovacija proizvoda. Općenito je poznato sedam vrsta inovacija proizvoda:

- Smanjenje troškova → ova vrsta predstavlja trajnu promjenu cijene i obično nema dramatičnu promjenu u vizualnim karakteristikama proizvoda. Cilj jest diferencirati proizvod od konkurentskih po cijeni ili osigurati da ostane cjenovno konkurentan
- Poboljšanja proizvoda → poboljšanja koja poboljšavaju oblik ili funkciju. Ovime bi se zamijenilo originalni proizvod tako da on više neće biti dostupan kupcima. Ova vrsta često predstavlja one ponude označene kao "nove i poboljšane" ili "bolje"
- Produljenje linije proizvoda → nove značajke/opcije dodane postojećoj ponudi, koje pružaju jedinstvene pogodnosti i funkcionalnosti koje izvorni proizvod ili trenutni skup proizvoda u ponudi nemaju
- Nova tržišta → trenutna ponuda proizvoda prebačena na nova tržišta uz minimalne izmjene proizvoda
- Nove upotrebe proizvoda → izvorni proizvodi pozicionirani na novim tržištima sa minimalnim, ako ih i ima, promjenama na proizvodu
- Ulazak novih kategorija → proizvodi koji su novi za tvrtku, ali nisu novi za potrošača kao kategorija
- Novi proizvodi → tehnološke inovacije koje stvaraju potpuno novo tržište koje prije nije postojalo. Te bi se inovacije okarakterizirale kao radikalne.

(2) **Inovacija procesa** odnosi se na promjene u metodologiji ili procesu kako bi se postigla učinkovitost kao što je brža obrada, veća propusnost ili niži trošak. Proizvodni sustavi, sustavi pružanja usluga i organizacijski procesi plodna su područja za inovacije procesa. Važan odnos postoji između inovacije procesa i inovacije proizvoda. Uvjeti koji pogoduju učinkovitim inovacijama procesa velikog opsega razlikuju se od onih koji potiču inovacije proizvoda. Inovacija procesa naglašava učinkovitost s uštedom troškova koja je od posebnog značaja; inovacija proizvoda više se odnosi na učinkovitost s ciljem razvoja novih ponuda, a ne učinkovitost jer novi proizvodi često zahtijevaju dodatne resurse, nameću nove postupke i uzrokuju promjene u proizvodnim procesima.

(3) **Marketinške inovacije** imaju za cilj povezivanje s kupcima i potrošačima na novim i različitim razinama i mogu uključivati nove vrste promotivnih pokušaja. Na taj način, marketinška inovacija služi za poticanje potražnje stvaranjem svijesti, prepoznatljivosti robne

marke i jedinstvenosti proizvoda. Marketinška inovacija obično nije nešto što se prodaje izravno krajnjim potrošačima.

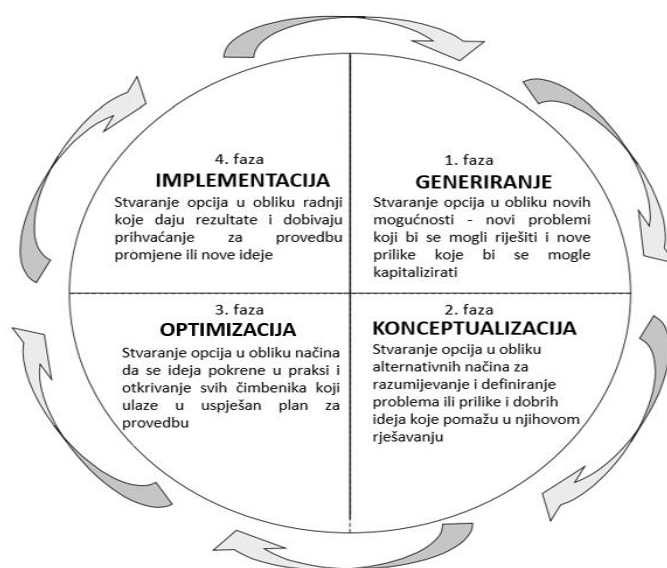
(4) **Inovacija poslovnog modela** rezultat je koji mijenja industriju. Tri glavne vrste inovacije poslovnog modela, koje se mogu koristiti same ili u kombinaciji, su:

- Inovacija modela industrije → uključuje inoviranje lanca vrijednosti industrije prelaskom u nove industrije, redefiniranjem postojećih industrija ili stvaranjem potpuno novih identificiranjem/iskorištavanjem jedinstvene imovine organizacije
- Inovacija modela prihoda → generiranje prihoda kroz ponudu rekonfiguracije modela određivanja cijena te kombinacije proizvoda, usluga i vrijednosti
- Inovacija modela poduzeća → inoviranje uloge koju tvrtka igra u lancu vrijednosti mijenjanjem proširenog poduzeća i mreža sa zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i drugima, uključujući konfiguraciju sposobnosti/imovine.

(5) **Inovacija lanca opskrbe** je promjena (inkrementalna ili radikalna) unutar mreže lanca opskrbe, tehnologije lanca opskrbe ili procesa lanca opskrbe (ili njihove kombinacije) koja se može dogoditi u funkciji tvrtke, unutar tvrtke, u industriji ili u lancu opskrbe kako bi se poboljšalo stvaranje nove vrijednosti za dionike.

(6) **Organizacijske inovacije** odnose se na promjene u organizaciji. Takve se promjene mogu dogoditi u organizacijskoj strukturi, novim oblicima upravljanja ili radnom okruženju (Kahn, 2018).

Slika 2. Četiri faze kreativnog procesa



Izvor: Basadur, M. (2004). *Leading others to think innovatively together*

Basadur (2004) dijeli kreativni proces na četiri faze, a slika 2. pokazuje te faze koje inovacija prolazi od početka do kraja. U prvoj fazi kreativna aktivnost uključuje stjecanje znanja i razumijevanja fizičkim kontaktom i uključivanjem u aktivnosti stvarnog svijeta i korištenje tog znanja za stvaranje novih problema, izazova, prilika i projekata koji bi mogli biti vrijedni definiranja i rješavanja. Razumijevanje proizlazi iz onoga što je doživljeno, uključujući emocije i osjećaje sebe i drugih putem empatije. Iz onoga što se doživi zamišljaju se nove mogućnosti. Aktivnost u prvoj fazi se stoga sastoji od osjećanja, traženja ili predviđanja problema i prilika i naziva se **generiranje**. Ishod ove faze je problem vrijedan istraživanja, ali još nije jasno definiran ili shvaćen.

Kreativna aktivnost u drugoj fazi uključuje stjecanje znanja i mentalno razumijevanje, rad u apstraktnosti i analiziranje, promišljanje i teoretiziranje o primljenim informacijama kako bi se stvorila zdrava konceptualizacija ili model domene problema. Razumijevanje se ne stječe izravnim iskustvom, već odvojenom, apstraktnom mišlju. Ono što se razumije putem racionalne, sustavne analize pretvara se u nove uvide koji pomažu u definiranju problema i stvaranju teorijskih modela i ideja za objašnjenje stvari. Aktivnost faze 2 sastoji se od pretvaranja problema prepoznatog u fazi 1 u dobro shvaćenu definiciju problema i neke nove ideje rješenja i stoga se naziva **konceptualizacijom**.

Kreativna aktivnost u trećoj fazi uključuje stjecanje znanja i mentalnog razumijevanja radom u apstraktnosti - temeljitom analizom definiranog problema i korištenjem tog znanja za razvoj i procjenu ideja i opcija te stvaranje optimalnog, praktičnog rješenja. Ono što se razumije kroz racionalnu, sustavnu i urednu analizu koristi se za mentalnu procjenu situacija i opcija za pretvaranje apstraktnih ideja u praktična rješenja i planove. Aktivnost treće faze naziva se **optimizacija**. U ovom trenutku postoji dobro rješenje za važan, dobro definiran problem, ali još nije implementirano.

Shvaćanje u četvrtoj i ujedno posljednjoj fazi uključuje stjecanje znanja i razumijevanja fizičkim kontaktom i uključivanjem u stvarni svijet. Upraznjavanje se sastoji od korištenja evaluacije za pretvaranje ovog znanja u implementirana rješenja koja rade, postižu vrijedne rezultate i prihvaćena su od strane drugih. Ono što se doživi i osjeti služi za ocjenu. Kreativna aktivnost u ovoj fazi sastoji se od stjecanja iskustva s novim rješenjima, evaluacije ishoda i prilagođavanja za njihovu uspješnu implementaciju. Stoga se ova faza zove **implementacija**.

### 3. KREATIVNI POJEDINAC

Iz studija opisanih u prijašnjem poglavlju vidljivo je da su neki ljudi jednostavno rođeni sa određenim genetskim predispozicijama zbog kojih imaju veći potencijal za kreativnošću. Premda ljudi vole govoriti, pogotovo u današnjem svijetu, kako su svi apsolutni jednaki te posjeduju jednaki potencijal unutar sebe, istina je da su neki ljudi jednostavno bolji u određenim stvarima od drugih. U ovome poglavlju pokušat će se pokazati što to točno osobu čini kreativnom te kakve ju karakteristike krase.

Prije nego što se počne pričati o tome kakve su kreativne osobe, potrebno je prvo se zapitati čime su oni uopće motivirani da manifestiraju svoju kreativnost. Odgovor leži u 3 jednostavne, ali vječite ljudske težnje:

1. Potreba za novim, raznolikim i kompleksnim stimulacijama,
2. Potreba za komuniciranjem ideja i vrijednosti te
3. Potreba za rješavanjem problema (Franken, 1994).

Osim motivacije, važno je i najprije definirati same vrste kreativnosti zato jer nije moguće tvrditi kako izum ruža za usne i izum aviona spadaju u isti rang inovacija. Jedno je orijentirano na našu taštinu dok je drugo otvorilo put usavršavanjima i nadograđivanjima koja su rezultirala našim slijetanjem na sam Mjesec, taj udaljeni Zemljin satelit koji je oduvijek fascinirao ljudski rod i na koji smo, naravno, morali sletjeti kako bi dokazali samima sebi da smo sposobni i predviđeni za nešto više od vječitog boravljenja na istome mjestu.

Iz te potrebe za kategorizacijom kreativnosti dolazi se do 4 C modela: Veliko - C, malo - c, mini - c te pro - c. Veliko - C kreativnost je razina kreativnosti koja se poistovjećuje sa genijalnošću, tipa Wolfgang Amadeus Mozart, Albert Einstein, Stephen Hawking, Isaac Newton, Srinivasa Ramanujan i mnogi drugi. Veliko - C kreativnost je vrsta kreativnosti koja traje generacijama te će biti zapamćena tisućama godina od sada. To je vrsta kreativnosti koja mijenja svijet nabolje te naše živote na njemu. Malo - c kreativnost, s druge strane, predstavlja kreativnost koju susrećemo i prakticiramo u svakidašnjem životu. Malo - c kreativnost je kada kuhate jelo u koje obično ide meso, ali ste poželjeli smanjiti unos mesa u organizam pa ga supstituirate nečim drugim ili pak kada ste na dosadnom satu koji vam ne može zaokupiti maštu koliko god se trudili pa počnete šarati crteže po papiru. U početku su

bile samo ove dvije podjele, no s vremenom je došlo i do druge dvije zato jer nije imalo smisla svrstati osnovnoškolca kojem je poraslo zanimanje za glazbu pa je odlučio krenuti na satove gitare i dugogodišnjeg člana filharmonije koji svaki put demonstrira svoju izvrsnost, ali se svejedno ne može smatrati da je promijenio tijekom povijesti što se tiče glazbe, u jedan, zajednički, kreativni koš. Zato sada postoji mini - c, kreativac početnik, npr. spomenuti osnovnoškolski gitarista u nastajanju te pro - c, osoba koja je u potpunosti usavršila svoje znanje, profesionalni kreativac kojeg se svejedno ne može smatrati genijem, odnosno također spomenuti član filharmonije (Kaufman, 2016).

Tijekom godina bilo je iznimno puno istraživanja na temu kreativnosti u svim pogledima te je naravno, jedan od rezultata bio i pronalazak velikog broja određenih karakteristika koje se konstantno mogu naći kod kreativnih pojedinaca. Prema Carsonu (1999) neke od tih karakteristika su:

- nekonvencionalnost (sloboda duha, neortodoksno ponašanje)
- otvorenost i za "unutarnja" i za "vanjska" iskustva
- iskorištava priliku/uvijek pazi na potencijalne mogućnosti
- sposobnost razmišljanja i ostvarivanja stvari koje nadilaze logično
- očekivanja provedbe od strane sebe i drugih
- empatija i supersvijesnost o potrebama drugih
- karizma
- futurističko razmišljanje i snažan osjećaj za mogućnosti umjesto nemogućnosti
- fleksibilno i stručno donošenje odluka
- neovisan stil/sklonost postavljanju vlastitog plana
- osjetljivost
- marljivost/upornost
- uživanje u čestim tihim razmišljanjima
- dobro se nosi sa novinama te ih cijeni
- pronalazi red u kaosu
- često pita "Zašto?"
- uvažavanje neverbalne komunikacije koliko i verbalne
- estetski ukus i mašta (npr. cijenjenje umjetnosti, glazbe, kulture)
- sklonost prema složenosti, a ipak uvažavanje jednostavnosti
- veliko obraćanje pozornosti na društveni i prirodni svijet

- motivacija i hrabrost za riskiranjem, isprobavanje novih stvari i prevladavanje prepreka
- relativno odsustvo represije i supresije kao defenzivnih mehanizama
- česta tema zapamćenog nezadovoljstva, sukoba ili borbe u djetinjstvu
- uživanje u društvenim interakcijama, a opet sklonost ka introverziji
- tolerancija dvosmislenosti
- volja za rastom i promjenom
- želja za priznanjem od strane drugih
- emocionalna ekspresivnost
- sposobnost transformacije između figuralnog i verbalnog
- uživa u svijetu ideja
- često dovodi u pitanje društvene norme, truizme i pretpostavke
- dopušta sebi da bude nečuven
- spremnost da se zauzme stav
- oštre sposobnosti evaluacije (npr. može točno procijeniti snage i slabosti vlastitog rada)
- humor i uvažavanje humora u sebi i drugima
- sklonost fantaziji i bogatstvo mentalnih slika
- općenito jak unutarnji lokus kontrole
- autonomija i neovisnost prosuđivanja
- samopouzdanje
- otvorenost za nova iskustva
- širok raspon interesa
- znatiželja i entuzijazam
- živa mašta, osjećaj čuđenja i dječja zaigranost.

Svaka osoba posjeduje kreativni potencijal samim rođenjem (neke više, neke manje), ali hoće li se taj potencijal aktualizirati ovisi o brojnim činiteljima kreativnosti. Prethodno nabrojane karakteristika koje čine kreativnog pojedinca je svakako sveobuhvatno, ali teško će se naći kreativna osoba koja utjelovljuje sve nabrojene karakteristike. Iz toga razloga nabrojat će se još nekoliko podjela koje čine lakšima prepoznavanje kreativca u ljudima.

Sternberg (1994) navodi pet karakteristika koje je puno lakše zapamtiti i prepoznati u nekome, a to su: tolerancija na neodređenost, otvorenost novim iskustvima, spremnost na

rizike, snaga uvjerenja u sebe i ustrajnost. Tolerancija na neodređenost je važna za periode nesigurnosti kada se ne poklapaju djelići rješavanog problema. Tijekom ovog perioda osoba može biti anksiozna. Toleriranje neodređenosti osigurava dovoljno vremena da se riješe teški aspekti problema. Otvorenost novim iskustvima znači spremnost iskušati nove ideje, istraživati, biti znatiželjan u svijetu svojih ideja i svijeta u kojem se živi. Spremnost na rizike znači da kreativan rad često uključuje ponašanja koja su otklon od prosjeka. Tko se usudi kretati u potpuno suprotnom pravcu od općeg mišljenja može biti izložen kritici, ismijavanju i odbacivanju. Ustrajnost je osobina koja se često javlja u biografijama kreativnih ljudi i gotovo uvijek pokazuje kako su se kreativni pojedinci susretali s preprekama u radu. Snaga uvjerenja u sebe, odnosno vjera u sebe, pored ostale četiri karakteristike, zauzima iznimno važno mjesto u strukturi kreativne ličnosti (Arar i Rački, 2003).

Premda se sve dosad navedene karakteristike mogu činiti i više nego dovoljnim, moguće je otići i korak dalje pa koristiti definicije koje opisuju kreativne pojedince, pa tako prema Csikszentmihalyiu (1997) postoje sljedeće definicije:

1. Kreativni pojedinci imaju veliku količinu energije, ali su također često tihi i mirni.
2. Kreativni pojedinci obično su pametni, ali i naivni u isto vrijeme.
3. Kreativni pojedinci imaju kombinaciju zaigranosti i discipline, odnosno odgovornosti i neodgovornosti.
4. Kreativni pojedinci izmjenjuju se između mašte i fantazije na jednom kraju i ukorijenjenog osjećaja stvarnosti na drugom.
5. Čini se da kreativni ljudi gaje suprotne tendencije na kontinuumu između ekstraverzije i intraverzije.
6. Kreativni pojedinci također su izvanredno skromni i ponosni u isto vrijeme.
7. Kreativne osobe u određenoj mjeri izbjegavaju krute stereotipe o rodnim ulogama i imaju sklonost ka androgini.
8. Općenito se smatra da su kreativni ljudi buntovni i neovisni.
9. Većina kreativnih osoba vrlo je strastvena prema svom poslu, ali i prema njemu mogu biti izrazito objektivni.
10. Otvorenost i osjetljivost kreativnih pojedinaca često ih izlaže patnji i boli, ali i velikom užitku.



### **3.1 Povezanost ličnosti, motivacije i inteligencije sa kreativnošću**

U svrhu boljeg shvaćanja kreativnosti, potrebno je proučiti i druge kognitivne sposobnosti i attribute te njihovu povezanost sa samom kreativnošću. Iz toga razloga u ovome dijelu pokušat će se prikazati kakve su to točno ličnosti povezane sa većom kreativnošću; na koji način je moguće motivacijom pospješiti kreativnost; utječe li inteligencija na kreativnost te u kakvom su odnosu mentalno zdravlje i kreativnost.

#### **Ličnost**

Premda postoji puno teorija o ličnostima, ona najrasprostranjenija i najviše korištena jest Petofaktorski model ličnosti. Taj model svodi sve moguće varijable ljudskih ličnosti na pet osnovnih osobina: neuroticizam, ekstraverziju, otvorenost iskustvima, savjesnost i prijaznost. Neuroticizam mjeri emocionalnu stabilnost pojedinca (ili nedostatak iste). Ekstraverzija pokazuje koliko je netko otvoren i društven, dok otvorenost iskustvu prikazuje nečiju intelektualnu i iskustvenu radoznalost. Savjesnost utječe na nečiju disciplinu, orijentaciju na pravila te integritet, a prijaznost je prijateljska nastrojenost i dobra raspoloženost.

Crta ličnosti koja se najčešće povezuje sa kreativnošću, a koju je već ranije i spomenuta, jest otvorenost prema novim iskustvima. Ta crta, odnosno faktor, je prema Kaufmanu (2016) podijeljena na otvorenost fantaziji (dobra mašta), esteticu (umjetnički nastrojen), osjećajima (doživljavanje i vrednovanje osjećaja), akciji (iskušavanje novih stvari, mnogo interesa), idejama (znatiželjan, pametan, voli izazove) i vrijednostima (nekonvencionalan, liberalan).

Premda su istraživanja na temu otvorenosti ka iskustvima poprilično jasna, ostalih četiri faktora su nešto kompleksnija. Istraživanja na temu savjesnosti su pokazala da je moguća negativna korelacija sa kreativnošću, odnosno, što je osoba savjesnija, to je manje kreativna. Jedna od studija koja je to potvrdila se bavila predviđanjem uspješnosti studenata. Otkriveno je da je kreativnost bila asocirana sa činjenicom koliko su dobro studenti obranili svoju disertaciju, dok je savjesnost bila više povezana sa performansama studenata na ispitima. Kreativniji studenti su u pravilu preferirali usmene ispite, grupne projekte te rad na svojim disertacijama, dok su oni savjesniji više voljeli pisane ispite te ispite na zaokruživanje (Chamorro-Premuzic, 2006).

Jedno drugo istraživanje, koje je proučavalo otvorenost iskustvu i savjesnost u organizacijama, pokazalo je da su povratne informacije nadzornika i struktura zadatka neophodni u povezivanju ova dva faktora osobnosti s kreativnim ponašanjem na poslu. U situacijama u kojima su ljudi dobili pozitivne povratne informacije od nadzornika i imali

otvoren zadatak, oni koji su bili visoki na ljestvici otvorenosti iskustvima proizveli su kreativnije rezultate. Kada se rad neke osobe pomno prati, tada će ljudi koji su visoko na ljestvici savjesnosti proizvesti manje kreativnije rezultate. Nadalje, ljudi koji su savjesniji ujedno su i skloniji cjepidlačenju, u suštini nisu od pomoći te kreiraju negativno radno okruženje; ti faktori tada međusobno djeluju kako bi proizveli zapanjujuće nisku razinu kreativnosti. Savjesnost se obično povezuje s pozitivnim rezultatima rada (tj. ljudi koji se pojavljuju na poslu na vrijeme te završavaju projekte u roku), tako da je ovaj tip negativnog nalaza prilično neobičan (George i Zhou, 2001).

Što se tiče ostalih faktora, ekstraverzija je najzabunjujući među njima jer pojedine studije pokazuju kako je pozitivno povezana s kreativnošću dok druge pokazuju kako je negativno povezana. Tako postoje istraživanja iz čijih se rezultata može zaključiti da su kreativni pojedinci više ekstravertirani, kao npr. jedno u kojem se istraživala povezanost ekstraverzije i kreativnosti kod studenata umjetnosti (Silvia i sur., 2008), ali također postoje i istraživanja koja pokazuju posve drugačiju sliku, kao npr. istraživanje koje je proučavalo kreativnost kod umjetnika te je otkriveno da su, unatoč činjenici da se umjetnici inače smatraju kreativnim osobama, oni zapravo više introvertirani od ostalih ljudi (Roy, 1996). Jedna treća studija je proučavala kreativnost između znanstvenika te je otkriveno da iako su znanstvenici puno više introvertirani nego ne-znanstvenici, kreativni znanstvenici su zapravo više ekstravertirani od ostalih znanstvenika (Feist, 1998).

Za prijaznost se ukratko može reći da je negativno korelirana sa kreativnošću, uzimajući u obzir rezultate iz iste studije sa znanstvenicima kao za ekstraverziju, dok je sa neuroticizmom priča mnogo kompliciranija zato jer je neuroticizam povezan sa velikim brojem mentalnih bolesti te je zbog toga iznimno teško povezati sam neuroticizam sa kreativnošću.

## **Motivacija**

Kada se govori o motivaciji, važno je prvo razlikovati dvije vrste motivacije: intrinzičnu i ekstrinzičnu. Intrinzična motivacija podrazumijeva motivaciju koja dolazi iz nas samih, drugim riječima, osoba koja je intrinzično motivirana obavlja neku aktivnost zato jer uživa u njoj ili dobiva neku vrstu zadovoljstva iz nje. S druge strane, kod ekstrinzične motivacije obavlja se neka aktivnost isključivo zbog vanjske koristi koju se dobije zbog nje, kao npr. ustajanje svakog dana i odlazak na posao koji pojedinac mrzi, ali na kojem ostaje zato jer mu omogućava da plati račune.

