



# PRIRUČNIK

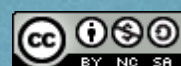
"Razvoj poduzetničkog  
načina razmišljanja u okviru  
obrazovanja za odrasle"



funded by



Erasmus+





**NASLOV:**

Priručnik „Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u okviru obrazovanja za odrasle“

**PROJEKT:**

„Kreativnost i inovacije u obrazovanju za odrasle za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod građana i građanki sa smanjenim mogućnostima“, financiran je od strane *Nationale Agentur Bildung für Europa* pri Saveznom institutu za stručno obrazovanje, njemačke Nacionalne agencije za Erasmus+ program za obrazovanje odraslih.

**Projektne partneri su:**

- *Youth Power Germany e.V.*, Njemačka
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje „*CNELL*“, Srbija
- *Ung Kraft / Youth Power*, Švedska
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Hrvatska
- *DOMAS – training, consultation and business services*, Hrvatska
- Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom „*ITECCION*“, Srbija

**AUTORI I AUTORKE:**

Domagoj Morić  
Armin Čerkez  
Danijela Matorčević  
Nedim Mičijević  
Miloš Matorčević  
Franjo Brkan  
Stanče Matović

**UREDNIK:**

Armin Čerkez

**PRIJEVOD:**

Lea Pavlović

**GRAFIČKI DIZAJN:**

Daniel Medeiros

**IZDAVAČ:**

*Youth Power Germany e.V.*, Njemačka

Berlin, Njemačka  
2021.

## Sadržaj

O PROJEKTU .....	5
UVOD .....	7
NEFORMALNO OBRAZOVANJE (NFO) I OBRAZOVANJE ODRASLIH ZA RAZVOJ KOMPETENCIJA GRAĐANA/KI I ODRASLIH UČENIKA/CA .....	8
PODUZETNIČKO UČENJE – NAČIN OBOGAĆENJA OBRAZOVANJA ODRASLIH .....	10
Što je to poduzetničko učenje? .....	10
Zbog čega je poduzetničko učenje važno za obrazovanje odraslih? .....	10
Modeli poduzetničkog učenja .....	11
PODUZETNIŠTVO NOVE ERE I ŠTO ONO ZNAČI ZA EDUKATORE/ICE .....	14
PODUZETNIČKA INTELIGENCIJA – GLAVNE KARAKTERISTIKE I USPJEŠNE STUDIJE SLUČAJA .....	16
PODUZETNIČKI NAČIN RAZMIŠLJANJA U OBRAZOVANJU ODRASLIH .....	18
Što je to poduzetnički način razmišljanja? .....	18
Metodologija za podučavanje/obučavanje poduzetničkog načina razmišljanja .....	18
Programi obrazovanja odraslih za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u našim zajednicama – uspješne studije slučaja .....	20
INTRAPERSONALNE I INTERPERSONALNE VJEŠTINE, UČENJE I INTELIGENCIJA .....	23
Interpersonalne vještine: vještine komunikacije i slušanja .....	24
Interpersonalne vještine: upravljanje konfliktima .....	29
Interpersonalne vještine: empatija .....	30
Intrapersonalne vještine: postavljanje ciljeva .....	32
Intrapersonalne vještine: samomotiviranje .....	33
Intrapersonalne vještine: otpornost .....	34
PROGRAMI ZA RAZVOJ PODUZETNIČKOG NAČINA RAZMIŠLJANJA U NAŠIM ZAJEDNICAMA – FOKUS NA intRAPersonalne VJEŠTINE .....	36
Programi za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u našim zajednicama – fokus na intrapersonalne vještine .....	36
Metodologija za podučavanje/obučavanje odraslih učenika/ca intrapersonalnim vještinama u okviru poduzetničkog načina razmišljanja .....	38
PROGRAMI ZA RAZVOJ PODUZETNIČKOG NAČINA RAZMIŠLJANJA U NAŠIM ZAJEDNICAMA – FOKUS NA intERpersonalne VJEŠTINE .....	40
Programi za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u našim zajednicama – fokus na interpersonalne vještine .....	40
Metodologija za podučavanje/obučavanje odraslih učenika/ca interpersonalnim vještinama u okviru poduzetničkog načina razmišljanja .....	41
ZNAČAJ KOMPETENCIJE KREATIVNOSTI I INOVACIJE ZA RAZVOJ PODUZETNIČKOG NAČINA RAZMIŠLJANJA .....	43
Kreativnost i inovacija u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja .....	43



Kreativnost i pet stadija kreativnog procesa .....	43
Inovacija i vrste inovacije.....	44
Metodologija za podučavanje/obučavanje kreativnosti i inovacije za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja.....	47
ZAVRŠNE RIJEČI .....	53
.....	53
LITERATURA .....	54

## O PROJEKTU

---

Naslov projekta: „Kreativnost i inovacije u obrazovanju za odrasle za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod građana i građanki sa smanjenim mogućnostima“

Suočavanje s dugotrajnom nezaposlenošću je često veoma teško za građane i građanke i manifestira se kroz različita pitanja, od psiholoških do financijskih. Različiti nivoi politika - europski, nacionalni i regionalni - izvijestili su da ne postoje pouzdani putevi kroz obrazovanje i obuku koji vode kvalitetnom zapošljavanju. Formalno obrazovanje često ne uspijeva razviti vještine potrebne za zapošljavanje, a posebno one koje se tiču poduzetništva. Rezultati PISA procjena koje se provode u zemljama OECD-a pokazuju da jedan/na na svakih 5 učenika i učenica tokom formalnog obrazovanja ne razvija osnovni nivo vještina koji bi im omogućio da aktivno sudjeluju u društvu (OECD, 2013.).

Samozapošljavanje i poduzetništvo pokazali su se dragocjenom opcijom za izgradnju karijere. Kompetencija poduzetništva kao jedna od ključnih kompetencija karakterizira se kao transverzalna tj. odnosi se na sve sfere života i stoga vrši puno širi utjecaj od utjecaja na posao i privredu.

Nezaposleni/e građani/ke u našim zajednicama su korisnici/ce naših aktivnosti i njihove potrebe direktno utječu na naše potrebe, potrebe partnerskih organizacija. Stoga, nakon kratke ankete među korisnicima/cama, svi partneri su se složili da svoje NFE aktivnosti u obrazovanju odraslih moraju poboljšati kvalitetnim poduzetničkim učenjem (eng. *Entrepreneurial Learning, EL*), kako bi osigurali kvalitetne, atraktivne i efikasne aktivnosti za osobni i profesionalni razvoj građana/ki sa smanjenim mogućnostima u svojim zajednicama.

Ovaj projekt će zadovoljiti te potrebe i pružit će više mogućnosti za umrežavanje i razmjenu između partnera u organizaciji i promociji poduzetničke inteligencije i poduzetničkih kompetencija građana/ki; mi proizvodimo rezultate koji će služiti kao kvalitetan materijal za upravljanje znanjem za obrazovanje sadašnjih i budućih edukatora/ica za odrasle za efikasno i efektivno osnaživanje i mentorstvo nezaposlenih građana/ki za razvoj poduzetničkog razmišljanja.

Uprkos činjenici da je poduzetništvo jedan od prioriteta na dnevnom redu u političkim dokumentima EU, mnogi programi poduzetništva u redovnom i formalnom sistemu obrazovanja odraslih zadržavaju svoj fokus na razvoju poslovnih vještina. Otvara se pitanje kako netko može postati kreativan mislioc ili razviti osjećaj za inicijativu u okruženju kao što je naše (škole, društvo, kultura) koje se i dalje zasniva na prenošenju konvergentnih informacija (jedno rješenje i jedan točan odgovor) i koje ne daje prostora za pravljenje grešaka.

Ovaj prijedlog će poboljšati postojeće modele i programe obuke za obrazovanje odraslih za poduzetništvo sa elementima kreativnosti i razvoja poduzetničkog razmišljanja. Projekt je dizajniran da stvori kvalitetan inovativan model obuke za poduzetničko obrazovanje odraslih, odgovarajući na postojeće potrebe za modernizacijom poduzetničkog učenja i pružajući inovativne i kreativne alate za učenje za podršku kvalitetnom obrazovanju odraslih.

Cilj projekta je smanjiti razlike u ishodima učenja između različitih grupa učenika/ca (građana/ki sa smanjenim mogućnostima, ali i ostalih građana/ki). To će se postići promoviranjem većeg broja mogućnosti zapošljavanja za građane/ke sa manje mogućnosti i ohrabriranjem njihovog bavljenja poduzetništvom. Projekt koristi pristup uključivanja osoba sa smanjenim mogućnostima, budući da je direktno povezan s osnaživanjem pripadnika/ca različitih marginaliziranih grupa, osoba sa migrantskim ili izbjegličkim porijeklom, a zatim i osoba različitog porijekla suočenih sa socijalnim preprekama. Podizanje kapaciteta organizacija za pružanje inkluzivnih programa za poduzetništvo osigurati će sudjelovanje ove ciljane grupe u aktivnostima građana/ki koje pružaju partnerske organizacije.



Stoga, ciljevi projekta su:

- Osnaživanje nezaposlenih građana/ki (s nižim nivoom bazičnih vještina za poduzetništvo) za poduzetničku inteligenciju i razvoj poduzetničkog razmišljanja (uključujući intrapersonalne i interpersonalne socijalno-emocionalne i kreativne kompetencije);
- Osnaživanje naših edukatora/ica za odrasle i poboljšanje upravljanja znanjem institucija i organizacija za obrazovanje odraslih u teoriji i praksi za izgradnju kompetencija edukatora/ica za odrasle u poduzetničkom razmišljanju i kreativnosti u poduzetničkom razvoju građana/ki;
- Razmjena dobrih praksi i dalji razvoj kvalitetnog strateškog partnerstva između partnera iz 4 europske zemlje koje su suočene sa različitim realnostima u pogledu samozapošljavanja i poduzetništva građana/ki.

Projektne aktivnosti su:

- A1 Projektni menadžment
- M1 Inicijalni *kick-off* sastanak
- O1 Priručnik „Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u okviru obrazovanja za odrasle“
- M2 Drugi sastanak
- O2 Vodič sa kurikulumom „Upotreba kreativnih metoda za razvoj vještina inovacije i kreativnosti u poduzetništvu za odrasle osobe sa niskim nivoom bazičnih vještina“
- M3 Treći sastanak
- O3 Online kurs „Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja za odrasle osobe sa niskim nivoom bazičnih vještina“
- M4 Četvrti sastanak
- O4 Knjiga alata „Metodologija avanturističkih soba u poduzetničkom obrazovanju za odrasle“
- M5 Peti sastanak
- C1 LTTA „Obuka za trenere i trenerice u obrazovanju odraslih za kreativnost u poduzetništvu građana i građanki sa smanjenim mogućnostima“
- E1, E2, E3, E4 – Otvorene konferencije u Srbiji, Švedskoj, Hrvatskoj i Njemačkoj
- M6 – Evaluacijski sastanak

Projekt će direktno utjecati na kapacitete organizacija da rade na pružanju kvalitetnog, kreativnog i inovativnog obrazovanja za poduzetništvo među, u najvećoj mjeri, nezaposlenim građanima/kama. Očekujemo pozitivne i dugotrajne efekte na partnerske organizacije, koje će povećati svoj kapacitet i kompetencije za pružanje kvalitetnih aktivnosti obrazovanja odraslih za poduzetničko učenje zasnovano na inovativnom pristupu pogodnom za inspiriranje kreativnosti u poduzetništvu.

Projektne partneri su:

- *Youth Power Germany e.V.*, Njemačka
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje „*CNELL*“, Srbija
- *Ung Kraft / Youth Power*, Švedska
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Hrvatska
- *DOMAS – training, consultation and business services*, Hrvatska
- Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom „*ITECCION*“, Srbija



## UVOD

---

Priručnik „Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u okviru obrazovanja za odrasle“ je prvi intelektualni proizvod razvijen u okviru projekta „Kreativnost i inovacije u obrazovanju za odrasle za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod građana i građanki sa smanjenim mogućnostima“. Riječ je o inovativnoj publikaciji sa relevantnim temama korisnim za razvoj poduzetničkog razmišljanja glavne ciljne grupe projekta - nezaposlenih građana/ki sa smanjenim mogućnostima. Priručnik je zasnovan na najnovijim nalazima i rezultatima iz različitih osnovnih domena, karakteristika, ponašanja i vještina (intrapersonalnih, interpersonalnih i kreativnih) koji zajedno čine poduzetnički način razmišljanja i potiču akciju. Priručnik također služi kao teorijski i konceptualni resurs za edukatore/ice odraslih prilikom organiziranja daljeg obrazovanja, obuke i mentorstva građana/ki i u promjeni njihovog načina razmišljanja - inspirirajući ih da prepoznaju previđenu priliku, razviju samopouzdanje i spremnost na rizik te jasno prenose svoje ideje, zatim kako bi se mogli prilagoditi i naučiti iz neuspjeha, i sve to u skladu sa najnovijim dostignućima u poduzetništvu nove ere.

Inovativni karakter prikazanog priručnika „Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u okviru obrazovanja za odrasle“ ogleda se u tome što je riječ o jedinstvenom sveobuhvatnom vodiču razvijenom u suradnji sa visoko profiliziranim stručnjacima/kinjama u području poduzetništva (polazeći od naših projektnih partnera, preko centara i institucija za obrazovanje odraslih, poduzetničkih kompanija, organizacija i klubova), zajedno sa stručnim edukatorima/icama u području poduzetništva, edukatorima/cama za odrasle i psiholozima iz naših organizacija – gdje sve uključene osobe imaju iskustva u NFO i obrazovanju odraslih za poduzetništvo. Ovaj priručnik, stoga, pokriva sve važne i neophodne teme i pristupa im iz različitih uglova, zahvaljujući uključivanju stručnjaka/inja iz različitih profesionalnih sredina, obrazovanja odraslih, sa jedne, i poduzetništva, sa druge strane. Kako ova vrsta sveobuhvatne publikacije o poduzetničkom načinu razmišljanja još uvijek ne postoji, naš projekt i O1 priručnik donose važan i prijeko potreban inovativni aspekt.

Priručnik se sastoji od nekoliko glavnih odjeljaka i poglavlja. Otvara se poglavljem o neformalnom obrazovanju i obrazovanju odraslih kao načinu povećanja kompetencija građana/ki tj. odraslih sudionika/ca u obrazovnim aktivnostima. Zatim slijedi poglavlje o poduzetničkom učenju kao načinu obogaćivanja obrazovanja odraslih i uključuje teorijski okvir poduzetničkog učenja, njegove modele i razloge zbog čega je to važno za obrazovanje odraslih. Naredni odjeljak govori o poduzetništvu nove ere i posljedicama koje ono ima na edukatore/ice odraslih. Zatim, priručnik daje uvid u poduzetničku inteligenciju i njene glavne karakteristike te navodi uspješne studije slučaja. Kako razvijati poduzetnički način razmišljanja u obrazovanju odraslih, fokus je poglavlja koje zatim slijedi i koje daje više uvida u to što podrazumijevamo pod razvojem poduzetničkog načina razmišljanja. Navodi se koja je metodologija njegovog predavanja/obuke i daje prikaz nekoliko uspješnih studija slučaja. Slijedi poglavlje o intrapersonalnim i interpersonalnim vještinama, učenju i inteligenciji, nakon čega slijede poglavlja o razvojnim programima poduzetničkog razmišljanja sa posebnim fokusom na intrapersonalne i interpersonalne vještine. Konačno, posljednje poglavlje priručnika govori o značaju kreativnosti i inovacijskih kompetencija u razvoju poduzetničkog razmišljanja podržanog metodologijom za podučavanje/obuku kreativnih kompetencija i kompetencija inovacije u poduzetničkom razmišljanju.



## NEFORMALNO OBRAZOVANJE (NFO) I OBRAZOVANJE ODRASLIH ZA RAZVOJ KOMPETENCIJA GRAĐANA/KI I ODRASLIH UČENIKA/CA

Neformalno obrazovanje (NFO) je uz formalno i informalno obrazovanje jedna od ključnih komponenti obrazovanja odraslih i procesa cjeloživotnog učenja pojedinaca/ki, kao i grupa. Kao takvo, ono igra važnu ulogu u razvoju kompetencija kod građana/ki tj. odraslih učenika/ca svih starosnih grupa sa različitim osobnim i profesionalnim interesima. Podržava i osposobljava odrasle da razvijaju kompetencije nakon završetka formalnog obrazovanja, što će im omogućiti da se prilagode i razvijaju unutar promjenjivih ekonomija, društava, tržišta rada, kao i osobnih i profesionalnih okruženja.

Iako se NFO najprije pojavio kroz omladinski rad i razvio kroz različite omladinske projekte i obrazovne programe, ono polako postaje sve prepoznatljivije i na polju obrazovanja odraslih uslijed svoje sve veće pristupačnosti i dostupnosti svim građanima/kama. NFO pruža razne mogućnosti i prostore za učenje za razvoj kompetencija. Svaki/a učenik/ca je u mogućnosti odabrati program u kojem želi dobrovoljno sudjelovati na osnovu svojih obrazovnih potreba i interesa, a u cilju razvoja svojih sposobnosti za zapošljavanje. Štoviše, NFO aktivnosti mogu pomoći pojedincima/kama i grupama odraslih da steknu kompetencije potrebne za razvoj vlastitih ideja, projekata ili poduzeća ukoliko poseduju sposobnosti različite od onih koje se zahtjevaju na tržištu rada.

Međutim, kada je riječ o učenju, pojedine osobe miješaju različite vrste učenja. U našem kontekstu razlikuju se tri vrste učenja - formalno, neformalno i informalno učenje.

Formalno učenje se obično dešava u školi i obavezno je. Formalno učenje je strukturirano, ima nastavni program i vode ga nastavnici/ce. Sa druge strane, neformalno obrazovanje se dešava izvan formalnih obrazovnih institucija (škola) i obično uključuje neprofitne organizacije, centre za učenje odraslih ili druge institucije (npr. učenje jezika). Neformalno učenje je strukturirano, dobrovoljno i provode ga edukatori/ce ili treneri/ce. Posljednja vrsta učenja je informalno učenje, koje se dešava svuda oko nas - ono je nestrukturirano, dobrovoljno i vođeno od strane osobe koja uči. Vožnja bicikla je vjerojatno nešto što ste naučili/e u informalnom okruženju za učenje. Učenje je bilo nestrukturirano, vi ste željeli/e naučiti (dobrovoljno je) i vi ste vodili/e proces, uz pomoć ljudi iz vaše okoline. Ili ste možda naučili/e kako dizajnirati vizualne elemente gledajući YouTube videosnimke. Dakle, učenje koje se dešava svakodnevno se može nazvati informalnim učenjem.

Sljedeća tabela pruža dodatne informacije kako razlikovati ova tri tipa učenja:

<b>Formalno</b>	<b>Neformalno</b>	<b>Informalno</b>
Uglavnom u školi	U instituciji, van škole	Svuda
Može biti represivno	Uglavnom ohrabrujuće	Ohrabrujuće
Strukturirano	Strukturirano	Nestrukturirano
Uglavnom unaprijed organizirano	Uglavnom unaprijed organizirano	Spontano
Motivacija uglavnom izvanjska	Motivacija može biti više vanjska	Motivacija je uglavnom unutrašnja
Obavezno	Uglavnom dobrovoljno	Dobrovoljno
Vodi ga nastavnik/ca ili edukator/ica	Može ga voditi edukator/ica ili neka druga osoba	Uglavnom ga vodi osoba koja uči
Procjena učenja	Učenje se uglavnom ne procjenjuje	Učenje se ne procjenjuje
Kontinuirano	Uglavnom nekontinuirano	Nekontinuirano

Tabela je zasnovana na: Eshach, H. (2007). *Bridging In-school and Out-of-school Learning: Formal, Non-Formal and Informal Education. Journal of Science, Education and Technology, 16(2), 171-190*



Kako neformalno obrazovanje može podići nivo kompetencija kod odraslih, u sljedećem dijelu priručnika ćemo se više fokusirati na neformalno učenje i koje su njegove koristi za odrasle sudionike/ce obrazovnih aktivnosti.

Savjet Europe<sup>1</sup> objašnjava neformalno učenje kao učenje van institucionalnog konteksta (van škole). Odnosi se na planirane, strukturirane programe i procese osobnog i socijalnog obrazovanja sudionika/ca, koji za cilj imaju poboljšanje širokog spektra vještina i kompetencija. Neformalno obrazovanje je ključna kompetencija obrazovanja odraslih i uglavnom je strukturirano, zasnovano na cilju učenja, vremenu učenja i specifičnoj podršci učenju, kao i namjernom (dobrovoljnom) sudjelovanju. Ono obično ne dovodi do certifikata, međutim u mnogim slučajevima certifikati se ipak dodjeljuju u cilju boljeg prepoznavanja individualnog učenja.

Prijedlog Savjeta Europe je da neformalno obrazovanje bude dobrovoljno i (u idealnom slučaju) dostupno svima, da bude organizirani proces sa obrazovnim ciljevima, da je participativno, usmjereno na osobu koja uči, da vodi učenju životnih vještina, da pripremi osobu za aktivno građanstvo, da bude zasnovano na uključivanju kako individualnog tako i grupnog učenja sa kolektivnim pristupom, da bude holistički i procesno orijentiran, da se vodi iskustvom i akcijom i da bude organiziran na osnovu potreba sudionika/ca.

Provođenje **NFO programa** i aktivnosti u obrazovanju odraslih donosi niz **koristi**, uključujući:

- ✚ povećanu svijest o potrebi za cjeloživotnim učenjem, osobnim i profesionalnim razvojem;
- ✚ razvoj praktičnih kompetencija koje su potrebne pojedincima/kama kako bi povećali/e svoju zapošljivost ili stvorili/e sebi nova radna mjesta;
- ✚ promociju učenja kroz iskustvo za razvoj kompetencija;
- ✚ komplementarnost formalnom obrazovanju i njegova nadgradnju praktičnim iskustvom;
- ✚ pomoć u prevazilaženju nedostataka koje odrasli/e sudionici/ce mogu imati od formalnog obrazovanja, što im može omogućiti promjenu karijere;
- ✚ podršku razvoju vlastitih talenata, sposobnosti i socijalnih vještina u različitim područjima;
- ✚ razvoj osjećaja za inicijativu, osobnu i društvenu odgovornost, kao i razumijevanje osobne svrhe u društvu;
- ✚ širenje polja mogućnosti i mreže istomišljenika/ca;
- ✚ razvoj osjećaja vlasništva nad osobnim učenjem i razvoj uslijed mogućnosti odabira vlastitog puta i područja u kojem osoba želi učiti i razvijati se;
- ✚ učenje o poduzetništvu i razvoj poduzetničkog načina razmišljanja i inteligencije za pokretanje vlastitog poduzeća.

---

<sup>1</sup> <https://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation/definitions> (eng.)



