



# „Развој предузетничког начина размишљања у оквиру образовања за одрасле“

# ПРИРУЧНИК



funded by



Erasmus+





**НАСЛОВ:**

Приручник „Развој предузетничког начина размишљања у оквиру образовања за одрасле“

**ПРОЈЕКАТ:**

„Креативност и иновације у образовању за одрасле за развој предузетничког начина размишљања код грађана и грађанки са смањеним могућностима“, финансиран је од стране *Nationale Agentur Bildung für Europa* при Савезном институту за стручно образовање, немачке Националне агенције за Еразмус+ програм за образовање одраслих.

**Пројектни партнери су:**

- *Youth Power Germany e.V.*, Немачка
- Центар за неформално образовање и целоживотно учење „*CNELL*“, Србија
- *Ung Kraft / Youth Power*, Шведска
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Хрватска
- *DOMAS – training, consultation and business services*, Хрватска
- Предузеће за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом „*ITECCION*“, Србија

**АУТОРИ И АУТОРКЕ:**

Домагој Морић  
Армин Черкез  
Данијела Маторчевић  
Недим Мичијевић  
Милош Маторчевић  
Фрањо Бркан  
Станче Матовић

**УРЕДНИК:**

Армин Черкез

**ПРЕВОД СА ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА:**

Невена Сићевић

**ГРАФИЧКИ ДИЗАЈН:**

Даниел Медеирус

**ИЗДАВАЧ:**

*Youth Power Germany e.V.*, Немачка

Берлин, Немачка  
2021.

## Садржај

О ПРОЈЕКТУ .....	5
УВОД.....	8
НЕФОРМАЛНО ОБРАЗОВАЊЕ (НФО) И ОБРАЗОВАЊЕ ОДРАСЛИХ ЗА РАЗВОЈ КОМПЕТЕНЦИЈА ГРАЂАНА/КИ И ОДРАСЛИХ УЧЕНИКА/ЦА.....	9
ПРЕДУЗЕТНИЧКО УЧЕЊЕ – НАЧИН ОБОГАЂЕЊА ОБРАЗОВАЊА ОДРАСЛИХ .....	11
Шта је то предузетничко учење? .....	11
Због чега је предузетничко учење важно за образовање одраслих?.....	12
Моделу предузетничког учења .....	12
ПРЕДУЗЕТНИШТВО НОВЕ ЕРЕ И ШТА ОНО ЗНАЧИ ЗА ЕДУКАТОРЕ/КЕ .....	15
ПРЕДУЗЕТНИЧКА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА – ГЛАВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ И УСПЕШНЕ СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА ..	17
ПРЕДУЗЕТНИЧКИ НАЧИН РАЗМИШЉАЊА У ОБРАЗОВАЊУ ОДРАСЛИХ.....	19
Шта је то предузетнички начин размишљања? .....	19
Методологија за подучавање/обучавање предузетничког начина размишљања .....	19
Програми образовања одраслих за развој предузетничког начина размишљања у нашим заједницама – успешне студије случаја .....	21
ИНТРАПЕРСОНАЛНЕ И ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ, УЧЕЊЕ И ИНТЕЛИГЕНЦИЈА.....	24
Интерперсоналне вештине: вештине комуникације и слушања .....	25
Интерперсоналне вештине: управљање конфликтима.....	30
Интерперсоналне вештине: емпатија .....	32
Интраперсоналне вештине: постављање циљева .....	33
Интраперсоналне вештине: самомотивисање.....	34
Интраперсоналне вештине: отпорност.....	35
ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ НАЧИНА РАЗМИШЉАЊА У НАШИМ ЗАЈЕДНИЦАМА – ФОКУС НА ИНТРАПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ .....	37
Програми за развој предузетничког начина размишљања у нашим заједницама – фокус на интраперсоналне вештине .....	37
Методологија за подучавање/обучавање одраслих ученика/ца интраперсоналним вештинама у оквиру предузетничког начина размишљања.....	39
ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ НАЧИНА РАЗМИШЉАЊА У НАШИМ ЗАЈЕДНИЦАМА – ФОКУС НА ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ.....	41
Програми за развој предузетничког начина размишљања у нашим заједницама – фокус на интерперсоналне вештине.....	41
Методологија за подучавање/обучавање одраслих ученика/ца интерперсоналним вештинама у оквиру предузетничког начина размишљања.....	42
ЗНАЧАЈ КОМПЕТЕНЦИЈЕ КРЕАТИВНОСТИ И ИНОВАЦИЈЕ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ НАЧИНА РАЗМИШЉАЊА.....	44



Креативност и иновација у развоју предузетничког начина размишљања .....	44
Креативност и пет стадијума креативног процеса.....	44
Иновација и врсте иновације .....	45
Методологија за подучавање/обучавање креативности и иновације за развој предузетничког начина размишљања .....	48
ЗАВРШНЕ РЕЧИ .....	55
.....	55
ЛИТЕРАТУРА.....	56