Usko vezani uz motivaciju, su ciljevi. Ciljeve je moguće podijeliti na ciljeve učenja, gdje osoba obavlja neku aktivnost radi znanja koje dobiva iz nje, te ciljeve izvedbe, gdje je osoba više fokusirana na razinu učinkovitosti izvedbe, a ne na potencijalno znanje koje može dobiti iz te aktivnosti. Ciljevi učenja povezani su s intrinzičnom motivacijom. Ako je nečiji cilj iz nekog zadatka naučiti kako nešto učiniti, onda je vjerojatnije da će to raditi iz uživanja ili zbog samog smisla aktivnosti. Ciljevi izvedbe povezani su s ekstrinzičnom motivacijom. Ako osoba ima cilj dobiti savršeni konačni proizvod, onda je vjerojatnije da će taj zadatak obavljati za nagradu ili vanjsku vrijednost (Kaufman, 2016).

Kreativnost se najčešće povezuje sa intrinzičnom motivacijom. Kao primjer uzeto je istraživanje koje je bilo provedeno na studentima kreativnog pisanja. Zadatak im je za početak bio napisati poemu. Nakon toga su podijeljeni u dvije grupe. Jedna grupa je dobila popis na kojem su bili razni razlozi ekstrinzične motivacije, a druga grupa je dobila popis sa razlozima intrinzične motivacije. Sljedeći zadatak im je bio rangirati razloge na svojim listama, počevši od najvažnijeg. Nakon toga uslijedilo je pisanje druge poeme. Nakon što su studenti završili sa pisanjem, njihove poeme su sakupljene te ocijenjene. Iz rezultata je bilo evidentno da se poeme kod studenata sa popisom intrinzičnih razloga motivacije nisu puno razlikovale između prve i druge u smislu kreativnosti, dok je kod poema studenata sa popisom ekstrinzičnih razloga bio vidljiv značajan pad u kreativnosti (Amabile, 1985).

Iz navedenog istraživanja, ali i iz velikog broja drugih, moguće je zaključiti da kada se u neku situaciju uvede ekstrinzična motivacija, razina i kvaliteta kreativnosti opadaju. Jedno od najpopularnijih obrazloženja jest da kada se osobi koja obavlja neku radnju iz vlastitog zadovoljstva i želje ponudi nagrada za tu aktivnost, ta osoba više neće toliko uživati u toj aktivnosti jer svaki sljedeći put kada ju obavi, a ne dobije ništa za nju, osjećat će se kao da to radi uzalud. Međutim, svejedno postoji poprilično visok broj ljudi koji uistinu uživaju u onome što rade, a pritom i dobivaju kompenzaciju za to. Sukladno tome, postavlja se pitanje jesu li te osobe ikada uistinu bile motivirane isključivo intrinzičnom motivacijom ili je oduvijek postojao barem mali dio ekstrinzične.

Bilo kako bilo, učinak nagrada na kreativnost je kompleksno pitanje. U jednoj studiji, sudionici su prošli obuku o intrinzičnoj motivaciji (kao što su usmjerene diskusije koje su bile usredotočene na intrinzične razloge za obavljanje određenog zadatka) prije obavljanja zadatka i primanja nagrade (Hennessey, Amabile i Martinage, 1989). Za te uvježbane ljude primanje nagrade nije negativno utjecalo na kreativnost. Drugi su doduše otkrili da čak i sa

zadacima postavljenim u kontekstu koji naglašava intrinzičnu motivaciju, nagrade imaju negativan utjecaj na učinak (Cooper i sur., 1999).

Je li onda ekstrinzična motivacija bez pogovora štetna za kreativnost? Ne nužno. Neke studije su pokazale da ako nagrada nije opipljiva (npr. samo verbalna), nečija motivacija za kreativnijim radom može biti i povećana; druge su pak pokazale da ako se stavi dovoljno veliki naglasak na važnost kreativne izvedbe, ljudi bi se mogli i jače potruditi nego da su motivirani isključivo svojom ljubavlju za nekom aktivnošću (Kaufman, 2016).

## **Inteligencija**

Prva pomisao mnogih ljudi jest da bi kreativnost trebala biti povezana sa inteligencijom. Neisser i sur. (1996) su definirali inteligenciju kao sposobnost razumijevanja složenih ideja, prilagođavanja okolini, učenja iz iskustava te korištenja logike i razuma u svrhu prevladavanja prepreka. Laički rečeno, inteligenciju je moguće opisati kao sposobnošću kvalitetnog razmišljanja. Razmišljanje je moguće podijeliti na divergentno i konvergentno. Konvergentno (lijeva strana mozga) omogućava rješavanje dobro strukturiranih, nedvosmislenih, logičkih i jasnih problema. Divergentno (desna strana mozga) omogućava cjelovit, na emocijama i intuiciji osnovani pristup složenim problemskim situacijama kod kojih nema najboljeg, logički objašnjivog i očiglednog rješenja (Srića, 2017). Divergentno je mišljenje važna komponenta kreativnosti. Ovo je mišljenje kao indikator kreativnosti povezivano s općom inteligencijom. Testovi opće inteligencije mjere raznolike sposobnosti procesiranja i opće znanje (Arar i Rački, 2003). Istraživanja koja su proučavala povezanost kreativnosti i inteligencije su ishodila tri osnovna nalaza:

1. kreativni pojedinci pokazuju tendenciju da po inteligenciji budu iznad prosjeka populacije, često s kvocijentom inteligencije (IQ) iznad 120;
2. korelacija je između inteligencije i kreativnosti (mjerenoj divergentnom produkcijom) prilično varijabilna - od nule do umjereno pozitivne korelacije;
3. tipične korelacije između opće inteligencije i kreativnosti su oko 0.20 (Kaufman, 1994).

Jedno istraživanje je kombiniralo upotrebu fMRI-a i EEG-a te se bavilo skeniranjem mozgov ljudi dok su rješavali različite zagonetke. Utvrdili su da im je kombiniranje ovih tehnologija dalo ujedno dobre spacijalne informacije (fMRI) kao i dobre temporalne informacije (EEG) za razumijevanje toga što se događalo u mozgu, kada i gdje, tijekom rješavanja problema koji zahtijeva uvid. Dakle, uspjeli su promatrati koji se dijelovi mozga

aktiviraju tijekom različitih faza rješavanja problema i pri rješavanju problema sa uvidom, gdje se čini kao da se odgovor odjednom pojavio niotkuda, naspram rješavanja problema kroz sustavnu analizu. Ono što je najviše zapanjilo znanstvenike, jest činjenica da su tehnologije mjerenja mozga pokazale da prilikom rješavanja problema uvidom, individualnoj realizaciji rješenja prethodi nalet moždane aktivnosti. Zapravo, 300 milisekundi prije nego što sudionik komunicira odgovor, EEG bilježi skok gama ritma - najviše električne frekvencije mozga. Također, prednji gornji temporalni girus (aSTG), malo područje na površini desne hemisfere, postaje neobično aktivan u sekundama prije uvida. Takve informacije o mozgu ilustriraju fiziološke razlike u metodama rješavanja problema koje mogu biti vezane uz razlike između kreativnosti i inteligencije (Jung-Beeman i sur., 2004).

Vrlo kreativni pojedinci mogu, a i ne moraju biti isto što i visoko inteligentni pojedinci. U usporedbi s visoko inteligentnim pojedincima, vrlo kreativni pojedinci imaju specifične karakteristike koje doprinose nastanku kreativnih ideja ili proizvoda. Neki od ovih karakteristika pogoduju nastanku poteškoća u tradicionalnim školskim uvjetima. Mnogi visoko kreativni studenti imaju nevolje, odnosno probleme u tradicionalnim školskim okruženjima. Kada su visoko kreativni učenici stavljeni u tradicionalno školsko okruženje, oni rutinski postaju problematični učiteljima, ometajući u učionici, i zamjeraju sputavajuću strukturu učionice, pretjerana pravila i propise te pritisak konformizma. Nastavnici često preferiraju učenike koji „ganjaju prosjek“ i one koji im udovoljavaju, a ne disruptivne ili nekonvencionalne kreativne studente. Zato su važni stavovi nastavnika jer oni imaju moć promicati kreativnost učenika izravno korištenjem strategije kreativnog razmišljanja, poticanjem intrinzične motivacije i pružanjem mogućnosti izbora i otkrivanja kao i mašte i fantazije (Cramond, Kim i VanTassel-Baska, 2010).

Tijekom dosadašnjeg kratkog, ali uzbudljivog tijeka ljudske povijesti, pojavila se šačica ljudi čiji se intelekt, kreativnost i inovativnost ne mogu objasniti jednostavnim riječima. Njihov način razmišljanja, njihova vizija, njihova mogućnost da se odmaknu od trivijalnih, svakodnevnih briga običnih ljudi, inspirira i nadahnjuje mnoge, ali isto tako, stvara u drugima određenu dozu ljubomore i zajedljivosti naspram istih tih ljudi koji rade ka unaprjeđenju cjelokupnog životnog i ljudskog iskustva. Za primjer, ali i za usporedbu, uzeta su dva takva pojedinca. Jedan iz bliske prošlosti čiji se izumi koriste dan danas te čija će djela imati dosege daleko u budućnost, a drugi iz sadašnjosti koji je konstantno okrenut prema boljoj i prosperitetnijoj budućnosti, ali koji je za razliku od prvoga, pokazao i tendenciju korištenja kreativnosti u poslovne svrhe.

## 3.2 Nikola Tesla

Bez Nikole Tesle, svijet na kojeg su ljudi navikli vjerojatno ne bi bio moguć. Ovaj skroman čovjek iz maloga sela u današnjoj Hrvatskoj zadužio je čitavo čovječanstvo. Njegovi izumi uvelike su utjecali na rapidnu ekspanziju civilizacije, a njega samoga se smatra jednim od najinteligentnijih ljudi koji su ikada živjeli.

### 3.2.1 Biografija

Nikola Tesla rođen je 1856. godine u selu Smiljan u tadašnjoj Austro-Ugarskoj. Tesla je bio iz obitelji srpskog podrijetla. Otac mu je bio pravoslavni svećenik, a njegova je majka bila neškolovana, ali vrlo inteligentna. Kako je sazrijevao, pokazao je izuzetnu maštovitost i kreativnost, kao i pjesnički dodir. Usavršavajući se za inženjersku karijeru, pohađao je Tehničko sveučilište u Grazu u Austriji, a kasnije i Sveučilište u Pragu. Godine 1882. Tesla je otišao raditi u Pariz za tvrtku Continental Edison i, dok je bio na zadatku u Strassburgu 1883., nakon radnog vremena konstruirao je svoj prvi indukcijski motor. Tesla je 1884. otplovio u Ameriku, stigao u New York s četiri centa u džepu, nekoliko vlastitih pjesama i proračunima za leteći stroj. Prvo se zaposlio kod Thomasa Edisona, no ova dva su izumitelja bila daleko jedan od drugoga po pozadini i metodama, pa je njihovo razdvajanje bilo neizbježno. Tesla je sebi dopustio samo nekoliko bliskih prijatelja. Među njima su bili pisci Robert Underwood Johnson, Mark Twain i Francis Marion Crawford. Bio je prilično nepraktičan u financijskim pitanjima i ekscentrik, vođen kompulzijama i progresivnom fobijom od klica i bakterija. Ali imao je način da intuitivno osjeti skrivene znanstvene tajne i iskoristi svoj inventivni talent da dokaže svoje hipoteze. Tesla je bio božji dar za novinare koji su tražili senzacionalan članak, ali problem za urednike koji nisu bili sigurni koliko ozbiljno treba smatrati njegova futuristička proročanstva. Zajedljive kritike dočekale su njegove spekulacije o komunikaciji s drugim planetima, njegove tvrdnje da bi mogao rascijepiti Zemlju kao jabuku ili pak da je izumio zraku smrti koja može uništiti 10 000 zrakoplova na udaljenosti od 400 km.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Nikola Tesla Biography, Facts and Inventions, dostupno na: <https://www.britannica.com/biography/Nikola-Tesla> (pristup 25. listopada 2022.)

### 3.2.2 Postignuća

Tijekom svog studiranja u Grazu prvi je puta vidio Grammeov dinamo, koji je radio kao generator, a kada bi se njegov način rada modificirao, postao bi električni motor, te je osmislio način kako iskoristiti izmjeničnu struju. Kasnije je u Budimpešti vizualizirao princip rotirajućeg magnetskog polja i razvio planove za indukcijski motor koji će postati njegov prvi korak prema uspješnom korištenju izmjenične struje.

U svibnju 1888. George Westinghouse, čelnik Westinghouse Electric Company u Pittsburghu, kupio je patentna prava za Teslin polifazni sustav dinama, transformatora i motora na izmjeničnu struju. Transakcija je ubrzala golemu borbu za moć između Edisonovih sustava istosmjerne struje i Tesla-Westinghouseovog pristupa izmjeničnoj struji, koji je na kraju pobijedio. Tesla je ubrzo osnovao vlastiti laboratorij u kojem je svom inventivnom umu mogao dati oduška. Eksperimentirao je s dijagramima sjena sličnim onima koje je kasnije koristio Wilhelm Röntgen kada je 1895. otkrio X-zrake. Teslini bezbrojni eksperimenti uključivali su rad na karbonskoj svjetiljci, na snazi električne rezonancije i na raznim vrstama rasvjete.

Kako bi otklonio strahove od izmjeničnih struja, Tesla je u svom laboratoriju imao svojevrsne egzibicije u kojima je palio lampe dopuštajući struji da mu teče kroz tijelo. Često je pozivan da predaje u zemlji i inozemstvu. Teslina zavojnica, koju je izumio 1891., danas se naširoko koristi u radijskim i televizijskim uređajima i drugoj elektroničkoj opremi. Te godine Tesla je također dobio punopravno američko državljanstvo. Westinghouse je koristio Teslin sustav izmjenične struje za osvjetljavanje Svjetske Kolumbijske Izložbe u Chicagu 1893. Ovaj uspjeh bio je jedan od ključnih čimbenika u njihovom dobivanju ugovora za instaliranje prvog pogonskog stroja na slapovima Niagare, koji je nosio Teslino ime i broj patenta. Projekt je do 1896. donio struju gradu Buffalu. Godine 1898. Tesla je objavio svoj izum teleautomatskog čamca na daljinsko upravljanje te nakon što je, naravno, popraćen određenom dozom skepticizma, izveo eksperiment u kojem je svima dokazao i opravdao svoj izum.

U Colorado Springsu, gdje je boravio od svibnja 1899. do početka 1900., Tesla je otkrio nešto što je smatrao svojim najvažnijim otkrićem - zemaljske stacionarne (stojne) valove. Ovim otkrićem dokazao je da se Zemlja može koristiti kao vodič i natjerati je da rezonira na određenoj električnoj frekvenciji. Također je upalio 200 svjetiljki bez žica s udaljenosti od 40 km i stvorio munje, proizvodeći bljeskove od 41 metra. Jedno vrijeme bio je siguran da je

primio signale s drugog planeta u svom laboratoriju u Coloradu, tvrdnja koja je u nekim znanstvenim časopisima dočekana s podsmijehom.

Vrativši se u New York 1900. godine, Tesla je na Long Islandu započeo izgradnju bežičnog tornja za svjetsko emitiranje, s kapitalom od 150.000 dolara od strane američkog financijera J. Pierponta Morgana. Tesla je tvrdio da je zajam osigurao ustupanjem 51 posto svojih patentnih prava na telefoniju i telegrafiju Morganu. Očekivao je da će osigurati komunikaciju diljem svijeta i opremiti objekte za slanje slika, poruka, vremenskih upozorenja i izvješća o dionicama. Projekt je napušten zbog financijske panike, problema s radnom snagom i Morganovog povlačenja potpore. Bio je to Teslin najveći poraz. Teslin rad se zatim prebacio na turbine i druge projekte. Zbog nedostatka sredstava, njegove su ideje ostale u njegovim bilježnicama, koje entuzijasti još uvijek pregledavaju tražeći neiskorištene tragove.<sup>4</sup>

Tesla je bio čovjek kakvoga se ne viđa često. Jedan od onih koji su zavijeni plaštom misterioznosti i enigmatike te za koje nema boljeg objašnjenja od onih apstraktnih da su došli iz nekih drugih, nepoznatih krajeva kako bi unaprijedili ovaj planet. Pravo je čudo da na istome svijetu u isto vrijeme mogu postojati pojedinci poput Tesle, sa svojim nevjerojatnim umom i genijalnim idejama, i većina drugih ljudi kojima je najveći uspjeh u životu izgradnja kuće ili razmnožavanje. Bilo kako bilo, Teslin život je još jedan primjer kako uz visoku razinu kreativnosti dolazi i doza ekscentričnosti te introvertiranosti.

### **3.3 Elon Musk**

Elon Musk je poznat kao jedan od najutjecajnijih inovatora danas. Njegova vizija je ništa manje nego promijeniti svijet, smanjiti globalno zatopljenje kroz održivu proizvodnju energije i konzumacije te minimizirati rizik od izumiranja ljudi osnivanjem kolonije na Marsu. Zapanjujuća i manje poznata činjenica o Elonu Musku jest da je samouk u programiranju kao i mnogim drugim predmetima na naprednoj razini. Pročitao je s razumijevanjem razne knjige, što mu je pomoglo da stekne neiscrpno i ustrajno znanje i razumijevanje različitih koncepata. Mnogi Muska uspoređuju upravo sa Teslom, a nije ni teško vidjeti zašto. Stavimo li na stranu očitu razinu genijalnosti kod obojice, njihove ekscentrične pa i do određene razine, antisocijalne osobnosti, svejedno je vidljiv cijeli niz osobina koje je moguće atribuirati obojici ovih genijalnih inovatora, a vjerojatno najvažnija

---

<sup>4</sup> Nikola Tesla Biography, Facts and Inventions, op.cit.



jest njihova zajednička želja da iz temelja promijene svijet na kojem živimo kako bi ga pretvorili u povezanije, naprednije i nadasve, sretnije mjesto za život.

### **3.3.1 Biografija**

Musk je porijeklom iz Južne Afrike, rođen 1971. Otac mu je bio inženjer, a majka - porijeklom iz Kanade - bila je nutricionistica. Musk je bio fasciniran znanstvenom fantastikom i računalima u svojim adolescentskim godinama. Kada je imao dvanaest godina, napisao je kod za vlastitu videoigru i uspio je prodati jednoj tvrtki. U kasnim tinejdžerskim godinama emigrirao je u Kanadu kako bi izbjegao potrebnu vojnu službu za bijelce u Južnoj Africi. Bilo je to još uvijek doba aparthejda, južnoafričkog pravnog sustava koji je uskraćivao politička i ekonomska prava većinskom crnom domorodačkom stanovništvu u zemlji. Musk nije bio zainteresiran za služenje u vojsci, koja je u to vrijeme bila angažirana u bitci za suzbijanje crnačkog nacionalističkog pokreta. Zahvaljujući kanadskim vezama svoje majke, uspio se upisati na Queen's University u Kingstonu, jednu od najboljih škola u Ontariju. Musk je planirao karijeru u poslovnom svijetu, a jedno ljeto je radio u kanadskoj banci kao pripravnik dok je još bio na fakultetu. Ovo je bio njegov jedini pravi posao prije nego što je postao internetski poduzetnik. Sredinom svog preddiplomskog obrazovanja prešao je na Sveučilište Pennsylvania, gdje je godinu dana kasnije diplomirao ekonomiju, a drugu diplomu stekao iz fizike još jednu godinu kasnije. Nakon toga se uspio upisati na prestižni doktorski program na Sveučilištu Stanford u Kaliforniji, gdje se planirao usredotočiti na doktorat u energetske fizici. Preselio se u Kaliforniju baš kad je 1995. počeo procvat interneta i odlučio je da i on želi sudjelovati u tome. Napustio je Stanford nakon samo dva dana kako bi pokrenuo svoju prvu tvrtku Zip2 Corporation. To je bio online vodič kroz grad namijenjen novinskom izdavaštvu, a Musk je uspio sklopiti ugovore s New York Timesom i Chicago Tribuneom kako bi osigurao sadržaj za njihove nove internetske stranice.<sup>5</sup>

### **3.3.2 Postignuća**

Elon Musk je u relativno kratkom vremenu uspio dosegnuti status najbogatijeg čovjeka na svijetu zahvaljujući svojem umu i sposobnostima. Od spavanja u uredu do pripreme sljedećeg koraka u istraživanju svemira, došao je u samo dvadesetak godina. Musk je imao samo

---

<sup>5</sup> Elon Musk Biography, dostupno na: <https://www.notablebiographies.com/news/Li-Ou/Musk-Elon.html> (pristup: 16. listopada 2022.)

dvadeset četiri godine kada je pokrenuo svoju prvu tvrtku, Zip2, i posvetio joj svu energiju da bi uspio. Živio je u istom iznajmljenom uredu koji je služio kao sjedište njegove tvrtke, spavao je na kauču na razvlačenje i tuširao se u lokalnom YMCA-u. Ipak, tvrtka se mučila ispuniti svoje ugovore i podmiriti plaće i druge troškove, a on je tražio vanjsko financiranje. Naposljetku je skupina rizičnih kapitalista, ulagača koji osiguravaju početni novac novim tvrtkama, financirala Zip2 s 3,6 milijuna dolara, ali je on u zamjenu odustao od većinske kontrole nad tvrtkom. Na kraju je Muskova odluka bila pametna. U veljači 1999. Compaq Computer Corporation kupio je Zip2 za 307 milijuna dolara u gotovini, što je u to vrijeme bio jedan od najvećih gotovinskih poslova u sektoru internetskog poslovanja. Od tog iznosa, Musk je dobio 22 milijuna dolara za svoj udio od 7 posto, što ga je učinilo milijunašem s dvadeset i osam godina. Za većinu ljudi to bi bio vrhunac životnog postignuća, ali Musk se na to iskustvo osvrnuo s frustracijom i razočaranjem: želio je ostvariti puni potencijal interneta, ali sve se odigralo tako da se na kraju obogatio.<sup>6</sup>

Godine 1999. iskoristio je 10 milijuna dolara za pokretanje druge tvrtke koju je nazvao X.com. To je bila online banka s velikim planovima da postane pružatelj cjelokupnog raspona financijskih usluga potrošačima. Jedna od glavnih inovacija tvrtke bilo je otkrivanje kako sigurno prenijeti novac koristeći adresu e-pošte primatelja.<sup>7</sup> Muskov dokazani uspjeh iz Zip2 pomogao mu je da odmah dobije ozbiljnu pozornost i velikodušne ulagače. S njim su potpisala dva važna rukovoditelja: investicijski bankar John Story i Bill Harris, bivši glavni izvršni direktor Intuit Corporation, proizvođača najprodavanijeg računovodstvenog softvera Quicken, kao i TurboTaxa, programa za pripremu poreza. Harris je imenovan predsjednikom i glavnim izvršnim direktorom X.com-a, a Musk je bio član uprave tvrtke. Tvrtka je dobila velikodušnu infuziju od 25 milijuna dolara početnog kapitala od Sequoia Capitala, vodeće tvrtke rizičnog kapitala u Kaliforniji. Musk je zamišljao X.com kao web stranicu za bankovne i investicijske usluge punog opsega koja nudi sve, od tekućih računa do usluga osiguranja,

---

<sup>6</sup> Mann, M. (2021) The Story of Elon Musk's First Company, 05. svibnja, dostupno na: <https://www.sitebuilderreport.com/origin-stories/elon-musk> (pristup 16. listopada 2022.)