## PODUZETNIČKO UČENJE – NAČIN OBOGAĆENJA OBRAZOVANJA ODRASLIH

### Što je to poduzetničko učenje?

Do sada je **poduzetničko učenje** definirano na više načina. Jedna od osnovnih razlika koju je predložio Kilakoski<sup>2</sup> razdvaja usku i široku definiciju poduzetničkog učenja. Uska definicija stavlja u fokus društvenu ulogu pojedinca/nke (on/a služi zajednici tako što postaje poduzetnik/ca), dok široka definicija stavlja u fokus odluku pojedinca/nke da se bavi poduzetništvom. Uska definicija uključuje učenje o različitim vrstama poduzetništva, analizu prilika i rizika, financije i budžetiranje, upravljanje projektima ili izradu poslovnog plana. Široka definicija poduzetničkog učenja fokusira se na razvijanje mnogo šireg skupa kompetencija i socijalnih vještina kao što su kreativnost, otpornost, donošenje odluka i pregovaranje.

U puno širem smislu, **poduzetničko učenje** se može definirati kao razvoj poduzetničkih stavova, vještina i znanja koje omogućavaju pojedincu/nki da pretvori kreativne ideje u akciju.<sup>3</sup> Ono ovisi o različitim faktorima koji će pojedinu odraslu osobu odvesti u poduzetničko učenje, a kasnije i do pokretanja vlastitog posla. Neki od tih faktora uključuju ličnost i karakter osobe, njeno obiteljsko porijeklo, socijalno-ekonomsko porijeklo, vrstu i nivo obrazovanja, samosvjesnost, osjećaj identiteta i pripadnosti, mrežu postojećih kontakata u osobnom i profesionalnom životu, prethodna iskustva, raznolikost razvijenih kompetencija, kao i otvorenost za učenje kroz pokušaj i pogrešku, sposobnost razmišljanja o vlastitom putu učenja i prilagođavanje novim tokovima, ukoliko je to potrebno, a na kraju i sposobnost prepoznavanja prilika i preuzimanja inicijative za provođenje ideja u djelo.

Sa druge strane, Peter Erdelyi<sup>4</sup> ističe da **poduzetničko učenje ima dve dimenzije** - jednu koja uključuje osobno učenje i drugu koja uključuje kolektivno učenje. Osobno učenje stavlja u fokus pojedinca/ku i njegova/njena iskustva. Sastoji se od dvije kategorije: upravljanje učenjem (koje se sastoji od iskustvenog učenja i kognitivnih procesa), i obrazovanje iz područja menadžmenta (koje se sastoji od radnog mjesta, obrazovne institucije i vladinog upravljanja). U svojoj suštini to je proces prepoznavanja mogućnosti i donošenja odluke o njima. Kolektivno učenje stavlja u fokus interakciju pojedinca/nke u okviru već postojećeg poduzeća ili u okviru ekosistema. Svijest o pripadanju određenoj mreži je od presudnog značaja, posebno kada je riječ o postojećoj lokalnoj mreži i nacionalnom sistemu inovacija čiji je osoba dio. Obje dimenzije poduzetničkog učenja trebaju potaknuti pojedince/nke na akciju koristeći već dostupne resurse koji su im nadohvat ruke.

### Zbog čega je poduzetničko učenje važno za obrazovanje odraslih?

Važno je razlikovati poduzetničko obrazovanje za odrasle koje za cilj ima razvijanje umijeća, sa jedne strane, i poduzetničko učenje čiji je cilj razvoj poduzetničkog načina razmišljanja i inteligencije koji pokreću transformaciju ponašanja, uvjerenja i vrijednosti pojedinaca/nki i koje pomaže da se osobe razvijaju u osobnom i profesionalnom području, sa druge. To je jedan od razloga zašto je poduzetničko učenje toliko važno i zbog čega bi ga trebalo uključiti u programe i aktivnosti obrazovanja odraslih.

<sup>2</sup> Kilakoski, T. (2014). *Entrepreneurial learning and the ethos of youth wok: Reflection on a difficult relationship. Young people, entrepreneurship & non-formal learning: A work in progress. SALTO-Youth Participation Resource Centre, 20-32.*

<sup>3</sup> NSW Government (2020, December 16). *Entrepreneurial Learning*. <https://education.nsw.gov.au/teaching-and-learning/curriculum/career-learning-and-vet/career-learning/entrepreneurial-learning> (Pristupljeno 22.4.2021.)

<sup>4</sup> Erdelyi, P. (2015). *The Matter of Entrepreneurial Learning: A Literature Review*. Bournemouth University Executive Business Centre



Promjena načina razmišljanja i uvjerenja je ono što pokreće inovacije, potiče pojedince/ke da ideje pretvaraju u mogućnosti, pronađu kreativna rješenja za postojeće probleme u društvu, primjene ta rješenja kroz posao, uče iz vlastitih uspjeha i neuspjeha i razvijaju hrabrost da iznesu svoje kompetencije na tržište u vidu vlastitog poduzeća. Zbog ovoga, ali i činjenice da mnoge osobe ne uspijevaju ispuniti se na tržištu rada kao zaposlene osobe uslijed njihovih različitih i jedinstvenih sposobnosti, važno je ponuditi ovakve programe i odraslima. Čak i ako poduzetničko učenje ne rezultira pokretanjem poduzeća, ono može donijeti duboku osobnu transformaciju pojedinaca/ki, koji/e će tada imati veći potencijal postati aktivniji/e građani/ke, uključiti se u javni život, pokrenuti projekte ili inicijative, organizirati događaje ili debate, pokrenuti neprofitne organizacije i još mnogo toga što bi imalo djelotvornog utjecaja na zajednicu u cjelini.

Još jedna prednost poduzetničkog učenja u obrazovanju odraslih je učenje o tome kako uzeti vlastiti život u svoje ruke i kako preuzeti odgovornost za osobni i profesionalni rast i razvoj, umjesto oslanjanja na vanjske resurse i pomoć drugih ili različitih institucija. Odrasle osobe uče kako biti svjesne vlastitih stavova, uvjerenja, vrijednosti, ponašanja i kompetencija. Samosvjesnost i refleksija su neki od najvažnijih dijelova započinjanja unutrašnje promjene koja kao rezultat pokreće promjene u zajednicama i transformira ih.

Na kraju, poduzetničko učenje podiže svijest o važnosti cjeloživotnog učenja za prilagođavanje svijetu koji se neprestano mijenja i to na različitim nivoima. Da bi mogli/e ponuditi svoje jedinstvene i različite sposobnosti kroz poduzeće i u vidu usluge ili proizvoda namjenjene/og lokalnoj, nacionalnoj ili globalnoj zajednici, poduzetnici/ce moraju razviti način razmišljanja o stalnim promjenama, razvoju i rastu, ali i biti spremni/e suočiti se sa rizicima i neizvjesnostima.

## Modeli poduzetničkog učenja

Do sada su razvijeni različiti modeli poduzetničkog učenja. Iako svaki model u fokus stavlja različite aspekte poduzetničkog učenja, ono što im je svima zajedničko jesu praktično učenje (učenje kroz rad), iskustveno i kontekstualno učenje.

### Ciklus poduzetničkog učenja

Iskustveno učenje je srž Kolbovog ciklusa učenja<sup>5</sup> koji objašnjava da je učenje cikličke prirode i da se odvija kroz četiri transformativne faze. Da bi se poduzetnik/ca mogao/la transformirati, potrebno je proći kroz sve četiri faze procesa, uključujući i razmišljanje o iskustvu, kako bi mogao/la analizirati proces učenja i u skladu s tim prilagoditi svoje ponašanje prije nego što započne novo iskustvo učenja.

#### Četiri stadija Kolbovog ciklusa učenja:

- ✚ Apstraktna konceptualizacija – razmišljanje i formiranje koncepata na već postojećim znanjima;
- ✚ Aktivno eksperimentiranje – aktivno eksperimentiranje i poduzimanje akcije u skladu sa predznanjem;
- ✚ Konkretno iskustvo – novo iskustvo kao rezultat poduzetih akcija zasnovanih na konceptualizaciji;
- ✚ Reflektivno promatranje – razmišljanje o ishodu procesa donošenja odluke.

---

<sup>5</sup> Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



Budući da je riječ o cikličkom modelu, on nema unaprijed definirani početak niti kraj, a ovisno o kontekstu, učenje može započeti iz bilo koje faze ciklusa. Čim učenik/ca jednom prođe kroz cijeli ciklus, započinje novi ciklus.

### Konceptualni okvir poduzetničkog učenja kao iskustvenog procesa

Slično Kolbovom ciklusu učenja, Politis<sup>6</sup> vidi iskustvo kao centralnu točku procesa poduzetničkog učenja. Tvrdi da je iskustvo karijere određene osobe snažno povezano sa njenom sposobnošću da prepozna priliku za učenje koja bi mogla imati transformativni utjecaj na nju. Ovaj koncept objašnjava da se poduzetničko učenje odvija kada poduzetnik/ca preispituje prošla iskustva učenja tokom procesa donošenja odluke o određenoj prilici koja se našla na njegovom/njenom poduzetničkom putu. Ovaj model prepoznaje prethodna iskustva i karijernu orijentaciju kao glavne pokretače transformacije kroz poduzetničke aktivnosti učenja.

### Konceptualni model zasnovan na narativu

Na osnovi rezultata studije provedene među poduzetnicima/cama u nastajanju, Rae<sup>7</sup> je predložio **konceptualni model zasnovan na narativu**. Ovaj model se sastoji od tri glavne teme koje su bile zajedničke svim sudionicima/cama studije. One uključuju:

- ✚ **Osobnu i društvenu prezentaciju** koja se sastoji od narativne konstrukcije identiteta, uloge obitelji, identiteta kao prakse i napetosti između sadašnjeg i budućeg identiteta;
- ✚ **Ostvareno poduzeće** koje se sastoji od sudjelovanja i pridruživanja poduzeću, pregovaračkog značenja, strukture i prakse, promjene uloga tokom vremena, angažiranja u mrežama vanjskih odnosa;
- ✚ **Kontekstualno učenje** koje se sastoji od praktičnih teorija poduzetničkog djelovanja, prepoznavanja mogućnosti kroz kulturno sudjelovanje i učenje kroz uživanje u industriju.

Pojedinac/nka je u središtu procesa učenja u ovom modelu koji je zamišljen kao holistički model poduzetničkog učenja koji podržava poduzetnike/ce u razumijevanju njihovog procesa učenja. Sve tri teme su podjednako važne i u stalnoj su interakciji – jedna utječe na drugu, a promjena u jednom području dovodi do promjene u drugom.

Tema osobne i društvene prezentacije podrazumijeva da na identitet poduzetnika/ca utječu njegovo/njeno porijeklo, porijeklo obitelji, obrazovanje i društveni odnosi. Rae podrazumijeva da se identitet gradi kroz individualno samopripovijedanje autobiografskih priča u kojima osoba istovremeno igra glavnu ulogu, pripovijeda pruču i njen/a je autor/ica. Obitelj igra značajnu ulogu u oblikovanju tog identiteta koji se zatim mijenja kao posljedica obiteljskih prilika. Poduzetnici/ce idu tom putanjom jer postoji nesklad između njihovog sadašnjeg i budućeg željenog identiteta. Oni/e žele stvoriti novi identitet i drugačiju stvarnost za sebe time što će postati poduzetnici/ce. Kroz ovaj proces preuzimaju odgovornost za oblikovanje budućnosti što dovodi do premještanja postojećeg identiteta, koji je definiran u njihovom socijalnom okruženju, poput obitelji, prijatelja i kolega, da bi se uspostavio njihov novi poduzetnički identitet.

Narativni model poduzetničkog učenja podrazumijeva potrebu za holističkim pristupom u poduzetničkom učenju koji će odraslima pružiti podršku u razumijevanju vlastitog učenja i razvoja u različitim fazama procesa. Poduzetnik/ca i njegovo/njeno neposredno okruženje međusobno su povezani i ovise jedno o drugome.

<sup>6</sup> Politis, D. (2005). *The process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.

<sup>7</sup> Rae, D. (2005). *Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12(3), 323-335.



### Model prepoznavanja prilike i teorija razvoja

Ardichvili, Cardozo i Sourav<sup>8</sup> razvili su još jedan model poduzetničkog učenja - **model prepoznavanja prilike i teorija razvoja**, koji je također ciklički model. Njegov fokus je na poduzetničkoj spremnosti kao sposobnosti otkrivanja i iskorištavanja poslovnih prilika. Model se sastoji od **predznanja, ličnih osobina i društvenih mreža** poduzetnika/ce.

Kada su u pitanju **lične osobine** poduzetnika/ce, težište je na kreativnosti kao glavnoj osobini koja utječe na nečiju sposobnost prepoznavanja prilike, ali i njihov optimizam i pozitivan stav prema neuspjehu kao mogućnostima učenja. **Prethodno znanje** se odnosi na specijalizirano znanje o području poduzetničke djelatnosti, kao i na sva druga relevantna znanja i iskustva koje poduzetnik/ca stječe tokom godina iskustva u određenoj industriji. **Društvene mreže** se odnose na poduzetničku mrežu u kojoj osoba može prikupiti relevantne informacije koje bi dovele do identificiranja novih mogućnosti, uspostavljanja novih partnerstava ili stjecanja resursa za nove poduzetničke aktivnosti.

### Model poduzetničkog učenja „znaj zašto“

Prema modelu „znaj zašto“ koji su predložili Middleton i Donnellon<sup>9</sup>, poduzetničko učenje se sastoji iz tri dimenzije – **znanja i sposobnosti pojedinca/nke da se bavi poduzetništvom** (znaj što), **njegovih/njenih vještina i znanja o načinima kako se postaje poduzetnik/ca** (znaj kako), a posebno **razumijevanja razloga za bavljenje poduzetničkom aktivnošću** (znaj zašto). Vrijednosti na kojima su zasnovane nečije poduzetničke aktivnosti su osnova ovog modela. Ovaj model podrazumijeva visok nivo samosvjesnosti o razlozima zbog kojih osoba bira baviti se poduzetništvom, umjesto da se fokusira na „što“ i „kako“. Middleton i Donnellon definiraju „znaj zašto“ kao osobnu logiku koja uključuje i razum i emocije, što je u stvari i polazna osnova za poduzetničke aktivnosti.

---

<sup>8</sup> Ardichvili, A. Cardozo, C., Sourav, R. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.

<sup>9</sup> Middleton, K. W., Donnellon, A. (2014). Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why. *Entrepreneurship Research Journal* 4(2), 167-204.

## PODUZETNIŠTVO NOVE ERE I ŠTO ONO ZNAČI ZA EDUKATORE/ICE

---

Poduzetništvo je polje djelatnosti koje se uvijek transformira u skladu sa tekućim promjenama u društvu i okolini. Dostupnost resursa širom svijeta olakšala je rast poduzeća do te mjere da ih eksploatira, bez obzira na posljedice, dokle god to stvara profit. Ova paradigma „starog“ poduzetništva se mijenjala tokom godina, a poduzetništvo se transformiralo u mnogim aspektima uslijed nove potrebe za pružanjem dodane vrijednosti pojedincima/kama i društvima. Danas se dobit više ne doživljava kao krajnji cilj ako poduzeće ne stvori nikakvu dodatnu vrijednost. Poduzetništvo nove ere promovira intuitivno i agilno vodstvo, suradnju i timski rad, društveno odgovorne i ekološki prihvatljive aktivnosti, svijest o potrebi očuvanja i ponovne upotrebe resursa, kao i umrežavanje sa različitim akterima na nacionalnom i međunarodnom nivou u cilju zajedničkog stvaranja obilja za sve, ne samo za pojedince/ke. Tema održivosti je trenutno jedna od najvažnijih - tiče se načina vođenja poduzeća i usklađivanja njegovih aktivnosti sa okolinom, kako socijalnom tako i životnom sredinom, u cilju stvaranja pozitivnog utjecaja u dugoročnoj perspektivi.

Era novog poduzetništva je također vrijeme neizvjesnosti u kojem poduzeća moraju biti dovoljno stabilna u svojoj unutrašnjoj strukturi, a istovremeno biti dovoljno fleksibilna da mogu djelovati na nagle promjene i prilagoditi se kako bi preživjela. Da omoguće to, poduzetnici/ce moraju razviti različite kompetencije i osobine ličnosti, kao što su sposobnost inovacija, promjena i upravljanja rizikom, otpornost i prilagodljivost, agilno vodstvo i komunikacija. Još jedno veoma važno područje u kojem se trebaju razvijati je područje digitalizacije i digitalnog poduzetništva, područje koje se pojavilo kao odgovor na globalne promjene na svim nivoima.

Novonastale promjene koje imaju utjecaj na poduzetništvo, posljedično utječu i na područje obrazovanja odraslih, koje se u današnje vrijeme mora neprestano mijenjati kako bi mogl odgovarati na potrebe poduzetnika/ca. Edukatori/ce su u službi (budućih) poduzetnika/ca. Da bi oni/e i dalje bili/e potrebni/e i da bi mogli/e stvarati kontekst za učenje, edukatori/ce također moraju razvijati sebe i svoje kompetencije u različitim područjima.

Postoji mnogo okvira i prijedloga osnovnih poduzetničkih kompetencija koje poduzetnici/ce trebaju posedovati ili razvijati, i koje edukatori/ce trebaju podržavati u neformalnim, formalnim i informalnim obrazovnim kontekstima. EntreComp je jedan od najopsežnijih modela i bit će detaljnije opisan kao polazna osnova za edukatore/ice da razvijaju aktivnosti, metode i programe koji su u skladu sa poduzetničkim učenjem i poduzetničkim obrazovanjem.

Prema **Okviru kompetencija za poduzetništvo (EntreComp)**, postoje tri područja kompetencija na kojima osoba treba raditi ili se razvijati, kako bi postala poduzetnik/ca u holističkom smislu. Ta tri područja su: ideje i mogućnosti, resursi i akcija.

- ✚ **Područje ideja i mogućnosti** se sastoji iz sljedećih kompetencija: uočavanje prilika; kreativnost, vizija, vrednovanje ideja; etičko i održivo razmišljanje;
- ✚ **Područje resursa** se sastoji iz sljedećih kompetencija: samosvijest i samoeфикаsnost; motivacija i ustrajnost; mobilizacija resursa; financijska i ekonomska pismenost; mobilizacija drugih;
- ✚ **Područje akcije** se sastoji iz sljedećih kompetencija: preuzimanje inicijative; planiranje i upravljanje; suočavanje sa dvosmislenošću, neizvjesnošću i rizikom; rad sa drugima; učenje kroz iskustvo.



Prilikom procesa razvijanja obrazovnih programa za potencijalne poduzetnike/ce, edukatori/ce moraju imati na umu da je za uspješne poduzetnike/ce nove ere vrlo važno njihovo razvijanje različitih vještina i stavova.

Edukatori/ce moraju imati na umu neke od **važnih karakteristika uspješnih poduzetnika/ca u novoj eri**, kao što su<sup>10</sup>:

- ✚ Ozbiljno razumijevanje i pristup onome što rade;
- ✚ Fokus na mušteriju;
- ✚ Pažljivo donošenje velikih odluka;
- ✚ Nezaziranje pred nepoznatom putanjom;
- ✚ Iskorištavanje tehnologije;
- ✚ Ulaganje u sebe;
- ✚ Stalno učenje;
- ✚ Hrabrost na rizik;
- ✚ Spremnost na doživljavanje neuspjeha;
- ✚ Prilagođavanje trenutnim potrebama mušterija i markera;
- ✚ Vještine (samo)prezentacije;
- ✚ Umrežavanje u svim mogućim prilikama.

Pored toga, postoje mnogi drugi aspekti koji igraju važnu ulogu u razvoju obrazovnih programa za odrasle buduće poduzetnike/ce. Njih ćemo dalje obraditi u ovom priručniku, konkretno u područjima poduzetničke inteligencije i načina razmišljanja, interpersonalnih i intrapersonalnih vještina.

---

<sup>10</sup> Patel. S. (2015). *The 12 Characteristics of Successful Entrepreneurs*.  
<https://www.entrepreneur.com/article/250564> (Pristupljeno 24.4.2021.)



## PODUZETNIČKA INTELIGENCIJA – GLAVNE KARAKTERISTIKE I USPJEŠNE STUDIJE SLUČAJA

---

Prema Geraldou Camposu, **poduzetnička inteligencija**<sup>11</sup> se smatra **mješavinom inteligencije, emocionalne inteligencije i poduzetništva**. Odnosi se na hrabrost i mudrost osobe da djeluje na raspoložive mogućnosti u raznim često nepoznatim uvjetima, i zasniva se na tri stupa – načinu razmišljanja, mogućnostima i povezanosti.

- ✚ **Domena načina razmišljanja** se odnosi na poduzetnikovu/činu jedinstvenost, strast, radoznalost, orijentaciju ka rješenju, otvorenost za promjene i transformaciju, sposobnost prepoznavanja i zadovoljavanja novih potreba itd.
- ✚ **Domena mogućnosti** se odnosi na sposobnost traganja, stvaranja, dizajniranja, djelovanja i transformiranja. Poduzetnik/ca ili traži dostupne mogućnosti ili ih stvara pronalaženjem rješenja za zadovoljavanje novih potreba.
- ✚ I na kraju, **domena povezanosti** se odnosi na vezu sa sobom i sa drugima - sa ljudima, mašinama, životinjama, prirodom i svemirom.

Alan Bonsall<sup>12</sup> u svojoj knjizi ističe **4 ključna principa poduzetničke inteligencije**, i to: **viziju, strast, brend i emocionalnu inteligenciju**. Navodi da, iako je poduzetništvo često povezano sa posvećenošću i odlučnošću, upravo je vizija glavni pokretač za poduzetnike/ce.

- ✚ **Viziju** definira kao sposobnost opisivanja svrhe, cilja ili osobnog programa i njihovog širenja na druge, kako bi zajedno rasli i razvijali se.
- ✚ **Strast** je još jedan važan ključni pokretač jer potiče poduzetnike/ce na postizanje ciljeva. Ona pokreće ambiciju, a ambicija je glavna karakteristika koja razlikuje poduzetnike/ce od ostalih ljudi.
- ✚ Najvažnije za **brend** su izgradnja povjerenja i generiranje ponovne kupovine i podjele preporuka. Podrazumijeva se da je klijent u samom srcu poduzeća.
- ✚ **Emocionalna inteligencija** se definira kao sposobnost osobe da bude svjesna vlastitih emocija i emocija onih oko sebe kako bi bila u stanju efikasno stupiti u kontakt sa drugima.

Mo Oladopo<sup>13</sup> vidi **poduzetništvo** kao spremnost na preuzimanje rizika i razvoj, organizaciju i upravljanje poslovnim pothvatom na konkurentnom globalnom tržištu koje se neprestano razvija. On predlaže **9 znakova poduzetničke inteligencije**: viziju, strast, kreativnost, snalažljivost, orijentiranost na rješenje, iskorištavanje prilika, proaktivnost, pregovaranje i upravljanje vremenom.