## О ПРОЈЕКТУ

---

Наслов пројекта: „Креативност и иновације у образовању за одрасле за развој предузетничког начина размишљања код грађана и грађанки са смањеним могућностима“

Суочавање са дуготрајном незапосленošћу је често веома тешко за грађане и грађанке и манифестује се кроз различита питања, од психолошких до финансијских. Различити нивои нивоа политике - европски, национални и регионални - известили су да не постоје поуздани путеви кроз образовање и обуку који воде ка квалитетном запошљавању. Формално образовање често не успева да развије вештине потребне за запошљавање, а посебно оне које се тичу предузетништва. Резултати ПИСА процена које се спроводе у земљама ОЕЦД-а показују да један/на на сваких 5 ученика и ученица током формалног образовања не развија основни ниво вештина који би им омогућио да активно учешће у друштву (ОЕЦД, 2013.).

Самозапошљавање и предузетништво показала су се драгоценом опцијом за изградњу каријере. Компетенција предузетништва као једна од кључних компетенција карактерише се као трансверзална тј. односи се на све сфере живота и стога врши много шири утицај од утицаја на посао и привреду.

Незапослени/е грађани/ке у нашим заједницама су корисници/це наших активности и њихове потребе директно утичу на наше потребе, потребе партнерских организација. Стога, након кратке анкете међу корисницима/цама, сви партнери су се сложили да своје НФЕ активности у образовању одраслих морају побољшати квалитетним предузетничким учењем (енг. *Entrepreneurial Learning, EL*), како би обезбедили квалитетне, атрактивне и ефикасне активности за лични и професионални развој грађана/ки са смањеним могућностима у својим заједницама. Овај пројекат ће задовољити те потребе и пружиће више могућности за умрежавање и размену између партнера у организовању и промоцији предузетничке интелигенције и предузетничких компетенција грађана/ки; ми производимо резултате који ће служити као квалитетан материјал за управљање знањем за образовање садашњих и будућих едукатора/ки за одрасле за ефикасно и ефективно оснаживање и менторство незапослених грађана/ки за развој предузетничког размишљања.

Упркос чињеници да је предузетништво један од приоритета на дневном реду у политичким документима ЕУ, многи програми предузетништва у редовном и формалном систему образовања одраслих задржавају свој фокус на развоју пословних вештина. Отвара се питање како неко може постати креативан мислилац или развити осећај за иницијативу у окружењу као што је наше (школе, друштво, култура) које се и даље заснива на преношењу конвергентних информација (једно решење и један тачан одговор) и које не даје простора за прављење грешака.

Овај предлог ће побољшати постојеће моделе и програме обуке за образовање одраслих за предузетништво са елементима креативности и развоја предузетничког размишљања. Пројекат је дизајниран да створи квалитетан иновативан модел обуке за предузетничко образовање одраслих, одговарајући на постојеће потребе за модернизацијом предузетничког учења и пружајући иновативне и креативне алате за учење за подршку квалитетном образовању одраслих.

Циљ пројекта је да смањи разлике у исходима учења између различитих група ученика/ца (грађана/ки са смањеним могућностима, али и осталих грађана/ки). То ће се постићи промовисањем већег броја могућности запошљавања за грађане/ке са мање могућности и



охрабривањем њиховог бављења предузетништвом. Пројекат користи приступ укључивања особа са смањеним могућностима, будући да је директно повезан са оснаживањем припадника/ца различитих маргинализованих групе, особа са мигрантским или избегличким пореклом, а затим и особа различитог порекла суочених са социјалним препрекама. Подизање капацитета организација за пружање инклузивних програма за предузетништво обезбедиће учешће ове циљне групе у активностима грађана/ки које пружају партнерске организације

Стога, циљеви пројекта су:

- Оснаживање незапослених грађана/ки (са нижим нивоом базичних вештина за предузетништво) за предузетничку интелигенцију и развој предузетничког размишљања (укључујући интраперсоналне и интерперсоналне социјално-емоционалне и креативне компетенције);
- Оснаживање наших едукатора/ки за одрасле и побољшање управљања знањем институција и организација за образовање одраслих у теорији и пракси за изградњу компетенција едукатора/ки за одрасле у предузетничком размишљању и креативности у предузетничком развоју грађана/ки;
- Размена добрих пракси и даљи развој квалитетног стратешког партнерства између партнера из 4 европске земље које су суочене са различитим реалностима у погледу самозапошљавања и предузетништва грађана/ки.