<sup>7</sup>Huddleston Jr.,T. (2018).How Elon Musk founded zip2 with his brother Kimbal, CNBC, 19. lipnja, dostupno na: <https://www.cnbc.com/2018/06/19/how-elon-musk-founded-zip2-with-his-brother-kimbal.html> (pristup: 16. listopada 2022.)

hipotekarnih zajmova i obveznica.<sup>8</sup> U ožujku 2000., X.com je kupio tvrtku pod nazivom Confinity, koja je pokrenula prisutnost na Internetu za prijenos novca pod nazivom PayPal.<sup>9</sup>

PayPal je izvorno bio postavljen da korisnicima ručnih osobnih digitalnih pomoćnika ili PDA-a omogući prijenos novca. Poslovao je tek nekoliko mjeseci kada ga je kupio X.com, a Musk je vjerovao da njegova tehnologija online prijenosa, koja je bila poznata kao "P2P", odnosno "od osobe do osobe", ima obećavajuću budućnost. Pet mjeseci kasnije, Musk je najavio da će X.com napustiti svoju izvornu ideju o internetskoj banci i umjesto toga se koncentrirati na pretvaranje u vodećeg globalnog pružatelja usluga prijenosa plaćanja. Naziv X.com izbačen je u korist PayPal-a. PayPal je enormno porastao tijekom 2001., djelomično zahvaljujući svojoj prisutnosti na eBayu, web-mjestu za online aukcije na kojem se prodaja od osobe do osobe događala u stotinama tisuća. 2002. eBay je kupio tvrtku za 1,5 milijardi dolara. U to vrijeme Musk je bio najveći dioničar PayPala, držao je 11,5 posto udjela, a od tog je posla zaradio 165 milijuna dolara vrijednih dionica eBaya.<sup>10</sup> Nakon što je unovčio novac s PayPala, Elon Musk je već razmišljao o tome što će učiniti sljedeće. Imao je razne ideje na umu, mnoge probleme koje nije želio riješiti za sebe, nego za cijelo čovječanstvo.<sup>11</sup>

Do tada je Musk već krenuo u svoj sljedeći pothvat. U lipnju 2002. osnovao je SpaceX, odnosno Space Exploration Technologies. Dugo je bio fasciniran mogućnošću života na Marsu te je tako Musk želio stvoriti "Marsovu oazu", koja bi zahtijevala slanje eksperimentalnog staklenika na planet, koji je u povoljnom položaju planeta udaljen oko 35 milijuna milja od Zemlje. Njegova bi oaza sadržavala hranjivi gel iz kojeg bi mogao rasti specifičan biljni svijet koji je prihvatljiv za okoliš na Marsu. Njegov plan koštao je 20 milijuna dolara. Ali onda je saznao da bi slanje nečega u svemir standardnom metodom isporuke, Delta raketom koju je izradila korporacija Boeing, dodalo dodatnih 50 milijuna dolara trošku. Tada je, naravno, napravio ono što bi i svatko tko bi se našao u njegovom položaju napravio - osmislio je vlastitu raketu koja ima mogućnost ponovnog korištenja, za razliku od dotadašnjih, jednokratnih raketa.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup>Gale Encyclopedia of E-Commerce, X.com, dostupno na: <https://www.encyclopedia.com/economics/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/xcom> (pristup: 16. listopada 2022.)

<sup>9</sup> Elon Musk Biography, op. cit.

<sup>10</sup> Bharath Kumar J. (2017). The story of PayPal, Medium, 21. svibnja, dostupno na: <https://medium.com/@bharath.bkj/the-story-of-paypal-b708efe83064> (pristup: 16. listopada 2022.)

<sup>11</sup> Mathias M. (2015/2016). Enlightened entrepreneurship: the success of Elon Musk, dostupno na: [http://tesi.luiss.it/18528/1/180631\\_MAIR\\_MATHIAS.pdf](http://tesi.luiss.it/18528/1/180631_MAIR_MATHIAS.pdf) (pristup: 16. listopada 2022.)

<sup>12</sup> Elon Musk Biography, op. cit.

Od svog osnivanja 2003. Tesla je doživjela brzi razvoj tržišta diljem svijeta zbog svoje utjecajne uloge u tržištu električnih vozila te zbog naprednih tehnoloških inovacija. Posljednjih godina, Tesla je dosegla vrijednost od preko 2 bilijuna USD (Liu, 2021). Tvrtka se također proširila na proizvode za solarnu energiju. Linija baterija za pohranjivanje električne energije iz solarne energije za korištenje u domovima i poslovnim prostorima predstavljena je 2015. U 2017. tvrtka je iz Tesla Motors promijenila ime u Tesla, Inc., kako bi naglasili da više ne prodaju samo automobile.<sup>13</sup> Na kraju rujna 2020. Tesla je bila najveći svjetski proizvođač automobila s pogonom iz električnih baterija.

Osnovan 2016., Neuralink pokušava razviti moždane implantate velike propusnosti koji mogu komunicirati s telefonima i računalima. Do sada je tehnologija isprobana na svinjama i majmunu koji je svojim umom mogao igrati videoigru Pong. Tvrtka je rekla da će njezin prvi proizvod, poznat kao N1 Link, biti potpuno nevidljiv nakon implantacije, a prijenos podataka moguć putem bežične veze. Dugoročno, Musk tvrdi da bi Neuralink mogao dopustiti ljudima da šalju koncepte jedni drugima pomoću telepatije i da postoje u "spremljenom stanju" nakon što umru koje bi se zatim moglo staviti u robota ili drugog čovjeka.<sup>14</sup>

Život Elona Muska, bez obzira na to koliko god bio vrijedan hvale i koliko god se činio interesantnim i primamljivim, jedan je za kojega je potrebno uložiti veliki trud i posvećenost te ogromnu dozu odricanja kako bi ga se dostojno slijedilo. On sanja o stvarima koje se nitko drugi ne bi usudio ili nitko drugi ne bi uopće bio u stanju sanjati na razini složenosti kao on. Ima sposobnost razmišljanja na razini sustava koji objedinjuje dizajn, tehnologiju i poslovanje, a to zahtijeva puno samopouzdanja i proizlazi iz te sposobnosti ludog preuzimanja rizika.

---

<sup>13</sup> Luebering, J.E., Gregersen, E., Schreiber, A. B. (2013), Tesla, inc., dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/Tesla-Motors> (pristup: 16. listopada 2022.)

<sup>14</sup> Shead, S. (2021.). Elon Musk's brain computer start-up raises \$205 million from Google Ventures and others, dostupno na: <https://www.cnbc.com/2021/07/30/elon-musks-neuralink-backed-by-google-ventures-peter-thiel-sam-altman.html> (pristup: 16. listopada 2022.)

## 4. KREATIVNOST U POSLOVNOM SVIJETU

Kreativnost nije samo dobra za poslovanje, ona je i indikator sretnog i zdravog radnog okruženja. Kada bi se u današnje doba u kojem se sve više pažnje pridodaje mentalnom zdravlju i sreći, pitalo sadašnju radnu snagu o tome koji im je najvažniji aspekt pri njihovim poslovima, velika je vjerojatnost da bi većina odgovorila da je to zadovoljstvo, odnosno ispunjenost poslom koji rade. U 2018. tvrtka Udemy, online platforma koja pruža usluge učenja sa preko 200.000 tečajeva iz svih postojećih industrija te 54 milijuna polaznika tih tečajeva, objavila je izvještaj o distrakcijama na poslu u kojem je 54% ispitanika reklo da je najučinkovitije sredstvo za borbu protiv distrakcija na poslu to što su im ponuđeni putevi za isprobavanje novih stvari.<sup>15</sup> Ta ideja ponovno spada u sferu kreativnosti. Zahtjevi nečijeg posla često postavljaju krajnji cilj koji postaje jedini motivirajući faktor. U međuvremenu, kako dodatno radno opterećenje postaje sve češći izvor stresa na radnom mjestu radnika, stalno ispunjavanje tih krajnjih ciljeva u kratkim rokovima ostavlja malo prostora za intelektualnu znatiželju. Svakako je sposobnost ispunjavanja rokova i postizanja ciljeva ključna za bilo koju funkciju u karijeri. Međutim, naglasak stavljen isključivo na ovu svrhu stvara nekoliko novih problema na radnom mjestu. Radnici kojima nije dopuštena mogućnost isprobavanja novih stvari, ili izražavanja kreativnosti u obavljanju posla, izloženi su riziku od sagorijevanja. Sagorijevanje uzrokuje ili pad produktivnosti ili rezultira fluktuacijom s nesretnim zaposlenicima koji traže poticajnije prilike negdje drugdje. Kreativnost ima dodatnu prednost osim što drži zaposlenika angažiranim. Prilika da se zadatku pristupi iz druge perspektive potiče vještine kritičkog razmišljanja koje se mogu primijeniti na druge projekte i zadatke koji slijede. Krajnji rezultat kreativnog pothvata također može proizvesti neočekivano pozitivne nalaze. Put do nove usluge ili proizvoda nikada nije bio popločan slijeđenjem istog plana iznova te iznova.

Razni čimbenici doveli su do toga da kreativnost postane kritičnija u svim poslovima i organizacijama. Na primjer, rad je postao više utemeljen na znanju i manje rigidno definiran i specificiran. Organizacije se suočavaju s intenzivnom domaćom i globalnom konkurencijom u vrlo turbulentnom i neizvjesnom okruženju. Kako bi preživjele, prilagodile se i stekle konkurentsku prednost, organizacije moraju u potpunosti iskoristiti urođeni kreativni

---

<sup>15</sup> Udemy. (2018). 2018 Workplace Distraction Report, dostupno na: <https://research.udemy.com/wp-content/uploads/2018/03/Workplace-Distraction-Report-2018-2021-Rebrand-v3-gs.pdf> (pristup: 10. kolovoza 2022.)

potencijal svojih zaposlenika, jer se kreativne ideje zaposlenika mogu koristiti kao građevni blokovi za organizacijske inovacije, promjene i konkurentnost (Zhou i George, 2003).

Neke od prednosti koje kreativno razmišljanje donosi organizacijama su:

- **Identificiranje novih prilika** - tehnike kreativnog razmišljanja propituju trenutne načine razmišljanja ili djelovanja pojedinaca. Kada pogledaju dalje od onoga što već postoji, to im može otvoriti um novim ili neočekivanim prilikama. Samo zato što nešto nisu učinili prije ne znači da to ne mogu učiniti.
- **Prihvatanje izazova ili rizika** - bitna komponenta kreativnog razmišljanja je spremnost na eksperimentiranje. Eksperimentiranje omogućuje pojedincima da isprobaju nove ideje kako bi utvrdili rade li ili predstavljaju izvedivo rješenje. U tom se procesu ne moraju brinuti ako ideja propadne. Smanjenje straha od neuspjeha može pomoći tvrtki u promoviranju razumnog preuzimanja rizika i prihvatanja izazova.
- **Promoviranje inovativnosti** - inovacija predstavlja proces uvođenja i korištenja novih ideja ili koncepata. Kreativno razmišljanje omogućuje pojedincima da sagledaju stvari iz svih različitih kutova kako bi stvorili nešto novo. Tvrtke koje promiču inovativnost interno i eksterno mogu stvoriti uzbuđenje za svoje ponude i razlikovati se od svojih konkurenata.
- **Stimuliranje uma** - vježbe kreativnog razmišljanja često uključuju zabavne ili uzbudljive aktivnosti koje stimuliraju različita područja mozga za razliku od svakodnevnih zadataka na koje je mozak već navikao. Kreativnost također potiče pojedince da u svemu traže ideje, tjerajući ih da obraćaju pažnju na naizgled sitne detalje ili uzorke. Ova opažanja služe kao način dobivanja inspiracije za nove ideje.
- **Poboljšanje suradnje** - učinkovita suradnja zahtijeva od članova tima i vođa da prihvaćaju i slušaju jedni druge. Budući da kreativno razmišljanje promiče otvorenost i fleksibilnost, pojedinci koji koriste ovu vještinu mogu pokazati veću spremnost isprobati tuđe ideje. To također može pomoći u smanjenju osuđivanja kada čuju te ideje. Posljedično razmišljanje može rezultirati većom kvalitetom i količinom ideja koje se mogu isprobavati.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Indeed Editorial Team (2021), The Importance of Creativity in Business, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-creativity-in-business> (pristup: 09.11.2022.)

#### **4.1 Kreativno vođenje**

Gdje god se nalazile, organizacije diljem svijeta dijele isti problem - potrebu za unaprjeđenjem svojih procesa i poslovanja kako bi držale korak sa svakodnevnim promjenama. Isto tako, gdje god bili, najučinkovitiji lideri 21. stoljeća bit će oni koji mogu navesti druge u svojim organizacijama da razmišljaju na inovativan način i, zapravo, pokreću promjene.

Kreativno vodstvo je maštovit i promišljen odgovor na prilike i na izazovna pitanja koja koče učenje na svim razinama. Radi se o tome da lideri stvari vide, razmišljaju i rade drugačije kako bi poboljšali životne šanse svih učenika. Kreativni lideri također osiguravaju uvjete, okruženje i prilike drugima da budu kreativni (Stoll i Temperley, 2009).

Kreativno vođenje Puccio, Mance i Murdock (2010) također definiraju kao namjerno angažiranje vlastite mašte kako bi se definirala i vodila grupa prema novom cilju, odnosno smjer koji je nov za grupu.

Učinkovite organizacije – one koje uživaju stalnu konkurentsku prednost – istovremeno pokazuju dvije specifične karakteristike: učinkovitost i prilagodljivost. Učinkovitost omogućuje organizaciji da implementira i slijedi dobro strukturirane, stabilne rutine za isporuku svojih "proizvoda" (roba i usluga) u većim količinama i višoj kvaliteti te po nižoj cijeni od onih svojih konkurenata. Učinkovita organizacija također brzo reagira na neočekivane preokrete događaja, dopuštajući joj da održava svoje rutine uz minimalne smetnje. U jučerašnjem relativno stabilnom svijetu organizacije su se mogle koncentrirati samo na učinkovitost. Međutim, u svijetu koji se mijenja, svladavanje rutine više nije dovoljno. Prilagodljivost omogućuje učinkovitoj organizaciji da ovlada procesom namjerne i kontinuirane promjene svojih rutina. To podrazumijeva namjerno nezadovoljstvo - otkrivanje novih problema za rješavanje, pronalaženje novih stvari za raditi i usvajanje novih tehnologija i metoda prije svih ostalih. Prilagodljivost zahtijeva gledanje izvan organizacije, predviđanje novih prilika i problema, trendova, tehnologija, ideja i metoda za poboljšanje ili promjenu njezinih rutina. U današnjim učinkovitim organizacijama, vođe potiču ne samo učinkovitost, već i prilagodljivost za održivu konkurentsku prednost (Basadur, 2004).

Sposobnosti koje mogu pripremiti sveobuhvatnog i kreativnog vođu mogu se destilirati u kompozitni, peterodimenzionalni model sposobnosti vođenja koji se sastoji od skupa preklapajućih ili komplementarnih stilova vođenja: transformacijskog, transakcijskog, organskog, suvremenog i etičkog.

(1) **Transformacijsko vodstvo** opisuje karizmatične pojedince koji imaju sposobnost utjecati na tim da ispuni strateške ciljeve organizacije. Ovi lideri potiču i omogućuju razvoj organizacije koju karakterizira kultura utemeljena na integritetu, transparentnosti i istinskom poštovanju drugih. Takvi vođe nadahnjuju sljedbenike da postignu rezultate iznad svojih očekivanja. Oni također njeguju zdrave radne odnose. Konačni rezultat je kontinuirano osnaživanje motiviranih članova tima za postizanje ciljeva s kreativnošću i vidljivim entuzijazmom.

(2) **Transakcijsko vodstvo** povezuje posao sa sljedbenicima u zamjenu za materijalne i nematerijalne nagrade za izvršavanje dodijeljenih zadataka. Pod transakcijskim vodstvom, sljedbenici su potaknuti nagradama koje donosi vođa, a ne strahom od posljedica. Transakcijski lideri pripremaju pozornicu za pozitivne rezultate koji se postižu komuniciranjem svojih strateških ciljeva, koji su jednako usklađeni s talentima i sposobnostima tima. Voditelj ponavlja timu da je visoka izvedba povezana s vrijednim nagradama, što zauzvrat vodi do zadovoljstva. Sposobnost upravljanja visokoučinkovitim, jedinstvenim timom dokaz je učinkovitosti takvog privlačnog stila vodstva.

(3) **Organsko vodstvo** omogućuje veću interakciju među članovima tima i uvelike jača radne odnose jer se uklanjaju nepotrebne strukturne prepreke. Pojedinci koji surađuju ili rade u organskoj strukturi stoga su povezani zajedničkom vizijom i vrijednostima. Vođa koji koristi ovaj stil osnažuje i mentorira motivirane članove tima da njeguju vlastite vještine vođenja.

(4) **Suvremeno vodstvo** ima demokratski pristup i koristi utjecaj i uvjerenje radije nego strah da bi se vodio tim. Kako bi osigurali inovativne rezultate, suvremeni lideri osiguravaju da oni: upravljaju dvosmislenošću i paradoksom; predvode promjenu i upravljaju stabilnošću; uspostavljaju viziju i ostvaruju ciljeve; krše tradicionalna, zastarjela pravila; i nadziru usklađenost. Suvremeni vođa koristi strukturu u svrhu učinkovitog vođenja tima kako bi ispunio strateške ciljeve organizacije i očekivanja dionika. Suvremeni lideri također vide postojeće poteškoće kao odskočne daske za razvoj; oni koriste ove prilike za njegovanje i zadržavanje talenta kako bi dugoročno stekli konkurentsku prednost.

(5) **Etičko vodstvo** potiče poštovanje postavljanjem dobrog primjera integriteta članovima tima i dionicima. Uostalom, kreativnost bez etike moralno je odbojna i neodrživa. Etičko vodstvo usredotočuje se na to kako vođe odgovorno koriste svoju društvenu moć u odlukama koje donose, akcijama u koje se upuštaju i u načinima na koje utječu na druge.



Ovaj oblik vodstva temeljenog na vrijednostima doista može biti zarazan na dobar način ako je standardna praksa organizacije kao cjeline. Lider koji u svakom trenutku modelira integritet neprocjenjiv je uzor za organizaciju, zajednicu i buduće generacije (Sohmen, 2015)

#### **4.2 Pobuđivanje kreativnosti na radnom mjestu**

Postoji niz osnova koje upravljaju konceptom kreativnosti i koje je potrebno uzeti u obzir kako bi se maksimizirao učinak timova. Kreativni timovi zahtijevaju okruženje koje je u određenoj mjeri kontradiktorno. Iako je ključno imati određenu razinu zajedničkog znanja o poslovnom pitanju kojim se treba pozabaviti, istraživanje je pokazalo da najkreativniji rezultat obično generiraju timovi s određenim duhom novine, i prije nego što standardi i analize postanu kruti i kohezija počne dominirati nad outputom. Kvalitetna rješenja stoga zahtijevaju pravu ravnotežu između poznavanja poslovne problematike i noviteta. U praksi postoji niz ograničenja koja ometaju timski proces.

Primjeri ovih ograničenja prema Feurer, Chaharbaghi i Wargn (1996) uključuju:

- Mnogi članovi tima nisu prije radili zajedno i to može rezultirati opreznom i formalnom radnom klimom.
- Timovi uključuju ljude s različitih razina u organizaciji i može biti teško prevladati komunikacijske prepreke koje proizlaze iz formalnih organizacijskih normi.
- Članovi tima mogu imati različito iskustvo i, prema tome, različite percepcije i ciljeve s obzirom na probleme kojima se treba pozabaviti. To može dovesti do sukoba čije rješavanje može biti teško i dugotrajno.
- Nekim članovima tima može nedostajati strateško znanje, kao i vještine kreativnog rješavanja problema, a ti nedostaci mogu ometati timski proces.
- Neki članovi tima možda nemaju osjećaj vlasništva nad problemom i stoga im može nedostajati predanosti koja je neophodna pri razvoju i implementaciji kreativnih rješenja

Kreativni zaposlenici mogu pomoći u razvoju poslovanja smišljanjem boljih rješenja za probleme, širenjem mogućnosti prodaje i razlikovanjem tvrtkinih proizvoda i usluga od konkurencije. Kako bi se potaknulo kreativno radno okruženje, prvo što je potrebno jest pomoći potaknuti kreativno razmišljanje kod zaposlenika. Mnogi ljudi, pogotovo u današnje moderno doba prepuno distrakcija, zaborave kako pustiti svoj um da luta te kako smisliti

inovativne ideje. U nastavku su navedeni razni procesi koji mogu pomoći ljudima da probude svoju kreativnost.

### **Identifikacija**

Određena količina kreativnosti u organizacijama proizlazi iz spoznaje da postoji neiskorištena prilika ili da neriješen problem treba rješenje. Stoga, kao put do kreativnosti, identifikacija može biti ili proaktivna (u slučaju prepoznavanja prilike) ili reaktivna (u slučaju prepoznavanja problema). Kreativnost kroz prepoznavanje prilika može pomoći u prevladavanju problema "uspjeh rađa samozadovoljstvo" jer sugerira da bi ljudi trebali slijediti svoju prirodnu znatiželju i tražiti nove prilike čak i kada stvari idu dobro i nema vidljivih problema. Kreativnost kroz prepoznavanje problema nije ništa manje važna te nije nužno lakša za prakticiranje. Prepoznavanje i prikladno definiranje problema može biti izazovan zadatak i tek kada se problem identificira, može se kreativno rješavati. Štoviše, obrada informacija temeljena na shemama i zajednički mentalni modeli u organizacijama zapravo mogu spriječiti prepoznavanje problema (Zhou i George, 2003).

### **Skupljanje informacija**

Neka kreativnost se budi kada ljudi prikupljaju ili su izloženi informacijama s kojima se inače ne bi susreli svakodnevno. Kroz interpretaciju i asimilaciju ovih informacija pojavljuju se nove ideje. Na primjer, istraživači mogu prisustvovati nizu prezentacija na konferenciji koje nisu izravno povezane s njihovim istraživačkim programima. Ipak, kroz prikupljanje informacija o različitim temama, njihovo primarno istraživanje potiče se i pronalaze nove načine za unaprjeđenje svog područja. Prikupljanje informacija može proširiti nečiju perspektivu, potaknuti osobu da uoči nove veze između naizgled različitih ideja i doslovno „razmišljati izvan okvira“ vlastite istraživačke paradigme, svojih već postojećih kognitivnih shema ili dominantnih zajedničkih mentalnih modela u organizaciji.

### **Generiranje ideja**

Ponekad se kreativnost budi procesom stvaranja ideja. Aktivnost generiranja ideja može biti povezana ili nepovezana s instancom kreativnosti, a proces generiranja ideja može uključivati kreativne ili standardizirane ideje. No, kroz proces generiranja ideja nastaje kreativna inspiracija. Brainstorming sesije su formalizirani mehanizmi za generiranje ideja i ponekad tako generirane ideje mogu dovesti do kreativnosti u drugim područjima koja nisu izravno povezana sa sadržajem brainstorming sesije.

## **Evaluacija i modifikacija ideje**

Ocjenjivanje ideja, provjera izvedivosti, komuniciranje ideja s drugima, predviđanje budućih implikacija i dobivanje podrške primjeri su načina na koje se odvija modifikacija ideja. A ponekad se kroz proces modifikacije pojavi istinski kreativna ideja. Na primjer, dijeljenje problema i ideja s drugima može rezultirati razvijanjem različitih perspektiva jedne od druge te novim i boljim uvidima. U drugim slučajevima, kreativna rješenja za komplicirane probleme koji zadaju poteškoće dođu do ljudi kada počnu opisivati problem drugima, čak i ako ti drugi prvenstveno slušaju, a ne aktivno pridonose. Kroz modifikaciju ideja, ljudi usvajaju fleksibilan pristup svojim problemima koji mogu dovesti do buđenja kreativnih ideja.

## **Provedba ideje**

Kreativnost se također može probuditi u procesu implementacije ideja. U ovom slučaju, kreativnost proizlazi iz fokusirane aktivnosti. Na primjer, arhitekt/graditelj može projektirati strukturu i započeti s gradnjom. U procesu realizacije ideje za građenje (tj. početka izgradnje objekta) nastaje kreativna ideja za učinkovitije i atraktivnije spajanje forme i funkcije (Zhou i George, 2003).