- ✚ **Vizija** znači razumijevanje onoga što poduzetnik/ca želi postići.
- ✚ **Strast** znači razumijevanje vlastite emocionalne povezanosti sa vizijom, ogromnu ljubav prema vlastitom poslu i odlučnost za ostvarivanje snova.
- ✚ **Kreativnost** znači razumijevanje onoga što poduzetnik/ca radi drugačije i sa neograničenim izvorom mašte pokreće stalne inovacije gledajući svijet drugim očima.
- ✚ **Snalažljivost** znači pronalaženje načina da se stvari riješe.
- ✚ **Orijentiranost na rješenje** znači postojanje sposobnosti za analizu problema ili situacije i smišljanje rješenja.

---

<sup>11</sup> Campos, G. (2021). *Entrepreneurial intelligence, a new form of resilience to face the crisis*.

<https://www.entrepreneur.com/article/364984> (Pristupljeno 22.4.2021.)

<sup>12</sup> Bonsall, A. (2014). *Entrepreneurial Intelligence: inspired by the philosophies of coffee entrepreneur Philip Di Bella*. Essteemed. Illustrated edition.

<sup>13</sup> Oladopo, M. (2016). *Developing Entrepreneurial Intelligence. Leadership and Management*.

<https://www.slideshare.net/MOladapao/developing-entrepreneurial-intelligence-64558393> (Pristupljeno 24.4.2021.)

- ✚ **Iskorištavanje prilika** podrazumijeva iskorištavanje odnosa, informacijske tehnologije, društvenih medija i osobnih vještina.
- ✚ **Proaktivnost** pretpostavlja sposobnost osjećanja promjene u načinu poslovanja i brzog prilagođavanja, sa učinkom da se stvar dogodi umjesto pasivnog čekanja.
- ✚ **Pregovaranje** podrazumijeva razumijevanje vrijednosti nečega i davanje ponude u pravo vrijeme pravoj osobi.
- ✚ **Upravljanje vremenom** podrazumijeva upravljanje vremenskim tokovima u cilju održavanja zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života, istovremeno odgovarajući na nove mogućnosti koje bi poduzeću donijele najveću vrijednost.



## PODUZETNIČKI NAČIN RAZMIŠLJANJA U OBRAZOVANJU ODRASLIH

### Što je to poduzetnički način razmišljanja?

Mreža za podučavanje poduzetništva (eng. *Network for Teaching Entrepreneurship, NFTE*)<sup>14</sup> vidi **poduzetnički način razmišljanja kao skup karakteristika, ponašanja i vještina koje pokreću akciju, kao način na koji poduzetnik/ca misli i djeluje**. Osoba sa poduzetničkim načinom razmišljanja prepoznaje inače previđenu priliku, razvija samopouzdanje za rizik, jasno saopćava svoje ideje i sposobna je prilagoditi se i učiti na preprekama. **Osam osnovnih domena poduzetničkog razmišljanja su:**

- ✚ Orijentacija prema budućnosti;
- ✚ Spremnost na rizik;
- ✚ Prepoznavanje prilika;
- ✚ Inicijativa i oslanjanje na sebe;
- ✚ Komunikacija i suradnja;
- ✚ Kreativnost i inovacije;
- ✚ Kritičko razmišljanje i rješavanje problema;
- ✚ Otpornost i prilagodljivost.

MasterClass<sup>15</sup> definira poduzetničko razmišljanje kao način razmišljanja koji pomaže pojedincima/kama u postizanju postavljenih ciljeva. Uspješni/e poduzetnici/ce prihvaćaju izazove, greške i neuspjehe kao priliku za razvijanje novih skupova vještina koji će im pomoći da uspiju u budućnosti. MasterClass predlaže **četiri karakteristike poduzetničkog načina razmišljanja:**

- ✚ Sposobnost suočavanja sa sumnjom u samog/samu sebe;
- ✚ Odgovornost;
- ✚ Otpornost;
- ✚ Spremnost za eksperimentiranje.

Pored toga, MasterClass predlaže sljedeće načine kako da razvijete poduzetnički način razmišljanja u svakodnevnom životu: postavite jasne ciljeve, budite odlučni/e, redefinirajte neuspjeh, suočite se sa svojim strahovima i ostanite znatiželjni/e.

### Metodologija za podučavanje/obučavanje poduzetničkog načina razmišljanja

Kada osmišljavaju metodologiju za podučavanje/obučavanje poduzetničkog načina razmišljanja, edukatori/ce moraju imati na umu da je temelj za njegov razvoj umnogome povezan sa kreativnošću osobe i njenom sposobnošću za inovacije. Ove dvije kvalitete su ono što često razlikuje uspješne od neuspješnih poduzetnika/ca, kompanije koje prežive u vremenima krize od onih koje prestaju postojati. U svom **CIO modelu obuke** (eng. *CIO: Creativity, Innovation and Opportunity Finding*, hrv. kreativnost, inovacije i pronalaženje prilika), Antonites i Vuuren<sup>16</sup> predlažu sljedeće metode za razvoj

<sup>14</sup> *The Network for Teaching Entrepreneurship (n.d.). Our model.* <https://www.nfte.com/our-model/> (Pristupljeno 24.4.2021.)

<sup>15</sup> *MasterClass (2020). Business 101: How to Develop an Entrepreneurial Mind-set.* <https://www.masterclass.com/articles/how-to-develop-an-entrepreneurial-mindset#what-is-an-entrepreneurial-mindset> (Pristupljeno 26.4.2021.)

<sup>16</sup> *Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005). Including entrepreneurial creativity, innovation and opportunity-finding skills. South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS), 8(3), 255-271.*

poduzetničkog pristupa poduzetničkom učenju. Metode su zasnovane na Gibbovom prijedlogu<sup>17</sup> razlikovanja između „didaktičkih“ i „**poduzetničkih**“ metoda obuke. Poduzetničke metode uključuju:

- ✚ Međusobno učenje;
- ✚ Učenje kroz rad;
- ✚ Učenje iz osobne razmjene i rasprave;
- ✚ Učenje otkrivanjem;
- ✚ Učenje iz reakcija mnogih drugih ljudi;
- ✚ Učenje u fleksibilnom i informalnom okruženju;
- ✚ Učenje pod pritiskom za postizanje ciljeva;
- ✚ Učenje pozajmljivanjem od drugih;
- ✚ Učenje na greškama;
- ✚ Učenje putem rješavanja problema.

#### Aktivnosti učenja zasnovane na iskustvu i projektima

Aktivnosti učenja poput simulacije procesa otvaranja poduzeća, pojedinačno ili u grupi ljudi, mogu biti dragocjeno iskustvo za razvijanje poduzetničkog načina razmišljanja. Takve aktivnosti omogućavaju odraslima da rade na konkretnoj ideji i razviju je kao projekt koji se fokusira na određeni proizvod ili uslugu u okviru konkretne niše koja ih zanima.

#### LEAN start-up alati i metode

„LEAN“ poslovanje stavlja vrijednost kupca u srž svoje djelatnosti i pruža savršenu vrijednost sa nultom količinom otpada. Neki od **LEAN alata i metoda** koje je predložio Tim Woods<sup>18</sup> su:

- ✚ Izgradi-izmjeri-nauči;
- ✚ Najmanji izvodljivi proizvod;
- ✚ Validirano učenje;
- ✚ Inovativno računovodstvo;
- ✚ Usklađivanje;
- ✚ Manje runde;
- ✚ „Andon“ sistem (jap., sistem za signaliziranje problema);
- ✚ Kontinuirano uspostavljanje;
- ✚ „Kanban“ (jap., vizualno upravljanje radom i osobljem);
- ✚ Pet zašto.

#### Inspirativni izazovi i natjecanja

Natjecanja koja omogućavaju pojedincima/kama ili timovima osvajanje novčane nagrade mogu biti velika motivacija ljudima da krenu na put razvijanja poslovne ideje i, shodno tome, razvijanja poduzetničkog načina razmišljanja. Rad na određenoj poduzetničkoj ideji, prolazak kroz proces razvoja proizvoda/usluge/kompanije/projekta, razvijanje poslovnih planova, postavljanje ideja pred potencijalne investitore, dobivanje povratnih informacija, a zatim dalji razvoj njihovih poslovnih planova su sve dijelovi procesa osobnog i profesionalnog razvoja.

<sup>17</sup> Gibb, A.A. (1993). *The Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and its Links to Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals*. *International Small Business Journal*, 11(3), 11-34.

<sup>18</sup> Woods, T. (2016). *10 Methods from Lean Startup*. <https://blog.hypeinnovation.com/the-10-methods-of-the-lean-startup> (Pristupljeno 26.4.2021.)



## Poduzetnički eksperimenti sa ostvarenim poduzetnicima/cama

Upoznavanje sa lokalnim/om poduzetnikom/com bi mogla biti veoma motivirajuća aktivnost. Može se organizirati u obliku prezentacije, sesije sa pitanjima i odgovorima, umrežavanja ili suradnje sa već ostvarenim poduzetnicima/cama na određenim projektima. To bi sudionicima/cama dalo uvid u stvarne procese i što je zapravo potrebno za uspostavljanje i vođenje uspješnog posla.

## **Programi obrazovanja odraslih za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u našim zajednicama uspješne studije slučaja**

### NFTE model za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja

NFTE je razvila model koji za cilj ima osnaživanje mladih da posjeduju svoju budućnost, čija je posljedica zatim promoviranje jednakog pristupa ekonomskim mogućnostima kroz efikasno obrazovanje o poduzetništvu. Model pretpostavlja suradnju sa različitim akterima u zajednici kao što su škole, grupe mladih, organizacije za razvoj mladih itd. Model pruža mladim ljudima priliku da prođu kroz proces razvijanja vlastite poslovne ideje. Tokom procesa oni/e razvijaju kompetencije za planiranje i pokretanje poduzeća i za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja. Uče razmišljati i ponašati se kao poduzetnici/ce, razvijaju vještine kao što su samopouzdanje, otpornost, prilagodljivost, kritičko razmišljanje, rješavanje problema, komunikacija i suradnja, kreativnost, inovacije i orijentacija prema budućnosti. Čak i ako odluče da se kasnije ne će baviti poduzetništvom, ovaj skup vještina ih može dovesti do uspjeha u bilo kojoj industriji.

NFTE programi su zasnovani na iskustvu i projektima. Njihov cilj je pokrenuti maštu, razviti poslovne vještine i poduzetnički način razmišljanja. Iz tog razloga programi pokrivaju područja kao što su: vještine 21. stoljeća, upiti i inovacije, glas i izbor učenika/ca, povratna informacija i revizija, javno predstavljeni proizvod, pokretačka pitanja i znanje, te sve što treba znati.

### Proljetna škola poduzetništva

Proljetna škola poduzetništva<sup>19</sup> je primjer dugoročnog programa poduzetničkog učenja za odrasle na nacionalnom nivou. Od 2013. godine kontinuirano ga provodi Forum za slobodu odgoja (FSO) u Hrvatskoj.

Ciljna grupa programa su mlade odrasle osobe između 18 i 30 godina iz ekonomski ugroženih područja Hrvatske. Cijeli program traje 6 mjeseci i sastoji se iz tri faze:

- 1) petodnevni obrazovni program
- 2) lokalne radionice koje sudionici/ce organiziraju nakon obrazovnog programa
- 3) podrška i mentorstvo tokom pisanja projekata

U prvoj fazi programa učenici/ce prolaze kroz proces poduzetničkog učenja, učeći o poduzetništvu, razvijajući relevantne interpersonalne i interpersonalne vještine, kao i osećaj za inicijativu. Program obuhvaća važne kompetencije za zapošljivost, sa jedne strane, i mogućnosti i kompetencije za samozapošljavanje, sa druge.

Pored područja „znati što“ i „znati kako“ u poduzetništvu, učenike/ce se također obučava da:

- ✚ efikasno komuniciraju i predstave se;

---

<sup>19</sup> European Commission (2017). *Taking the future into their own hands: Youth Work and entrepreneurial learning*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1> (Pristupljeno 23.4.2021.)



- ✚ samostalno procjenjuju vlastite snage, slabosti i mogućnosti;
- ✚ rade u različitim timovima;
- ✚ grade odnose sa drugim poduzetnicima/cama i potencijalnim mušterijama;
- ✚ preuzimaju inicijativu i pretvaraju ideje u mogućnosti za razvoj ili proširenje svojih poduzeća;
- ✚ budu spremni/e suočavati se sa nepoznatim i neočekivanim scenarijima;
- ✚ postavljaju i dostižu ciljeve;
- ✚ upravljaju vlastitim vremenom i resursima;
- ✚ predstave sebe i svoje projekte ili poduzeća potencijalnim sponzorima ili investitorima.

Program se provodi u suradnji sa nizom partnera, uključujući lokalne kancelarije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, poslovne inkubatore u Zagrebu, Rijeci, Varaždinu, Zadru i Osijeku, organizacije civilnog društva, prostore za zajednički rad, kao i lokalne poduzetnike/ce.

### Izgradi vlastiti budući projekt strateškog partnerstva

Projekt strateškog partnerstva „Izgradi svoju budućnost“<sup>20</sup> provela je nevladina organizacija *Die Internationale Akademie Berlin (INA) für innovative Pädagogik, Psychologie und Ökonomie* (Međunarodna akademija Berlin za inovativnu pedagogiju, psihologiju i ekonomiju) iz Njemačke u partnerstvu sa još 9 organizacija. Projekt je osmišljen i proveden sa ciljem promocije praktičnih poduzetničkih aktivnosti za mlade sa smanjenim mogućnostima u 9 partnerskih zemalja: Njemačkoj, Hrvatskoj, Irskoj, Italiji, Rumunjskoj, Slovačkoj, Španjolskoj i Velikoj Britaniji. Ciljevi projekta bili su: opremanje mladih znanjem, vještinama i stavovima neophodnim za razvijanje njihovog poduzetničkog načina razmišljanja; ojačavanje njihovih vještina zapošljivosti kako bi bili bolje pripremljeni za zapošljavanje, samozapošljavanje ili dalje obrazovanje; stavljanje fokusa na društveno poduzetništvo kao načina promjene u lokalnoj zajednici; i poticanje suradnje između civilnog društva, zainteresiranih strana u politici i lokalnih poduzeća koja bi podržala lokalno poduzetništvo. Projekt se sastojao iz sljedećih etapa:

- ✚ Istraživanje je provedeno u lokalnim zajednicama kako bi se utvrdile potrebe lokalnih mladih.
- ✚ 20 omladinskih radnika/ca i edukatora/ica su učestvovali/le u obuci za trenere/ice kako bi naučili/e o načinima pružanja podrške i mentorstva sudionicima/cama tokom čitavog projekta.
- ✚ 160 osoba je odabrano na lokalnom nivou u partnerskim zemljama za sudjelovanje u dvogodišnjem programu.
- ✚ Učenice/ce su prošli/e kroz 5 modula obuke za poduzetničko obrazovanje koje su uključivale praktične vježbe na sljedeće teme:
  - osobne strasti, koncepti (društvenog) poduzetništva i uloge poduzetnika/ca u društvu i zajednicama
  - razvoj ideja kroz umne mape i povezanosti potreba zasnovanih na zajednici i prepoznavanja mogućnosti na tržištu
  - marketing kroz istraživanje tržišta, SVOT analiza, uspostavljanje marketinške strategije i korištenje platna poslovnog modela
  - operacije, resursi i testiranje kroz traganje za resursima, kreiranje komunikacijske strategije, izrada prototipa, kratke prezentacije i delegiranje
  - stvaranje utjecaja kroz procjenu i prevazilaženje rizika, financijska pismenost, pisanje poslovnih planova, održavanje i praćenje poslovanja
- ✚ Predstavnici/ce partnerskih organizacija učestvovali/e su na međunarodnim događajima - obuci, omladinskoj razmjeni i završnoj konferenciji.

<sup>20</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/2014-2-DE04-KA205-001398>

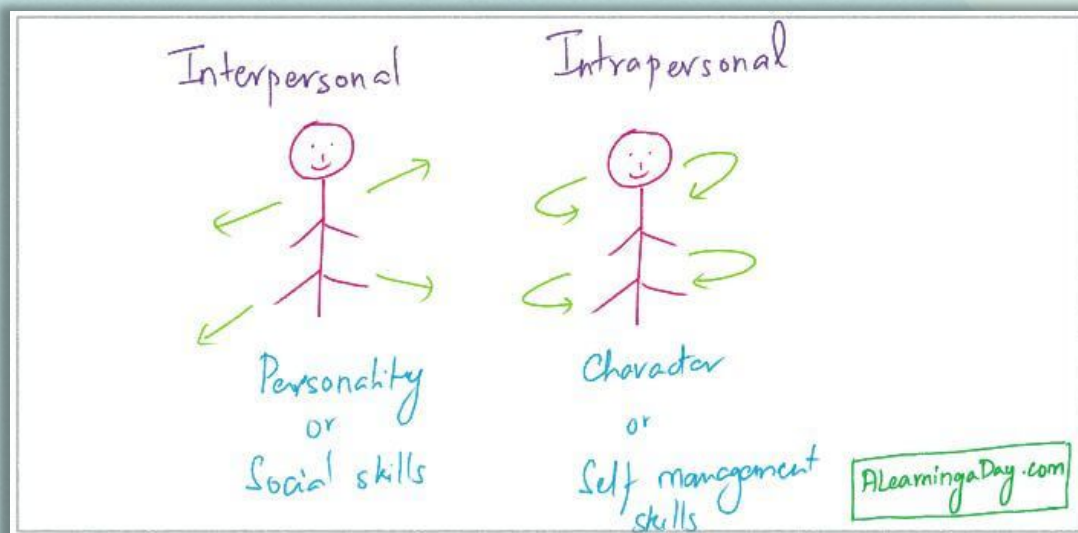


- ✚ U svakoj partnerskoj zemlji organizirani su poduzetnički laboratoriji – lokalni/e poduzetnici/ce bili/e su pozvani/e da podijele svoje znanje i iskustva u vođenju posla sa učesnicima/cama programa.
- ✚ Mnoge projektne ideje su razvijene u projekte i poslovne ideje, a 3 su nagrađene potporama za pokretanje start-upa.
- ✚ Svaka partnerska organizacija je organizirala događaje kako bi širila rezultate projekta u lokalnim zajednicama.

U provođenje projekta bilo je uključeno mnogo različitih profesionalaca/lki – članova/ica organizacija, omladinskih radnika/ca, neformalnih i formalnih edukatora/ica, poduzetnika/ca iz različitih područja, mentora/ica, trenera/ica i predstavnika/ca lokalnih zajednica. Uključivanje profesionalaca/lki iz različitih sektora doprinijelo je kvaliteti implementacije projekta i dalo neverojatan primjer poduzetničkog učenja u praksi kojim je podržan razvoj znanja, vještina i stavova (potencijalnih) mladih poduzetnika/ca.

## INTRAPERSONALNE I INTERPERSONALNE VJEŠTINE, UČENJE I INTELIGENCIJA

Intrapersonalne i interpersonalne vještine su usko povezane i obično međusobnoovisne. Da bi razumijeli/e druge, poduzetnici/ce moraju prvo razumijeti sebe i svoje potrebe. Da bi pronašli/e rješenja za probleme drugih, moraju znati riješiti vlastite probleme i osobno pronaći rješenja. Poduzetnici/ce moraju najprije biti sposobni/e jasno komunicirati sa sobom kako bi mogli/e komunicirati i sa drugima. Intrapersonalne vještine su nam potrebne kako bismo upravljali/e sobom, dok nam interpersonalne vještine služe da upravljamo sobom unutar odnosa sa drugima oko nas.



Ilustracija: interpersonalne nasuprot intrapersonalnim vještinama (eng.)<sup>21</sup>

**Intrapersonalne vještine** su socijalne („meke“) vještine koje pomažu osobi da prepozna vlastite snage i slabosti; to je komunikacija koju imamo unutar sebe. One se tiču naših misli, osjećaja i svih unutrašnjih procesa generalno, poput percepcije svijeta oko nas, očekivanja od nas samih i drugih, a zatim i vlastitih uvjerenja, vrijednosti i stavova<sup>22</sup>.

Dodatno, ključ **intrapersonalnih vještina**<sup>23</sup> je u efikasnom upravljanju našim emocijama, postavljanju ciljeva, samomotivaciji, suočavanju sa svima što nas ometa, osmišljavanju strategija i prilagođavanju određenim situacijama. Najvažnije intrapersonalne vještine za poduzetnike/ce bile bi produktivnost, otpornost, snalažljivost, vizualizacija, suosjećanje i donošenje odluka.

Druge relevantne intrapersonalne vještine neophodne za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja uključuju samosvjesnost, motivaciju, metakognitivne strategije, mehanizme suočavanja i, na kraju, otpornost, ustrajnost, samopercepciju i samoregulaciju.

Sa druge strane, **interpersonalne vještine** pomažu osobi da komunicira i radi sa drugima, da surađuje. Fokus je na odnosu i komunikaciji između osobe i njene okoline – drugih ljudi na poslu, prijatelja,

<sup>21</sup> A Learning a Day (2018, May 1). *Interpersonal skills vs. Intrapersonal skills*.

<https://alearningaday.blog/2018/05/01/interpersonal-skills-vs-intrapersonal-skills/> (Pristupljeno 25.4.2021.)

<sup>22</sup> The University of People (n.d.). *Interpersonal vs intrapersonal: key to communicate*.

<https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/> (Pristupljeno 26.4.2021.)

<sup>23</sup> Matter (2019, November 21). *Interpersonal vs. intrapersonal skills: Why you need both to succeed*.

<https://matterapp.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills-why-you-need-both-to-succeed/> (Pristupljeno 24.4.2021.)



obitelji itd. Ovaj vid razmjene se može ostvariti uživo, na internetu, putem telefona ili u pisanoj formi. Čitavo naše prisustvo je ono što nas ističe kada se predstavljamo drugima - glas, govor tijela, lična higijena, stil itd.

Najvažnije **interpersonalne vještine** su<sup>24</sup> komunikacija, upravljanje konfliktima, empatija, slušanje, liderstvo, pregovaranje, timski rad i pozitivan stav. Dodatne važne vještine<sup>25</sup> su također empatija, inkluzivnost, utjecaj i odaziv.

## Interpersonalne vještine: vještine komunikacije i slušanja

Iako svi znamo što je komunikacija i što ona uključuje, nije jednostavno dati jasnu, konciznu i preciznu definiciju koja bi odgovarala svim ljudima. Međutim, ono što znamo jest da je njena glavna uloga prijenos poruke od pošiljatelja do primatelja. Kroz povijest je bilo pokušaja definiranja komunikacije koji su ostali nedorečeni. David Berlo definira komunikaciju kao kontinuirani, neprekidni proces u kojem nema stvarnog početka i kraja. Prema Berlou, sva komunikacija ima svoje osnovne elemente, kao što su pošiljatelj, poruka, kanal i primatelj. U ovoj definiciji odnosna i uzajamna priroda komunikacije nije u potpunosti izražena.<sup>26</sup> Međutim, da bismo mogli/e bolje razumijeti što je to komunikacija, moramo najprije shvatiti da postoje određene osobine koje određuju komunikaciju.