Пројектне активности су:

- A1 Пројектни менаџмент
- M1 Иницијални *kick-off* састанак
- O1 Приручник „Развој предузетничког начина размишљања у оквиру образовања за одрасле“
- M2 Други састанак
- O2 Водич са курикулумом „Употреба креативних метода за развој вештина иновације и креативности у предузетништву за одрасле особе са ниским нивоом базичних вештина“
- M3 Трећи састанак
- O3 Онлајн курс „Развој предузетничког начина размишљања за одрасле особе са ниским нивоом базичних вештина“
- M4 Четврти састанак
- O4 Књига алата „Методологија авантуристичких соба у предузетничком образовању за одрасле“
- M5 Пети састанак
- C1 ЛТТА „Обука за тренере и тренерке у образовању одраслих за креативност у предузетништву грађана и грађанки са смањеним могућностима“
- E1, E2, E3, E4 – Отворене конференције у Србији, Шведској, Хватској и Немачкој
- M6 – Евалуациони састанак

Пројекат ће директно утицати на капацитете организација да раде на пружању квалитетног, креативног и иновативног образовања за предузетништво међу, у највећој мери, незапосленим грађанима/кама. Очекујемо позитивне и дуготрајне ефекте на партнерске организације, које ће повећати свој капацитет и компетенције за пружање квалитетних активности образовања одраслих за предузетничко учење засновано на иновативном приступу погодном за инспирисање креативности у предузетништву.

Пројектни партнери су:

- *Youth Power Germany e.V.*, Немачка
- Центар за неформално образовање и целоживотно учење „*CNELL*“, Србија
- *Ung Kraft / Youth Power*, Шведска

- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Хрватска
- *DOMAS – training, consultation and business services*, Хрватска
- Предузеће за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом „ITECCION“, Србија



## УВОД

---

Приручник „Развој предузетничког начина размишљања у оквиру образовања за одрасле“ је први интелектуални производ развијен у оквиру пројекта „Креативност и иновације у образовању за одрасле за развој предузетничког начина размишљања код грађана и грађанки са смањеним могућностима“. Реч је о иновативној публикацији са релевантним темама корисним за развој предузетничког размишљања главне циљне групе пројекта - незапослених грађана/ки са смањеним могућностима. Приручник је заснован на најновијим налазима и резултатима из различитих основних домена, карактеристика, понашања и вештина (интраперсоналних, интерперсоналних и креативних) који заједно чине предузетнички начин размишљања и подстичу акцију. Приручник такође служи као теоријски и концептуални ресурс за едукаторе/ке одраслих приликом организовања даљег образовања, обуке и менторства грађана/ки и у промени њиховог начина размишљања - инспиришући их да препознају превиђену прилику, развију самопоуздање да ризикују и јасно преносе своје идеје, затим да могу да се прилагоде и науче из неуспеха, и све то у складу са најновијим достигнућима у предузетништву нове ере.

Иновативни карактер приказаног приручника „Развој предузетничког начина размишљања у оквиру образовања за одрасле“ огледа се у томе што је реч о јединственом свеобухватном водичу развијеном у сарадњи са високо профилисаним стручњацима/кињама у области предузетништва (полазећи од наших пројектних партнера, преко центара и институција за образовање одраслих, предузетничких компанија, организација и хабова), заједно са стручним едукаторима/кама у области предузетништва, едукаторима/кама за одрасле и психолозима/шкињама из наших организација – где све укључене особе имају искуства у НФО и образовању одраслих за предузетништво. Овај приручник, стога, покрива све важне и неопходне теме и приступа им из различитих углова, захваљујући укључивању стручњака/киња из различитих професионалних средина, образовања одраслих, са једне, и предузетништва, са друге стране. Како ова врста свеобухватне публикације о предузетничком начину размишљања још увек не постоји, наш пројекат и О1 приручник доносе важан и преко потребан иновативни аспект.

Приручник се састоји од неколико главних одељака и поглавља. Отвара се поглављем о неформалном образовању и образовању одраслих као начину повећања компетенција грађана/ки тј. одраслих учесника/ца образовних активности. Затим следи поглавље о предузетничком учењу као начину обogaћивања образовања одраслих и укључује теоријски оквир предузетничког учења, његове моделе и разлоге због чега је то важно за образовање одраслих. Наредни одељак говори о предузетништву нове ере и последицама које оно има на едукаторе/ке одраслих. Затим, приручник даје увид у предузетничку интелигенцију и њене главне карактеристике те наводи успешне студије случаја. Како развијати предузетнички начин размишљања у образовању одраслих, фокус је поглавља које затим следи и које даје више увида у то шта подразумевамо под развојем предузетничког начина размишљања. Наводи се која је методологија његовог предавања/обуке и даје приказ неколико успешних студија случаја. Следи поглавље о интраперсоналним и интерперсоналним вештинама, учењу и интелигенцији, након чега следе поглавља о развојним програмима предузетничког размишљања са посебним фокусом на интраперсоналне и интерперсоналне вештине. Коначно, последње поглавље приручника говори о значају креативности и иновационих компетенција у развоју предузетничког размишљања подржаног методологијом за подучавање/обуку креативних компетенција и компетенција иновације у предузетничком размишљању.