### **4.3 Kako kreativnost utječe na profitabilnost poslovanja**

Tvrtke cijene radnike koji imaju inovativne i jedinstvene pristupe rješavanju problema i prevladavanju izazova. Važnost kreativnosti u poslovanju očituje se u tome što pomaže poslodavcima i zaposlenicima da steknu prednost nad konkurencijom i povećaju produktivnost. Kreativnost potiče zaposlenike da razmišljaju izvan normi i eksperimentiraju. Čak i uz strojno učenje i umjetnu inteligenciju, poduzeća trebaju kreativne mislioce koji donose nove ideje na stol. Uostalom, tehnologija može biti dobra samo onoliko koliko su dobri ljudi koji njome upravljaju. Kreativno razmišljanje je neophodno za rješavanje poslovnih problema. Ova vještina omogućuje radnicima pronalaženje prilika koje pomažu u poboljšanju situacija u kojima je teško pronaći rješenje. Također im pomaže vidjeti probleme s kojima se suočavaju iz druge perspektive. Na taj način mogu upotrijebiti svoju maštu kako bi došli do inovativnih pristupa. Proces kreativnog razmišljanja za rješavanje problema nije jednostavan. Međutim, nakon što ljudi spoje kreativnost s interesom, trudom i suradnjom, u stanju su generirati jedinstvene i vrijedne ideje za svaku dilemu s kojom se mogu suočiti.

Tvrtke koriste kreativne pristupe kako bi dodale vrijednost svom poslovanju i stekle prednost nad svojim konkurentima. Na primjer, ovu prednost mogu postići primjenom kreativnih ideja u brainstormingu za razvoj i implementaciju novih proizvoda. Ako tvrtka pruža bolju uslugu ili proizvod od svojih konkurenata, može povećati svoje profitne marže. Ovi jedinstveni proizvodi ili usluge pomažu tvrtki doći do novih kupaca, a istovremeno i zadržati postojeće.

Današnje tvrtke često se susreću s okruženjima koja se stalno mijenjaju. Kao rezultat toga, stručnjaci moraju brzo procijeniti nove situacije i razviti strategije za snalaženje u njima. Uz kreativnost, poduzeća ne samo da mogu odgovoriti na postojeće izazove, već i razmišljati unaprijed. Primjenom redovitih procesa brainstorminga ili kreativnog razmišljanja, ti profesionalci mogu nastaviti smišljati nove, poboljšane ili uzbudljive ideje koje zadovoljavaju trenutne i buduće potrebe njihovih tržišta.

Još jedna dobrobit kreativnosti i inovativnosti u poslovanju je ta što pomaže u povećanju produktivnosti. Kroz smišljanje kreativnih ideja, moguće je raditi na novim uzbudljivim projektima, što može biti poticaj za većim trudom. Poslovna kreativnost također pomaže radnicima da se osjećaju više cijenjenima jer mogu testirati svoje granice i smisliti nešto novo. Osim toga, kreativan pristup potiče više povratnih informacija od kolega i nadređenih. Pomoću povratnih informacija moguće je otkriti područja na kojima je potrebno poboljšanje te također pomaže raditi učinkovitije.

Pravi izazov kada je netko kreativna osoba u poslovnom svijetu jest održati tu kreativnost. Ponekad je nužno nositi se sa zadacima koji su monotoni i ne zahtijevaju nove ideje. Ima smisla raditi s već uhodanim radnim procesima i idejama, posebice kada je riječ o tvrtkama koje su dosegle zrelost. U toj fazi neke tvrtke nisu spremne preuzeti mnogo rizika i radije se pomaknu s eksperimentiranja na stabilnost. Važno je pobrinuti se da se ne potiskuje vlastita kreativnost i da se uvijek pronađu kreativni načini da se poboljša bilo svoj osobni učinak ili da se predstave ideje koje mogu koristiti cijelom odjelu ili tvrtki.

2014. godine Forrester Consulting, tvrtka koja se bavi konzaltingom, provela je sveobuhvatno istraživanje na 324 visoko pozicionirana ispitanika iz organizacija sa poslovanjem u Sjedinjenim Američkim Državama, Ujedinjenom Kraljevstvu, Francuskoj, Australiji/Novom Zelandu, Koreji, Japanu te Njemačkoj u svrhu utvrđivanja utjecaja kreativnosti na poslovne rezultate. Rezultati su, bez imalo sumnje ili dvosmislenosti, pokazali kako kreativnost unutar organizacije pospješuje svaki aspekt njezinog poslovanja. Prihodi su

u porastu svake godine, zaposlenici su zadovoljni i motivirani, a tvrtka je kompetitivna na tržištu i osvaja razne nagrade (Forrester Consulting 2014). Nadalje, unatoč percipiranim benefitima kreativnosti, istraživanje je pokazalo da 61% ispitanika ne vidi svoju tvrtku kao jednu za koju bi se moglo reći da spada pod definiciju kreativne tvrtke. Iz istraživanja je također vidljiva jedna zanimljiva činjenica; kreativnije tvrtke imaju puno veću učestalost osvajanja nagrada za „Najbolje mjesto za rad“. Nimalo iznenađujuće, otkriveno je i da kreativnost naprosto buja u okruženju u kojem ju vodstvo potiče i podupire (Forrester Consulting 2014).

Ovo pronicljivo globalno istraživanje pokazuje kako inovacija, talent, postavljanje ciljeva i financiranje kreativnosti potiču kreativnu slobodu i duh te omogućuju tvrtkama koje ističu kreativnost da postignu snažne rezultate i ostvare bolje poslovne rezultate. Dalje su opisani dani savjeti o tome što bi poslovni, kreativni rukovoditelji trebali raditi kako bi razvili praksu i kulturu potrebnu za njegovanje neiskorištenog kreativnog potencijala tvrtke.

### **Prihvatiti kreativni način razmišljanja**

Zahtijevanje od zaposlenika da "bude kreativniji" neće ništa promijeniti bez uključivanja kreativnih zadataka, alata i tehnika u poslovnu strategiju i provedbu. Pojedinci koju su bili ispitani u tom istraživanju vjeruju da ovaj naglasak mora početi od vrha. "Kada glavni izvršni direktor potiče kreativnost i stavlja resurse i sredstva kako bi je podržao u cijeloj tvrtki, to može promijeniti cijeli fokus", rekao je kreativni direktor u multinacionalnoj tvrtki za proizvodnju hrane i pića. Organizacije koje u potpunosti prihvaćaju kreativnost na radnom mjestu često rezerviraju dio proračuna ili angažiraju voditelja kreativnog dizajna (CDO) ili glavnog kreativnog direktora (CCO) u izvršnom osoblju kako bi signalizirali zaposlenicima da je kreativnost jednako važna za posao kao inženjering, HR, financije i prodaja. Vodstvo bi trebalo poticati zaposlenike da odu dalje od očitih rješenja stvaranjem kulture koja postavlja pitanje "što još?" ili "što dalje?". Trebali bi istaknuti kreativna postignuća na sastanku tvrtke, snimiti izvršni video na tu temu ili uključiti kreativna postignuća u internu komunikaciju poput e-pošte, postova na blogu ili komentara na internim društvenim mrežama.

### **Staviti kreativnost na dnevni red poslovanja**

Najviši se rukovoditelji obvezuju na kreativnost uključivanjem ciljeva povezanih s kreativnošću u poslovnu strategiju tvrtke. Oni to podupiru mjerenjem timova ne samo prema broju generiranih novih ideja, već i koliko dobro timovi daju prednost tim idejama, ugrađuju potrebne promjene u poslovne procese i plasiraju ideje na tržište. Oni aktivno pomažu

timovima da daju prioritet kreativno nadahnutim projektima, slave ključne kreativne pomake i osobno prepoznaju kreativne rezultate. Oni također prodrmaju stvari i dodaju raznolikost u situaciju. Kao što je digitalni kreativni direktor u globalnoj tvrtki za oglašavanje i marketing predložio: "Morate promijeniti njihovo fizičko okruženje, dopustiti ljudima da se miješaju i spojiti različite discipline kako bi ih potaknuli da dijele vlastite perspektive."

### **Nagraditi kreativno kockanje bez obzira na ishod**

Kada je isti kreativni direktor u globalnoj tvrtki za oglašavanje i marketing rekao: "Morate biti spremni preuzeti rizike, spremni na neuspjeh, spremni ne slijediti korak sa svima ostalima", sažeo je ono što je nekoliko drugih primijetilo - kako je prihvaćanje rizika i iskušavanje novih pristupa ključno za poticanje kreativnosti. Osim očitih pristupa, poput odvajanja proračuna i resursa za eksperimentiranje s novim pristupima, idejama za proizvode ili tehnologijama, rukovoditelji bi trebali biti transparentni o tome kako tvrtka preuzima određene rizike i podijeliti koji su uspjeli, a koji nisu te ulogu koju je kreativnost odigrala u svakom. Kako bi izbjegli lošu stranu rizika, trebali bi postaviti posebne kriterije, poput ograničavanja opsega ili postavljanja međufunkcionalnih pregleda, kada poduzimaju riskantnije kreativne projekte.

### **Prihvatiti kreativnost kako bi se specifično brand iskustvo razlikovalo od konkurencije**

Ispitanici su izjavili kako vide da kreativni brendovi brže plasiraju proizvode na tržište, uživaju u cjenovnoj premiji od kupaca, imaju više ljudi koji govore u njihovo ime i remete njihova tradicionalna tržišta novim idejama i pristupima. Kako bi se kreativnost isplatila u ovakvim rezultatima, poslovni i kreativni lideri upoznaju svoju publiku, razumiju što im je važno i opisuju njihove bolne točke do intimnih detalja. Oni bi trebali koristiti ovo znanje za stvaranje pametnih, provokativnih iskustava koja će natjerati kako potencijalne tako i postojeće kupce da misle ili vide stvari drugačije.

### **Uložiti u tehnologiju u svrhu podržavanja kreativnog eksperimentiranja i suradnje s klijentima**

Nije dovoljno samo rano usvojiti tehnologiju. Kako bi najbolje iskoristile kreativnost, tvrtke koriste tehnologiju kako bi bolje služile svojim klijentima i poslovnim ciljevima. One ne traže gotova rješenja, već savijaju i prilagođavaju tehničke mogućnosti kako bi stvorili hrabre nove načine vođenja poslovanja ili interakcije s kupcima. Direktor tehnologije u globalnom oglašivačkom i marketinškom poduzeću to je dobro izrazio govoreći o tome kako

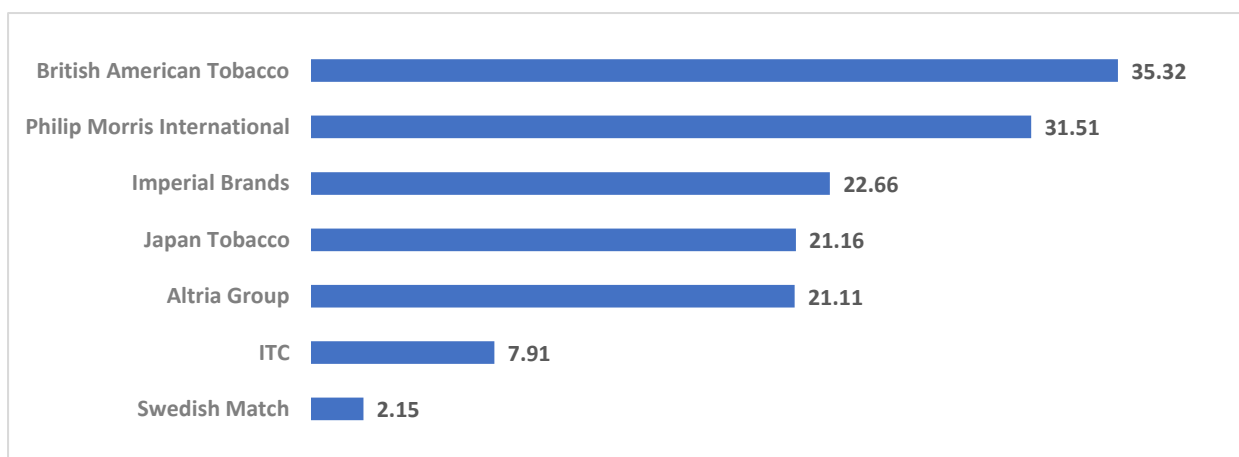
on vidi kreativne tvrtke kao posebno vješte u “... čineći neopipljivo opipljivim korištenjem tehnologije za pretvaranje ideja u prototipove ili simulacije koje klijenti zapravo mogu vidjeti i igrati se s njima.” Poslovni rukovoditelji trebali bi povećati tehničko poznavanje i sofisticiranost svog tima ulaganjem u alate koji im pomažu u suradnji, dijeljenju ideja i pokretanju kreativnih sokova (Forrester Consulting 2014).

## 5. PRIMJER KREATIVNOG POSLOVANJA NA STUDIJI SLUČAJA TVRTKE X IZ DUHANSKE INDUSTRIJE

Premda duhanska industrija nije jedna koja bi većini ljudi pala prva na pamet kada je riječ o kreativnosti, ona je sve samo ne dosadna i monotona. Za početak, potrebna je ogromna količina takozvanog razmišljanja izvan okvira, pogotovo kad se u obzir uzme činjenica da je jedna od osnovnih funkcija svake tvrtke, marketing, izričito zabranjena u većini država na svijetu. Pronaći način da se određena stvar izvede na posve drugačiji način od uobičajenoga pogađa u samu srž onoga što to točno znači biti kreativan.

*Tvrtka X* osnovana je početkom 20. stoljeća i od tada se razvila u jednu od vodećih svjetskih proizvođača robe široke potrošnje. Premda je ovo tvrtka koja djeluje u opsegu industrije koja sa sobom povlači negativne konotacije, ona ulaže velike napore u smanjivanje svoje štetnosti, kako prema potrošačima, tako i prema okolišu. Njihovo transformacijsko putovanje uključuje minimiziranje svoga ugljičnog otiska te pružanje zdravijih alternativa pušačima. U tu svrhu, napravili su velike iskorake zadnjih godina u svome poslovanju, od formiranja odjela unutar tvrtke čiji je fokus isključivo na održivom poslovanju, pa sve do osmišljavanja potpuno novih proizvoda poput uređaja za zagrijavanje duhana, vape uređaja ili pak nikotinskih jastučića koji su se pokazali i do 99% manje štetnima u odnosu na klasične cigarete. S obzirom na to da je ovo jedna od vodećih tvrtki u duhanskoj industriji može se sa sigurnošću reći da se njihov novi pristup itekako pokazao uspješnim.

Grafikon 1. Vodeće duhanske kompanije u 2021. prema neto prodaji (u milijardama dolara)



Izvor: izrada autora temeljem podataka iz *Forbes Global 2000*



### 5.1 Statistička analiza financijskih izvješća *Tvrtke X* u razdoblju od 2019. do 2021.

Analiza financijskih izvještaja može se opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podatci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje. Financijska analiza obuhvaća analizu bilance poslovanja te račun dobiti i gubitka. Bilanca predstavlja prikaz stanja imovine te kapitala i obveza na određeni dan. Ona se sastavlja obvezno na zadnji dan u godini, ali se može praviti tromjesečno ili polugodišnje. Račun dobiti i gubitka predstavlja rezultat poslovanja u određenom razdoblju, a to uglavnom podrazumijeva kalendarsku godinu. Osim navedenog, praksa je također izračunati financijske pokazatelje koji pomažu pobliže prikazati trenutnu financijsku sliku poduzeća. Najčešće su korišteni sljedeći pokazatelji:

1. **Pokazatelji likvidnosti** – mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze.
2. **Pokazatelji zaduženosti** – mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava.
3. **Pokazatelji aktivnosti** – mjere koliko efikasno poduzeće koristi svoje resurse.
4. **Pokazatelji ekonomičnosti** – mjere odnos prihoda i rashoda, odnosno pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.
5. **Pokazatelji profitabilnosti** – mjere povrat uloženoga kapitala.
6. **Pokazatelji investiranja** – mjere uspješnost ulaganja u obične dionice (Bolfek, Stanić i Knežević, 2012).

Za sigurnost poslovanja najvažniji su pokazatelji likvidnosti i zaduženosti. Međutim svaki pokazatelj ima svoje značenje, koje će doći do izražaja kada ga se usporedi s određenom standardnom veličinom. Za potrebe ovoga rada izračunat će se pojednostavljena verzija horizontalne analize te financijskih pokazatelja: koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja, koeficijenti tekuće i financijske likvidnosti, ekonomičnost ukupnog poslovanja te stopu povrata imovine (ROA) i kapitala (ROE).

### 5.1.1 Horizontalna analiza

Tablica 1. Horizontalna analiza bilance Tvrke X kroz promatrano razdoblje (u milijunima funti)

Aktiva	2019.	2020.	$\Delta 2020.$ /2019.	$\% \Delta 2020.$ /2019.	2021.	$\Delta 2021.$ /2020.	$\% \Delta 2021.$ /2020.
<b>Kratkotrajna imovina</b>	127.731	124.078	(3.653)	(2,86%)	124.558	480	0,39%
<b>Dugotrajna imovina</b>	13.274	13.612	338	2,55%	12.807	(805)	(5,91%)
<b>Ukupna aktiva</b>	141.005	137.690	(3.315)	(2,35%)	137.365	(325)	(0,24%)
Pasiva	2019.	2020.	$\Delta 2020.$ /2019.	$\% \Delta 2020.$ /2019.	2021.	$\Delta 2021.$ /2020.	$\% \Delta 2021.$ /2020.
<b>Kratkotrajne obveze</b>	58.022	59.257	1.235	2,13%	54.820	(4.437)	(7,49%)
<b>Dugotrajne obveze</b>	18.823	15.478	(3.345)	(17,77%)	15.144	(334)	(2,16%)
<b>Kapital i rezerve</b>	64.160	62.955	(1.205)	(1,88%)	67.401	4.446	7,06%
<b>Ukupna pasiva</b>	141.005	137.690	(3.315)	(2,35%)	137.365	(325)	(0,24%)

Izvor: izrada autora temeljem podataka iz financijskih izvješća tvrtke X

U horizontalnoj analizi prikazane su promjene stavki bilance za svaku godinu u odnosu na prethodnu godinu te su prikazane promjene izražene u postotku smanjenja ili povećanja. Iz analize aktive i pasive vidljivo je da su se ukupna aktiva i pasiva u 2020. u odnosu na 2019. smanjile za 2,35 % te također u 2021. u odnosu na 2020. za 0,24%.

Tablica 2. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka Tvrke X kroz promatrano razdoblje (u milijunima funti)

RDG	2019.	2020.	$\Delta 2020.$ /2019.	$\% \Delta 2020.$ /2019.	2021.	$\Delta 2021.$ /2020.	$\% \Delta 2021.$ /2020.
<b>Prihodi</b>	26.700	26.864	164	0,61%	26.455	(409)	(1,52%)
<b>Rashodi</b>	18.788	18.192	(596)	(3,17%)	17.292	(900)	(4,95%)
<b>Dobit prije poreza</b>	7.912	8.672	760	9,61%	9.163	491	5,66%
<b>Neto dobit</b>	5.849	6.564	715	12,22%	6.974	410	6,25%

Izvor: izrada autora temeljem podataka iz godišnjih izvješća tvrtke X

Kod računa dobiti i gubitka, najvažnija stavka je naravno - neto dobit. U promatranom razdoblju moguće je vidjeti konstantan rast neto dobiti i to za skoro 20% kada bi se usporedila 2021. godina sa 2019. Drugim riječima, može se s lakoćom reći kada tvrtka itekako dobro posluje.

### 5.1.2 Pokazatelji likvidnosti

Kada se govori o likvidnosti, u pravilu se referira na sposobnost poduzeća da u kratkom roku podmiri svoje tekuće obveze. Likvidnost je važna jer omogućuje pravovremeno podmirivanje obveza te minimizira rizik od financijskih poteškoća.

Tablica 3. Pokazatelji likvidnosti Tvrtke X kroz promatrana razdoblja

Pokazatelji	2019.	2020.	2021.
<b>Koeficijent tekuće likvidnosti</b>	2,20	2,09	2,27
<b>Koeficijent financijske stabilnosti</b>	0,16	0,17	0,16

Izvor: izrada autora temeljem podataka iz godišnjih izvješća tvrtke X

Koeficijent tekuće likvidnosti ukazuje na sposobnost tvrtke da iz kratkotrajne imovine podmiri kratkoročne obveze te bi u pravilu trebao biti veći od 2, što znači da kratkotrajna imovina mora biti bar dvostruko veća od kratkoročnih obveza. Koeficijent financijske stabilnosti s druge strane pokazuje odnos dugotrajne imovine i dugotrajnih obveza uvećanih za kapital te mora biti manji od 1.

### 5.1.3 Pokazatelji zaduženosti

Iz ovih pokazatelja moguće je vidjeti koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala, a koliko iz tuđeg. U teoriji, koeficijent od 0,5 se smatra idealnom mjerom zaduženosti, dok je u praksi zaduženost od 2/3 još uvijek prihvatljiva.

Tablica 4. Pokazatelji zaduženosti Tvrtke X kroz promatrana razdoblja

Pokazatelji	2019.	2020.	2021.
<b>Koeficijent zaduženosti</b>	0,54	0,54	0,51
<b>Koeficijent vlastitog financiranja</b>	0,46	0,46	0,49

Izvor: izrada autora temeljem podataka iz godišnjih izvješća tvrtke X

Kao što je vidljivo iz tablice, Tvrtka X je u 2021. bila gotovo na idealnoj mjeri zaduženosti.

#### 5.1.4 Pokazatelji ekonomičnosti

Ovime se pokazuje odnos prihoda i rashoda, a ako je vrijednost pokazatelja manja od 1, to znači da tvrtka posluje sa gubitkom.

Tablica 5. Pokazatelj ekonomičnosti Tvrtke X kroz promatrana razdoblja

Pokazatelj	2019.	2020.	2021.
<b>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</b>	1,42	1,48	1,53

Izvor: izrada autora temeljem podataka iz godišnjih izvješća tvrtke X

Ekonomičnost poslovanja Tvrtke X ne samo da je pozitivna, već je sve bolja i bolja svake godine.

#### 5.1.5 Pokazatelji profitabilnosti

Kao što samo ime govori, ovi pokazatelji služe za računanje profitabilnosti nekog poduzeća. U odnos se stavlja dobit te prihodi, imovina ili kapital.

Tablica 6. Pokazatelji profitabilnosti Tvrtke X kroz promatrana razdoblja

Pokazatelji	2019.	2020.	2021.
<b>Stopa povrata imovine (ROA)</b>	4,15%	4,77%	5,08%
<b>Stopa povrata kapitala (ROE)</b>	9,12%	10,43%	10,35%

Izvor: izrada autora temeljem podataka iz godišnjih izvješća tvrtke X

Stopa povrata na imovinu (ROA) pokazuje koliko uspješno tvrtka koristi imovinu pri ostvarivanju dobiti. Pokazuje koliko dobit tvrtka generira iz jedne novčane jedinice imovine. Optimalna vrijednost ovoga pokazatelja je 6%, a kao što je vidljivo iz izračuna, premda ROA Tvrtke X raste iz godine u godinu, zasada još nije na idealnoj razini.

Stopa povrata na kapital (ROE) pokazuje koliko dobit tvrtka ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala, a uobičajena praksa je smatrati ROE od 15% kao idealnom vrijednošću za jednu tvrtku. Premda je Tvrtka X ostvarila skok od preko jednog postotnog boda u 2020. u odnosu na 2019., sljedeće godine je opet u malom padu.

## 6. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA I REZULTATI

Za potrebe ovoga istraživanja i testiranja postavljenih hipoteza, sastavljen je upitnik od 28 čestica koji se podijelio zaposlenicima *Tvrtke X* u obliku internetske ankete u razdoblju od 12.12.2022.do 31.12.2022. Svrha anketnog upitnika bila je dobivanje informacija o utjecaju kreativnosti u poslovanju te također o tome koliko su zaposlenici zadovoljni u takvom okruženju. Struktura dobivenih anketnih odgovora ispitanika prikazana je grafički.