Prema Kately K. Reardon, ključne karakteristike po kojima prepoznamo komunikaciju su<sup>27</sup>:

- Verbalna i neverbalna komunikacija, gdje je važno naglasiti da ne komuniciramo *drugim ljudima, već sa drugim ljudima*;
- Spontano, planirano i naučeno ponašanje koje ovisi o situaciji i prethodnom znanju osobe (spontano ponašanje je uvjetovano osjećajima bez kognitivne kontrole; naučeno ponašanje je prethodno izučeno i provodi se bez planiranja; planirano ponašanje uključuje veći kognitivni napor);
- Nije statična, već je karakterizira razvoj, što znači da se međuljudski susreti razvijaju tokom vremena (npr. kada sretnemo osobu koju ne poznajemo, ne razmijenjujemo previše informacija, ali se tokom vremena sve više otvaramo prema njoj);
- Uključuje povratne informacije, interakciju i koherentnost (direktne ili osobne povratne informacije znače da interakcija mora postojati između najmanje dvoje ljudi - jedna osoba započinje interakciju, a druga odgovara, i obrnuto; koherentnost je logična veza, dok interakcija znači da jedna osoba utječe na postupke drugih, npr. postavljanjem pitanja i dobivanjem odgovora);
- Prisustvo unutrašnje i vanjske politike komunikacije (unutrašnja pravila postavljaju ljudi koji komuniciraju i karakteristična su za jedan odnos, dok su vanjska pravila utvrđena društvenim normama);
- Komunikacija je aktivnost (sve osobe koje učestvuju utječu na oblikovanje ishoda komunikacije);
- Uvjeravanje (znači da neka druga strana pokušava promijeniti nečije osjećaje, misli i stavove; proces je recipročan, jer nakon nekog vremena uloge se počinju mijenjati).

<sup>24</sup> *The University of People (n.d.). Interpersonal vs intrapersonal: key to communicate.*

<https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/> (Pristupljeno 26.4.2021.)

<sup>25</sup> *Matter (2019, November 21). Interpersonal vs. intrapersonal skills: Why you need both to succeed.*

<https://matterapp.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills-why-you-need-both-to-succeed/> (Pristupljeno 24.4.2021.)

<sup>26</sup> *Communication Theory (n.d.). Berlo's SMCR model of Communication.*

<https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/> (Pristupljeno 3.5.2021.)

<sup>27</sup> *Reardon, K. K. 1998. Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću. Alinea. Zagreb, Croatia*



Važno je naglasiti činjenicu da **ljudi komuniciraju putem poruka** koje se sastoje od simbola (slika, gesti, pokreta, riječi, zvukova).

Kada govorimo o komunikaciji, važno je spomenuti komunikacijske modele. Povijest navodi mnogo teorija o prenošenju poruka. Ona koja se danas koristi naziva se Lasswellova formula, dobila je ime po čuvenom sociologu Haroldu D. Lasswellu. Formula je sljedeća - tko kaže i što, u kom kanalu, kome, i sa kojim efektom. Ova komunikacijska formula je prikazana u sljedećoj tabeli.<sup>28</sup>

Lasswellova formula	
tko kaže	komunikator
što	sadržaj
putem kojeg kanala	medij
kome	recipijent, publika
sa kakvim efektom	efekt

Prikaz i kratko objašnjenje Lasswellove formule

Kao što se može zaključiti iz tabele, ključni pojmovi u procesu komunikacije su: komunikator, sadržaj, medij, publika i utjecaj odn. efekt poruke.

- **Komunikator** je osoba koja šalje poruku; komunikator želi da poruka stigne do recipijenta;
- **Sadržaj poruke** je ono što želimo prenijeti. Mnogi/e znanstvenici/ce iz područja komunikacija bave se istraživanjem očiglednog ili skrivenog sadržaja u porukama;
- **Kanal/medij** je prostor u kojem se prenosi poruka i on omogućava prijenos informacije. Postoje dvije vrste komunikacijskih kanala - osobni (direktni) i indirektni. Kanal direktne komunikacije sastoji se od direktnog slanja i primanja poruka između dvije ili više osoba. Indirektni komunikacijski kanal je onaj u kojem se poruka prenosi bez direktne komunikacije. Najbolji primjer su mediji kao što su radio, televizija, novine i novi mediji (internet);
- **Recipijenti/publika** su osobe koje primaju poruku i pokušavaju razumijeti njen sadržaj;
- **Utjecaj/efekt** pokušava otkriti koje posljedice poruka ima na primatelje i koji su njeni osobni i društveni efekti - poput efekata u polju znanja, stavova, osjećaja i (individualnih i društvenih) djelovanja.

Međutim, pored ovih podjela, koje se često koriste u polju medija, važno je istaknuti i drugu, široko prihvaćenu teoriju komunikacije. O modelima komunikacije se prvi put govorilo 1949. godine, kada su Claude E. Shannon i Warren Weaver iz *Bell Laboratories* osmislili model komunikacije koji je morao opisati funkciju telefonske tehnologije. Njihova teorija sastojala se iz tri glavna dijela: pošiljatelja, primatelja i kanala. Pošiljatelj je bila osoba koja je poruku poslala telefonom, sam telefon je predstavljao kanal, dok je primatelj bio dio telefona preko kojeg je osoba sa druge strane mogla čuti poruku<sup>29</sup>.

Na osnovu teorije komunikacije Shannon-Weaver razvijen je standardni model komunikacije odn. model prijenosa. Ovaj model je zasnovan na sljedećim pretpostavkama:

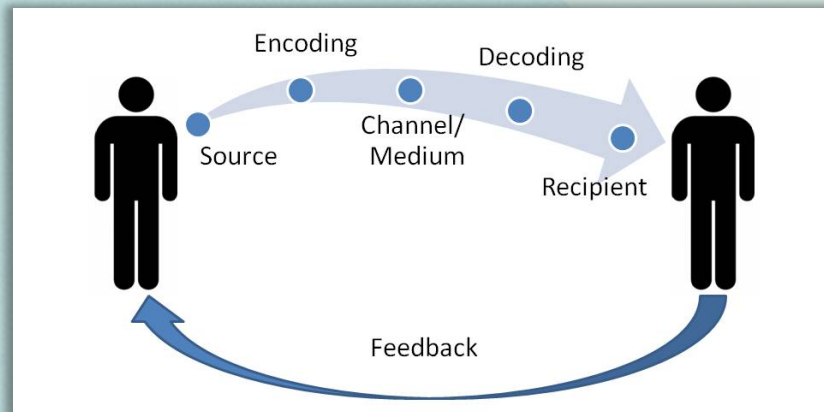
- Mora postojati izvor informacija koji stvara poruku,
- Mora postojati „bilježnica“, koja pomaže prilikom kodiranja poruke u signale,
- Potreban je kanal preko kojeg se signali modificiraju za prijenos poruke,
- Primatelj dekodira poruku na osnovu dobivenog signala,

<sup>28</sup> Drew, C. (n.d.). *Lasswell's Model of Communication – 5 Key Features*. <https://helpfulprofessor.com/lasswell-model-of-communication/> (Pristupljeno 4.5.2021.)

<sup>29</sup> *Communication Theory* (n.d.). *Shannon and Weaver Model of Communication*. <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/> (Pristupljeno 2.5.2021.)



- Lokacija (odredište) je mjesto gdje poruka stiže.



Standardni model komunikacije

- **Izvor informacije** je osoba koja šalje poruku - pošiljatelj poruke.
- **Kodiranje** je postupak oblikovanja sadržaja poruke. U poruci tako oblikujemo svoje misli, osjećaje, stavove, ideje i koncepte, a zatim ih šaljemo primatelju. Kodiranje je važan proces, jer se ideje i koncepti ljudi često oblikuju u simbole tako da budu jasni društvu. U ovoj fazi, ljudi komuniciraju o svojim mislima, osjećajima, idejama i konceptima, a oni se transformiraju u verbalni ili neverbalni jezik (npr. položaj tijela, geste, pokreti...).
- **Kanal** je, kao i u slučaju Lasswellove formule, prostor u kojem se prenosi poruka.
- **Dekodiranje** je postupak primanja kodiranih poruka, koji često uključuje tumačenje, razumijevanje i prihvaćanje ili odbijanje poslano poruke. Uspjeh prijema i dekodiranja poruke ovisi o mnogo faktora. Često je tu riječ o stavovima i znanju primatelja ili utjecaju društva. Proces dekodiranja započinje kada primatelj počne primati informacije od njihovog izvora.
- **Primatelj** je osoba koja prima informacije od izvora i dekodira primljenu poruku.
- **Povratne informacije** su odgovor na prenesenu poruku. Povratna informacija je zapravo informacija koja informira izvor o utjecaju poslano poruke i može se sastojati od više signala, simbola ili znakova, ovisno o vrsti efekta primljene poruke na njenog primatelja.<sup>30</sup>

U standardnom modelu komunikacije pojam **prepreka (šumova) u komunikacijskom kanalu** prilično je čest. Prepreka u komunikacijskom kanalu (komunikacijski šum) može se definirati kao nešto što narušava poslanu poruku; nešto što ometa primatelja i kao rezultat toga poruka se ne prima dobro ili uopće. Prepreke mogu nastati prilikom formatiranja poruke (pošiljatelj poruke formira nejasne, proizvoljne, okvirne, dvosmislene poruke), tokom njenog prijenosa (gubitak podataka iz poruke) ili tokom primanja poruke (poruka koju je poslao pošiljatelj nije jasna; primatelj nema dovoljno znanja i vještina da je razumije; primatelj dolazi iz drugačijeg kulturnog okruženja; nedostatak pažnje kod primatelja).

Postoji nekoliko vrsta prepreka u komunikacijskom kanalu:

- Fiziološka prepreka – prepreka koja se nalazi u izvoru poruke (pošiljatelju) ili njenom primatelju (problemi sa artikulacijom, loš vid, sluh, glad);
- Fizička prepreka – prepreke koje se postavljaju izvan izvora i primatelja – ova barijera dolazi iz drugih izvora, kao što su glasna muzika, jako svjetlo, buka na ulici itd.);

<sup>30</sup> Buarqoub, I.A.S. (2019). *Language Barriers to effective communication. Utopis y Praxis Latinoamericana*, 24(6), 64-77. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27962177008/html/index.html> (Pristupljeno 2.5.2021.)



- Semantička prepreka – smetnja koja se javlja kada postoji pogrešno pripisivanje značenja; dešava se kada izvor i primatelj pripisuju poruci različita značenja (upotreba žargona, različiti jezici);
- Psihološka prepreka – barijera koja uključuje emocije i kognitivno razmišljanje (i različito razumijevanje stavova određenih koncepata i poruka, lažnih očekivanja, sreće, tuge, radosti, uzbuđenja, bijesa).<sup>31</sup>

Slušanje je također važan dio vještina komunikacije. Ako želite započeti vlastitito poduzeće ili ako generalno želite ostvariti bolje odnose sa okolinom, morate pažljivo slušati druge i ono što govore. Postoji nekoliko vrsta slušanja (*Skills You Need*, 2021.)<sup>32</sup>:

- *diskriminatorno slušanje*: slušanje razvijeno tokom ranog djetinjstva; nije povezano sa razumijevanjem značenja (ono što je rečeno), već sa prepoznavanjem zvukova i razlika u njima (npr. u ranom djetinjstvu smo naučili/e kako praviti razliku između glasova roditelja). Ova vrsta slušanja se razvija tokom života, jer uključuje razumijevanje suptilnijih zvukova (npr. ako je neko sretan ili tužan, ljut ili zgađen).
- *sveobuhvatno slušanje*: uključuje ono što je rečeno (razumijevanje poruke koja nam je prenesena). To znači da osoba treba imati dobar rječnik (ili u nekim slučajevima poznavati tehnički žargon) da bi razumijela ono što je rečeno. Ovdje se također ubraja razumijevanje neverbalne komunikacije.
- *informativno slušanje*: vrsta slušanja gdje želimo naučiti nešto (npr. u školi, dok gledamo dokumentarni film ili dok razgovaramo sa prijateljima). Dakle, mi samo uzimamo nove informacije i činjenice, ne kritiziramo i ne analiziramo dane informacije.
- *kritičko slušanje*: je vrsta slušanja u kojoj procjenjujemo ili proučavamo ono što se govori. Dok netko govori, obično možemo razmišljati o svrsi, namjeri i o tome kako se informacije odnose na naša uvjerenja i osjećaje. Kada koristite ovu vrstu slušanja, važno je biti otvorenog uma i ne vršiti diskriminaciju ili imati predrasude.
- *slušanje sa empatijom*: vrsta slušanja u kojoj pokušavate razumijeti osjećaje i emocije govornika.
- *zahvalno slušanje*: je slušanje radi uživanja. Na primjer, slušate muziku radi uživanja ili neku radio emisiju radi opuštanja.
- *selektivno slušanje*: je negativna vrsta slušanja tokom kojeg čujemo samo jedan dio informacije ili imamo pristrasnost prema nekom njenom dijelu. Ovo stvara prepreku u komunikaciji jer slušanje nije kompletno kada ne čujete čitavu informaciju već se fokusirate samo na određene dijelove.

Dakle, možda se pitate zašto je ovo sve važno za poduzetništvo i poduzetničko razmišljanje uopće. Da bismo mogli/e izbjeći potencijalne sukobe, moramo znati kako komunicirati dobro i efikasno. Imati dobre komunikacijske vještine pomaže nam da razumijemo što druga osoba govori i doprinosi lakšem prenošenju naše poruke drugima. Poznavanje prepreka u komunikaciji može vam pomoći da razumijete zašto vas netko ne razumije. Nadamo se da će vas ovaj kratak teorijski uvod opremiti potrebnim znanjem o komunikaciji.

Međutim, kako poboljšati svoje komunikacijske vještine? Postoji nekoliko načina na koje ovaj zadatak možete uvrstiti u svoj svakodnevni život:

<sup>31</sup> Kamath, P. (n.d.). Chapter No.5 Barriers to Communication. J.M. Patel College of Commerce.

<http://www.jmpcollege.org/Adminpanel/AdminUpload/Studymaterial/BARRIERS%20TO%20COMMUNICATION-SEM%201.pdf> (Pristupljeno 2.5.2021.)

<sup>32</sup> Skills you need (n.d.). Types of Listening. <https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-types.html> (Pristupljeno 5.5.2021.)



- 1) **Vježbajte neverbalnu komunikaciju:** čitanje neverbalnih odgovora drugih ljudi može pomoći u boljem razumijevanju rečenog. Trebali biste pripaziti na geste, položaj i pokrete tijela, kao i ton glasa drugih ljudi. Sve ovo vam može uputiti signal kako se određena osoba osjeća i što točno biva izrečeno.<sup>33</sup> Na primjer, ako osoba tokom razgovora drži ruke prekrížene, može se činiti da ne želi komunicirati sa vama. Ili, ukoliko su joj ruke raširene, da je pristupačna i spremna za komunikaciju. Također se kaže da način na koji se rukujete može mnogo toga reći o vama, npr. ako se rukujete čvrsto i snažno, možda imate agresivnu ličnost ili ako je vaše rukovanje mlitavo, da imate slabu ličnost ili da niste zainteresirani/e. Međutim, važno je sagledati cijelu komunikacijsku sliku i geste, a ne samo jedan neverbalni znak.<sup>34</sup>
- 2) **Zatražite i pružite iskrene povratne informacije.** Davanje i primanje povratnih informacija je umjetnost za sebe. Povratne informacije mogu potaknuti motivaciju i razvoj (bilo vas ili vašeg tima). Prema *The Management Centre*, povratne informacije se sastoje iz tri elementa: zasnovane su na ponašanju koje se može promatrati i koje se promatra; specifične su za danu situaciju i uravnotežene u identificiranju onoga što je i nije funkcioniralo.<sup>35</sup> Da bi povratne informacije bile efikasne, morate upotrijebiti sva tri elementa.
- 3) **Pitajte i sumirajte.** Pitanja su moćna vještina komunikacije koja mogu poboljšati vaš utjecaj na druge. Postavljanje otvorenih pitanja je od suštinske važnosti, jer upravo ona daju više informacija i imaju veće težište na drugoj osobi. Otvorena pitanja su ona koja počinju upitnim česticama: zašto, što, kako, gdje... Sa druge strane, ne preporučujemo upotrebu zatvorenih pitanja koja su obično usredotočena na ono što želimo čuti i ograničavaju odgovore druge osobe. Ova pitanja su obično ona na koja možete odgovoriti samo sa „da“ ili „ne“ (npr. Sviđa li vam se ovaj priručnik?; želite li još ovakvog sadržaja?).

Možda se također pitate koji je najbolji način prenošenja poruke drugima. Pored gore spomenutih savjeta i trikova, dodat ćemo da poruka koju dijelite sa drugima mora biti sažeta, jasna i kratka. Jedna od metoda koju definitivno možete koristiti se odnosi na komunikacijski trokut koji su razvili Patterson i Radtke (2009.). Oni kažu da svaka poruka ima tri dijela: definiranje problema, preciziranje razloga zašto bi drugi trebali mariti (zašto je ovo važno za nas?) i pojašnjenje što treba napraviti, misliti ili osjećati po tom pitanju.<sup>36</sup> Dakle, poruka može zvučati ovako: Okupili/e smo se danas da razgovaramo o smanjenoj prodaji našeg novog, inovativnog proizvoda. Moramo ostvariti više prodaje jer će to pomoći u povećanju ugleda i plaća u organizaciji. Stoga, moramo biti proaktivniji/e i ostvariti više prodaje kako bismo obradovali/e naše mušterije!

---

<sup>33</sup> Cherry, K. (2020, January, 28). *10 Tips for Improving Your Non-verbal Communication*.

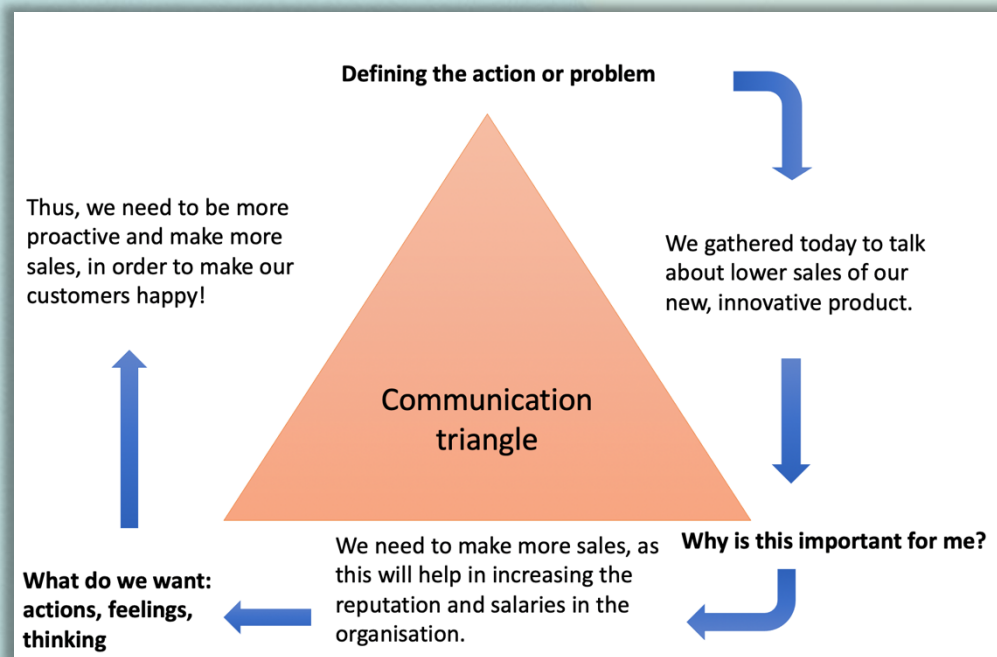
<https://www.verywellmind.com/top-nonverbal-communication-tips-2795400> (Pristupljeno 2.5.2021.)

<sup>34</sup> Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. Pease International. Buderim: Australia

<sup>35</sup> Management Centre (n.d.). Giving and receiving feedback.

<https://www.managementcentre.co.uk/learning-development/giving-and-receiving-feedback/> (Pristupljeno 2.5.2021.)

<sup>36</sup> Patterson, S., Radtke, J. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey



Ovaj komunikacijski trokut se može koristiti u raznim situacijama - ne samo u osobnoj komunikaciji, već i u komunikaciji sa širom javnošću (ako promovirate proizvod, prodajete uslugu ili započinjete humanitarnu akciju).

## Interpersonalne vještine: upravljanje konfliktima

U svakodnevnom životu, ali i u poslu, neprestano komuniciramo. Ponekad ne komuniciramo na najbolji način ili ne razumijemo poruke pravilno, što može dovesti do konflikta. Vještina rješavanja konflikta je važna za poduzetničko razmišljanje jer osobe koje započinju vlastiti posao ili vode tim obično moraju rješavati određene konflikte.

Na osnovu rečnika Cambridge (2021.), konflikt se može opisati kao aktivno neslaganje ljudi sa suprotnim mišljenjima ili principima.<sup>37</sup> Dakle, u radnom okruženju ljudi ulaze u sukobe jer možda imaju suprotne ideje, različita gledišta ili se uopće ne slažu jedni s drugima. Ponekad se ljudi mogu osjećati premoreno, što može utjecati na atmosferu i stvaranje potencijalnih sukoba.

Kako onda riješiti sukobe kada se oni pojave? 1970. godine istraživači Kenneth Thomas i Ralph Kilmann razvili su model za rješavanje sukoba, koji nazivamo Thomas-Kilmannovim modelom. Ovaj model se oslanja na dva faktora, koja su povezana sa nivoom asertivnosti u komunikaciji i spremnosti osobe na natjecanje.

Thomas-Kilmannov model navodi pet stilova rješavanja sukoba koje možemo upotrijebiti (Benoliel, 2017.)<sup>38</sup>:

- **Suradnja** – suradnja omogućava osobi da pronađe rješenje koje u potpunosti zadovoljava zabrinutost svih ljudi uključenih u konflikt. U ovom stilu ljudi koji su u sukobu dobivaju ono što

<sup>37</sup> <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>

<sup>38</sup> Benoliel, B. (n.d.). What's your conflict management style? <https://www.waldenu.edu/news-and-events/walden-news/2017/0530-whats-your-conflict-management-style> (Pristupljeno 2.5.2021.)



žele, a negativni su osjećaji svedeni na minimum. On vam nudi mogućnost za kreativna rješenja, suočavanje ili druge strategije za postizanje sporazuma.

- **Takmičenje** – takmičenje omogućava osobi da se bavi vlastitim brigama, bez obzira na brige drugih umješanih ljudi. To znači da vam odnos sa drugom osobom nije toliko važan, već težište stavljate na ishod sukoba.
- **Izbjegavanje** - kada koristi izbjegavanje, osoba nije asertivna i nije kooperativna, već se povlači iz konfliktna situacije. To znači da ona ne brine o svojim potrebama, već o potrebama drugih ljudi. Dugoročna upotreba ove tehnike može dovesti do nezadovoljstva uslijed nedostatka brige o vlastitim potrebama i idejama.
- **Prilagođavanje** – riječ je o prilagođavanju potrebama drugih ljudi; ovaj stil ćete koristiti u situacijama kada vam je ishod manje važan od odnosa sa osobom sa kojom ste u konfliktu.
- **Kompromis** – kada koristite ovaj stil, pronalazite se na „pola puta“. Njime se djelimično zadovoljavaju obje strane u sukobu. Ovaj stil je najbolje koristiti kada vam je potrebno brzo rješenje i kada nemate dovoljno vremena za detaljnu raspravu o situaciji.