## НЕФОРМАЛНО ОБРАЗОВАЊЕ (НФО) И ОБРАЗОВАЊЕ ОДРАСЛИХ ЗА РАЗВОЈ КОМПЕТЕНЦИЈА ГРАЂАНА/КИ И ОДРАСЛИХ УЧЕНИКА/ЦА

Неформално образовање (НФО) је уз формално и информално образовање једна од кључних компоненти образовања одраслих и процеса целоживотног учења појединаца/ки, као и група. Као такво, оно игра важну улогу у развоју компетенција код грађана/ки тј. одраслих ученика/ца свих старосних група са различитим личним и професионалним интересима. Подржава и оспособљава одрасле да развијају компетенције након завршетка формалног образовања, што ће им омогућити да се прилагоде и развијају унутар променљивих економија, друштава, тржишта рада, као и личних и професионалних окружења.

Иако се НФО најпре појавило кроз омладински рад и развило кроз различите омладинске пројекте и образовне програме, оно полако постаје све препознатљивије и на пољу образовања одраслих услед своје све веће приступачности и доступности свим грађанима/кама. НФО пружа разне могућности и просторе за учење за развој компетенција. Сваки/а ученик/ца је у могућности да одабере програм у којем жели добровољно да учествује на основу својих образовних потреба и интереса, а циљу развоја својих способности за запошљивост. Штавише, НФО активности могу помоћи појединцима/кама и групама одраслих да стекну компетенције потребне за развој властитих идеја, пројеката или предузећа уколико поседују способности различите од оних које се захтевају на тржишту рада.

Међутим, када је реч о учењу, поједине особе мешају различите врсте учења. У нашем контексту разликују се три врсте учења - формално, неформално и информално учење.

Формално учење се обично дешава у школи и обавезно је. Формално учење је структурирано, има наставни програм и воде га наставници/це. Са друге стране, неформално образовање се дешава изван формалних образовних институција (школа) и обично укључује непрофитне организације, центре за учење одраслих или друге институције (нпр. учење језика). Неформално учење је структурирано, добровољно и спроводе га едукатори/ке или тренери/ке. Последња врста учења је информално учење, које се дешава свуда око нас - оно је неструктурирано, добровољно и вођено од стране особе која учи. Вожња бицикла је веровано нешто што сте научили/е у информалном окружењу за учење. Учење је било неструктурирано, ви сте желели/е да учите (добровољно је) и ви сте водили/е процес, уз помоћ људи из ваше околине. Или сте можда научили/е како да дизајнирате визуелне елементе гледајући Јутјуб видео снимке. Дакле, учење које се дешава свакодневно се може назвати информалним учењем.

Следећа табела пружа додатне информације како разликовати ова три типа учења:

Формално	Неформално	Информално
Углавном у школи	У институцији, ван школе	Свуда
Може бити репресивно	Углавном охрабрујуће	Охрабрујуће
Структурирано	Структурирано	Неструктурирано
Углавном унапред организовано	Углавном унапред организовано	Спонтано
Мотивација углавном спољашња	Мотивација може бити више спољашња	Мотивација је углавном унутрашња
Обавезно	Углавном добровољно	Добровољно
Води га наставник/ца или едукатор/ка	Може га водити едукатор/ка или нека друга особа	Углавном га води особа која учи



Процена учења	Учење се углавном не процењује	Учење се не процењује
Континуирано	Углавном неконтинуирано	Неконтинуирано

Табела је заснована на: *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*

Како неформално образовање може подићи ниво компетенција код одраслих, у следећем делу приручника ћемо се више фокусирати на неформално учење и које су његове користи за одрасле учеснике/це образовних активности.

Савет Европе<sup>1</sup> објашњава неформално учење као учење ван институционалног контекста (ван школе). Односи се на планиране, структурисане програме и процесе личног и социјалног образовања учесника/ца, који за циљ имају побољшање широког спектра вештина и компетенција. Неформално образовање је кључна компетенција образовања одраслих и углавном је структурисано, засновано на циљу учења, времену учења и специфичној подршци учењу, као и намерном (добровољном) учествовању. Оно обично не доводи до сертификата, међутим у многим случајевима сертификати се ипак додељују у циљу бољег препознавања индивидуалног учења.

Предлог Савета Европе је да неформално образовање буде добровољно и (у идеалном случају) доступно свима, да буде организовани процес са образовним циљевима, да је партиципативно, усмерено на особу која учи, да води учењу животних вештина, да припреми особу за активно грађанство, да буде засновано на укључивању како индивидуалног тако и групног учења са колективним приступом, да буде холистички и процесно оријентисано, да се води искуством и акцијом и да буде организовано на основу потреба учесника/ца.