### 6.1 Ispitanici

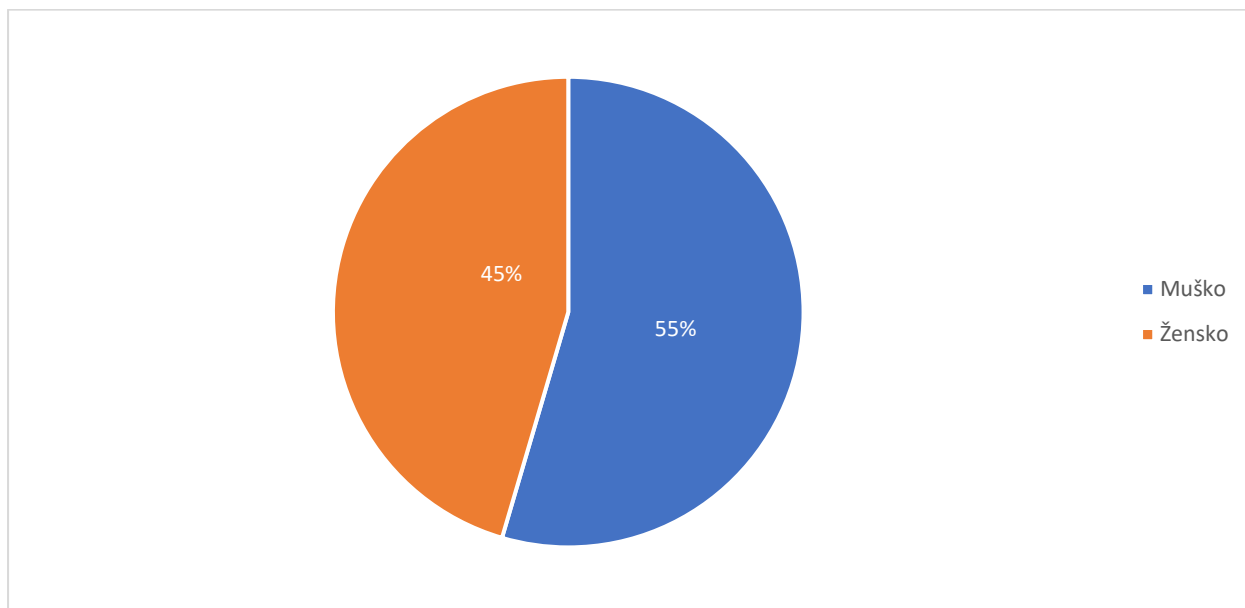
Uzorak koji je obuhvaćen istraživanjem uključivao je 33 ispitanika u rasponu dobi od 18 godina do 40+ godina. Većina ispitanika bila je muškog spola, njih 18 (54,5 %). Ispitanici imaju različite završene stupnjeve obrazovanja, pri čemu najveći broj ispitanika ima završen sveučilišni diplomski studij, njih 16 (48,5%).

### 6.2 Postupak

Istraživanje se provodilo online, a sam upitnik izrađen je i dijeljen u formi Google obrasca. Poziv za sudjelovanjem u istraživanju distribuiran je putem elektroničke pošte kojim su pristupili zaposlenici *tvrtke X*, a samo ispunjavanje trajalo je do 5 minuta. Prvi zadatak ispitanika bio je ispuniti demografska pitanja te zatim odgovoriti na pitanja iz prethodno spomenutog upitnika koja su se ispunjavala na skali Likertovog tipa, gdje su ispitanici izražavali svoje slaganje s određenom tvrdnjom ocjenama od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo '*U potpunosti se ne slažem*', a 5 '*U potpunosti se slažem*'. Anketa sadrži 28 pitanja koja su podijeljena u 3 skupine radi organiziranijeg izgleda. Prva skupina sadrži demografska pitanja te pitanja na koja se odgovara izborom jedne od više ponuđenih opcija, dok druge dvije skupine sadrže pitanja na koja se odgovara izborom broja na Likertovoj skali. Sudjelovanje je bilo dobrovoljno i anonimno.

### 6.3 Rezultati istraživanja

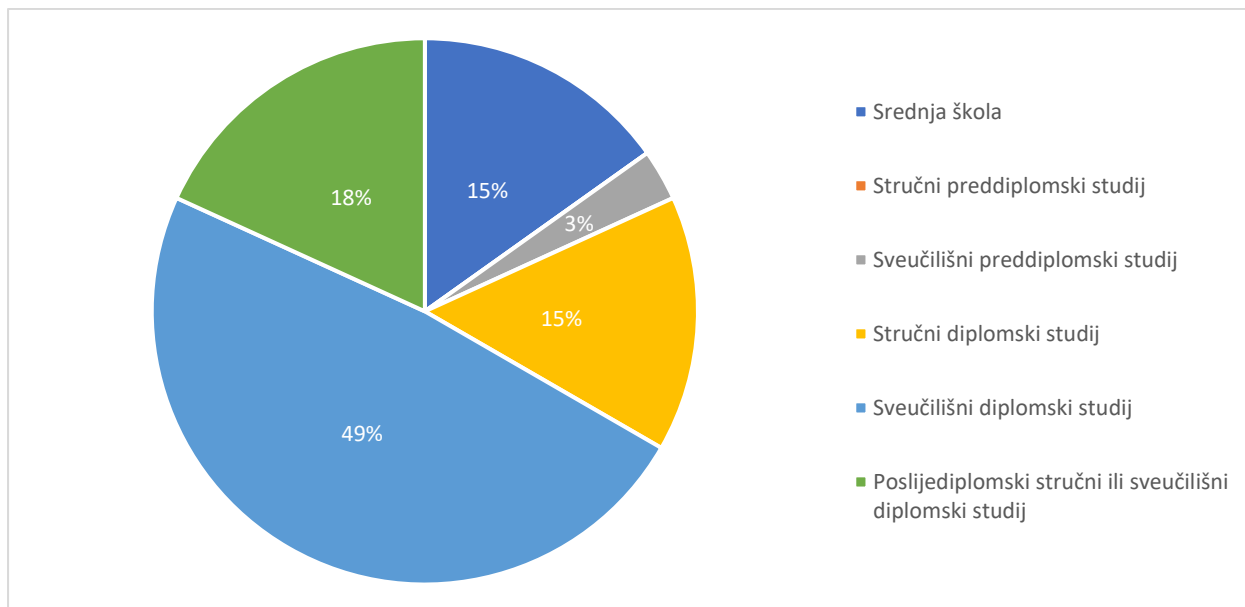
Grafikon 2: Spol ispitanika



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz prikazanog je vidljivo da je veći broj ispitanika bio muške populacije.

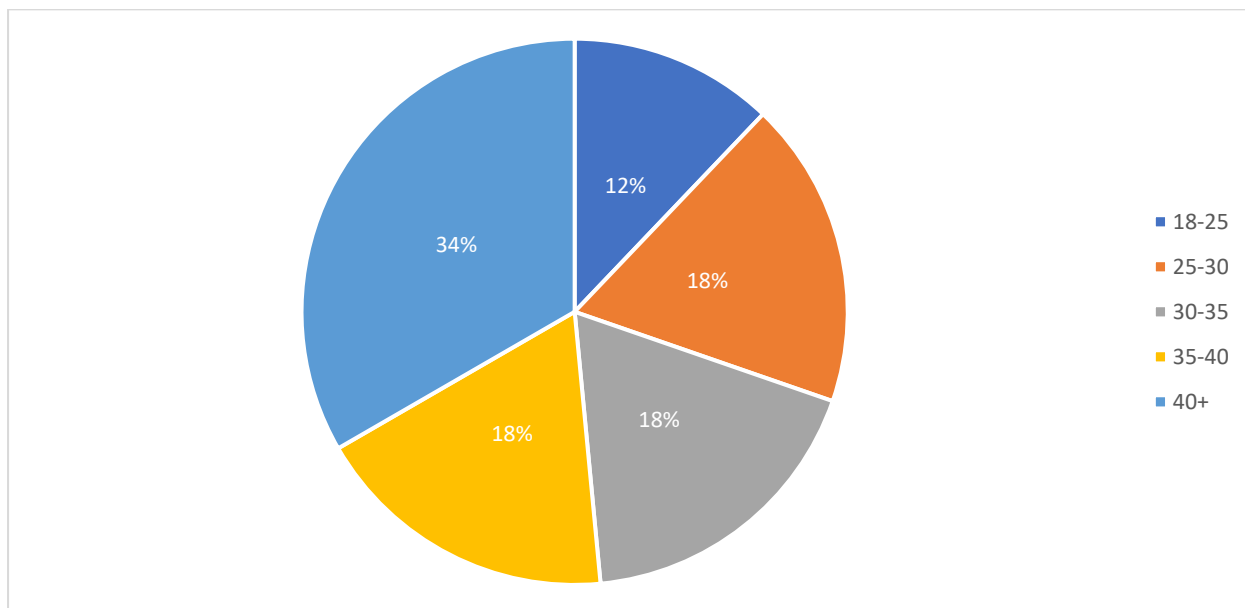
Grafikon 3: Stručna sprema ispitanika



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz sljedećeg pitanja, koje je služilo za dobivanje informacija o stručnoj spremi ispitanika, vidljivo je da najveći dio ima završen sveučilišni diplomski studij, njih čak 49%. Također je zanimljivo primijetiti da njih 15% ima završenu samo srednju školu.

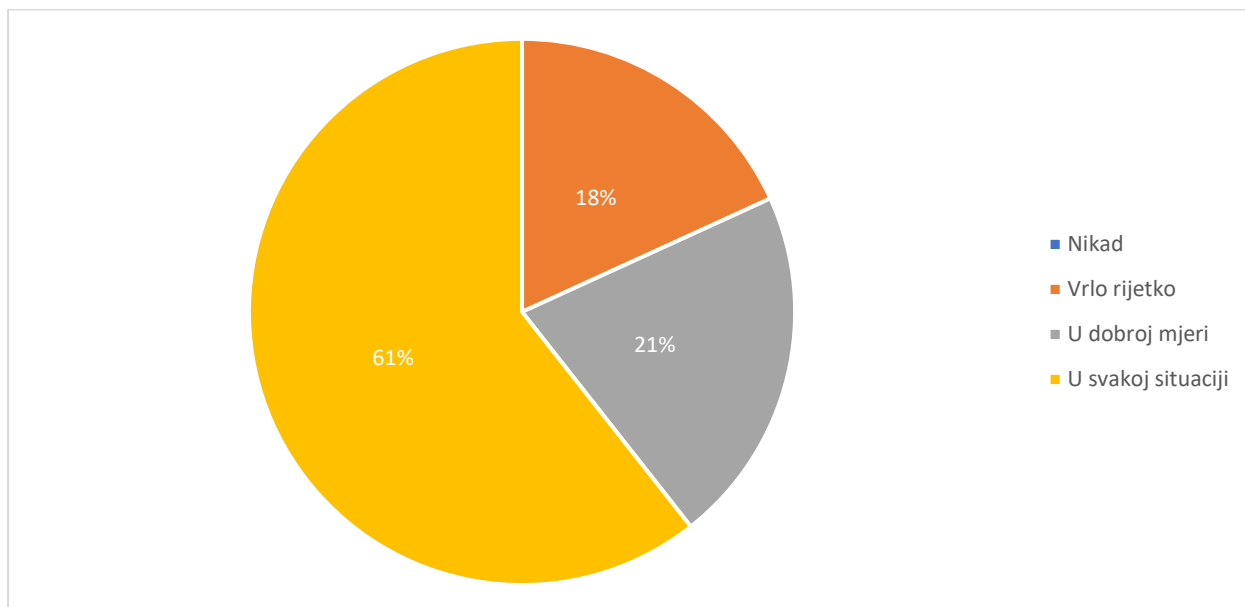
Grafikon 4: Dob ispitanika



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Najčešća dob ispitanika je ona iznad 40 godina starosti, dok su ostali rasponi dobi poprilično jednako raspoređeni.

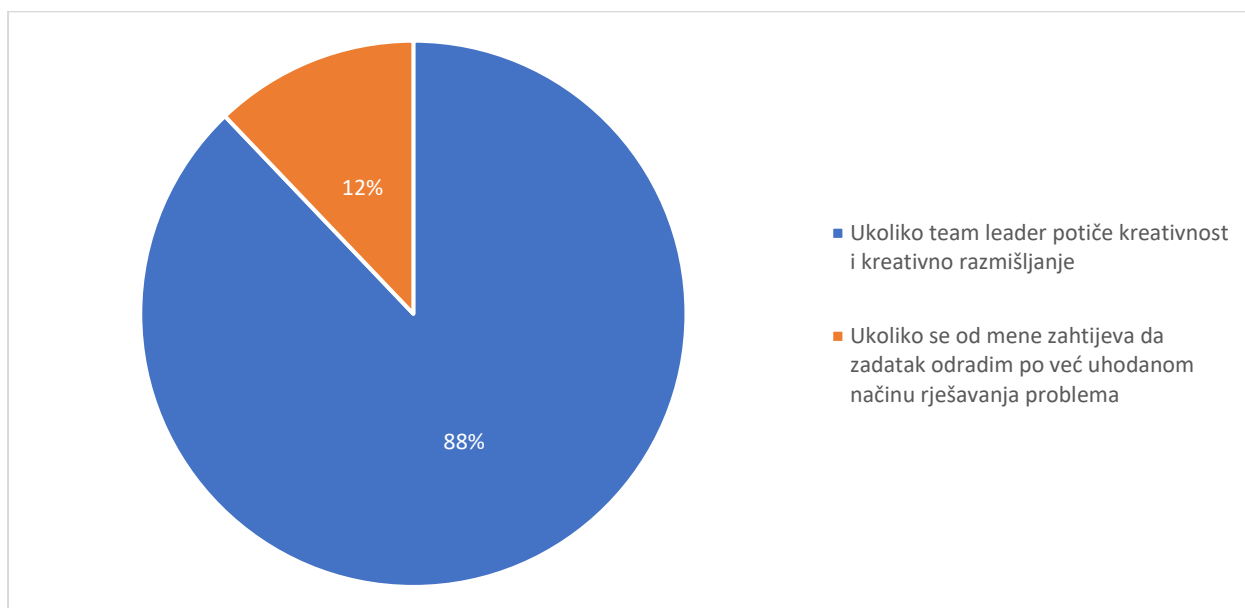
Grafikon 5: Koliko se često napominje važnost kreativnog razmišljanja i osmišljavanja kreativnih rješenja na vašoj razini zaposlenja?



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Na pitanje o spominjanju važnosti kreativnog razmišljanja ispitanici su u najvećoj mjeri odgovorili očekivano da se spominje „u svakoj situaciji“ te je također bilo očekivano da nijedan ispitanik nije odgovorio sa „nikad“.

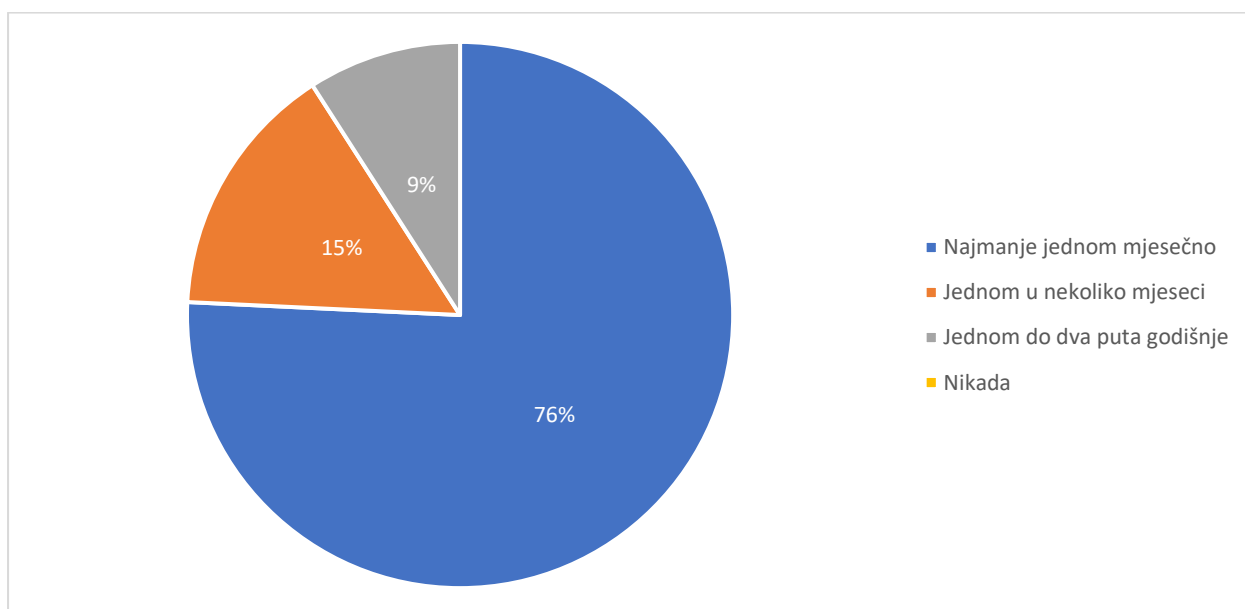
Grafikon 6: U kojem od navedenih slučajeva se smatrate više produktivnima?



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Pomalo neočekivana jest činjenica da je čak 12% ispitanika odgovorilo da smatraju da se osjećaju produktivnijima ukoliko rade sve po već uhodanom načinu rada. Međutim, velika većina ipak preferira rad u kreativnom okruženju.

Grafikon 7: Koliko često radite u timu pri obavljanju zadataka i osmišljavanju rješenja?

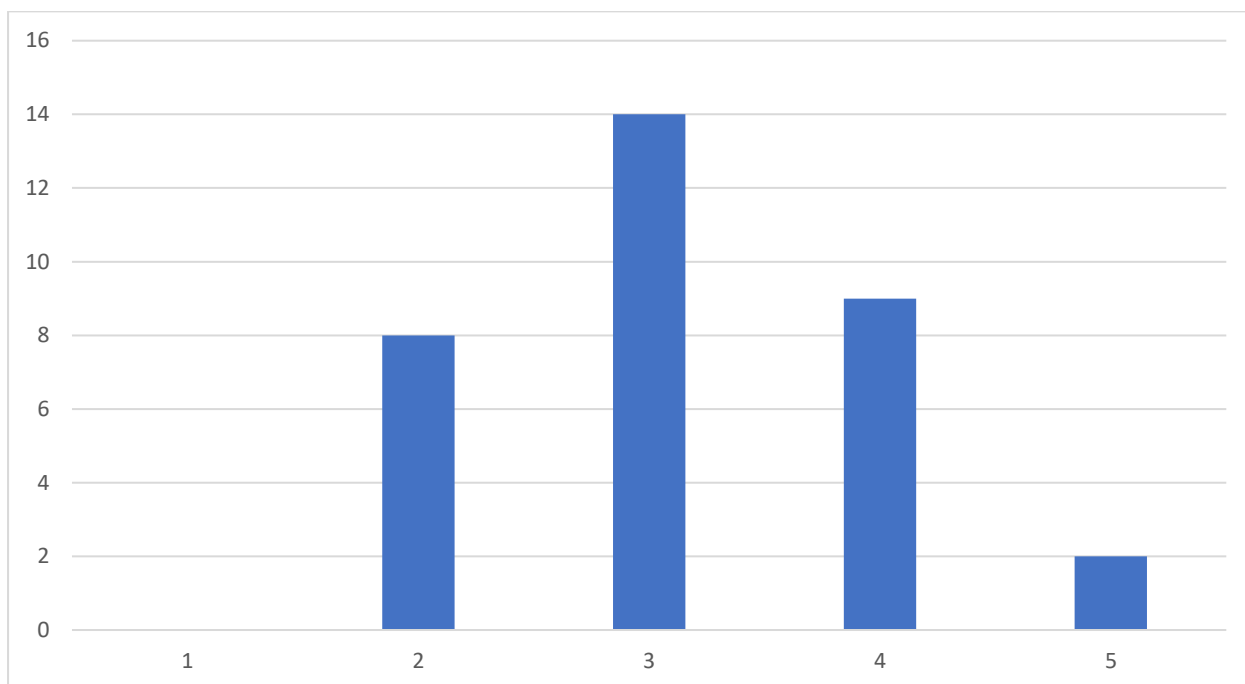


Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

U sljedećem grafu zanimljivo je primijetiti da čak 9% ispitanika uglavnom radi posve samostalno u većem dijelu godine.



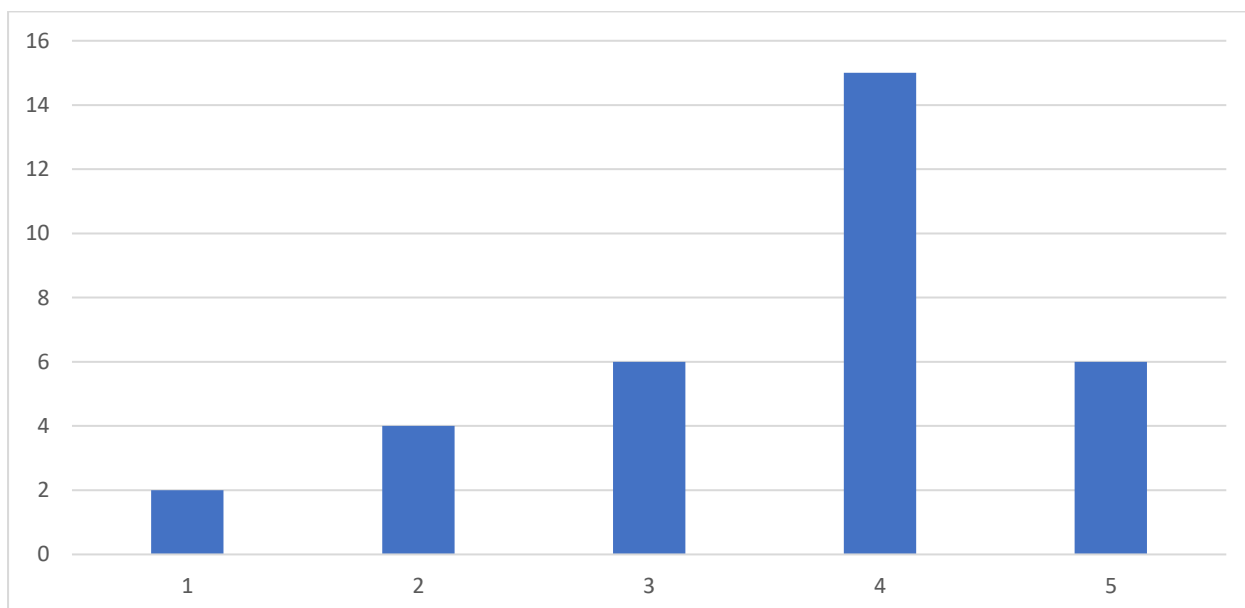
Grafikon 8: Mnogi članovi menadžmenta poznati su po svom iskustvu u razvoju inovativnih ideja.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Ako je sudeći isključivo po ovome pitanju, moglo bi se zaključiti kako ispitanici nemaju previše povjerenja u vodstvo menadžmenta kada je riječ o poticanju kreativnosti i inovativnosti, odnosno u njihovo iskustvo u kreativnom okruženju s obzirom na to da se čak 42% ispitanika odlučilo na neutralan odgovor.