Zašto je važno poznavati svoj stil, ali i stilove ljudi oko sebe? Oni vam mogu pomoći u razvoju odnosa sa drugima i razumijevanju vlastitih potreba i potreba drugih ljudi. Također može pomoći u sprječavanju potencijalnih sukoba i razumijeti zašto se ponašamo na određeni način.

Da bi se izbjegli sukobi, uvijek je važno znati potrebe, interese i položaje drugih ljudi. Mi to nazivamo PIN modelom (eng. *positions, interests and needs*, hrv. položaji, interesi i potrebe), a on navodi da je ključno znati sljedeće<sup>39</sup>:

- Položaji: Što izjavljujemo da želimo
- Interesi: Što zaista želimo
- Potrebe: Što moramo imati

Kada spoznate ove tri stvari, lakše ćete razumijeti zašto se određena osoba ponaša na način na koji se ponaša. Naročito je, kada dođe do sukoba, korisno postaviti pitanje „Zašto se tako ponašaš?“, kako biste saznali potrebe osobe i njene interese.

Usvajanje vještina rješavanja konflikata i načina za njihovo upravljanje vam može donijeti brojne koristi. Prema Macnaughtonu (2019.)<sup>40</sup>, upravljanje konfliktima može rezultirati poboljšanjem produktivnosti kroz povećani moral, efikasnu timsku komunikaciju, povećanje međusobnog poštovanja, bolje procese donošenja odluka i poboljšani osjećaj sigurnosti za budućnost (posebno kada je riječ o upravljanju zaposlenima). Pored toga, ono što je još važnije jest da kvalitetno upravljanje konfliktima stvara timove koji su opremljeni sposobnostima za rješavanje izazova, tranzicija i promjena.

## Interpersonalne vještine: empatija

Prema *Psychology Today* (2021.), empatija je „*sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i dijeljenja misli i osjećaja druge osobe, životinje ili izmišljenog lika*“.<sup>41</sup> Da biste uspostavili/e odnose i ponašali se suosjećajno, presudno je razviti vlastite vještine empatije. Dakle, generalno rečeno, empatija je mogućnost da se stavite u kožu drugih ljudi i uvidite kako se oni trenutno osjećaju zbog neke situacije.

<sup>39</sup> LRP Publications (2001). *The PIN model of conflict*. [http://www.pen.ntid.rit.edu/pdf/summer-institute/schedule\\_english/DevelopingEffectiveComm.pdf](http://www.pen.ntid.rit.edu/pdf/summer-institute/schedule_english/DevelopingEffectiveComm.pdf) (Pristupljeno 2.5.2021.)

<sup>40</sup> AdminSlayer (n.d.). *Entrepreneurial Leadership – conflict management*. <https://www.adminslayer.com/posts/ian-macnaughton-entrepreneurial-leadership-conflict-management> (Pristupljeno 2.5.2021.)

<sup>41</sup> <https://www.psychologytoday.com/us/basics/empathy>



Kako je važno razvijati empatiju, *Greater Good Science Center* sa Univerziteta u Berkeleyju navodi da moramo njegovati šest navika. Tih šest navika su (Krznic, 2012.)<sup>42</sup>:

- 1) **Njeguajte radoznalost prema nepoznatima.** Svakog dana smo okruženi ljudima koje ne poznajemo, od ljudi koji nam donose poštu, do onih koji putuju autobusom sa nama na posao. Radoznalost proširuje našu empatiju, posebno kada razgovaramo sa ljudima izvan naših društvenih krugova i ljudima koji imaju drugačija gledišta od nas. Radoznalost također pomaže u povećanju našeg zadovoljstva životom. Dakle, kada ste sa nepoznatim ljudima, pokušajte razgovarati s njima i razumijeti njihove misli i osjećaje.
- 2) **Izazovite predrasude.** Svi imamo predrasude i stereotipe o drugim ljudima. Možda vjerujemo da su neki ljudi bolji u nekom sportu ili možda bolje znaju matematiku, svakako je važno osporiti ove predrasude. Empatični ljudi osporavaju vlastite predrasude tražeći ono što sa ljudima dijele, a ne ono što ih razdvaja. Pokušajte razmisliti o tome što vas povezuje sa ljudima prema kojima imate predrasude - vjerojatno ćete otkriti da imate više zajedničkog nego što mislite.
- 3) **Živite neko vrijeme kao netko drugi.** Iskustveno učenje je srž našeg svakodnevnog života. Neprestano učimo iz različitih situacija i problema koji se javljaju u našoj okolini. Kada smo bili/e djeca, naučili/e smo kako voziti bicikl uz pomoć prijatelja. Možda ste naučili/e kako koristiti neke digitalne alate isprobavajući ih i učeći na svojim greškama. Sve su to primjeri učenja kroz iskustvo. Izuzetno empatični ljudi uče iz iskustvene empatije, ona vam omogućava da imate direktno iskustvo života drugih ljudi. George Orwell je, na primjer, živio na ulicama Londona kako bi uvidio kako žive beskućnici. Vi, u svom svakodnevnom životu možete pokušati spoznati druge položaje i eksperimentirati. Ako imate dovoljno novca, pokušajte volontirati u zemlji u razvoju u kojoj je potrebna humanitarna pomoć. Ili, pokušajte mjesec dana živjeti sa minimalnom plaćom. Ako ste ateist, pokušajte posjetiti različite crkve da biste doživjeli nova iskustva. Ovi mali koraci mogu poboljšati vašu empatiju.
- 4) **Slušajte i otvorite se.** Već je bilo riječi o slušanju i kako je ono važno. Slušanje onoga što vam osoba govori samo je jedan važan dio. Drugi dio se odnosi na otvaranje. Empatični ljudi se otvaraju prema drugima dijeleći svoje situacije, probleme i položaje. Ovo vas čini osobom sa kojom se drugi mogu povezati te tako možete stvarati čvršće veze sa ljudima.
- 5) **Potaknite masovnu akciju i društvene promjene.** Empatija može biti masovni fenomen koji donosi temeljne društvene promjene, počevši od pokreta protiv ropstva do javnih reakcija na žestoke vremenske nepogode. Empatija će postati još važniji pokretač društvenih promjena ukoliko radimo sa djecom od najranijeg uzrasta i pomognemo im da razvijaju empatiju kroz obrazovni sistem.
- 6) **Razvijajte maštu.** Nemoguće je suosjećati sa ljudima čija vjerovanja ne dijelimo ili koji su na neki način naši „neprijatelji“. Dakle, ako vodite kampanju, možda biste željeli/e ući u kožu ljudi protiv kojih protestirate. Ovo može pomoći u razumijevanju njihovih gledišta i postupaka.

Zašto je empatija važna za potencijalne poduzetnike/ce? I još bitnije, zašto je ova vještina važna za sve koji žele njegovati poduzetničko razmišljanje? Kroz život smo okruženi/e ljudima i oni unose svoju posebnost u naš svijet. Međutim, empatija je presudna vještina koja nam omogućava da ih u potpunosti razumijemo. Također, empatija je važna za prilagođavanje, donošenje dobrih odluka, efikasnu suradnju i napredovanje.

<sup>42</sup> Krznaric, R. (2012, November 27). *Six habits of highly empathic people.*

[https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six\\_habits\\_of\\_highly\\_empathic\\_people1](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six_habits_of_highly_empathic_people1) (Pristupljeno 3.5.2021.)



## Intrapersonalne vještine: postavljanje ciljeva

Poznavanje svojih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva u privatnom i profesionalnom životu je preduvjet za uspjeh. I kada znate što želite raditi, možda niste sasvim sigurni/e kako i kada. Drugi ljudi imaju svoje ideje, ali im nedostaju detalji i motivacija da ih primijene. Tu dolazi do postavljanja ciljeva – oni vam daju jasnu strukturu onoga što želite postići, kada i sa kojim resursima.

Prema Lockeu i Lathamu<sup>43</sup>, ciljevi se mogu definirati kao ideja budućnosti ili željenog rezultata koji osoba ili grupa ljudi predviđa, planira i obavezuje se da će postići. Postoje tri vrste ciljeva<sup>44</sup>:

- ciljevi procesa: su oni koji su definirani određenim radnjama ili procesima izvođenja; u potpunosti ih kontroliraju pojedinci/nke; npr. svakodnevno ćete čitati 10 stranica literature o poduzetništvu;
- ciljevi učinka: su oni koji se zasnivaju na osobnom standardu i uglavnom ih kontroliraju pojedinci/nke; npr. želite ostvariti suradnju sa najmanje 10 novih klijenata do kraja godine;
- ciljevi ishoda: su oni koji se zasnivaju na pobjedi; teško ih je kontrolirati zbog vanjskih utjecaja; npr. u slučaju kompanija to može uključivati sklapanje velikog ugovora sa željenim klijentom.

Važno je napomenuti da su svi ovi ciljevi u linearnoj vezi. To znači da ako postignete svoje ciljeve procesa, imate veću šansu da postignete svoje ciljeve učinka. Isto se odnosi i na postizanje ciljeva učinka - to znači da imate veće šanse za postizanje ciljeva ishoda.<sup>45</sup>

Sada se možda pitate kako da formulirate svoje ciljeve. Uobičajena teorija kaže da svaki cilj treba slijediti tzv. SMART (ili „pametnu“) formulu. Svaki od slova predstavlja jednu karakteristiku cilja. SMART formulu skovao je G. T. Doran 1981.<sup>46</sup>, a ona kaže da svaki cilj treba biti:

- **Specifičan** (eng. *specific*) - znači da cilj treba pružiti što više detalja i biti usmjeren prema specifičnom području za poboljšanje (npr. ne možete reći da želite „poboljšati prodaju mlijeka“, već „povećati prodaju mlijeka za 20% u narednih 12 meseci“); ovaj cilj je konkretniji i daje bolje osnove za proces evaluacije;
- **Mjerljiv** (eng. *measurable*) - znači da cilj treba moći izmjeriti, tj. treba pružiti informacije koje možete procijeniti; dakle, kvantificirajte cilj ili predložite indikator napretka;
- **Ostvariv** (eng. *achievable*) - znači da možete postići ono što ste postavili; cilj treba biti ostvariv, ali ne i odviše lak. Uvijek je dobra ideja da razmislite o resursima, financijskim konstrukcijama i drugim važnim faktorima koji mogu utjecati na ostvarenje vašeg cilja. Također je važno razgovarati o tome kome je dodijeljen ovaj cilj - morate odrediti tko će ga izvesti (vi sami/e ili uz nečiju pomoć).
- **Realističan** (eng. *realistic*) - navedite koji se rezultati mogu ostvariti, uzimajući u obzir vaše resurse i mogućnosti.
- **Vremenski određen** (eng. *time-related*) - znači da trebate odrediti vremenski okvir za postizanje cilja. Ova stavka je presudna, jer ako ne odredite vremensko ograničenje za postizanje svojih ciljeva, to vas može dovesti do neuspjeha.

<sup>43</sup> Locke, E.; Latham, G. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ

<sup>44</sup> CALE Learning Enhancement (2021) *Goal-Setting*. Eastern Washington University.

<https://inside.ewu.edu/calelearning/psychological-skills/goal-setting/> (Pristupljeno 3.5.2021.)

<sup>45</sup> *ibid.*

<sup>46</sup> Doran, G. (1981) *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *AMA Forum*, pp. 35-36. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (Pristupljeno 3.5.2021.)



U nastavku možete pronaći jednostavnu tabelu koja vam može pomoći prilikom razmišljanja o vašim ciljevima.

Pitanje	Odgovor
Što želite ostvariti / dobiti / poboljšati?	
Kako ćete izmjeriti vaš cilj? Koje su konkretne brojke i indikatori koje želite dostići?	
Tko će provesti vaš cilj? Je li vam potrebna pomoć drugih? Ako da, čija pomoć?	
Koje rezultate vidite na kraju? Što ćete ostvariti?	
Koji resursi su vam na raspolaganju (npr. ljudski, novčani itd.)?	
Kada ću ostvariti ovaj cilj? Do kada on treba biti proveden?	

## Intrapersonalne vještine: samomotiviranje

Samomotiviranje je sposobnost navođenja na inicijativu i akciju u ostvarivanju ciljeva i izvršavanja zadataka.<sup>47</sup> To je unutrašnji nagon koji nas pokreće, potiče na akciju, stvaranje i postizanje novih stvari. Samomotiviranost je presudna u vremenu kada poduzetnik/ca želi postići nove i velike ciljeve koji nisu neposredna potreba, već više poput sna ili vizije za budućni razvoj. Za oživljavanje većine takvih ciljeva potrebno je mnogo napornog rada, strpljenja, discipline i upornosti, a proces ponekad može biti prilično demotivirajuć.

Motivaciju generalno pokreću unutrašnji i vanjski faktori. **Unutrašnji faktori** koji motiviraju osobu su uglavnom neki od sljedećih – osjećaj zadovoljstva, svrhe i uživanja, dostizanje stupnja izvrsnosti, izgradnja značajnih odnosa, stvaranje vrijednosti u životu drugih itd. Sa druge strane, **izvanjski faktori** uključuju vanjske nagrade poput novca, statusa, dobrih performansi, prepoznavanja od strane drugih, itd. Da bismo se mogli/e samomotivirati, važno je prepoznati faktore koji nas motiviraju, kako unutrašnje tako i vanjske.

Postoji mnogo načina da se samomotiviramo. Potrebne su nam posvećenost, ustrajnost i hrabrost kako bismo pronašli/e stvari koje pojačavaju našu sposobnost da nastavimo raditi ono u što vjerujemo i da ostanemo na pravom putu za ostvarivanje svojih snova i vizija. Neki od načina kako održati vlastitu motivaciju su:<sup>48</sup>

- ✚ **Pojednostavite svoj život** usredotočite svoju energiju na uklanjanje smetnji i svega što bi vas moglo izbaciti iz takta. Fokusrirajte se na obavljanje jedne stvari u danom trenutku kako biste usmjerili/e energiju i kapacitete za postizanje izvrsnosti u jedno područje.
- ✚ **Podijelite velike ciljeve na manje korake** kako bi vaši snovi i ciljevi izgledali ostvarljiviji. Proslavite svaki od postignutih malih koraka za održavanje motivacije.
- ✚ **Upravljajte svojim očekivanjima** i ne doživljavajte odstupanja osobno. Ako nešto ne ide prema početnom planu, sjednite, odvojite malo vremena da se to slegne, preispitajte situaciju i postavite nova očekivanja koja su dostižnija.
- ✚ **Okružite se ljudima koji vas podržavaju** i pomažu vam da ostanete u kontaktu sa željenim ishodima i koji će vas podsjećati na njih.

<sup>47</sup> SoulSalt (2019, September 30). *Self-Motivation: Staying Motivated to Reach your Goals*. <https://soulsalt.com/self-motivation/> (Pristupljeno 3.5.2021.)

<sup>48</sup> SoulSalt (2019, September 30). *Self-Motivation: Staying Motivated to Reach your Goals*. <https://soulsalt.com/self-motivation/> (Pristupljeno 3.5.2021.)



- ✚ **Potražite pomoć** i ponudite je drugima kada je to potrebno.
- ✚ **Vježbajte zahvalnost** za sva prethodna dostignuća i ono što već dobro funkcionira.
- ✚ **Dovoljno se odmorite** u stresnim situacijama pravljjenjem pauza i kratkotrajnim zaustavljanjem radi punjenja baterija i resetiranja.
- ✚ **Proslavite dostignuća** nekakvim smislenim aktivnostima, čak i ako je riječ o nekom manjem dostignuću.

## Intrapersonalne vještine: otpornost

Otpornost je jedna od vrlo važnih intrapersonalnih vještina za sve postojeće i buduće poduzetnike/ce, jer su stres, gubici, neočekivane promjene i poteškoće neizbježni dio poduzetništva. Otpornost je sposobnost suočavanja sa stresnim događajima i poteškoćama i može se shvatiti kao određena vrsta mentalnog rezervoara snage na koji se možemo pozvati u trenucima kada nam se čini da se sve ruši.<sup>49</sup> Problemi sa kojima se poduzetnici/ce suočavaju variraju od poslovnih problema poput problema sa financijama, i odgovornosti za usluge i proizvode, bolesti i smrti partnera ili zaposlenih, hitnih medicinskih slučajeva svake vrste, do osobnih problema sa zdravljem, vezama, djecom i drugim neočekivanim događajima. Pored toga, izvanjski faktori poput prirodnih katastrofa, ekonomske i financijske krize i drugi događaji van kontrole poduzetnika/ca također utječu na poduzeće i uzrokuju stres, gubitak ili poteškoće.

Umjesto da budete tužni/e ili da se sakrijete od problema koristeći nezdrave mehanizme preživljavanja i obrane, otporni ljudi se suočavaju sa životnim poteškoćama.<sup>50</sup> Umjesto da budu preplavljeni iskustvom i emocijama, otporni ljudi koriste se zdravim vještinama suočavanja kako bi se nosili/e sa poteškoćama na način koji će ih dovesti do rasta, jačanja i učenja iz iskustva. Otpornost znači razumijevanje da su takve situacije dio života, uprkos činjenici da su ponekad veoma teške i bolne. Otporni ljudi dozvoljavaju sebi da iskuse sve emocije koje dolaze sa teškom situacijom umjesto da život gledaju kroz ružičaste naočale. Iako oni/e također ovo sve doživljavaju i osjećaju, njihov mentalni kapacitet im omogućava da riješe situaciju i oporave se od nje što je prije moguće.

Otporni ljudi pokazuju osobine kao što su:<sup>51</sup>

- ✚ Pozitivni pogledi na sebe i svoje sposobnosti;
- ✚ Kapacitet pravljenja realnih planova i njihova dosljednost;
- ✚ Unutrašnji osjećaj kontrole;
- ✚ Dobra vještina komunikacije;
- ✚ Promatranje sebe kao borca, a ne žrtve;
- ✚ Visoka emocionalna inteligencija i efikasno upravljanje emocijama.

K. Cherry predlaže sljedeće načine za izgradnju otpornosti<sup>52</sup>:

- ✚ Preokrenite svoje misli - gledajte na negativne situacije realno, bez krivice, i tražite male načine kako se situacija može riješiti na koristan način;
- ✚ Potražite podršku - podijelite situaciju sa osobom koja vas podržava i koja vam može pomoći da izgradite otpornost i steknete uvid u situaciju iz različitih perspektiva;

<sup>49</sup> Cherry, K. (2021, April, 24). *What is resilience?*. <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059> (Pristupljeno 3.5.2021.)

<sup>50</sup> *ibid.*

<sup>51</sup> Reid R. (2016). *Psychological resilience*. *Med Leg J.* 84(4):172-184. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0025817216638781> (Pristupljeno 3.5.2021.)

<sup>52</sup> Cherry, K. (2021, April, 24) *What is resilience?*. <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059> (Pristupljeno 3.5.2021.)

- ✚ Usredotočite se samo na ono što možete kontrolirati - umjesto da priželjkujete da stvari budu drugačije, da možete vratiti vrijeme kako biste nešto promijenili/e ili da pronađete načine kako da kontrolirate ono što je van vaše kontrole, preusmjerite fokus na stvari na koje možete direktno utjecati;
- ✚ Upravljajte stresom - pobrinite se da dovoljno spavate i vježbate, naučite tehnike disanja za ublažavanje stresa, slušate muziku ili radite druge opuštajuće aktivnosti.



## PROGRAMI ZA RAZVOJ PODUZETNIČKOG NAČINA RAZMIŠLJANJA U NAŠIM ZAJEDNICAMA – FOKUS NA intRApersonalne VJEŠTINE

Sljedeći primjeri programa za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja fokusiraju se na niz intrapersonalnih vještina kao što su samosvjesnost, samoregulacija (upravljanje osjećajima), motivacija, empatija, socijalne vještine, samopercepcija, ustrajnost, samokontrola, metakognitivne strategije, otpornost i prihvaćanje.

Ovo poglavlje daje kratke opise projekata koji su provedeni u različitim zajednicama širom zemalja Europske unije. Oni služe kao primjeri dobre prakse koji mogu dalje motivirati institucije za obrazovanje odraslih da osmišljavaju lokalne programe za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja.

### Programi za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u našim zajednicama fokus na intrapersonalne vještine

#### Socijalni i emocionalni aspekti učenja, inicijativa SEAL

Socijalni i emocionalni aspekti učenja (*Social and Emotional Aspects of Learning, SEAL*), odn. inicijativa SEAL<sup>53</sup>, je program koji za cilj ima razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod djece i mladih. Pilotiran je u školama u Engleskoj sa ciljem da pomogne učenicima/cama da razviju vještine samosvjesnosti, samoregulacije (upravljanja osjećajima), motivacije, empatije i socijalnih vještina.

SEAL programi pomažu učenicima/cama da nauče kako prenijeti svoje osjećaje, postavljati ciljeve i raditi prema njihovom ostvarenju, uspješno komunicirati sa drugima, mirno rješavati sukobe, kontrolirati svoj bijes i pregovarati o svom putu kroz mnoge odnose u svakodnevnom životu. SEAL okuplja široku zajednicu i služi kao platforma za razmjenu praksi i alata, ali i za razmjenu najnovijih informacija na različite teme.

#### Projekt *Entrepreneurial Mind-set Development through Youth Work* (Razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kroz omladinski rad)

Projekt strateškog partnerstva *Entrepreneurial Mind-set Development through Youth Work* financiran je kroz program Erasmus+ u okviru ključne akcije suradnje na inovacijama i razmjeni dobrih praksi. Cilj projekta bilo je osnaživanje mladih žena da postanu poduzetnice razvijanjem njihove poduzetničke inteligencije i poduzetničkog načina razmišljanja kroz aktivnosti poduzetničkog učenja. Rezultati projekta uključuju osam različitih ishoda – kurikulume, obuke i online kurseve na temu razvoja poduzetničkog načina razmišljanja, intrapersonalnih i interpersonalnih vještina i kreativnosti.

#### Projekt *Me and Others* (Ja i drugi)

Projekt *Me and Others*<sup>54</sup> je primjer dobre prakse za mobilnost pojedinaca/nki, proveden u Estoniji 2018. godine. Okupio je sudionike/ce iz 8 zemalja s ciljem poboljšanja njihove intrapersonalne i interpersonalne inteligencije. Učenicima/cama je kroz projekt bio pružen kontekst za razvijanje socijalnih vještina, razumijevanje vlastitih snaga i slabosti, razumijevanje prirode odnosa, povećanje empatije, solidarnosti i tolerancije. Zasnovan je na neformalnom i iskustvenom obrazovanju, **grupnom** radu, diskusijama, igrama, simulacijama, debatama, improviziranim govorima itd. Financiran je kroz program Erasmus+.