Спровођење **НФО програма** и активности у образовању одраслих доноси низ **користи**, укључујући:

- ✚ повећану свест о потреби за целоживотним учењем, личним и професионалним развојем;
- ✚ развој практичних компетенција које су потребне појединцима/кама како би повећали/е своју запошљивост или створили/е себи нова радна места;
- ✚ промоцију учења кроз искуство за развој компетенција;
- ✚ комплементарност формалном образовању и његову надградњу практичним искуством;
- ✚ помоћ у превазилажењу недостатака које одрасли/е учесници/це могу имати од формалног образовања, што им може омогућити промену каријере;
- ✚ подршку развоју сопствених талената, способности и социјалних вештина у различитим областима;
- ✚ развој осећаја за иницијативу, личну и друштвену одговорност, као и разумевање личне сврхе у друштву;
- ✚ ширење поља могућности и мреже истомишљеника/ца;
- ✚ развој осећаја власништва над личним учењем и развојем услед могућности одабира сопственог пута и области у којој особа жели да учи и да се развија;
- ✚ учење о предузетништву и развој предузетничког начина размишљања и интелигенције за покретање сопственог предузећа.

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



## ПРЕДУЗЕТНИЧКО УЧЕЊЕ – НАЧИН ОБОГАЂЕЊА ОБРАЗОВАЊА ОДРАСЛИХ

### Шта је то предузетничко учење?

До сада је **предузетничко учење** дефинисано на више начина. Једна од основних разлика коју је предложио Килакоски<sup>2</sup> раздваја уску и широку дефиницију предузетничког учења. Уска дефиниција ставља у фокус друштвену улогу појединца/нке (он/а служи заједници тако што постаје предузетник/ца), док широка дефиниција ставља у фокус одлуку појединца/нке да се бави предузетништвом. Уска дефиниција укључује учење о различитим врстама предузетништва, анализу прилика и ризика, финансије и буџетирање, управљање пројектима или израду пословног плана. Широка дефиниција предузетничког учења фокусира се на развијање много ширег скупа компетенција и социјалних вештина као што су креативност, отпорност, доношење одлука и преговарање.

У много ширем смислу, **предузетничко учење** се може дефинисати као развој предузетничких ставова, вештина и знања које омогућавају појединцу/нки да претвори креативне идеје у акцију.<sup>3</sup> Оно зависи од различитих фактора који ће поједину одраслу особу одвести у предузетничко учење, а касније и до покретања сопственог посла. Неки од тих фактора укључују личност и карактер особе, њено породично порекло, социјално-економско порекло, врсту и ниво образовања, самосвесност, осећај идентитета и припадности, мрежу постојећих контаката у личном и професионалном животу, претходна искуства, разноликост развијених компетенција, као и отвореност за учење кроз покушај и погрешку, способност размишљања о сопственом путу учења и прилагођавање новим токовима, уколико је то потребно, а на крају и способност препознавања прилика и преузимања иницијативе за спровођење идеја у дело.

Са друге стране, Петер Ердеји<sup>4</sup> истиче да **предузетничко учење има две димензије** - једну која укључује лично учење и другу која укључује колективно учење. Лично учење ставља у фокус појединца/ку и његова/њена искуства. Састоји се од две категорије: управљање учењем (које се састоји од искуственог учења и когнитивних процеса), и образовање из области менаџмента (које се састоји од радног места, образовне институције и владиног управљања). У својој суштини то је процес препознавања могућности и доношења одлуке о њима. Колективно учење ставља у фокус интеракцију појединца/нке у оквиру већ постојећег предузећа или у оквиру екосистема. Свест о припадању одређеној мрежи је од пресудног значаја, посебно када је реч о постојећој локалној мрежи и националном систему иновација чији је особа део. Обе димензије предузетничког учења треба да подстакну појединце/нке на акцију користећи већ доступне ресурсе који су им на дохват руке.

<sup>2</sup> Kiilakoski, T. (2014). *Entrepreneurial learning and the ethos of youth work: 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> (Приступљено 22.4.2021.)

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



## Због чега је предузетничко учење важно за образовање одраслих?

Важно је разликовати предузетничко образовање за одрасле које за циљ има развијање умећа, са једне стране, и предузетничко учење чији је циљ развој предузетничког начина размишљања и интелигенције који покрећу трансформацију понашања, уверења и вредности појединаца/нки и помажу им да се развијају у личним и професионалним областима, са друге. То је један од разлога зашто је предузетничко учење толико важно и због чега би га требало укључити у програме и активности образовања одраслих.