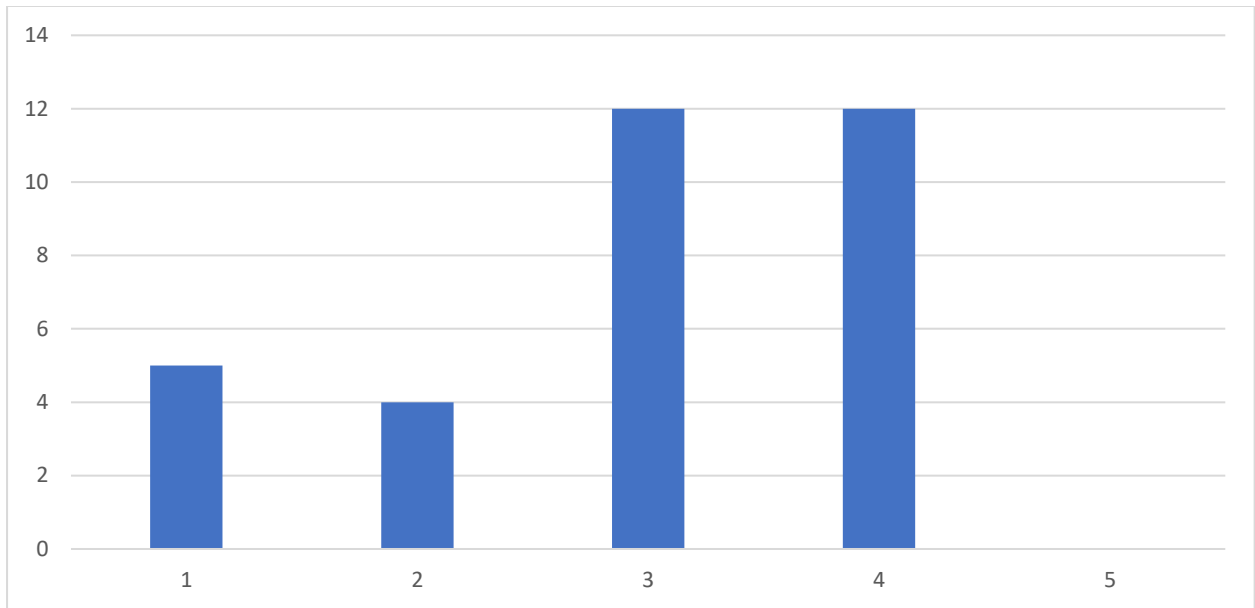
Grafikon 9: Zaposlenici koji razvijaju inovativne ideje dobivaju dodatne nagrade za svoje ideje i trud.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz ovoga pitanja vidljivo je da većina ispitanika smatra kako se kreativnost nagrađuje.

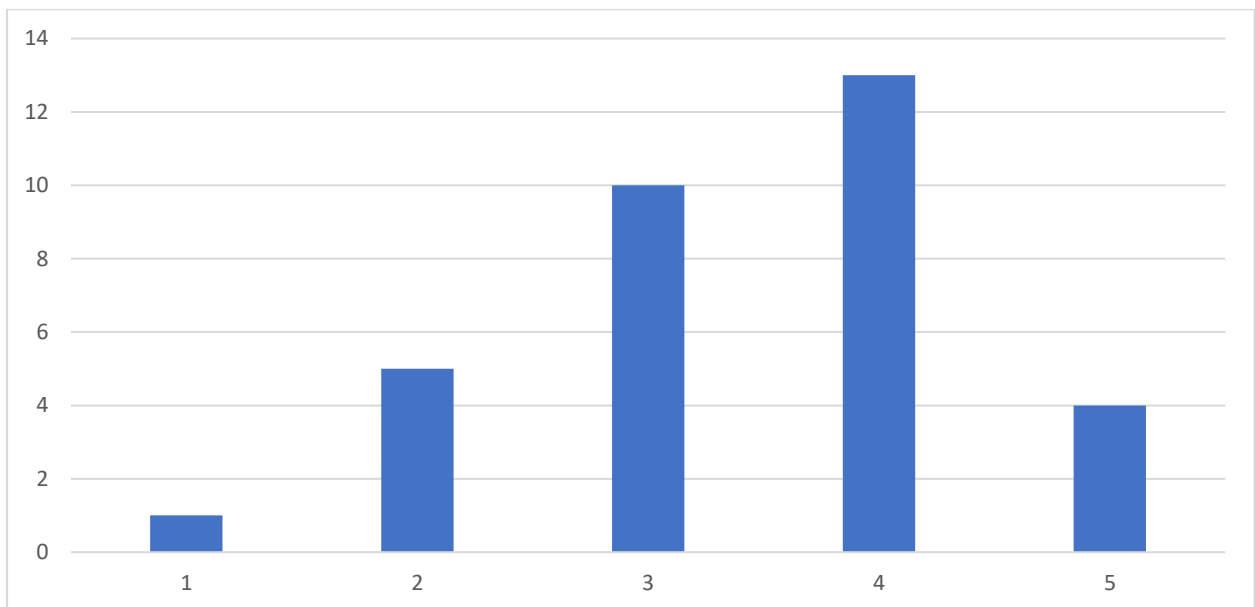
Grafikon 10: Zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata za to dobivaju priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Veoma je zanimljivo primijetiti da se 36% ispitanika slaže sa navedenom tvrdnjom, no isto toliko je dalo neutralan odgovor. Nadalje, niti jedan ispitanik ne smatra da se u velikoj mjeri slaže.

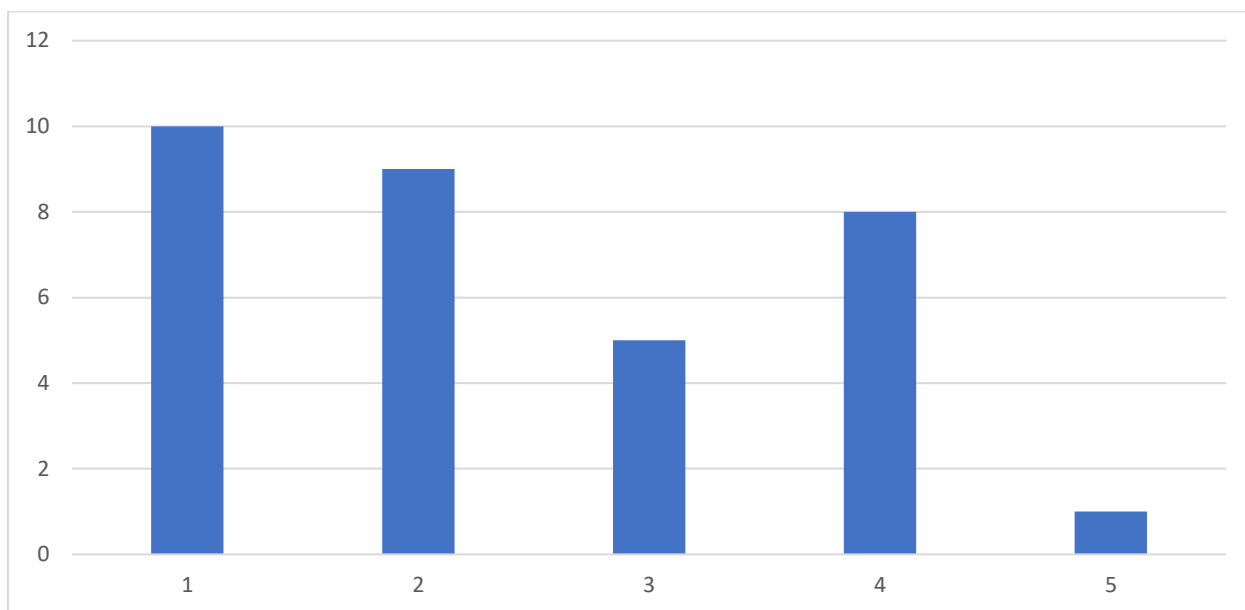
Grafikon 11: Pojam „onaj koji preuzima rizik“ smatra se pozitivnim opisom za kolege u mom radnom okruženju.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Premda su rezultati donekle podijeljeni, može se reći da većina ispitanika ipak smatra da rizik nije nešto što bi se trebalo izbjegavati te da je takvo ponašanje prihvaćeno.

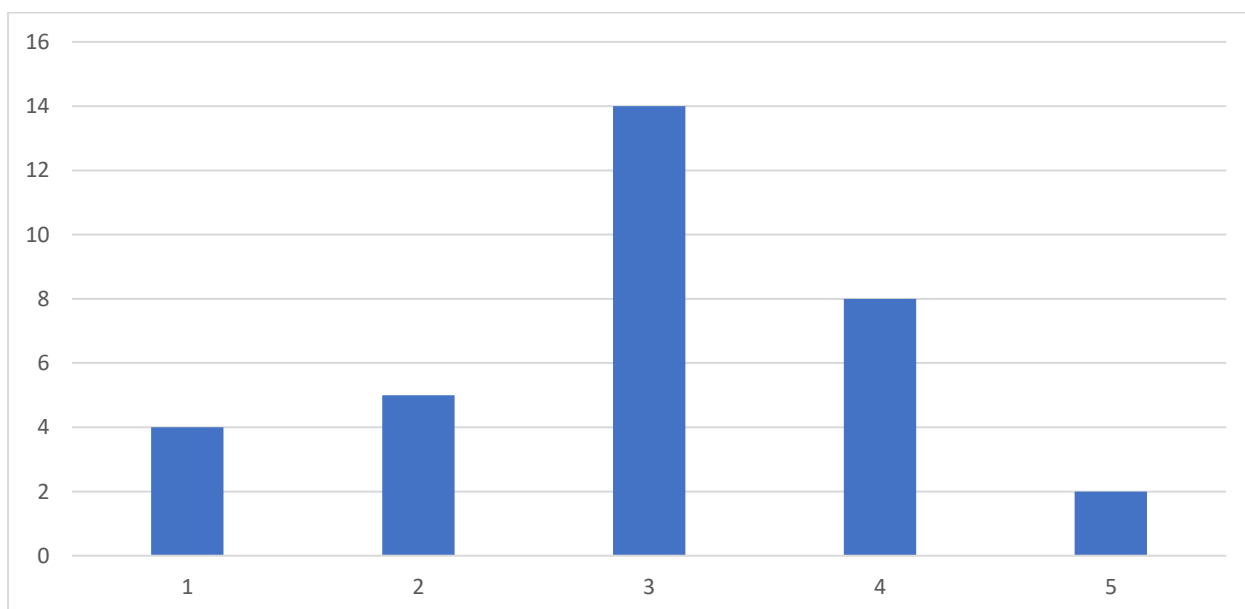
Grafikon 12: Zaposlenik s dobrom idejom često dobiva slobodno vrijeme za razvoj ideje.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

U sljedećem grafu dobiveni su najviše iznenađujući rezultati iz kojih bi se moglo protumačiti kako menadžment zapravo ne potiče kreativnost iz mogućeg razloga što smatra da zaposlenik nema vremena da eksperimentira sa novom idejom.

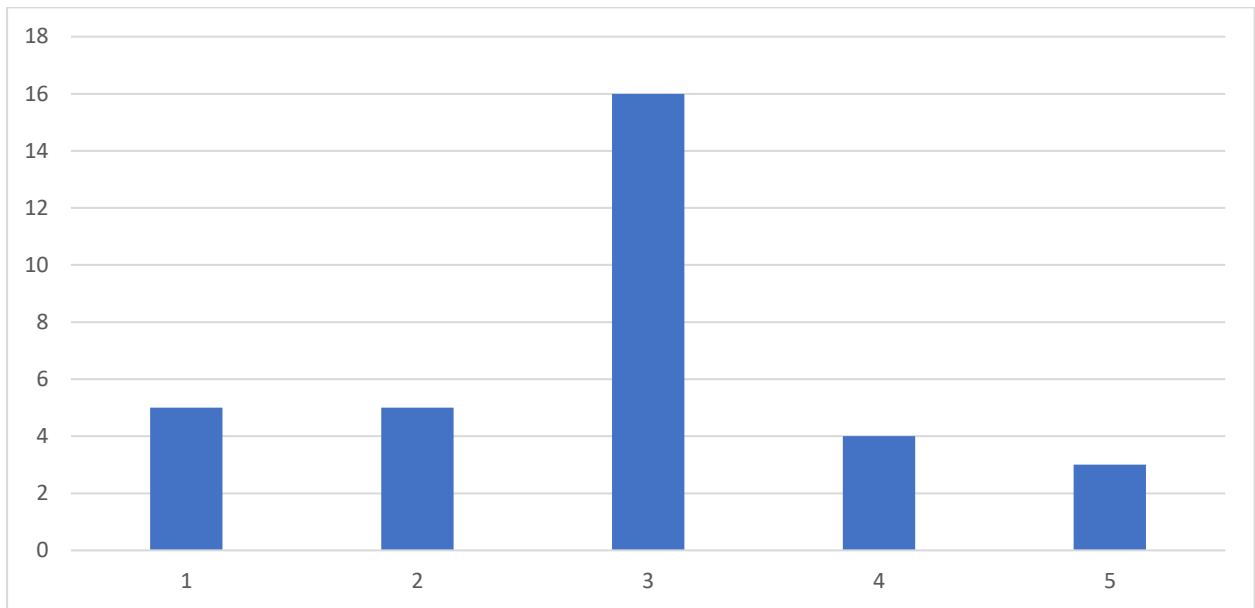
Grafikon 13: U poduzeću u kojem radim brzo se prihvaćaju metode rada koje razvijaju vlastiti zaposlenici.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz dobivenih rezultata moguće je zaključiti da prihvaćanje novih metoda rada ponekad dolazi brzo, a ponekad sporo, što može ovisiti o dostupnosti vremena tijekom različitih perioda poslovanja kroz godinu.

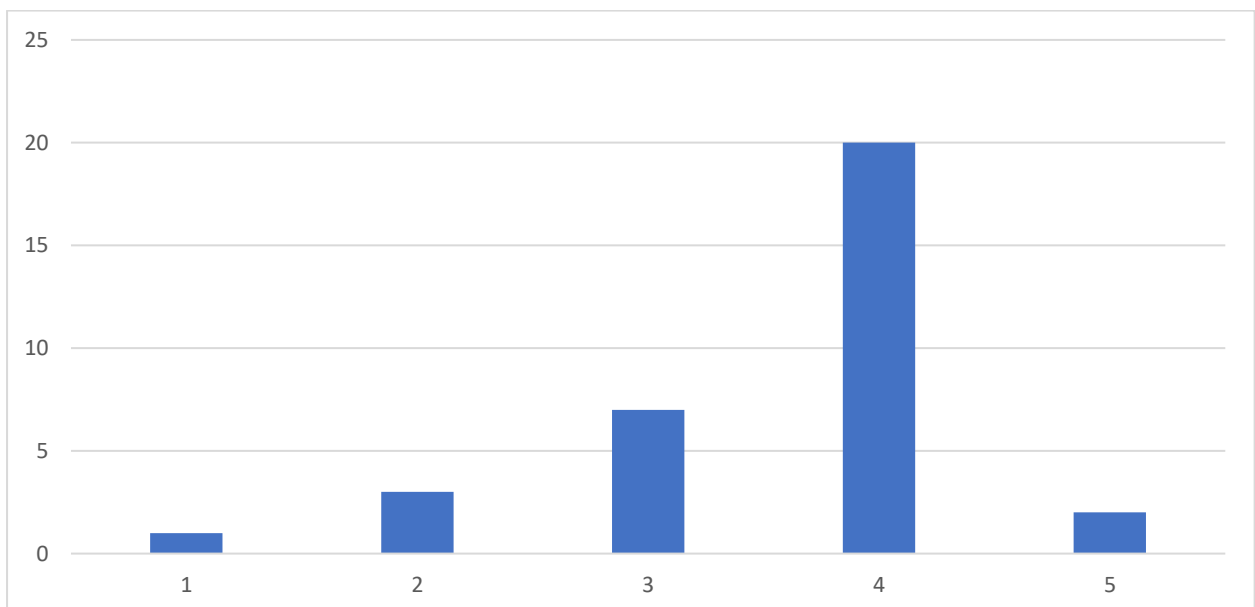
Grafikon 14: Unapređenje obično slijedi kao rezultat razvoja inovativnih ideja.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Skoro polovica ispitanika, njih 49%, je ostalo neutralno pri ovome pitanju, što znači da se niti slažu niti ne slažu s ovom tvrdnjom. Takav rezultat je indikativan činjenici da ne postoji neko zlatno pravilo da sa razvojem inovativne ideje nužno slijedi i promaknuće.

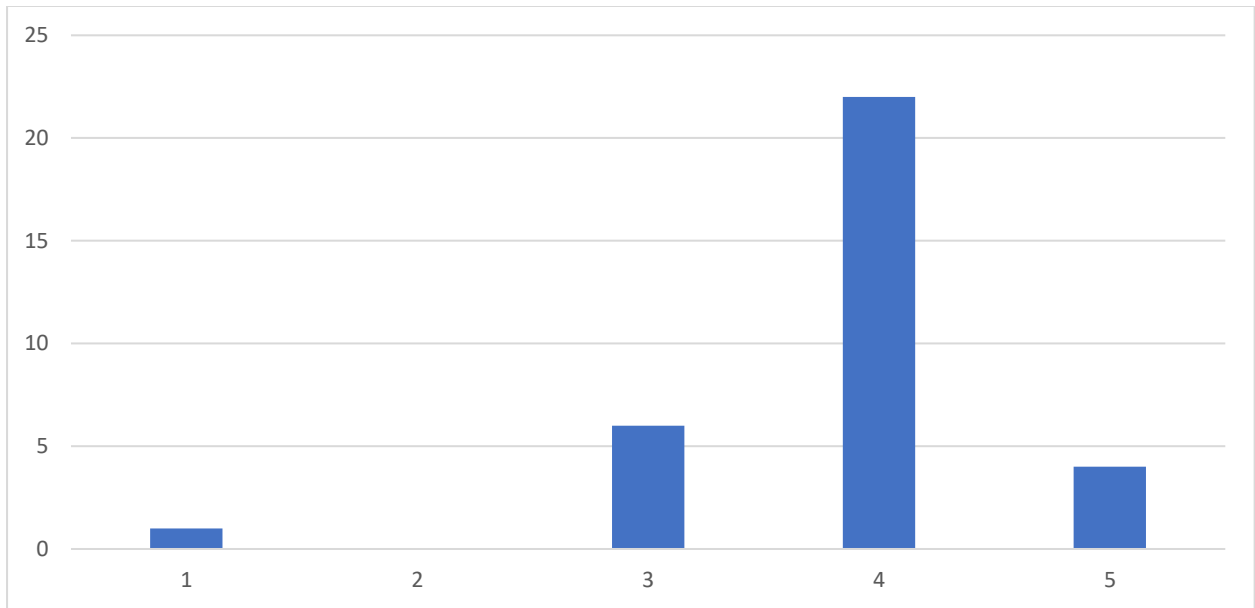
Grafikon 15: Zaposlenici koji razvijaju kreativne ideje su često ohrabreni od strane nadređenih.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Pomalo kontradiktorno rezultatima iz *Grafikona 12*, ovaj grafikon prikazuje kako menadžment zapravo u velikoj mjeri podupire kreativnost.

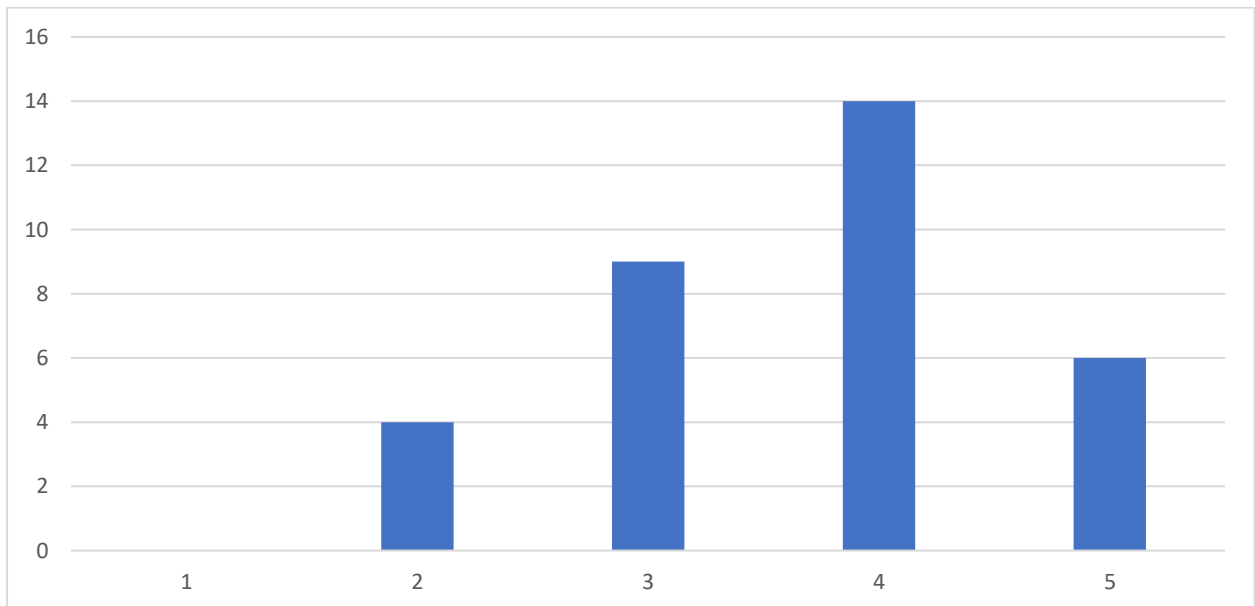
Grafikon 16: Uviđam promjenu na bolje kada se govori o rezultatima koje postižem, ukoliko moji nadređeni potiču kreativno razmišljanje i rad u timovima.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz sljedećeg grafikona je vidljivo da ispitanici smatraju da postižu bolje rezultate unutar okruženja gdje se kreativnost podupire i potiče.

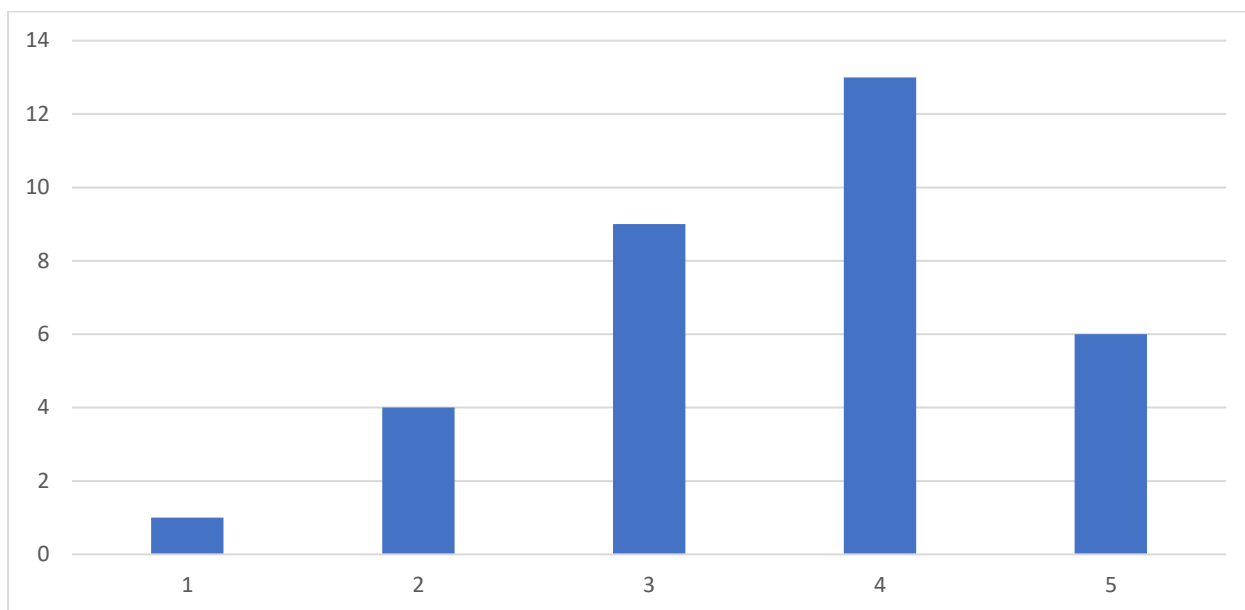
Grafikon 17: Smatram da imam dovoljno slobode kako bi u svom radu bio/la kreativan/na i na taj način utjecao/la na uspjeh poduzeća.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Većina ispitanika smatra kako ima dovoljno slobode u svome radu da pozitivno pridonosi uspjehu poduzeća u kojem se nalazi.