<sup>53</sup> <https://www.sealcommunity.org/>

<sup>54</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-EE01-KA105-046777>



### Projekt *Love Yourself First, LYF* (Najprije voli sebe)

Projekt *Love Yourself First*<sup>55</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije mobilnosti pojedinaca/nki koji se trenutno provodi. Glavni cilj projekta je stvaranje prostora za upoznavanje, razmjenu i razmišljanje o ljubavi prema sebi, samopoštovanju, identitetu i brizi o sebi, i stvaranje novih alata i resursa na ovu temu.

Specifični ciljevi projekta su: razvoj i refleksija na temu znanja o ljubavi prema sebi i faktorima koji na nju utječu i otkrivanje kako se u praksi mogu primijeniti ključni elementi i koncepti samopoštovanja, samoidentiteta i znanja o sebi, prihvaćanja i poštovanja samog/e sebe.

### Projekt *Find your Potential* (Pronađi svoj potencijal)

Projekt *Find your Potential*<sup>56</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije mobilnosti pojedinaca/ki koji je proveden u Hrvatskoj u suradnji 3 partnerske organizacije. Cilj projekta bio je pružanje omladinskim radnicima/cama i edukatorima/icama znanja i vještine upotrebe inovativnih obrazovnih metoda koje će primijeniti u svojim lokalnim zajednicama tokom rada sa nezaposlenim odraslima. Cilj je također bio pružanje podrške učenicima/cama pri razvijanju poduzetničkog duha, poboljšanju svoje sposobnosti za učenje, poboljšanju komunikacije, prezentacije i intrapersonalne vještine, poboljšanju sposobnosti timskog rada i povećanju posvećenost ostvarenju svog potencijala. Pored toga, sudionici/ce su imali/e priliku razviti sposobnost da analiziraju problematične situacije, definiraju svoje ciljeve, postavljaju korake za konkretno djelovanje i postignu svoje profesionalne ciljeve.

### Projekt *Common Senses* (Zdravi razumi)

Projekt *Common Senses*<sup>57</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije mobilnosti pojedinaca/nki proveden u Nizozemskoj u suradnji 6 partnerskih zemalja. Projekt je imao za cilj razvijanje vještina i kompetencija omladinskih radnika/ca, omladinskih lidera/ica i vršnjačkih edukatora/ica koji/e rade sa mladima kako bi ih podržali/e u procesu otkrivanja, razumijevanja i razvijanja sposobnosti da koriste svoj kreativni potencijal. Korištene metode su uključivale pokrete tijela i aktivnosti neformalnog učenja. Fokus je bio na povezanosti unutar pojedinca/ke (um i tijelo) za razvijanje intrapersonalne komunikacije i odnosa, ali i povezanosti između osoba u cilju razvijanja interpersonalnih vještina. Ove vještine bi omogućile osobni i profesionalni razvoj potencijalnih mladih poduzetnika/ca u lokalnim zajednicama.

### Projekt *Improvesation* (Poboljšanje kroz improvizaciju)

Projekt *Improvesation*<sup>58</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije mobilnosti pojedinaca/nki proveden u Španjolskoj u suradnji 4 partnerske organizacije. Projekt je koristio muziku i improvizaciju za stvaranje alternativa u komunikaciji i veza koje mogu obogatiti život pojedinaca/nki, pomoći njihovom osobnom razvoju i poboljšati njihovu osjetljivost na razlike i empatiju. Projekt promovira intrapersonalnu komunikaciju i kreativnost sudionika/ca koristeći glazbenu improvizaciju kao alat za

---

<sup>55</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2020-1-ES02-KA105-015112>

<sup>56</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-2-HR01-KA105-022292>

<sup>57</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-3-NL02-KA105-000801>

<sup>58</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2019-2-ES02-KA105-013664>



stvaranje inkluzivnih odnosa između ljudi različitih sposobnosti. Njegov cilj je također bio potaknuti kreativnost i spontanost, promovirati osobno osnaživanje, razmišljanje i kritičku svijest te pomoći u razvoju emocionalne inteligencije i sposobnosti vrednovanja sposobnosti različitih ljudi.

Projekt *Fostering the Development of Resilience Competence/Entrepreneurial Education* (Poticanje razvoja sposobnosti otpornosti/Poduzetničko obrazovanje)

Projekt *Fostering the Development of Resilience Competence/Entrepreneurial Education*<sup>59</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije mobilnosti pojedinaca/nki proveden u Irskoj u suradnji 4 organizacije. Cilj projekta je bio fokusiran na kompetenciju otpornosti kako bi osnažio sudionike/ce da se osjete sposobnim iskoristiti svoje vještine i snage za suočavanje i oporavak od problema i izazova. Otpornost pretpostavlja različite vještine, kao što su racionalno razmišljanje, fizičko i mentalno zdravlje. Učenici/ce su mogli/e razviti otpornost tako što bi osvjestili/e i racionalno tumačili/e događaje; naučili/e su kada treba potražiti pomoć od onih oko sebe i razumijeli/e kako racionalizirati osjećaje.

Specifični ciljevi projekta bili su: (a) identifikacija mogućnosti za inovacije i poduzetništvo u određenom polju rada, (b) dizajn metodologije za integraciju poduzetničkih vještina u redovne programe stručnog obrazovanja i (c) procjena socijalnih i tehničkih vještina koje bi se zahtjevale od poduzetnika/ca tokom provođenja projekata.

## **Metodologija za podučavanje/obučavanje odraslih učenika/ca intrapersonalnim vještinama u okviru poduzetničkog načina razmišljanja**

Pri dizajniranju aktivnosti učenja, programa ili kurseva koji se zasnivaju na metodologiji neformalnog učenja, važno je uzeti u obzir nekoliko faktora koji definiraju ovu metodologiju. Metode se moraju zasnivati na potrebama učenika/ca za učenjem, moraju biti orijentirane prema akciji i zasnovane na iskustvu, moraju uključivati individualne, vršnjačke i grupne procese učenja, moraju biti participativne, usmjerene na učenike/ce i usmjerene na proces.

Svaki proces učenja se obično sastoji iz najmanje tri faze - uvoda, glavne aktivnosti i zatvaranja. Za svaku od faza mogu se koristiti različite metode, koje se mogu razlikovati od grupe do grupe. Važno je posvetiti dovoljno vremena i fokusirati se na svaku fazu, kako bi učenici/ce izvukli maksimum na svakom koraku. Metode treba prilagoditi različitim stilovima učenja - vizualnim, auditivnim, verbalnim, kinestetičkim, logičkim, socijalnim (interpersonalnim) i individualnim (intrapersonalnim) kako bi potaknuli i izazvali dalji razvoj učenika/ca u područjima u kojima su dobri/e i naveli ih da isprobavaju različite pristupe.

Iako su intrapersonalne vještine više usredotočene na ono što se dešava unutar osobe, da bismo mogli/e učiti o sebi, moramo imati i druge ljude oko nas koji će nas podržati u učenju. Dakle, individualni i intrapersonalni razvoj vještina je osobni proces koji zahtjeva ravnotežu između individualnog učenja i učenja u grupnom kontekstu. Razvijanje intrapersonalnih vještina putem metodologije koja je usredotočena samo na pojedinca/nku višestruko je ograničena i ne postiže velike promjene ili dugoročne rezultate. Individualne metode učenja su sjajni alati za podizanje svijesti o sebi, refleksiji i identificiranju već postojećih kvaliteta, dok metode vršnjačkog i grupnog učenja stavljaju naš proces učenja u kontekst i u odnos sa drugima oko nas.

Metode za obučavanje/podučavanje odraslih učenika/ca intrapersonalnim vještinama za poduzetničko razmišljanje mogu biti neke od sljedećih:

---

<sup>59</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2018-1-IE01-KA116-038653>

- ✚ Testovi ličnosti;
- ✚ Aktivnosti vizualizacije;
- ✚ Pisanje dnevnika;
- ✚ Pratlja u razvoju (*coaching*);
- ✚ Samorefleksija;
- ✚ Umjetničko izražavanje kroz slikanje, muziku ili pokrete tijela;
- ✚ Simulacije i igre uloga;
- ✚ Mentorstvo;
- ✚ Aktivnosti vršnjačkog i grupnog učenja;
- ✚ Meditacija;
- ✚ Kvizovi za samoprocjenu;
- ✚ Samorefleksija i evaluacija.



## PROGRAMI ZA RAZVOJ PODUZETNIČKOG NAČINA RAZMIŠLJANJA U NAŠIM ZAJEDNICAMA – FOKUS NA intERpersonalne VJEŠTINE

Sljedeći primjeri programa za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja fokusirani su na niz interpersonalnih vještina, kao što su izgradnja vještina odnosa (timski rad, nenasilna komunikacija, transformacija sukoba i liderstvo), izgradnja vještina društvene svijesti (empatija, razumijevanje i poštovanje jedinstvenosti drugih), vještine upravljanja i vještine odgovornog donošenja odluka.

U ovom poglavlju nudimo kratke opise projekata koji su provedeni u različitim zajednicama širom Europske unije. Oni služe kao primjeri dobre prakse koji mogu biti dalja inspiracija institucijama za obrazovanje odraslih da razvijaju lokalne programe za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja.

### Programi za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja u našim zajednicama fokus na interpersonalne vještine

#### Projekt *E(a)ffective Somunication* (E(a)ektivna komunikacija)

Projekt *E(a)ffective Somunication*<sup>60</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije mobilnosti pojedinaca/nki proveden u Španjolskoj u suradnji 5 partnerskih organizacija. Cilj projekta bio je stvaranje prostora za sudionike/ce da istražuju nove načine komunikacije, putem muzike, plesa i fotografije, u cilju razvijanja vlastitih komunikacijskih vještina (uključujući i neverbalnu komunikaciju), povećanja samopouzdanja, kao i sposobnosti za rad u timu, donošenje odluka, kreativnog izražavanja i nenasilne komunikacije.

#### Projekt *From Idea to Enterprise* (Od ideje do poduzeća)

Projekt *From Idea to Enterprise*<sup>61</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije mobilnosti pojedinaca/nki proveden u Velikoj Britaniji u suradnji 10 partnerskih organizacija. Cilj projekta bilo je razvijanje vještina učenika/ca u kreativnosti i poduzetništvu. Specifični ciljevi: razvoj poduzetničkih vještina kod sudionika/ca (kako razviti, validirati i primjeniti projekte društvenog poduzetništva i poduzeća); razvoj njihove kreativnosti i sposobnosti za inovacije; poboljšanje njihove zapošljivosti i unaprjeđenje poduzetničkih vještina (liderstvo, komunikacija, prezentacija i inovacija) i poboljšanje vlastitih vještina financijskog upravljanja.

#### Projekt *Choose Your Future* (Odaberi svoju budućnost)

Projekt *Choose Your Future*<sup>62</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije suradnje na inovacijama i razmjeni dobrih praksi proveden u Bugarskoj u partnerstvu 6 organizacija. Ciljevi projekta bili su izgradnja poduzetničkih vještina, podizanje svijesti učenika/ca o njihovom karakteru i sposobnostima; poboljšanje njihovih IT vještina; upoznavanje tržišta rada i širenje vidika. Projekt je također pomogao izgradnji i razvoju vještina 21. stoljeća kao što su kritičko razmišljanje, rješavanje problema, postupci istraživanja, kreativnost, umjetnost, radoznalost, inovativnost, planiranje, samodisciplina, prilagodljivost, liderstvo, timski rad, IKT i poduzetništvo.

<sup>60</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-3-ES02-KA105-008912>

<sup>61</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2015-2-UK01-KA105-014050>

<sup>62</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-1-BG01-KA201-001435>



### Projekt *Innovative Women Entrepreneurs of the Future* (Inovativne poduzetnice budućnosti)

Projekt *Innovative Women Entrepreneurs of the Future*<sup>63</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije suradnje na inovacijama i razmjeni dobrih praksi proveden u Turskoj u partnerstvu 4 organizacije. Ciljevi projekta su uključivali unaprjeđenje poduzetničkih vještina kao što su kreativnost, analiza, kritičko razmišljanje, spremnost na rizik, digitalna pismenost, govor stranih jezika, rješavanje problema itd., razvijanje edukativnih modula za potencijalne poduzetnice i kreiranje putokaza za efikasan poduzetnički ekosistem gdje bi potencijalne poduzetnice mogle doći do mreže, obuke, mentorstva i podrške kojoj teže.

### Projekt *Lead yourself to Leadership* (Dovedi se do liderstva)

Projekt *Lead yourself to Leadership*<sup>64</sup> je Erasmus+ projekt u okviru ključne akcije mobilnosti pojedinaca/nki proveden na Malti u partnerstvu 7 organizacija. Glavni cilj projekta bio je unaprjeđenje znanja, vještina i stavova o liderstvu. Projekt je obuhvatio teme liderstva, samosvjesnosti, samopoštovanja, motivacije, vrijednosti, ranjivosti, empatije, otpornosti, efikasne komunikacije, donošenja odluka, kreativnog rješavanja problema, rješavanja sukoba, podučavanja, povratnih informacija, tipova ličnosti, stilova učenja i stilova liderstva. Učenje je provedeno putem neformalnih i iskustvenih metoda učenja kao što su samorefleksija, tuš ideja, vođene diskusije, radionice samoprocjena, igre uloga, video forumi itd.

## **Metodologija za podučavanje/obučavanje odraslih učenika/ca interpersonalnim vještinama u okviru poduzetničkog načina razmišljanja**

Pri dizajniranju aktivnosti učenja, programa ili kurseva koji se zasnivaju na metodologiji neformalnog učenja, važno je uzeti u obzir nekoliko faktora koji definiraju ovu metodologiju. Metode se moraju zasnivati na potrebama učenika/ca za učenjem, moraju biti orijentirane prema akciji i zasnovane na iskustvu, moraju uključivati individualne, vršnjačke i grupne procese učenja, moraju biti participativne, usmjerene na učenike/ce i usmjerene na proces.

Svaki proces učenja se obično sastoji iz najmanje tri faze - uvoda, glavne aktivnosti i zatvaranja. Za svaku od faza mogu se koristiti različite metode, koje se mogu razlikovati od grupe do grupe. Važno je posvetiti dovoljno vremena i fokusirati se na svaku fazu, kako bi učenici/ce izvukli maksimum na svakom koraku. Metode treba prilagoditi različitim stilovima učenja - vizualnim, auditivnim, verbalnim, kinestetičkim, logičkim, socijalnim (interpersonalnim) i individualnim (intrapersonalnim) kako bi se potaknuli i izazvali dalji razvoji sudionika/ca u područjima u kojima su dobri/e, i naveli ih da isprobaju različite pristupe.

Iako su interpersonalne vještine više usredotočene na ono što se dešava u odnosu između pojedinca/nke i vanjskog svijeta, sudionici/ce moraju biti izloženi/e različitim kontekstima u kojima će moći učiti kao dio grupe, a istovremeno biti svjesni/e sebe i vlastitih vještina i mogućnosti. Dobra ravnoteža između individualnih, vršnjačkih i grupnih aktivnosti učenja neophodna je kada se radi na razvoju interpersonalnih vještina.

<sup>63</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-1-TR01-KA203-035231>

<sup>64</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-MT01-KA105-038332>



Metode za obučavanje/podučavanje odraslih učenika/ca interpersonalnim vještinama za poduzetničko razmišljanje mogu biti neke od sljedećih:

- ✚ Prezentacije;
- ✚ Vršnjačke i grupne obrazovne aktivnosti;
- ✚ Vođeno dijeljenje i sudjelovanje kroz platforme online komunikacije;
- ✚ Sobe za bijeg (*escape rooms*);
- ✚ Pratlja u razvoju (*coaching*);
- ✚ Diskusije i debate;
- ✚ Metoda svjetskog kafića;
- ✚ Tehnologija otvorenog prostora;
- ✚ Obrazovne aktivnosti na otvorenom i grupni izazovi;
- ✚ Simulacije i igre uloga;
- ✚ Teatar;
- ✚ Mentorstvo;
- ✚ Živa biblioteka sa lokalnim poduzetnicima/cama;
- ✚ Tuš ideja;
- ✚ Akvarij metoda;
- ✚ Različiti tipovi testova procjene za komunikaciju, ličnost, timski rad, liderstvo;
- ✚ Aktivno slušanje;
- ✚ Medijacija;
- ✚ Aktivnosti izgradnje tima;
- ✚ Samorefleksija i evaluacija;
- ✚ Vršnjačke aktivnosti i aktivnosti razmjene u grupi;
- ✚ Obrazovni video sadržaji.

# ZNAČAJ KOMPETENCIJE KREATIVNOSTI I INOVACIJE ZA RAZVOJ PODUZETNIČKOG NAČINA RAZMIŠLJANJA

## Kreativnost i inovacija u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja

Poduzetnička vrlina često podrazumijeva prisustvo obje vještine, i kreativnosti i inovativnosti. Suprotno tome, razvoj kreativnosti i inovacija također pokreće razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kod pojedinaca/nki i poduzeća. Iako se kreativnost i inovacije često koriste naizmjenično, riječ je o dva različita, ali komplementarna koncepta. Oba se mogu sagledati iz različitih perspektiva, opisani su i definirani na mnogo različitih načina.

**Kreativnost** je čin usmjeravanja mašte u nešto konkretno<sup>65</sup>. Kreativnost pomaže poduzetnicima/cama da smisle nove ideje i otkriju nove perspektive iz kojih mogu sagledati određenu situaciju, problem ili zadatak.

**Inovacija** je uspješno iskorištavanje novih ideja, pretvarajući ih u komercijalni uspjeh i stavljajući ih u široku upotrebu.<sup>66</sup> Kao posljedica, te ideje i kreativna rješenja poboljšavaju život ljudi i društva.

**Spona između kreativnosti i inovacija** stvara savršeno okruženje za kulturu inovacija - način razmišljanja otvoren za inovacije u svim procesima poduzetničke aktivnosti kojim se uspješno privlači pažnja javnosti<sup>67</sup>. Od kreativnosti i razmišljanja o novim stvarima, poduzetnik/ca prelazi na inovacije i rad na novim stvarima koje zatim rezultiraju stvaranjem vrijednosti na tržištu kroz poduzetničke aktivnosti.

Danas, kada se veliki postotak poduzeća premješta u digitalni i online prostor, ili je u procesu transformacije u digitalna poduzeća, kreativnost i inovacije postaju presudni za privlačenje pažnje u moru mogućnosti koje su potencijalnim klijentima i kupcima dostupni na samo jedan klik. Kao pomoć potencijalnim i postojećim digitalnim poduzetnicima/cama za povećanje vidljivosti njihovih aktivnosti, proizvoda i usluga, sljedeće poglavlje rezimira najvažnije točke koje treba uzeti u obzir prilikom primjene kreativnosti i inovacija kao osnovnih pokretača razvoja poduzetničkog razmišljanja.

## Kreativnost i pet stadija kreativnog procesa

**Kreativnost**, kao i bilo koja druga vještina, može se razviti i primijeniti u svim dijelovima poslovanja. Neki od korisnih i praktičnih savjeta kako to možete učiniti uključuju<sup>68</sup>:

- ✚ Izbjegavanje uobičajene rutine i napuštanje autopilota;
- ✚ Stvaranje svakodnevnih izazova koji uključuju učenje nečeg novog;
- ✚ Suočavanje sa problemima iz druge perspektive;
- ✚ Promatranje drugih kreativnih ljudi u različitim područjima u svrhu stjecanja inspiracije;
- ✚ Konzumiranje zanimljivih sadržaja koji potiču kreativnost.

<sup>65</sup> Innoway (n.d.). *Innovation, Invention, and Creativity: definition, difference and examples.*

<https://innoway.me/innovation-definition/> (Pristupljeno 26.4.2021.)

<sup>66</sup> <https://innoway.me/innovation-definition/>

<sup>67</sup> Devloper, D. (2020, February 25). *The importance of creativity and innovation for the entrepreneur.*

<https://thriveglobal.com/stories/the-importance-of-creativity-and-innovation-for-the-entrepreneur/>

(Pristupljeno 28.4.2021.)

<sup>68</sup> Devloper, D. (2020, February 25). *The importance of creativity and innovation for the entrepreneur.*

<https://thriveglobal.com/stories/the-importance-of-creativity-and-innovation-for-the-entrepreneur/>

(Pristupljeno 28.4.2021.)



**Kreativni proces** se odnosi na evoluciju ideje u njen konačni oblik kroz napredovanje misli i djela. Kreativni proces obuhvaća kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema. Ovaj proces i njegovih pet stadija prvi je predložio Graham Wallas, socijalni psiholog i suosnivač Londonske ekonomske škole koji je u svojoj knjizi o kreativnosti iz 1926. godine, *The Art of Thought*, izložio stadije kreativnog procesa. Pet koraka za ostvarenje ideje su - priprema, inkubacija, otkrivanje, evaluacija i verifikacija<sup>69</sup>.

1. **Stadij pripreme** se odnosi na pripremu i generiranje ideja kroz prikupljanje materijala i provođenje istraživanja. To je faza prikupljanja ideja i puštanja uma da luta kako bi generirao originalne ideje iz prethodnih znanja i iskustava.
2. **Stadij inkubacije** je faza kada napuštamo ideju koja je isplivala na površinu u prvoj fazi. Potrebno je da se udaljimo od nje tako što ćemo se uvući u drugi projekt ili naprosto odmoriti od ideje u potpunosti. Tokom ove faze potrebno je ne raditi svjesno na ideji kako bi se ona inkubirala u pozadini vašeg uma.
3. **Stadij otkrivanja** je faza uvida i „aha“ momenata. Ovde dolazi do „klika“ i formiranja novih veza. Odgovori na pitanja će izaći na vidjelo i stvorit će se nova ideja.
4. **Stadij evaluacije** je faza provjere validnosti ideje, provjere alternativa, promišljanja o početnom konceptu problema kako bi se ustanovilo njeno poklapanje sa početnom vizijom.
5. **Stadij verifikacije** je završna faza i tada se provodi sav naporan rad. Kreira se proizvod, finalizira se njegov dizajn, stavlja se u proizvodnju i dijeli sa svijetom.

Kreativni proces se ne dešava uvijek korak po korak. Da bi razvili svoju kreativnu stranu, poduzetnici/ce moraju, uz linearno, raditi i na razvijanju svog lateralnog razmišljanja. Linearno razmišljanje se odnosi na logičke i korak-po-korak procese, dok lateralno razmišljanje podrazumijeva slobodno i otvoreno razmišljanje u kojem logička misao stoji po strani i izaziva se nekoliko puta. Uz lateralno razmišljanje poduzetnik/ca otvara nove prilike i mogućnosti dostupne u svom okruženju.