Промена начина размишљања и уверења је оно што покреће иновације, подстиче појединце/нке да идеје претворе у могућности, пронађу креативна решења за постојеће проблеме у друштву, примене та решења кроз посао, уче из сопствених успеха и неуспеха и развијају храброст да изнесу своје компетенције на тржиште у виду сопственог предузећа. Због овога, али и чињенице да многе особе не успевају да се испуне на тржишту рада као запослене особе услед њихових различитих и јединствених способности, важно је понудити овакве програме и одраслима. Чак и ако предузетничко учење не резултира покретањем предузећа, оно може донети дубоку личну трансформацију појединаца/нки, који/е ће тада имати већи потенцијал да постану активнији/е грађани/ке, укључе се у јавни живот, покрену пројекте или иницијативе, организују догађаје или дебате, покрену непрофитне организације и још много тога што би имало благотворног утицаја на заједницу у целини.

Још једна предност предузетничког учења у образовању одраслих је учење о томе како узети сопствени живот у своје руке и како преузети одговорност за лични и професионални раст и развој, уместо ослањања на спољне ресурсе и помоћ других или различитих институција. Одрасле особе уче како да буду свесне сопствених ставова, уверења, вредности, понашања и компетенција. Самосвесност и рефлексивност су неки од најважнијих делова започињања унутрашње промене која као резултат покреће промене у заједницама и трансформише их.

На крају, предузетничко учење подиже свест о важности целоживотног учења за прилагођавање свету који се непрестано мења и то на различитим нивоима. Да би могли/е да понуде своје јединствене и различите способности кроз предузеће и у виду услуге или производа намењене/ог локалној, националној или глобалној заједници, предузетници/це морају развити начин размишљања о сталним променама, развоју и расту, али и да буду спремни/е да се суоче са ризицима и неизвесностима.

## Модел предузетничког учења

До сада су развијени различити модели предузетничког учења. Иако сваки модел у фокус ставља различите аспекте предузетничког учења, оно што им је свима заједничко јесу практично учење (учење кроз рад), искуствено и контекстуално учење.

### Циклус предузетничког учења

Искуствено учење је срж Колбовог циклуса учења<sup>5</sup> који објашњава да је учење цикличне природе и да се одвија кроз четири трансформативне фазе. Да би се предузетник/ца могао/ла трансформисати, потребно је да прође кроз све четири фазе процеса, укључујући и размишљање о искуству, како би могао/ла да анализира процес учења и у складу са тим прилагоди своје понашање пре него што започне ново искуство учења.

---

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



#### Четири стадијума Колбовог циклуса учења:

- ✚ Апстрактна концептуализација – размишљање и формирање концепата на већ постојећим знањима;
- ✚ Активно експериментисање – активно експериментисање и предузимање акције у складу са предзнањем;
- ✚ Конкретно искуство – ново искуство као резултат предузетих акција заснованих на концептуализацији;
- ✚ Рефлективно посматрање – размишљање о исходу процеса доношења одлуке.

Будући да је реч о цикличном моделу, он нема унапред дефинисани почетак нити крај, а у зависности од контекста, учење може започети из било које фазе циклуса. Чим ученик/ца једном прође кроз цео циклус, започиње нови циклус.

#### Концептуални оквир предузетничког учења као искуственог процеса

Слично Колбовом циклусу учења, Политис<sup>6</sup> види искуство као централну тачку процеса предузетничког учења. Тврди да је искуство каријере одређене особе снажно повезано са њеном способношћу да препозна прилику за учење која би могла имати трансформативни утицај на њу. Овај концепт објашњава да се предузетничко учење одвија када предузетник/ца преиспитује прошла искуства учења током процеса доношења одлуке о одређеној прилици која се нашла на његовом/њеном предузетничком путу. Овај модел препознаје претходна искуства и каријерну оријентацију као главне покретаче трансформације кроз предузетничке активности учења.

#### Концептуални модел заснован на наративу

На основу резултата студије спроведене међу предузетницима/цама у настајању, Рае<sup>7</sup> је предложио **концептуални модел заснован на наративу**. Овај модел се састоји од три главне теме које су биле заједничке свим учесницима/цама студије. Оне укључују:

- ✚ **Личну и друштвену презентацију** која се састоји од наративне конструкције идентитета, улоге породице, идентитета као праксе и напетости између садашњег и будућег идентитета;
- ✚ **Остварено предузеће** које се састоји од учешћа и придруживања предузећу, преговарачког значења, структуре и праксе, промене улога током времена, ангажовања у мрежама спољних односа;
- ✚ **Контекстуално учење** које се састоји од практичних теорија предузетничког деловања, препознавања могућности кроз културно учешће и учење кроз уживљавање у индустрију.

Појединац/нка је у средишту процеса учења у овом моделу који је замишљен као холистички модел предузетничког учења који подржава предузетнике/це у разумевању њиховог процеса учења. Све три теме су подједнако важне и у сталној су интеракцији – једна утиче на другу, а промена у једној области доводи до промене у другој области.