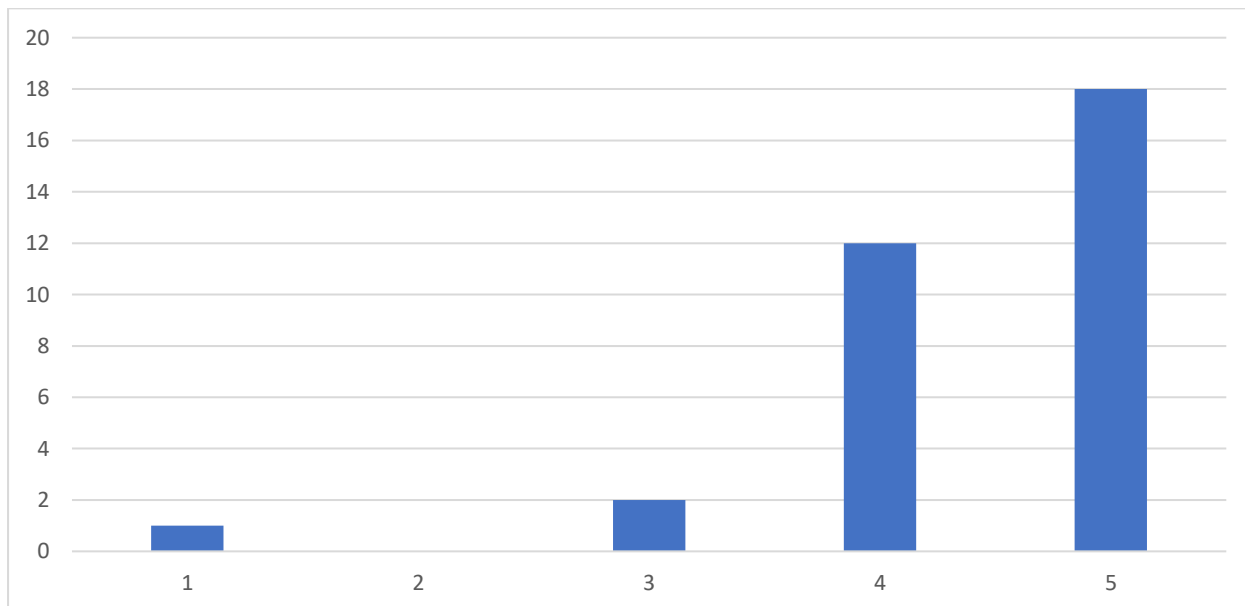
Grafikon 18: Tvrtka X dovoljno potiče stvaranje novih ideja od strane zaposlenika na mojoj razini.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Premda je dobar dio ispitanika ostao neutralan po ovome pitanju, većina se ipak slaže da se na njihovim pozicijama potiče kreativnost, a ne samo na određenima.

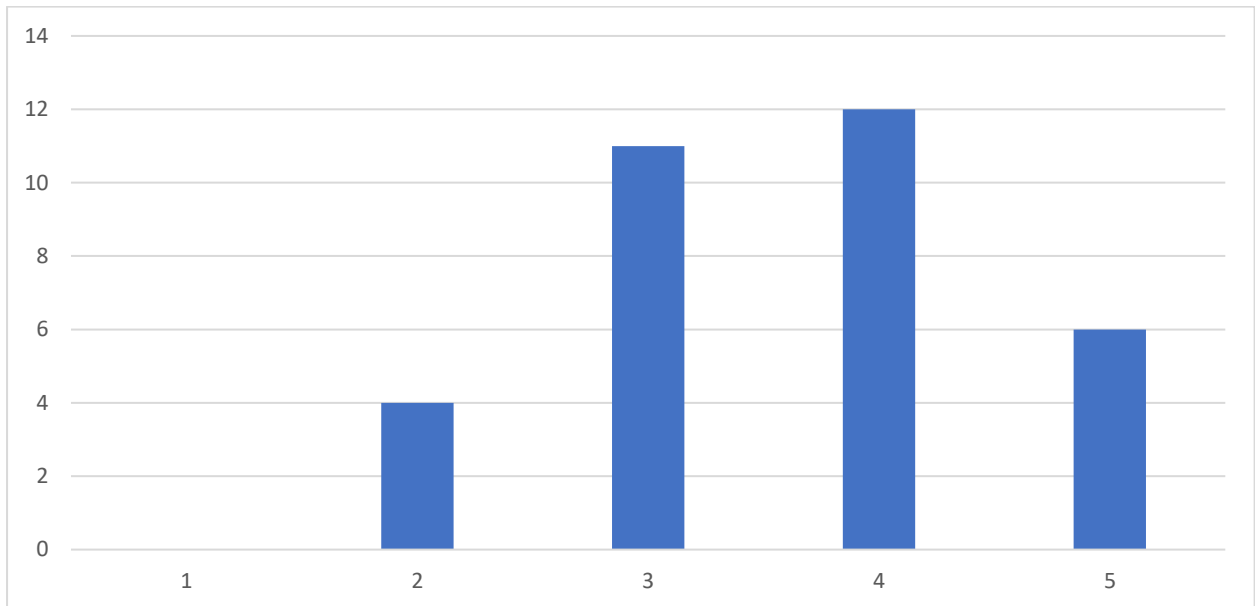
Grafikon 19: Poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća dovodi do povećanja konkurentske prednosti.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Sukladno očekivanjima, gotovo svi ispitanici smatraju da sa povećanjem kreativnosti unutar tvrtke ona postaje konkurentnija na tržištu.

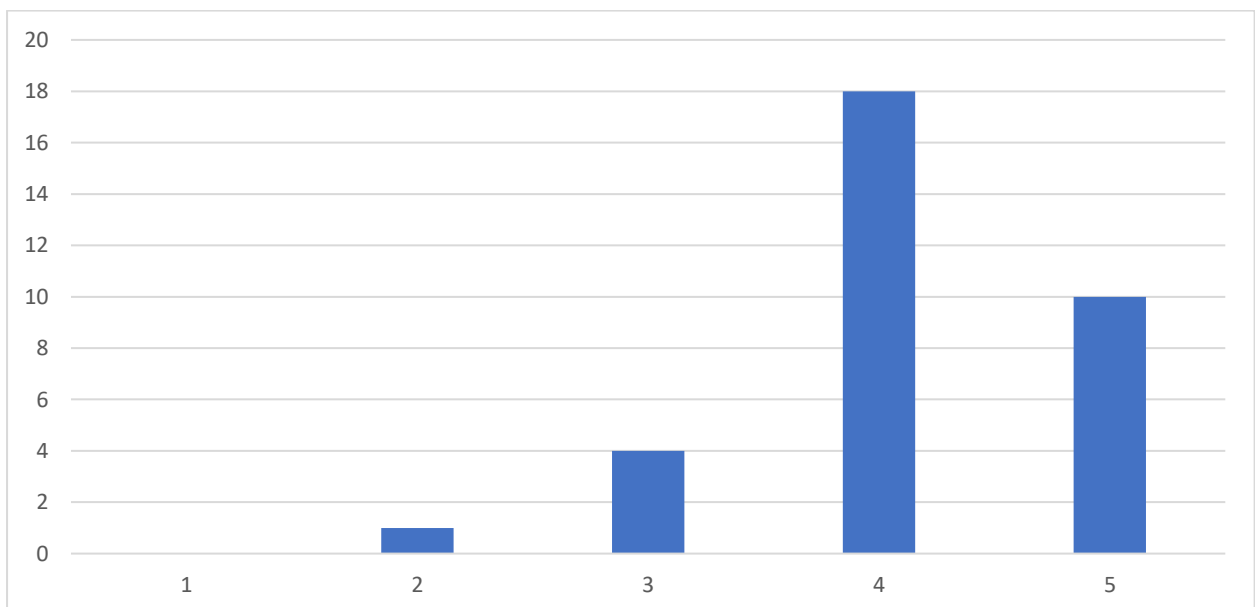
Grafikon 20: Smatram kako je moje radno mjesto prilagođeno meni, mojim mogućnostima i potencijalu kako bi prikazao/la na koje sve načine mogu doprinijeti uspjehu poduzeća (sloboda za kreativno razmišljanje, rješavanje različitih zadataka i sl.).



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz ovoga pitanja vidljivo je da je većina ispitanika zadovoljna svojim radnim mjestom te ga smatra poticajnim.

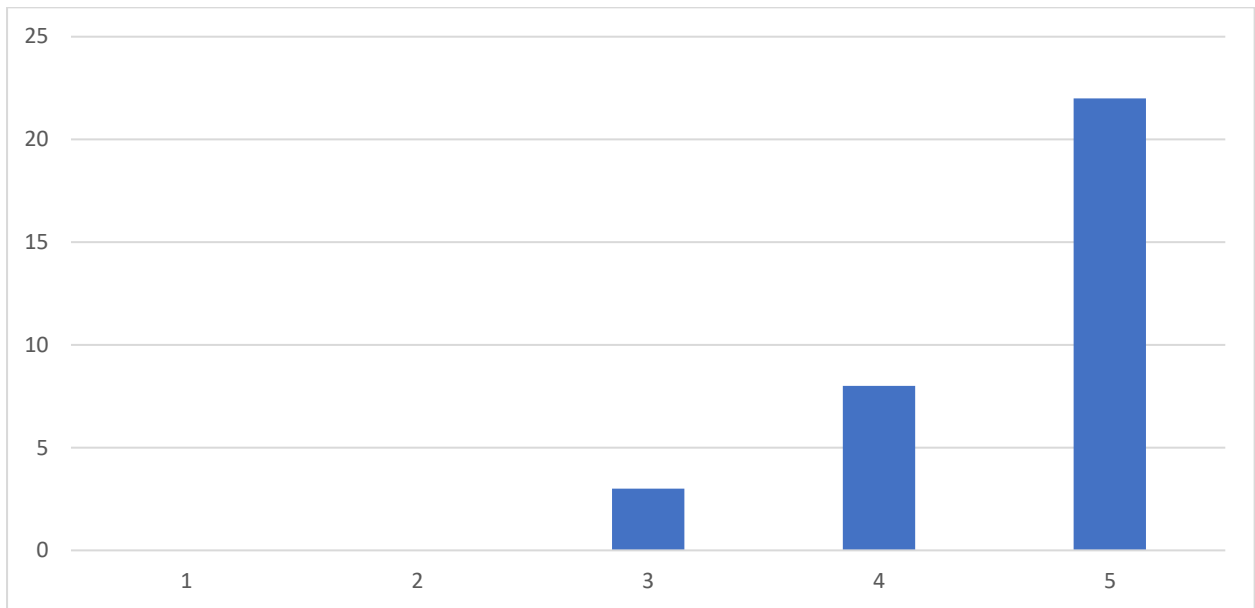
Grafikon 21: Dolazim do boljih rješenja ukoliko radim u timu.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Premda je iz *Grafikona 7* vidljivo da 24% ispitanika ne radi čak niti jednom mjesečno u timu, ovi rezultati pokazuju da ipak skoro svi smatraju da su produktivniji i postižu bolje rezultate ukoliko rade u timu.

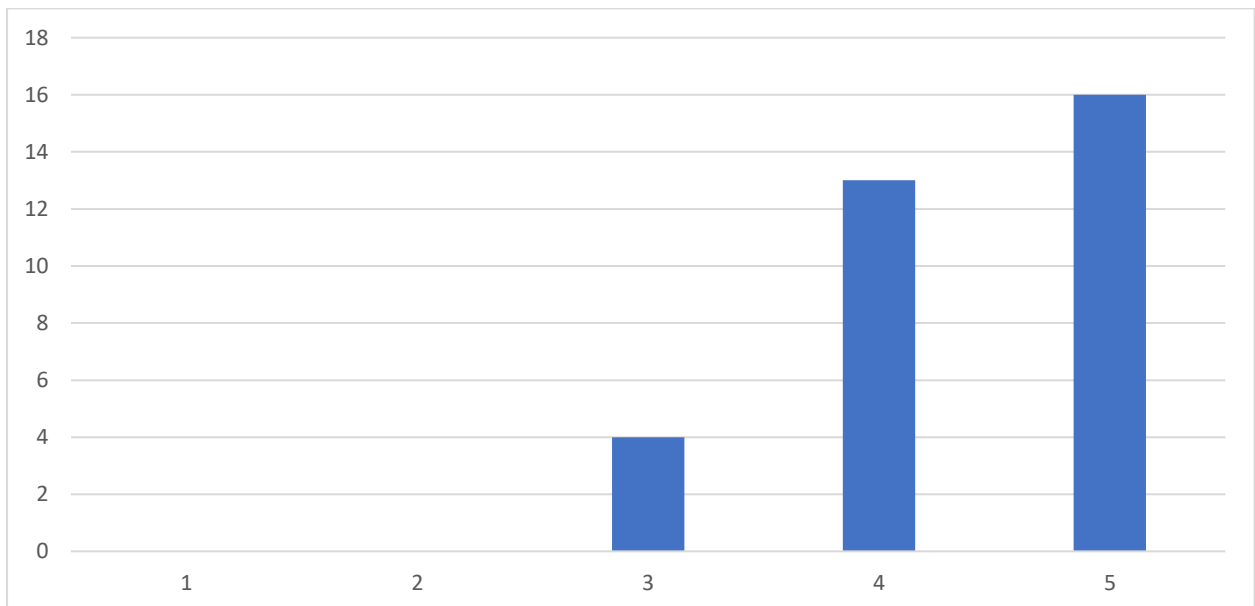
Grafikon 22: Rad u timu potiče kreativno razmišljanje.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Slično prethodnom pitanju te nimalo iznenađujuće, skoro svi ispitanici smatraju da je kreativnost veća pri timskom radu.

Grafikon 23: Tvrtke koje su kreativnije imaju veće poslovne koristi poput rasta prihoda i tržišnog udjela.

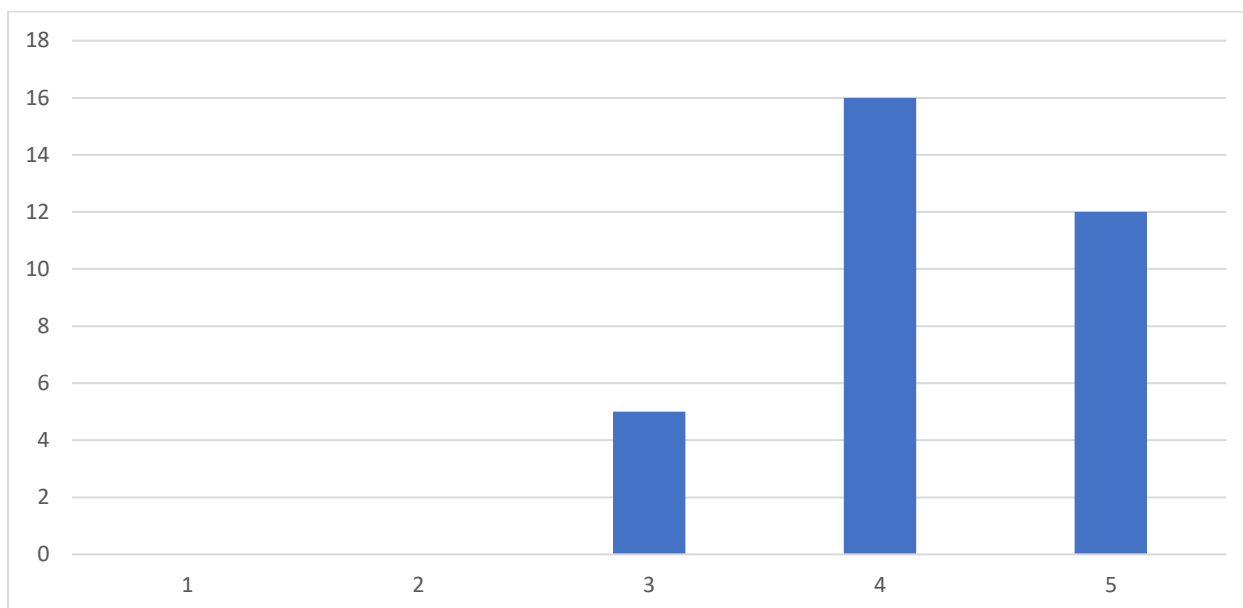


Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

88% ispitanika smatra kako kreativnost ima očite benefite kada se govori o poslovanju tvrtke.



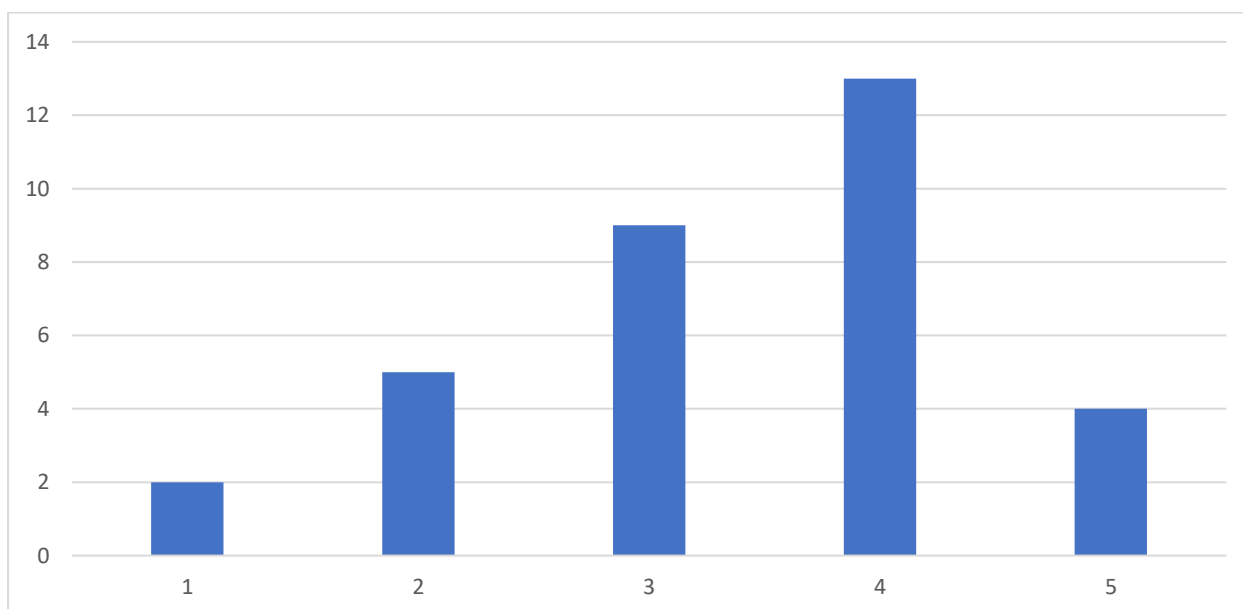
Grafikon 24: Tehnologija omogućuje našim zaposlenicima inovacije ili pronalaženje kreativnih rješenja za probleme.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Skoro u jednakim postotcima kao i u prethodnom grafikonu, ispitanici smatraju kako je tehnologija veoma važna za rješavanje problema te u velikoj mjeri pridonosi razvijanju kreativnih rješenja.

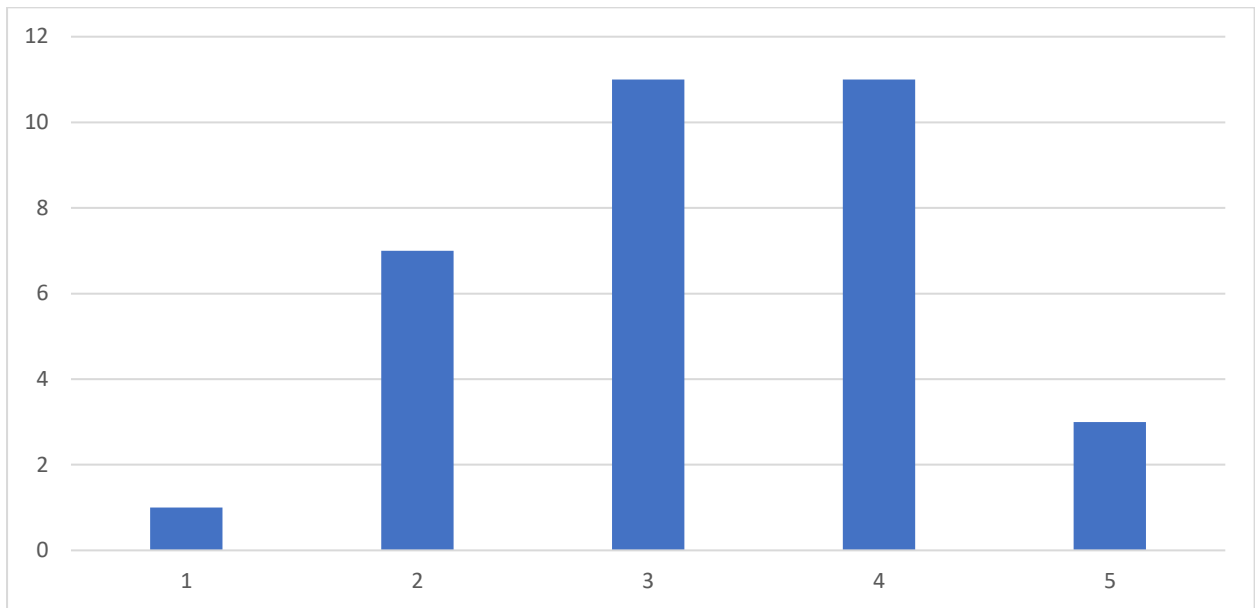
Grafikon 25: Budući da rano usvajamo najnovije tehnologije, u prednosti smo u odnosu na našu konkurenciju.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

52% ispitanika smatra da je razlog boljeg poslovanja od konkurencije upravo u ranom usvajanju nove tehnologije koja omogućuje veću kreativnost.

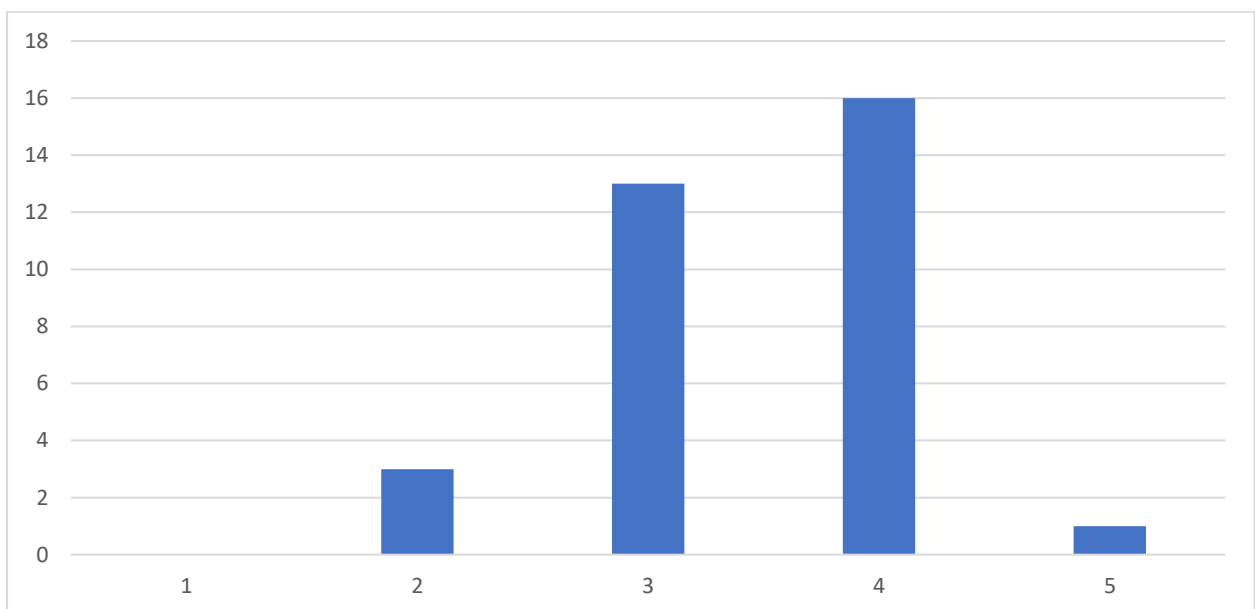
Grafikon 26: U usporedbi s tvrtkama koje su prepoznate po svojoj kreativnosti, Tvrka X spada pod iznimno kreativne.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz ovih rezultata vidljivo je da 42% ispitanika smatra kako se Tvrka X nalazi u društvu koje je poznato po svojoj iznimnoj kreativnosti.