## Inovacija i vrste inovacije

Poduzetnici/ce su često i iz različitih razloga **suočeni/e sa raznim preprekama za unošenje inovacije** i kreativnosti, ne samo zbog svoje sposobnosti da budu kreativni/e i inovativni/e. Na ove procese utječu i drugi faktori kao što su<sup>70</sup>:

- ✚ Nedostatak vizije, svrhe i/ili strategije;
- ✚ Kratkoročno razmišljanje/fokus;
- ✚ Nedostatak vremena, resursa ili osoblja;
- ✚ Nedostatak vremena za razvoj novih ideja i prilika;
- ✚ Neprepoznavanje inovacije u poduzeću od strane drugih;
- ✚ Nedostatak sistematskog procesa inovacija;
- ✚ Stalna promjena prioriteta;
- ✚ Doživljavanje inovacija kao nečega rizičnog;
- ✚ Fokus na uspjehe iz prošlosti, a ne na izazove budućnosti;
- ✚ Strah od kritike;
- ✚ Višak analitičkog/praktičnog/logičkog razmišljanja;
- ✚ Nedostatak vještog prikupljanja ideja;
- ✚ Nepostojanje obuke kreativnog razmišljanja.

<sup>69</sup> MasterClass (2020, November 8). *How to Improve Creativity. The 5 Stages of the Creative Process*. <https://www.masterclass.com/articles/how-to-improve-creativity#the-5-stages-of-the-creative-process> (Pristupljeno 28.4.2021.)

<sup>70</sup> Rick, T. (2014, September 5). *Top 30+ key obstacles to innovation*. <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/30-key-obstacles-to-innovation/> (Pristupljeno 28.4.2021.)

Mislilac i pisac u području menadžmenta Peter Drucker<sup>71</sup> ističe da inovacije pružaju dvojak odgovor – na promjene unutar tržišta i na promjene van tržišta<sup>72</sup>. Po njegovom mišljenju, nisu sve inovacije samo kreativne te stoga predlaže **sedam izvora inovacija** za poduzeća<sup>73</sup>:

1. **Neočekivanost** - nešto što nije očigledno i događa se slučajno bez ikakvih očekivanja (npr. dinamit);
2. **Neskladnost** - nešto što nastaje kao rezultat neslaganja između potrebe i mogućnosti opskrbe (npr. pametni automobili);
3. **Nužnost** - nešto što izađe na vidjelo iz potrebe ili suočavanjem sa novim izazovom (npr. mikroskop);
4. **Struktura tržišta** - nešto što još uvijek ne postoji na tržištu, ali već ima svu dostupnu strukturu (npr. Google pretraživač);
5. **Demografija** - nešto što proizlazi iz načina života različitih grupa ljudi u društvu (npr. e-cigarete);
6. **Promjena percepcije** - nešto što se javlja kao rezultat sagledavanja određenog fenomena sa druge točke gledišta (npr. niskokalorična hrana);
7. **Novo znanje** - nešto što proizlazi iz novih otkrića i znanja kao što su nano-tehnologija, biotehnologija ili umjetna inteligencija.

Da bi prevazišli/e barijere u kreativnosti i inovacijama i prepoznali/e inovativnu priliku za sebe i svoja poduzeća, poduzetnici/ce moraju stalno biti na oprezu i uzimati u obzir različite izvore inovacija. Pored toga, neophodno je utvrditi koja bi vrsta inovacija bila najprikladnija za njihova poduzeća kako bi mogli/e inovirati ih na najkorisniji način i tako razvijati svoj posao. Postoje različite vrste inovacija, neke su „tradicionalnije“ dok su druge „modernije“. Julia Kylliäinen<sup>74</sup> predlaže **matricu za inovacije**, koja se zasniva na dve dimenzije - tehnologiji koja se koristi i tržištu unutar kojeg se posluje. Četiri vrste inovacija koje ona predstavlja su: održiva, disruptivna, postepena i radikalna. Prikaz slijedi u nastavku.

---

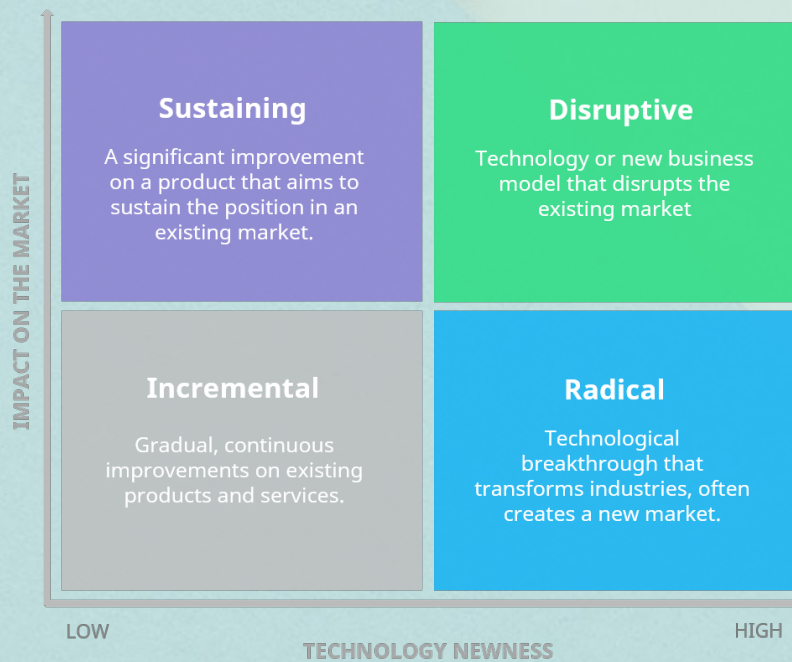
<sup>71</sup> Drucker, P.F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business.

<sup>72</sup> OpenStax (n.d.). *Entrepreneurship*. <https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/4-2-creativity-innovation-and-invention-how-they-differ> (Pristupljeno 29.3.2021.)

<sup>73</sup> <https://notesmatic.com/2016/09/sources-of-innovation/>

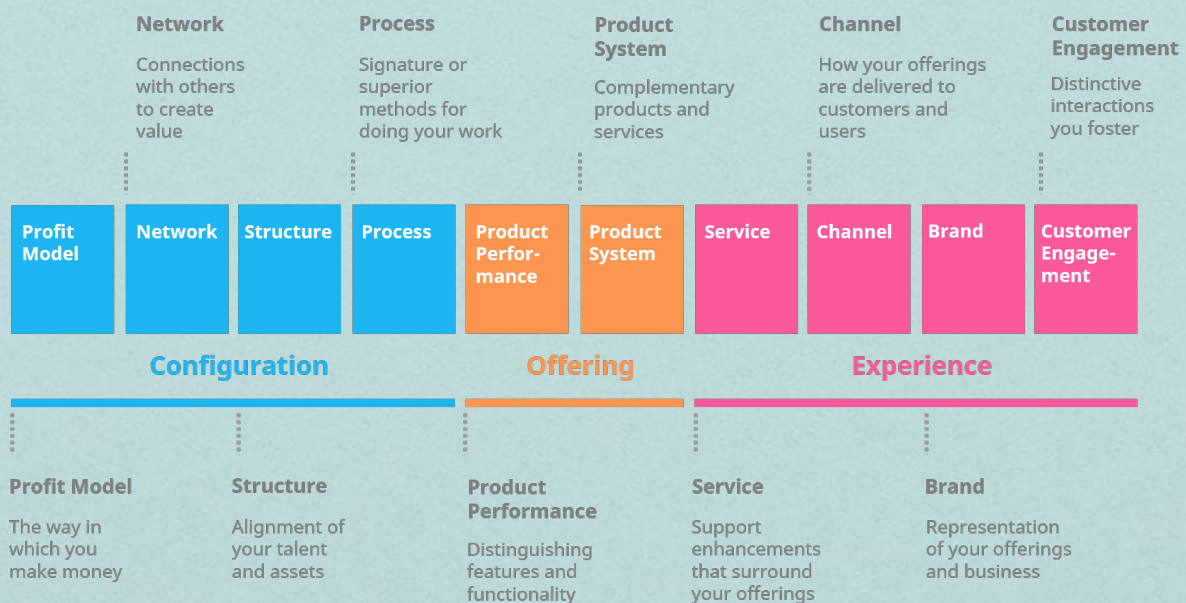
<sup>74</sup> Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*. <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation> (Pristupljeno 30.4.2021.)





Julia Kylliäinen – matrica za inovacije<sup>75</sup>

Okvir za deset vrsta inovacija, koji je razvio DOBLIN, inovacije vidi kao nešto praktičnije i što nastaje kao posljedica interakcije između nekoliko kategorija inovacija. Ovaj okvir je strukturiran u tri kategorije označene bojama. Tipovi na lijevoj strani okvira su najviše fokusirani prema unutrašnjosti i tako veoma daleki za kupce, dok su oni sa desne strane bliži i očigledniji kupcima. Lijeva strana je opisana kao prostor iza kulisa, a desna kao scena.



Doblin: Okvir za deset vrsta inovacije<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*.

<https://www.viima.com/blog/types-of-innovation> (Pristupljeno 30.4.2021.)

<sup>76</sup> *ibid.*

Kombinacije deset vrsta inovacija daju najmoćnije rezultate i prave razliku između prosječnih i vrhunskih inovatora/ica.

Različite industrije donose različite vrste inovacija. Najčešće su: inovacija proizvoda, inovacija usluga, inovacija procesa, tehnološka inovacija, inovacija poslovnog modela, marketinška inovacija, arhitektonska inovacija, socijalna inovacija itd.

## Metodologija za podučavanje/obučavanje kreativnosti i inovacije za razvoj poduzetničkog načina razmišljanja

### Tuš ideja i obrnuta tuš ideja

Aktivnosti koje uključuju tuš ideja i obrnuti tuš ideja su koristan način da se u kratkom vremenskom periodu generiraju mnogi različiti načini za rješavanje određene situacije, problema ili poteškoće. Za efikasnost oba pristupa važna je pravilna facilitacija.

Tuš ideja je kombinacija neformalnog pristupa rješavanju problema i lateralnog razmišljanja.<sup>77</sup> Cilj je da iznesemo što više ideja i misli bez da ih na bilo koji način kritiziramo i osuđujemo. Naprotiv, ohrabruju se ideje koje su nerealne ili lude jer mogu dovesti do drugih zanimljivih ideja i mogućnosti.

Obrnuta tuš ideja je kombinacija pristupa podjele ideja i njihovog preokreta. Preokret znači postavljanje pitanja suprotnih onima koja želimo postaviti<sup>78</sup>. Na primjer, umjesto da pitate: „Kako mogu riješiti ovaj problem?“, zapitajte se: „Kako bih mogao/la izazvati ovaj problem?“. U ovoj vrsti mozganja preokrećemo situaciju kako bismo generirali/e nove ideje i pristupe za njihovo rješavanje, a zatim te ideje ili pristupe pretvaramo u rješenja i ideje za prvobitni problem, situaciju ili izazov.

### Dizajnerski način razmišljanja

**Dizajnerski način razmišljanja** je još jedna metodologija koja se može koristiti za razvijanje sposobnosti za kreativnost i inovacije kod poduzetnika/ca jer sudionika/cu vodi kroz nelinearni, iterativni proces koji se u timskom radu inače koristi za razumijevanje korisnika/ci, osporavanje pretpostavki, redefiniranje problema i stvaranje inovativnih rješenja za prototip i testiranje. Proces dizajnerskog razmišljanja uključuje **pet faza - empatizaciju, definiranje, generiranje ideja, prototip i test.**<sup>79</sup>

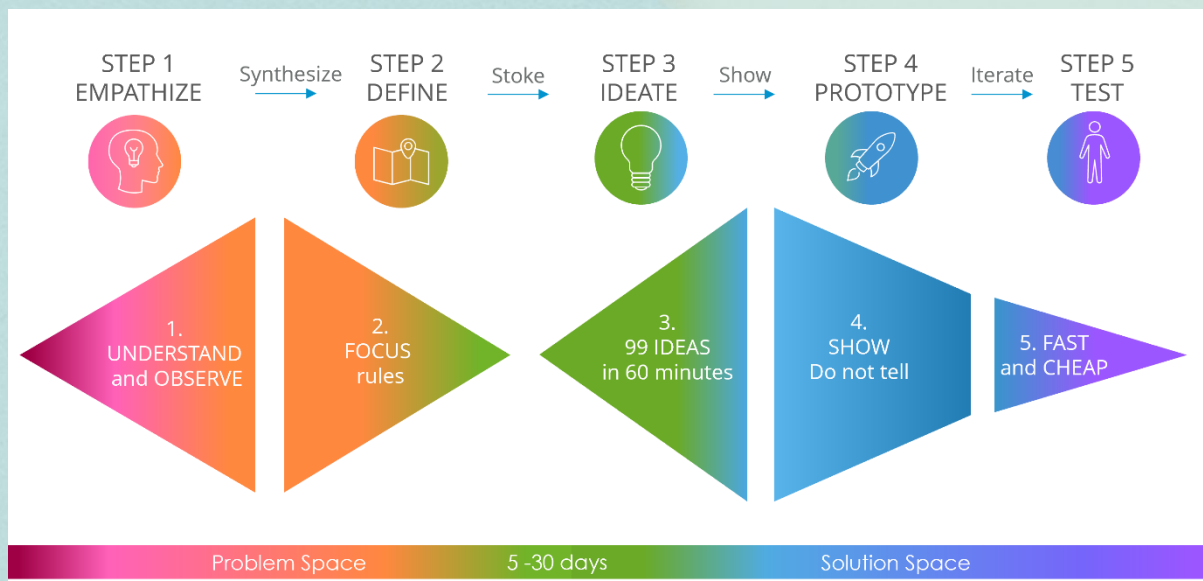
---

<sup>77</sup> MindTools (n.d.). *Brainstorming – Generating many radical, creative ideas.* <https://www.mindtools.com/brainstm.html> (Pristupljeno 30.4.2021.)

<sup>78</sup> MindTools (n.d.). *Reverse brainstorming – A different approach to brainstorming.* [https://www.mindtools.com/pages/article/newCT\\_96.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm) (Pristupljeno 30.4.2021.)

<sup>79</sup> Interaction Design Foundation (n.d.). *Design Thinking.* <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking> (Pristupljeno 30.4.2021.)





Pregled metode dizajnerskog načina razmišljanja<sup>80</sup>

### Šest šešira za razmišljanje

**Šest šešira za razmišljanje**<sup>81</sup> je alat koji je razvila grupa de Bono, koji nudi jednostavan i efikasan proces za razvoj paralelnog razmišljanja koji rezultira produktivnijom, fokusiranijom i posvećenijom uključenošću. Razmišljanjem se upravlja kroz šest jasnih funkcija i uloga. Svaka se prepoznaje po obojenom „šeširu za razmišljanje“. Kroz (zamišljeno) nošenje i zamjenu šešira može se doći do preusmjerenja misli, razgovora i sastanaka. Šeširi i njihove funkcije su sljedeće:

- ✚ **Bijeli šešir** usmjerava na razmišljanje o činjenicama i informacijama koje su poznate ili potrebne;
- ✚ **Žuti šešir** usmjerava na razmišljanje o vedrom i optimističnom – cilj je razmišljanje o svemu što je pozitivno;
- ✚ **Crni šešir** usmjerava mišljenje prema rizicima, poteškoćama i problemima koji bi se mogli pojaviti. Radi se o identificiranju onoga što bi moglo krenuti po zlu, zašto nešto možda ne će funkcionirati i identificiranju rizika kako bi se oni kasnije mogli prevazići;
- ✚ **Crveni šešir** usmjerava prema iskazivanju osjećaja, predosjećaja i intuicije. On ističe emocije i osjećaje;
- ✚ **Zeleni šešir** usmjerava mišljenje ka kreativnom, navodi sve mogućnosti i nove ideje, sve što bi moglo donijeti dašak svježeg zraka u postojeću situaciju;
- ✚ **Plavi šešir** se koristi za upravljanje procesom. Tko god nosi taj šešir, zadužen je za cjelokupan proces razmišljanja.

Neke od prednosti korištenja procesa šest šešira za razmišljanje su: povećanje suradnje unutar tima; generiranje boljih ideja i rješenja; unaprjeđenje produktivnosti tokom sastanaka; poticanje inovacija; prevazilaženje očiglednog; jasno i objektivno razmišljanje; promjena perspektive; postizanje značajnih rezultata u kraćem vremenu itd.

<sup>80</sup> Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing*.

<https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies> (Pristupljeno 3.5.2021.)

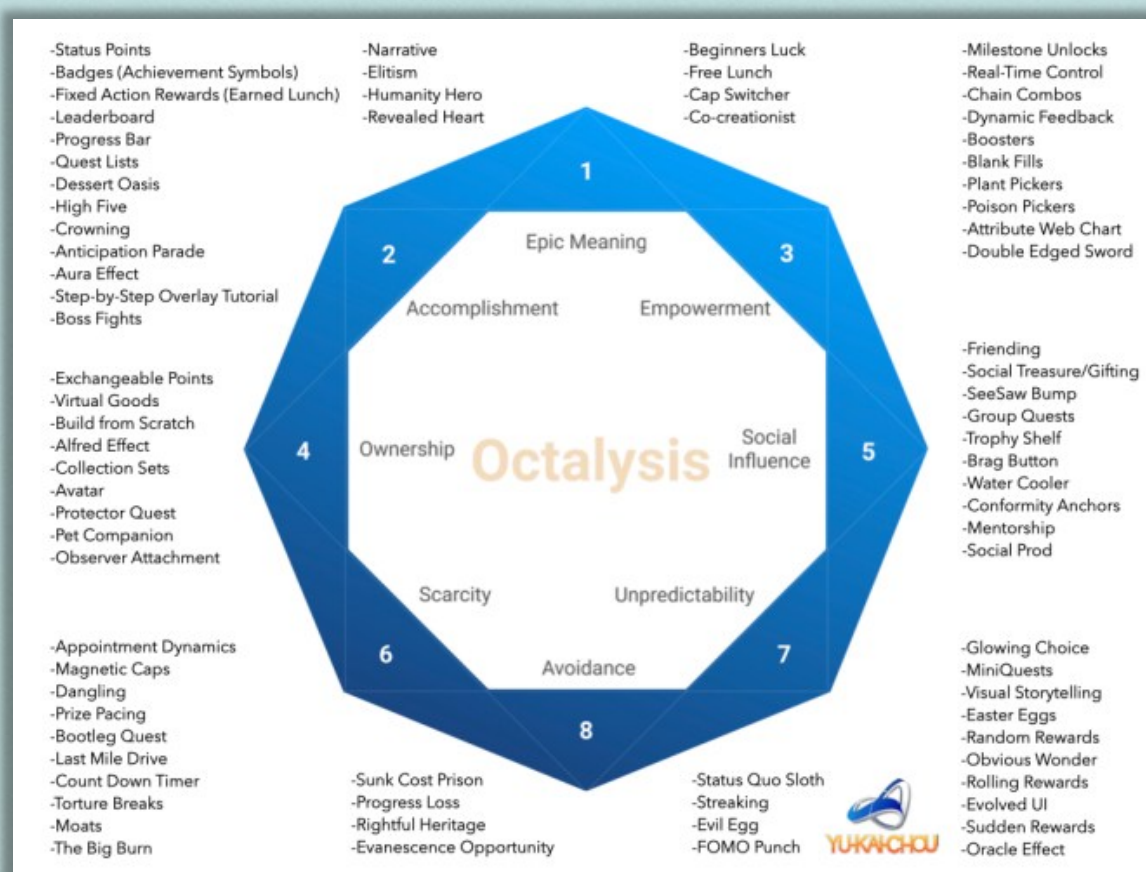
<sup>81</sup> The de Bono Group. (n.d.). *Six Thinking Hats*. <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/> (Pristupljeno 30.4.2021.)

## Gejmifikacija

**Gejmifikacija** odn. procesi i prakse zasnovani na igrama mogu biti snažni pokretači kreativnosti i inovacija za proizvode i usluge koje poduzeće nudi svojim kupcima i klijentima. Gejmifikacija je primjena elemenata iz dizajna igara i njihovih principa u kontekstima koji se ne tiču igranja. Ona se također može promatrati kao skup aktivnosti i procesa za rješavanje problema primjenom elemenata koji se mogu naći u igrama<sup>82</sup>. To mogu biti neki od osnovnih elemenata igara (kao što su poeni, značke ili tabele sa rezultatima), ali i drugi, napredniji i sofisticiraniji, elementi.

Procesi i aktivnosti dizajniraju su na osnovu **okvira Octalysis**, humanocentričnog okvira dizajniranja gejmfikacije koji se sastoji od osam ključnih pokretača ljudske motivacije, razvijenog od strane Yu-kai Choua.<sup>83</sup> Osam **osnovnih ključnih pokretača** koji osiguravaju da će igrači/ce nastaviti igrati su:

- ✚ Ključni pokretač 1: Epski značaj i poziv;
- ✚ Ključni pokretač 2: Razvoj i dostignuće;
- ✚ Ključni pokretač 3: Osnaživanje kreativnosti i povratne informacije;
- ✚ Ključni pokretač 4: Vlasništvo i posjedovanje;
- ✚ Ključni pokretač 5: Društveni utjecaj i povezanost;
- ✚ Ključni pokretač 6: Oskudica i nestrpljenje;
- ✚ Ključni pokretač 7: Nepredvidljivost i radoznalost;
- ✚ Ključni pokretač 8: Gubitak i izbjegavanje.



Octalysis okvir Yu-kai Choua<sup>84</sup>

<sup>82</sup> Fitz Walter, Z. (n.d.). What is Gamification? <https://www.gamify.com/what-is-gamification> (Pristupljeno 30.4.2021.)

<sup>83</sup> Wikipedia (n.d.) Octalysis. <https://en.wikipedia.org/wiki/Octalysis> (Pristupljeno 30.4.2021.)



Ključni pokretači opisani u okviru su podjeljeni na **lijeve i desne moždane ključne pokretače**, na osnovu toga koji su mehanizmi igara povezani sa kojim dijelom mozga, načinom razmišljanja ili obradom informacije. Na primjer, desna strana mozga je više povezana sa kreativnošću, samoizražavanjem, društvenom dinamikom i unutrašnjom motivacijom, dok je lijeva strana više povezana sa logikom, analitičkim razmišljanjem i vlasništvom.

Ključni pokretači unutar ovog okvira su također podijeljeni na **bijele i crne ključne pokretače** u odnosu na to kakve osjećaje bude kod igrača/ica. Bijeli pokretači čine da se igrači/ce osjećaju zadovoljnije, ispunjenije i moćnije, dok crni pokretači dovode do razvoja osjećaja opsjednutosti, zavisti i uznemirenosti kod igrača/ica.

Pored svih prethodno spomenutih metoda neformalnog učenja, važno je obratiti pažnju i na to kako svakodnevno stimulirati kreativnost i poticati učenike/ce na neke od sljedećih aktivnosti<sup>85</sup>:

- ✚ Da šire radoznalost prema životu oko sebe, postavljajući pitanja i istražujući nove stvari;
- ✚ Da vode dnevnik sa idejama i uvidima, jer inspiracija može doći svakog trenutka;
- ✚ Da hrane mozak sadržajima i aktivnostima kao što su čitanje, muzika, obrazovni videozapisi, filmovi itd.;
- ✚ Da daju sebi postora praviti greške i doživjeti neuspjeh;
- ✚ Da vježbaju i bave se fizičkim aktivnostima zbog kojih se osjećaju dobro i tako pomažu mozgu da generira nove ideje;
- ✚ Da budu tihi/e u prirodi i dozvole sebi da postanu dio nje kako bi se još više opustili/e i crpjeli/e inspiraciju iz okoline;
- ✚ Da ponekad kratko odriemaju kako bi njihova podsvijest mogla aktivirati tokom spavanja i omogućiti mozgu da prirodno dođe do ideja.