<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.



Тема личне и друштвене презентације подразумева да на идентитет предузетника/ца утичу његово/њено порекло, порекло породице, образовање и друштвени односи. Реј подразумева да се идентитет гради кроз индивидуално самоприповедање аутобиографских прича у којима особа истовремено игра главну улогу, приповеда пручу и њен/а је аутор/ка. Породица игра значајну улогу у обликовању тог идентитета који се затим мења као последица породичних прилика. Предузетници/це иду том путањом јер постоји несклад између њиховог садашњег и будућег жељеног идентитета. Они/е желе да створе нови идентитет и другачију стварност за себе тиме што ће постати предузетници/це. Кроз овај процес преузимају одговорност за обликовање будућности што доводи до премештања постојећег идентитета, који је дефинисан у њиховом социјалном окружењу, попут породице, пријатеља и колега, да би се успоставио њихов нови предузетнички идентитет.

Наративни модел предузетничког учења подразумева потребу за холистичким приступом у предузетничком учењу који ће одраслима пружити подршку у разумевању сопственог учења и развоја у различитим фазама процеса. Предузетник/ца и његово/њено непосредно окружење међусобно су повезани и зависе једно од другог.

#### Модел препознавања прилике и теорија развоја

Ардишвили, Кардоцо и Реј<sup>8</sup> развили су још један модел предузетничког учења - **модел препознавања прилике и теорија развоја**, који је такође циклични модел. Његов фокус је на предузетничкој спремности као способности откривања и искоришћавања пословних прилика. Модел се састоји од **предзнања, личних особина и друштвених мрежа** предузетника/це.

Када су у питању **личне особине** предузетника/це, тежиште је на креативности као главној особини која утиче на нечију способност препознавања прилике, али и њихов оптимизам и позитиван став према неуспеху као могућностима учења. **Претходно знање** се односи на специјализовано знање о области предузетничке делатности, као и на сва друга релевантна знања и искуства које предузетник/ца стиче током година искуства у одређеној индустрији. **Друштвене мреже** се односе на предузетничку мрежу у којој особа може прикупити релевантне информације које би довеле до идентификовања нових могућности, успостављања нових партнерстава или стицања ресурса за нове предузетничке активности.

#### Модел предузетничког учења „знај зашто“

Према моделу „знај зашто“ који су предложили Мидлтон и Донелон<sup>9</sup>, предузетничко учење се састоји из три димензије – **знања и способности појединца/нке да се бави предузетништвом** (знај шта), **његових/њених вештина и знања о начинима како се постаје предузетник/ца** (знај како), а посебно **разумевања разлога за бављење предузетничком активношћу** (знај зашто). Вредности на којима су засноване нечије предузетничке активности су основа овог модела. Овај модел подразумева висок ниво самосвесности о разлозима због којих особа бира да се бави предузетништвом, уместо да се фокусира на „шта“ и „како“. Мидлтон и Донелон дефинишу „знај зашто“ као личну логику која укључује и разум и емоције, што је у ствари полазна основа за предузетничке активности.

<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.



## ПРЕДУЗЕТНИШТВО НОВЕ ЕРЕ И ШТА ОНО ЗНАЧИ ЗА ЕДУКАТОРЕ/КЕ

Предузетништво је поље делатности које се увек трансформише у складу са текућим променама у друштву и околини. Доступност ресурса широм света олакшала је раст предузећа до те мере да их експлоатише, без обзира на последице, докле год то ствара профит. Ова парадигма „старог“ предузетништва се мењала током година, а предузетништво се трансформисало у многим аспектима услед нове потребе за пружањем додате вредности појединцима/кама и друштвима. Данас се добит више не доживљава као крајњи циљ ако предузеће не створи никакву додатну вредност. Предузетништво нове ере промовише интуитивно и агилно вођство, сарадњу и тимски рад, друштвено одговорне и еколошки прихватљиве активности, свест о потреби очувања и поновне употребе ресурса, као и умрежавање са различитим актерима на националном и међународном нивоу у циљу заједничког стварања обиља за све, не само за појединце/нке. Тема одрживости је тренутно једна од најважнијих - тиче се начина вођења предузећа и усклађивања његових активности са околином, како социјалном тако и животном средином, у циљу стварања позитивног утицаја у дугорочној перспективи.

Ера новог предузетништва је такође време неизвесности у коме предузећа морају бити довољно стабилна у својој унутрашњој структури, а истовремено бити довољно флексибилна да могу да делују на нагле промене и прилагоде се како би преживела. Да омогуће то, предузетници/це морају да развију различите компетенције и особине личности, као што су способност иновација, промена и управљања ризиком, отпорност и прилагодљивост, агилно вођство и комуникација. Још једна веома важна област у којој треба да се развијају је област дигитализације и дигиталног предузетништва, област која се појавила као одговор на глобалне промене на свим нивоима.