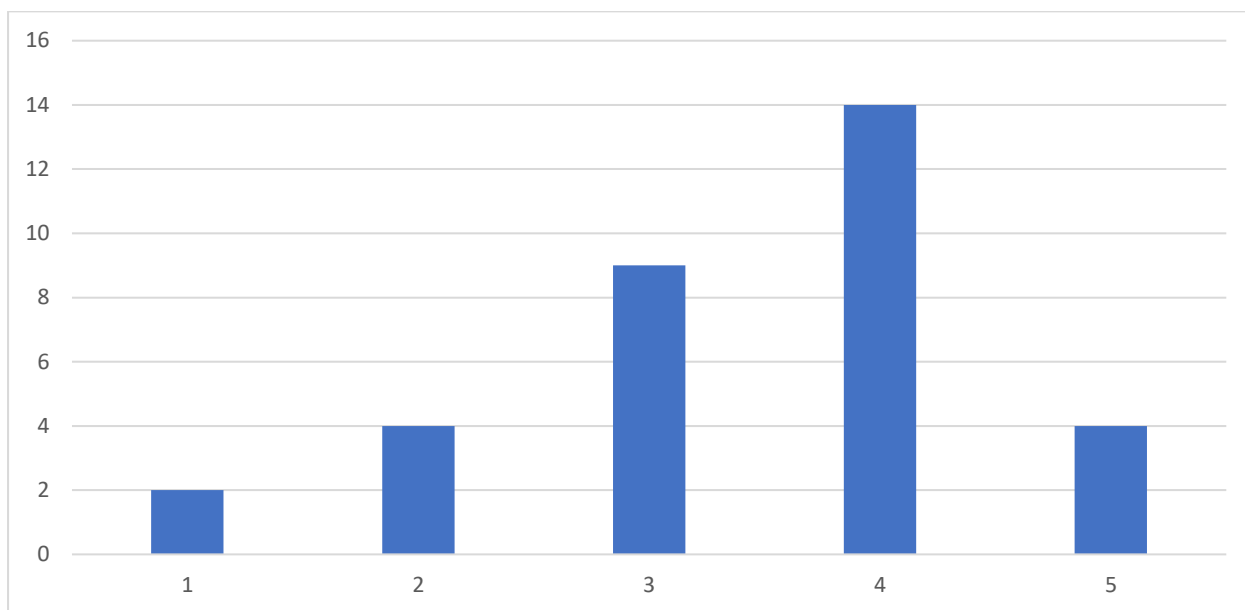
Grafikon 27: Postavljamo specifične kriterije ili ciljeve oko projekata koji trebaju potaknuti kreativnost ili nove ideje.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Više od pola ispitanika, njih 52%, smatra kako Tvrka X potiče kreativnost.

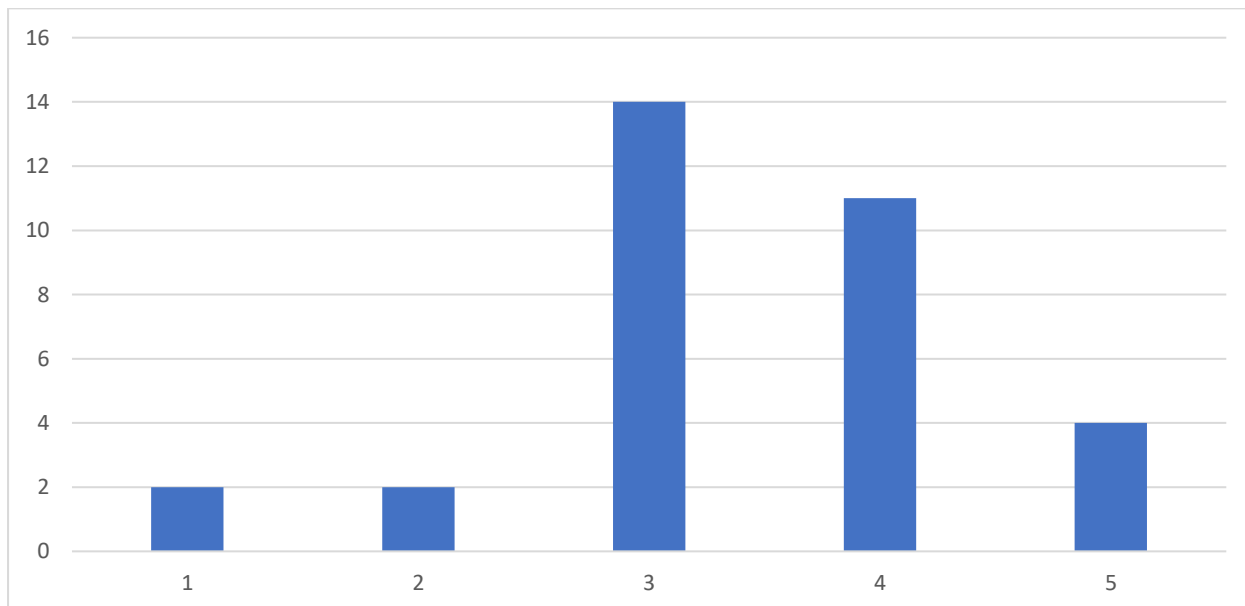
Grafikon 28: Imamo specifičan poslovni proces ili metodologiju za ocjenjivanje i financiranje novih ideja.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

U odnosu na prethodni grafikon, iz ovih rezultata možemo zaključiti slaganje u postotku od 55% da *Tvrtka X* itekako ima kreativno radno okruženje.

Grafikon 29: Naše vodstvo pokazuje da cijeni kreativnost financirajući je.



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Premda je 42% ispitanika ostalo neutralno pri ovoj tvrdnji, 46% ih je ipak izjavilo da smatraju da vodstvo *Tvrtke X* cijeni i potiče kreativnost.

## 7. ZAKLJUČAK

Fokus ovoga rada bio je na određivanju važnosti i utjecaja kreativnosti na poslovanje i profitabilnost pojedine tvrtke. Kao što je objašnjeno u radu, kreativnost čvrsto stoji iza svakog velikog postignuća i napretka u ljudskoj povijesti. Da bi ljudi bili kreativni, moraju zamisliti nove načine gledanja, osjećanja i postojanja. Premda moderni ljudi vole govoriti kako se ne nose najbolje sa promjenama, čovjek je sa evolucijske strane iznimno dobro prilagođen suočavanju sa promjenama - od preživljavanja u različitim klimama do prilagodbe novom načinu života usred globalne pandemije. Kao što se moglo vidjeti tijekom COVIDa-19, ljudska bića su u stanju radikalno promijeniti načine na koje rade, međusobno komuniciraju te u suštini, žive svoje živote. Mnogi se istraživači slažu da je za rješavanje problema i iskorištavanje prilika potrebno kreativno razmišljati kako bi bilo moguće doći do novih i korisnih ideja. To je posebno izraženo u poslovnome svijetu.

Tumačenjem anketnih odgovora te brojnih studija spomenutih u radu, vidljivo je da je cilj rada u potpunosti ispunjen.. Na temelju teorijskog dijela, kao i provedene ankete, dani su odgovori na utjecaje kreativnog stila vođenja tvrtke na njenu profitabilnost te na produktivnost zaposlenika, kao i na pitanje kojim su okruženjem zaposlenici zadovoljniji. S obzirom na to da kompanija u pitanju posluje na svakom kontinentu izuzev Antarktike te je upravljana na isti način diljem svijeta, može se zanemariti što je istraživanje provedeno na samo jednom tržištu zato jer je stanje na svakom pojedinom tržištu indikativno cjelokupnom stanju unutar spomenute kompanije. Iz većine odgovora u istraživanju vidljivi su rezultati da prevladava opće uvriježeno mišljenje da je *Tvrtka X* u kojoj rade ispitanici uistinu kreativna te se njome upravlja na isto takav način, ponajviše na *Grafikonima 9 i 27* koji prikazuju te rezultate. Uzimajući to u obzir, kao i trenutno stanje *Tvrtke X* na vrhu vodećih duhanskih kompanija, sa sigurnošću se može reći da je prva hipoteza, ***H1 - Kreativni stil vođenja tvrtke je u pozitivnoj korelaciji sa profitabilnošću***, potvrđena.

Kao što je prikazano u teorijskom dijelu, najbolji rezultati se postižu radom u timu, a posebice ukoliko taj tim prakticira razne metode pobuđivanja kreativnosti. Poduzeća trebaju poticati način razmišljanja o kontinuiranom učenju potičući zaposlenike da samostalno traže nove informacije, znanja te nove načine obavljanja poslova. Pojedinaac može odmah iskusiti benefite od rada s kreativcima koji dijele njegovu perspektivu, ali imaju različite sposobnosti ili iskustva. Član tima koji ima dublju stručnost, prethodno iskustvo s određenim zadatkom ili drugačije stajalište o scenariju rješavanja problema može prenijeti svježije znanje koje se

kasnije može koristiti u stvarnom svijetu. Sukladno tome, moguće je zaključiti da ljudima više odgovara rad u kreativnom okruženju, čime je potvrđena i druga hipoteza, **H2 - Zaposlenici preferiraju raditi u okruženju koje potiče kreativnost te se osjećaju motiviranijima**, a to je vidljivo kroz cijelo istraživanje s obzirom na to da ispitanici daju u velikoj mjeri pozitivne odgovore vezane uz kreativnost tvrtke, zadovoljstva svojom pozicijom te mjeri u kojoj ih se potiče na kreativnost.

Sve više i više poslodavaca u današnje vrijeme ne samo da cijeni kreativnost kada je iskazana, već i očekuje od svojih zaposlenika određenu dozu kreativnosti. Znanstveno je dokazano da kada ljudi obavljaju jedan te isti posao iz dana u dan, ne samo da gube svu motivaciju za tim poslom, već postaju i deprimirani što zauzvrat rezultira slabijim performansama. Kreativnost unosi raznovrsnost i uzbuđenje u situaciju, a kada su zaposlenici entuzijastični oko dolaska na posao, logično je da će se i njihova produktivnost i rezultati povećati i poboljšati. S obzirom na to da je iz rezultata istraživanja vidljivo da je *Tvrtka X* kreativna, zadnju hipotezu, **H3 - Postoji veća produktivnost zaposlenika u tvrtkama koje se percipiraju kao kreativne**, najbolje potvrđuju odgovori prikazani u *Grafikonu 16* gdje 79% ispitanika tvrdi kako imaju dojam da su puno produktivnijima ukoliko rade u kreativnom okruženju, *Grafikonu 21* gdje 85% ispitanika tvrdi da postižu bolje rezultate radeći u timu (za timove smatraju da potiču kreativnost kao što je vidljivo u *Grafikonu 22*) te najviše u *Grafikonu 6* gdje čak 88% ispitanika izjavljuje da su produktivniji ukoliko rade u okruženju u kojem ih se potiče da budu kreativni.

Iz godine u godinu, sve više i više istraživanja se provodi na temu važnosti i utjecaja kreativnosti u cjelokupnom životu pojedinca, od odrastanja preko studiranja pa sve do ponašanja na radnom mjestu. Otkako je kreativnost došla u fokus sredinom 20. stoljeća, nije trebalo dugo da ljudi shvate koliki utjecaj može imati na profitabilnost poslovanja. Iz toga razloga, posve je jednostavno zaključiti zašto poslodavci diljem svijeta zahtijevaju od svojih zaposlenika u sve većoj mjeri da budu što kreativniji.

**Zaključno:** kreativnost na radnom mjestu u središnjici je budućnosti poslovanja. Ona itekako može odrediti koliko će neka kompanija biti uspješna. Ljude je potrebno od rane dobi učiti načinima razvijanja kreativnosti kako bi, kada vrijeme dođe, bili pripremljeni i kompetentni na tržištu rada. U svijetu koji se rapidno mijenja praktički iz dana u dan, više nije dovoljno savladavanje određene vještine ili načina rješavanja nekog zadatka. Potrebno je konstantno usavršavanje te razvijanje i osmišljavanje novih pristupa starim problemima.

# LITERATURA

## Knjige i znanstveni časopisi

1. **Amabile, T. M.** (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of personality and social psychology*, 48(2), 393.
2. **Arar, Lj. i Rački, Ž.** (2003). Priroda kreativnosti, Sveučilište u Rijeci
3. **Barron, F.** (1988). Putting creativity to work. In R. J. Sternberg (ur.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (76-98). New York: Cambridge University Press
4. **Basadur, M.** (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The leadership quarterly*, 15(1), 103-121.
5. **Bolfek, B., Stanić, M., i Knežević, S.** (2012). Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(1), 146-167.
6. **Carson, D. K.** (1999). The importance of creativity in family therapy: A preliminary consideration. *The Family Journal: counseling and therapy for couples and families*, 7, 326-334.
7. **Chamorro-Premuzic, T.** (2006). Creativity versus conscientiousness: Which is a better predictor of student performance?. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition*, 20(4), 521-531.
8. **Cooper, B. L., Clasen, P., Silva-Jalonen, D. E., & Butler, M. C.** (1999). Creative performance on an in-basket exercise: Effects of inoculation against extrinsic reward. *Journal of Managerial Psychology*.
9. **Cramond, B., Kim, K. H., & VanTassel-Baska, J.** (2010). The relationship between creativity and intelligence.
10. **Csikszentmihalyi, M.** (1997). Flow and the psychology of discovery and invention. *HarperPerennial, New York*, 39.
11. **Feist, G. J.** (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review*, 2(4), 290-309.
12. **Feurer, R., Chaharbaghi, K. & Wargin, J.** (1996). Developing creative teams for operational excellence. *International Journal of Operations & Production Management*

13. **Forrester Consulting** (2014). The creative dividend: How creativity impacts business results.
14. **Franken, R. E.** (1994). Human motivation. Brooks/Cole Publishing Company
15. **George, J. M., & Zhou, J.** (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513.
16. **Hennessey, B. A., Amabile, T. M., & Martinage, M.** (1989). Immunizing children against the negative effects of reward. *Contemporary educational psychology*, 14(3), 212-227.
17. **Jung-Beeman, M., Bowden, E. M., Haberman, J., Frymiare, J. L., Arambel-Liu, S., Greenblatt, R., et al.** (2004). Neural activity when people solve verbal problems with insight. *PLoS biology*, 2(4), e97.
18. **Kahn, K. B.** (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-457.
19. **Kaufman, J.C.** (2016). Creativity 101. Springer Publishing Company
20. **Liu, S.** (2021, March). Competition and valuation: a case study of Tesla Motors. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 692, No. 2, p. 022103). IOP Publishing.
21. **Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard Jr, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., et al.** (1996). Intelligence: knowns and unknowns. *American psychologist*, 51(2), 77.
22. **Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C.** (2010). Creative leadership: Skills that drive change. Sage Publications.
23. **Roy, D. D.** (1996). Personality model of fine artists. *Creativity Research Journal*, 9, 391–394.
24. **Silvia, P. J., Winterstein, B. P., Willse, J. T., Barona, C. M., Cram, J. T., Hess, K. I., et al.** (2008). Assessing creativity with divergent thinking tasks: Exploring the reliability and validity of new subjective scoring methods. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2, 68–85.
25. **Sohmen, V. S.** (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1).
26. **Somolanji, I. i Bognar, L.** (2008). Kreativnost u osnovnoškolskim uvjetima. *Život i škola* (19), 87.
27. **Srića, V.** (2017). Sve tajne kreativnosti. Zagreb: Algoritam
28. **Sternberg, R. J.** (Ed.) (1994). Thinking and problem solving.

29. **Sternberg, R. J.** (1996). *Cognitive psychology*. Fort Worth: Harcourt Brace & Company.
30. **Sternberg, R. J.** (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18, 87–88.
31. **Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E.** (2002). *The creativity conundrum*. Philadelphia: Psychology Press
32. **Stoll, L., & Temperley, J.** (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.
33. **Zhou, J., & George, J. M.** (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 545-568.
34. **World Economic Forum, V.** (2020). *The future of jobs report 2020*.

### **Internetske stranice**

1. **Beaty, R.** (2018). New study reveals why some people are more creative than others, *The Conversation*, 15. siječnja, dostupno na: <https://theconversation.com/new-study-reveals-why-some-people-are-more-creative-than-others-90065> (pristup: 06. ožujka 2022.)
2. **Bharath Kumar J.** (2017). The story of PayPal, *Medium*, 21. svibnja, dostupno na: <https://medium.com/@bharath.bkj/the-story-of-paypal-b708efe83064> (pristup: 16. listopada 2022.)
3. **Cox, D.** (2013). Are some people born creative?, *The Guardian*, 19. rujna, dostupno na: <https://www.theguardian.com/science/blog/2013/sep/19/born-creative-study-brain-hemingway> (pristup: 05. ožujka 2022.)
4. **Elon Musk Biography**, dostupno na: <https://www.notablebiographies.com/news/Li-Ou/Musk-Elon.html> (pristup: 16. listopada 2022.)
5. **Gale Encyclopedia of E-Commerce, X.com**, dostupno na: <https://www.encyclopedia.com/economics/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/xcom> (pristup: 16. listopada 2022.)
6. **Huddleston Jr., T.** (2018). How Elon Musk founded zip2 with his brother Kimbal, *CNBC*, 19. lipnja, dostupno na: <https://www.cnbc.com/2018/06/19/how-elon-musk-founded-zip2-with-his-brother-kimbal.html> (pristup: 16. listopada 2022.)
7. **Indeed Editorial Team** (2021), *The Importance of Creativity in Business*, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-creativity-in-business> (pristup: 09.11.2022.)



8. **Luebering, J.E., Gregersen, E., Schreiber, A. B.** (2013), Tesla, inc., dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/Tesla-Motors> (pristup: 16. listopada 2022.)
9. **Mann, M.** (2021) The Story of Elon Musk's First Company, 05. svibnja, dostupno na: <https://www.sitebuilderreport.com/origin-stories/elon-musk> (pristup 16. listopada 2022.)
10. **Mathias M.** (2015/2016). Enlightened entrepreneurship: the success of Elon Musk, dostupno na: [http://tesi.luiss.it/18528/1/180631\\_MAIR\\_MATHIAS.pdf](http://tesi.luiss.it/18528/1/180631_MAIR_MATHIAS.pdf) (pristup: 16. listopada 2022.)
11. **Nikola Tesla Biography, Facts and Inventions**, dostupno na: <https://www.britannica.com/biography/Nikola-Tesla> (pristup 25. listopada 2022.)
12. **Shead, S.** (2021.). Elon Musk's brain computer start-up raises \$205 million from Google Ventures and others, dostupno na: <https://www.cnbc.com/2021/07/30/elon-musks-neuralink-backed-by-google-ventures-peter-thiel-sam-altman.html> (pristup: 16. listopada 2022.)
13. **Udemy.** (2018). 2018 Workplace Distraction Report, dostupno na: <https://research.udemy.com/wp-content/uploads/2018/03/Workplace-Distraction-Report-2018-2021-Rebrand-v3-gs.pdf> (pristup: 10. kolovoza 2022.)

## POPISI SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### Popis slika

Slika 1. Povezanost reznjeva mozga unutar visoko kreativne mreže.....	9
Slika 2. Četiri faze kreativnog procesa .....	12

### Popis tablica

Tablica 1. Horizontalna analiza bilance <i>Tvrtke X</i> kroz promatrano razdoblje (u milijunima funti) .....	43
Tablica 2. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka <i>Tvrtke X</i> kroz promatrano razdoblje (u milijunima funti) .....	43
Tablica 3. Pokazatelji likvidnosti <i>Tvrtke X</i> kroz promatrana razdoblja .....	44
Tablica 4. Pokazatelji zaduženosti <i>Tvrtke X</i> kroz promatrana razdoblja .....	44
Tablica 5. Pokazatelj ekonomičnosti <i>Tvrtke X</i> kroz promatrana razdoblja.....	45
Tablica 6. Pokazatelji profitabilnosti <i>Tvrtke X</i> kroz promatrana razdoblja.....	45

### Popis grafikona

Grafikon 1. Vodeće duhanske kompanije u 2021. prema neto prodaji (u milijardama dolara) .....	41
Grafikon 2: Spol ispitanika .....	47
Grafikon 3: Stručna sprema ispitanika.....	47
Grafikon 4: Dob ispitanika.....	48
Grafikon 5: Koliko se često napominje važnost kreativnog razmišljanja i osmišljavanja kreativnih rješenja na vašoj razini zaposlenja? .....	48
Grafikon 6: U kojem od navedenih slučajeva se smatrate više produktivnima? .....	49
Grafikon 7: Koliko često radite u timu pri obavljanju zadataka i osmišljavanju rješenja?.....	49
Grafikon 8: Mnogi članovi menadžmenta poznati su po svom iskustvu u razvoju inovativnih ideja. .	50
Grafikon 9: Zaposlenici koji razvijaju inovativne ideje dobivaju dodatne nagrade za svoje ideje i trud. ....	50
Grafikon 10: Zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata za to dobivaju priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta.....	51
Grafikon 11: Pojam „onaj koji preuzima rizik“ smatra se pozitivnim opisom za kolege u mom radnom okruženju.....	51
Grafikon 12: Zaposlenik s dobrom idejom često dobiva slobodno vrijeme za razvoj ideje. ....	52
Grafikon 13: U poduzeću u kojem radim brzo se prihvaćaju metode rada koje razvijaju vlastiti zaposlenici.....	52
Grafikon 14: Unapređenje obično slijedi kao rezultat razvoja inovativnih ideja.....	53
Grafikon 15: Zaposlenici koji razvijaju kreativne ideje su često ohrabreni od strane nadređenih. ....	53
Grafikon 16: Uviđam promjenu na bolje kada se govori o rezultatima koje postižem, ukoliko moji nadređeni potiču kreativno razmišljanje i rad u timovima.....	54

Grafikon 17: Smatram da imam dovoljno slobode kako bi u svom radu bio/la kreativan/na i na taj način utjecao/la na uspjeh poduzeća. ....	54
Grafikon 18: <i>Tvrtka X</i> dovoljno potiče stvaranje novih ideja od strane zaposlenika na mojoj razini...	55
Grafikon 19: Poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća dovodi do povećanja konkurentske prednosti. ....	55
Grafikon 20: Smatram kako je moje radno mjesto prilagođeno meni, mojim mogućnostima i potencijalu kako bi prikazao/la na koje sve načine mogu doprinijeti uspjehu poduzeća (sloboda za kreativno razmišljanje, rješavanje različitih zadataka i sl.).....	56
Grafikon 21: Dolazim do boljih rješenja ukoliko radim u timu. ....	56
Grafikon 22: Rad u timu potiče kreativno razmišljanje. ....	57
Grafikon 23: Tvrtke koje su kreativnije imaju veće poslovne koristi poput rasta prihoda i tržišnog udjela.....	57
Grafikon 24: Tehnologija omogućuje našim zaposlenicima inovacije ili pronalaženje kreativnih rješenja za probleme. ....	58
Grafikon 25: Budući da rano usvajamo najnovije tehnologije, u prednosti smo u odnosu na našu konkurenciju. ....	58
Grafikon 26: U usporedbi s tvrtkama koje su prepoznate po svojoj kreativnosti, <i>Tvrtka X</i> spada pod iznimno kreativne.....	59
Grafikon 27: Postavljamo specifične kriterije ili ciljeve oko projekata koji trebaju potaknuti kreativnost ili nove ideje. ....	59
Grafikon 28: Imamo specifičan poslovni proces ili metodologiju za ocjenjivanje i financiranje novih ideja.....	60
Grafikon 29: Naše vodstvo pokazuje da cijeni kreativnost financirajući je.....	60