#### CIO trening model (eng. *Creativity, Innovation and Opportunity Finding*)

Obrazovni okvir i metodologija CIO (kreativnost, inovacije i pronalaženje prilika) koji su predložili Antonites i Vuuren<sup>86</sup> zasniva se na kombinaciji principa i akcija u okviru iskustvenog učenja. Dvije glavne karakteristike ovog modela obuke su razmišljanje kroz refleksiju i akcija potkrijepljena iskustvom. Na ovaj način poduzetnik/ca postaje dio stvarnosti u industriji unutar koje poduzeće funkcionira. Poduzetnik/ca se od ostalih razlikuje na osnovu postojanja ključnih poduzetničkih vještina, i to: kreativnosti, inovativnosti i pronalaženja mogućnosti, koje se i nalaze u osnovi ovog modela.

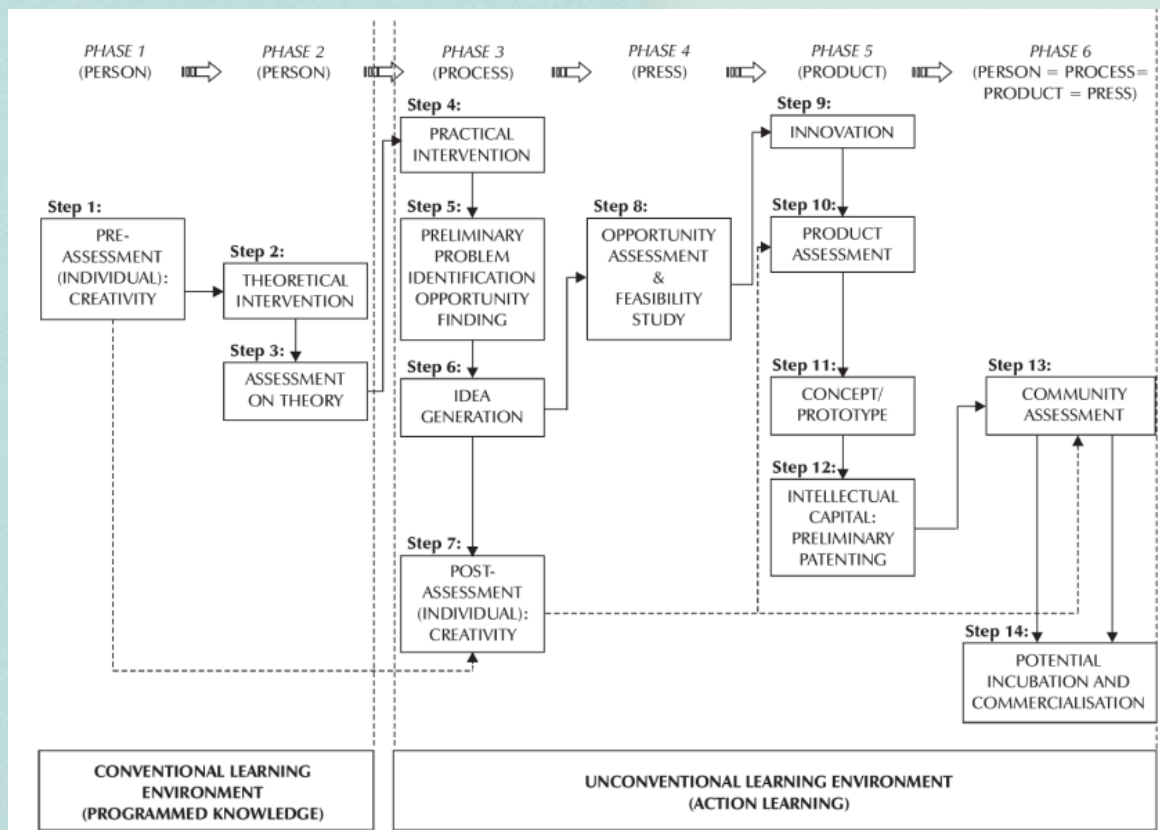
Sljedeći dijagram opisuje faze okvira i njihove prpratne aktivnosti. On može poslužiti kao osnova za dalji razvoj različitih programa učenja ili obuke usmjerenih na razvoj poduzetničkog načina razmišljanja kroz kreativnost i inovacije.

<sup>84</sup> Yu-kai Chou (n.d.). *Gamification and Behavioural Design*.

<https://sofiabalmeida.dropmark.com/398159/9896565> (Pristupljeno 30.4.2021.)

<sup>85</sup> Shethna, J. (n.d.). *Creativity Tools*. <https://www.educba.com/creativity-tools/> (Pristupljeno 30.4.2021.)

<sup>86</sup> Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005). *Including entrepreneurial creativity, innovation and opportunity-finding skills. South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS), 8(3), 255-271.*



CIO obrazovni okvir (Antonites i Vuuren, 2005.)<sup>87</sup>

### Kombinirana metodologija inovativnosti

Sa tržištem koje stalno raste i sve većom potrebom za inovacijama, razvijene su i mnoge inovacijske metodologije koje odgovaraju specifičnim potrebama poduzetnika/ca. Norbert Bader govori o potrebi za sistematskim pristupom u procesu izbora prave metode za određenu situaciju i otvaranjem svijesti o razlozima za njeno korištenje. On predlaže konceptualni okvir koji je razvila Unymira, a koji kombinira tri metodologije u jedan proces – dizajnersko razmišljanje, lean start-up metodologiju i agilnu metodu razvoja<sup>88</sup>.

Bader definira inovaciju kao sistematsko stvaranje održivog i novog rješenja koje zadovoljava potrebe kupaca. Navodi da se inovacije dešavaju u takozvanom pravom prostoru za inovacije - dodirnoj točki tri domene - potrebe korisnika/ca, održiv poslovni model i agilna organizacija, kultura i tehnologija.

U Unymiri razlikuju tri faze upravljanja inovacijama sa odgovarajućim metodama za svaku fazu. Faze su sljedeće:

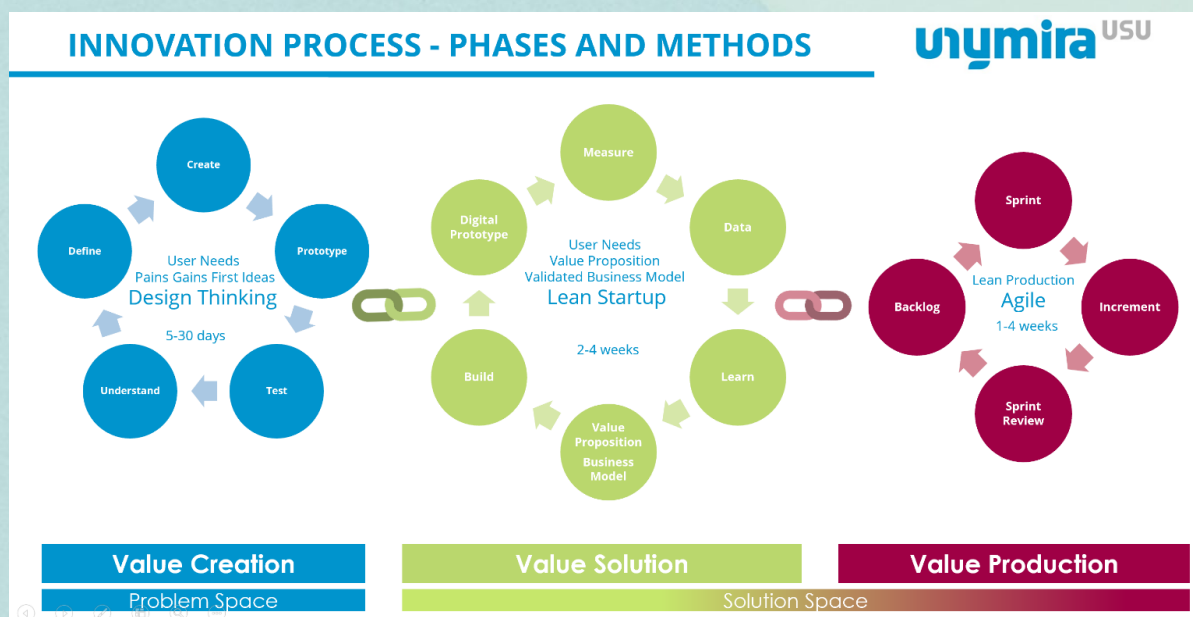
- ✚ Prva faza je **faza problema** tj. **faza stvaranja vrijednosti**. U ovoj fazi se koristi **dizajnersko razmišljanje**;
- ✚ Druga faza je **faza rješenja**, tj. **faza vrijednosti rješenja**. U drugoj fazi se koristi **lean start-up metoda**;
- ✚ Treća faza je također **faza rješenja**, ali ovaj put sa fokusom na **proizvodnju vrijednosti**. U trećoj fazi se koristi **agilna metodologija**.

<sup>87</sup> *ibid.*

<sup>88</sup> Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing*. <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies> (Pristupljeno 3.5.2021.)



Sljedeći dijagram prikazuje čitav proces inovacije koji kombinira sve tri metodologije u tri faze.



Unymirin proces inovacije<sup>89</sup>

Kao i sva druga polja i vještine, kreativnost i inovacije je potrebno više puta njegovati i obnavljati. Iako smo već suočeni/e sa velikim brojem razvijenih modela, koncepata i pristupa, važno je da uvijek imamo na umu ciljnu grupu sa kojom radimo i sa kojom razvijamo poduzetnički način razmišljanja kroz inovacije i kreativnost. Ovaj proces uključuje stalne promjene i razvoj, a svaki poduzetnik/ca i poduzeće su različiti/e i zahtjevaju individualni pristup u upotrebljenoj metodologiji.

<sup>89</sup> Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing*. <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies> (Pristupljeno 3.5.2021.)

## ZAVRŠNE RIJEČI

---

Nakon što smo istražili/e različite aspekte rada sa odraslim sudionicima/cama sa smanjenim mogućnostima i načinima pružanje podrške u njihovom procesu postanka uspješnim poduzetnicima/cama, moramo istaknuti važnost holističkog pristupa i metodologije u procesu razvijanja poduzetničkog načina razmišljanja kod odraslih. Svi učenici/ce su različiti/e, dolaze iz različitih profesionalnih sredina i oblikovala su ih različita prethodna radna iskustva. Za neke osobe postati poduzetnik/ca je možda jedina stvar koja će im omogućiti da ponude svoje jedinstvene vještine na tržištu, dok je za druge to samo novi korak u karijeri. Svaka pojedinačna osoba i svaka grupa zahtjeva drugačiji pristup, i metode koje će biti upotrebljene moraju biti pažljivo odabrane u skladu sa njihovim potrebama za učenjem, ali i nivoom i intenzitetom aktivnosti.

Iako postoji mnogo modela, pristupa i metoda koji su predstavljeni i objašnjeni u ovom priručniku, ohrabrujemo vas da budete radoznali/e, da dalje istražujete i eksperimentirate, preoblikujete ih tako da odgovaraju potrebama vaših učenika/ca i to na način koji će donijeti najveći uspjeh. Da bismo potaknuli/e poduzetničko razmišljanje kod naših sudionika/ca, da bismo ih mogli/e voditi primjerima i zračiti autentičnošću, moramo i sami/e biti poduzetnički nastrojeni/e. Ne postoji bolji način za nadahnuće i motiviranje drugih da žive svoju svrhu, da postignu svoje ciljeve, da ostvare svoje snove, od pružanja osobnog primjera. Kada naši učenici/ce dostignu neophodni nivo samopouzdanja i samosvjesnosti, zajedno sa raznim drugim vještinama koje razvijaju ili su razvili/e, i pravilnim načinom razmišljanja, vrata poduzetništva će se sama otvoriti. Kako budu koračali/e tim putem, korak po korak, otkrivat će nove mogućnosti i načine kako da daju svoj doprinos svijetu i ponude vrijednost svojim klijentima, zaposlenima, lokalnim zajednicama i drugim korisnicima/cama. Put poduzetništva je put cjeloživotnog učenja; on od nas zahtjeva konstantnu spremnost i moć da djelujemo u skladu sa prilikom koja nam se pruža.

Nadamo se da će vas ovaj priručnik inspirirati i opremiti novim uvidima, idejama i pravcima za vaš osobni dalji razvoj. Također se nadamo da će vam dati ideje kako da stvorite obrazovno okruženje za svoje (potencijalne) poduzetnike/ce, razvoj njihovog poduzetničkog načina razmišljanja, inteligencije, intrapersonalnih i interpersonalnih vještina, kao i širenje njihovih kapaciteta za kreativnost i inovacije.



## LITERATURA

---

AdminSlayer (n.d.). *Entrepreneurial Leadership – conflict management.*

<https://www.adminslayer.com/posts/ian-macnaughton-entrepreneurial-leadership-conflict-management> (Pristupljeno 2.5.2021.)

*A Learning a Day (2018, May 1). Interpersonal skills vs. Intrapersonal skills.*

<https://alearningaday.blog/2018/05/01/interpersonal-skills-vs-intrapersonal-skills/> (Pristupljeno 25.4.2021.)

Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005) *Including entrepreneurial creativity, innovation and opportunity-finding skills. South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS), 8(3), 255-271.*

Ardichvili, A. Cardozo, C., Sourav, R. (2003). *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. Journal of Business Venturing, 18, 105-123.*

Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing.*

<https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies> (Pristupljeno 3.5.2021.)

Benoiel, B. (n.d.). *What's your conflict management style?* <https://www.waldenu.edu/news-and-events/walden-news/2017/0530-whats-your-conflict-management-style> (Pristupljeno 2.5.2021.)

Bonsall, A. (2014). *Entrepreneurial Intelligence: inspired by the philosophies of coffee entrepreneur Philip Di Bella. Essteemedmedia. Illustrated edition.*

Buarqoub, I.A.S. (2019). *Language Barriers to effective communication. Utopis y Praxis Latinoamericana, 24(6), 64-77.*

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27962177008/html/index.html> (Pristupljeno 2.5.2021.)

*CALE Learning Enhancement (2021) Goal-Setting. Eastern Washington University.*

<https://inside.ewu.edu/calelearning/psychological-skills/goal-setting/> (Pristupljeno 3.5.2021.)

Campos, G. (2021) *Entrepreneurial intelligence, a new form of resilience to face the crisis.*

<https://www.entrepreneur.com/article/364984> (Pristupljeno 22.4.2021.)

Cherry, K. (2020, January, 28). *10 Tips for Improving Your Non-verbal Communication.*

<https://www.verywellmind.com/top-nonverbal-communication-tips-2795400> (Pristupljeno 2.5.2021.)

Cherry, K. (2021, April, 24). *What is resilience?* <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059> (Pristupljeno 3.5.2021.)

*Communication Theory (n.d.). Berlo's SMCR model of Communication.*

<https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/> (Pristupljeno 3.5.2021.)

*Communication Theory (n.d.). Shannon and Weaver Model of Communication.*

<https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/> (Pristupljeno 2.5.2021.)



Devloper, D. (2020, February 25). *The importance of creativity and innovation for the entrepreneur*. <https://thriveglobal.com/stories/the-importance-of-creativity-and-innovation-for-the-entrepreneur/> (Pristupljeno 28.4.2021.)

Doran, G. (1981) *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *AMA Forum*, pp. 35-36. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (Pristupljeno 3.5.2021.)

Drew, C. (n.d.). *Lasswell's Model of Communication – 5 Key Features*. <https://helpfulprofessor.com/lasswell-model-of-communication/> (Pristupljeno 4.5.2021.)

Drucker, P.F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business

Erdelyi, P. (2015). *The Matter of Entrepreneurial Learning: A Literature Review*. Bournemouth University Executive Business Centre

Eshach, H. (2007). *Bridging In-school and Out-of-school Learning: Formal, Non-Formal and Informal Education*. *Journal of Science, Education and Technology*, 16(2), 171-190

European Commission (2017). *Taking the future into their own hands: Youth Work and entrepreneurial learning*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1> (Pristupljeno 23.4.2021.)

Fitz Walter, Z. (n.d.). *What is Gamification?* <https://www.gamify.com/what-is-gamification> (Pristupljeno 30.4.2021.)

Gibb, A.A. (1993) *The Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and its Links to Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals*. *International Small Business Journal*, 11(3), 11-34.

Innoway (n.d.). *Innovation, Invention, and Creativity: definition, difference and examples*. <https://innoway.me/innovation-definition/> (Pristupljeno 26.4.2021.)

Interaction Design Foundation (n.d.). *Design Thinking*. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking> (Pristupljeno 30.4.2021.)

Kamath, P. (n.d.). *Chapter No.5 Barriers to Communication*. J.M. Patel College of Commerce. <http://www.jmpcollege.org/Adminpanel/AdminUpload/Studymaterial/BARRIERS%20TO%20COMMUNICATION-SEM%201.pdf> (Pristupljeno 2.5.2021.)

Kiilakoski, T. (2014). *Entrepreneurial learning and the ethos of youth wok: Reflection on a difficult relationship*. *Young people, entrepreneurship & non-formal learning: A work in progress*. SALTO-Youth Participation Resource Centre, 20-32.

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Krznaric, R. (2012, November 27). *Six habits of highly empathic people*. [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six\\_habits\\_of\\_highly\\_empathic\\_people1](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six_habits_of_highly_empathic_people1) (Pristupljeno 3.5.2021.)

Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*. <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation> (Pristupljeno 30.4.2021.)



Locke, E.; Latham, G. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ

LRP Publications (2001). *The PIN model of conflict*. [http://www.pen.ntid.rit.edu/pdf/summer-institute/schedule\\_english/DevelopingEffectiveComm.pdf](http://www.pen.ntid.rit.edu/pdf/summer-institute/schedule_english/DevelopingEffectiveComm.pdf) (Pristupljeno 2.5.2021.)

Management Centre (n.d.). *Giving and receiving feedback*. <https://www.managementcentre.co.uk/learning-development/giving-and-receiving-feedback/> (Pristupljeno 2.5.2021.)

Matter (2019, November 21). *Interpersonal vs. intrapersonal skills: Why you need both to succeed*. <https://matterapp.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills-why-you-need-both-to-succeed/> (Pristupljeno 24.4.2021.)

MasterClass (2020). *Business 101: How to Develop an Entrepreneurial Mind-set*. <https://www.masterclass.com/articles/how-to-develop-an-entrepreneurial-mindset#what-is-an-entrepreneurial-mindset> (Pristupljeno 26.4.2021.)

MasterClass (2020, November 8). *How to Improve Creativity. The 5 Stages of the Creative Process*. <https://www.masterclass.com/articles/how-to-improve-creativity#the-5-stages-of-the-creative-process> (Pristupljeno 28.4.2021.)

MindTools (n.d.). *Brainstorming – Generating many radical, creative ideas*. <https://www.mindtools.com/brainstm.html> (Pristupljeno 30.4.2021.)

MindTools (n.d.). *Reverse brainstorming – A different approach to brainstorming*. [https://www.mindtools.com/pages/article/newCT\\_96.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm) (Pristupljeno 30.4.2021.)

Middleton, K. W., Donnellon, A. (2014). *Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why*. *Entrepreneurship Research Journal* 4(2), 167-204.

NSW Government (2020 December 16). *Entrepreneurial Learning*. <https://education.nsw.gov.au/teaching-and-learning/curriculum/career-learning-and-vet/career-learning/entrepreneurial-learning> (Pristupljeno 22.4.2021.)

Oladopo, M. (2016). *Developing Entrepreneurial Intelligence. Leadership and Management*. <https://www.slideshare.net/MOOLadapao/developing-entrepreneurial-intelligence-64558393> (Pristupljeno 24.4.2021.)

OpenStax (n.d.). *Entrepreneurship*. <https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/4-2-creativity-innovation-and-invention-how-they-differ> (Pristupljeno 29.3.2021.)

Patel, S. (2015). *The 12 Characteristics of Successful Entrepreneurs*. <https://www.entrepreneur.com/article/250564> (Pristupljeno 24.4.2021.)

Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. Pease International. Buderim: Australia

Patterson, S., Radtke, J. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey

Politis, D. (2005). *The process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.

Rae, D. (2005). *Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12(3), 323-335.

Reid R. (2016). *Psychological resilience*. *Med Leg J*. 84(4):172-184.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0025817216638781> (Pristupljeno 3.5.2021.)

Reardon, K. K. 1998. *Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću*. Alinea. Zagreb, Croatia

Rick, T. (2014, September 5). *Top 30+ key obstacles to innovation*.  
<https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/30-key-obstacles-to-innovation/> (Pristupljeno 28.4.2021.)

*Skills you need (n.d.)*. *Types of Listening*. <https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-types.html>  
(Pristupljeno 5.5.2021.)

Shethna, J. (n.d.). *Creativity Tools*. <https://www.educba.com/creativity-tools/> (Pristupljeno 30.4.2021.)

Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing*.  
<https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies> (Pristupljeno 3.5.2021.)

SoulSalt (2019, September 30). *Self-Motivation: Staying Motivated to Reach your Goals*.  
<https://soulsalt.com/self-motivation/> (Pristupljeno 3.5.2021.)

The de Bono Group. (n.d.). *Six Thinking Hats*. <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/> (Pristupljeno 30.4.2021.)

The Network for Teaching Entrepreneurship (n.d.). *Our model*. <https://www.nfte.com/our-model/>  
(Pristupljeno 24.4.2021.)

The University of People (n.d.). *Interpersonal vs intrapersonal: key to communicate*.  
<https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/> (Pristupljeno 26.4.2021.)

Yu-kai Chou (n.d.). *Gamification and Behavioural Design*.  
<https://sofiabalmeida.dropmark.com/398159/9896565> (Pristupljeno 30.4.2021.)

Wikipedia (n.d.) *Octalysis*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Octalysis> (Pristupljeno 30.4.2021.)

Woods, T. (2016). *10 Methods from Lean Startup*. <https://blog.hypeinnovation.com/the-10-methods-of-the-lean-startup> (Pristupljeno 26.4.2021.)

<https://notesmatic.com/2016/09/sources-of-innovation/>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>

<https://www.psychologytoday.com/us/basics/empathy>

<https://www.sealcommunity.org/>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-2-DE04-KA205-001398>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/608526-EPP-1-2019-1-BA-EPPKA2-CBY-WB>



<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-EE01-KA105-046777>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2020-1-ES02-KA105-015112>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-2-HR01-KA105-022292>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-3-NL02-KA105-000801>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2019-2-ES02-KA105-013664>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2018-1-IE01-KA116-038653>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-3-ES02-KA105-008912>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2015-2-UK01-KA105-014050>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-1-BG01-KA201-001435>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-1-TR01-KA203-035231>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-MT01-KA105-038332>

\*\*\*

Potpora Europske komisije proizvodnji ove web stranice ne predstavlja potporu sadržaju koji odražava samo stavove autora i Komisija ne može biti odgovorna za uporabu sadržanih informacija.