Новонастале промене које имају утицаја на предузетништво, последично утичу и на област образовања одраслих, која се у данашње време мора непрестано мењати како би могла да одговара на потребе предузетника/ца. Едукатори/ке су у служби (будућих) предузетника/ца. Да би они/е и даље били/е потребни/е и да би могли/е да стварају контекст за учење, едукатори/ке такође морају да развијају себе и своје компетенције у различитим областима.

Постоји много оквира и предлога основних предузетничких компетенција које предузетници/це треба да поседују или да развијају, и које едукатори/ке треба да подржавају у неформалним, формалним и информалним образовним контекстима. ЕнтреКомп (*EntreComp*) је један од најопсежнијих модела и биће детаљније описан као полазна основа за едукаторе/ке да развијају активности, методе и програме који су у складу са предузетничким учењем и предузетничким образовањем.

Према **Оквиру компетенција за предузетништво (ЕнтреКомп)**, постоје три области компетенција на којима особа треба да ради или да развија, како би постала предузетник/ца у холистичком смислу. Та три подручја су: идеје и могућности, ресурси и акција.

- ✚ **Подручје идеја и могућности** се састоји из следећих компетенција: учовање прилика; креативност, визија, вредновање идеја; етичко и одрживо размишљање;
- ✚ **Подручје ресурса** се састоји из следећих компетенција: самосвест и самоефикасност; мотивација и истрајност; мобилизација ресурса; финансијска и економска писменост; мобилизација других;
- ✚ **Подручје акције** се састоји из следећих компетенција: преузимање иницијативе; планирање и управљање; суочавање са двосмисленошћу, неизвесношћу и ризиком; рад са другима; учење кроз искуство.

Приликом процеса развијања образовних програма за потенцијалне предузетнике/це, едукатори/ке морају имати на уму да је за успешне предузетнике/це нове ере врло важно њихово развијање различитих вештина и ставова.

Едукатори/ке морају имати на уму неке од **важних карактеристика успешних предузетника/ца у новој ери**, као што су<sup>10</sup>:

- ✚ Озбиљно разумевање и приступ ономе што раде;
- ✚ Фокус на муштерију;
- ✚ Пажљиво доношење великих одлука;
- ✚ Незазирање пред непознатом путањом;
- ✚ Искоришћавање технологије;
- ✚ Улагање у себе;
- ✚ Стално учење;
- ✚ Храброст на ризик;
- ✚ Спремност на доживљавање неуспеха;
- ✚ Прилагођавање тренутним потребама муштерија и маркера;
- ✚ Вештине (само)презентације;
- ✚ Умрежавање у свим могућим приликама.

Поред тога, постоје многи други аспекти који играју важну улогу у развоју образовних програма за одрасле будуће предузетнике/це. Њих ћемо даље обрадити у обом приручнику, конкретно у областима предузетничке интелигенције и начина размишљања, интерперсоналних и интраперсоналних вештина.

---

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



## ПРЕДУЗЕТНИЧКА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА – ГЛАВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ И УСПЕШНЕ СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА

Према Гералду Кампосу, **предузетничка интелигенција**<sup>11</sup> се сматра **мешавином интелигенције, емоционалне интелигенције и предузетништва**. Односи се на храброст и мудрост особе да делује на расположиве могућности у разним често непознатим условима, и заснива се на три стуба – начину размишљања, могућностима и повезаности.

- ✚ **Домен начина размишљања** се односи на предузетникову/цину јединственост, страст, радозналост, оријентацију ка решењу, отвореност за промене и трансформацију, способност препознавања и задовољавања нових потреба итд.
- ✚ **Домен могућности** се односи на способност трагања, стварања, дизајнирања, деловања и трансформисања. Предузетник/ца или тражи доступне могућности или их ствара проналажењем решења за задовољавање нових потреба.
- ✚ И на крају, **домен повезаности** се односи на везу са собом и са другима - са људима, машинама, животињама, природом и универзумом.

Алан Бонсал<sup>12</sup> у својој књизи истиче **4 кључна принципа предузетничке интелигенције**, и то: **визију, страст, бренд и емоционалну интелигенцију**. Наводи да, иако је предузетништво често повезано са посвећеношћу и одлучношћу, управо је визија главни покретач за предузетнике/це.

- ✚ **Визију** дефинише као способност описивања сврхе, циља или личног програма и њиховог ширења на друге, како би заједно расли и развијали се.
- ✚ **Страст** је још један важан кључни покретач јер подстиче предузетнике/це на постизање циљева. Она покреће амбицију, а амбиција је главна област која разликује предузетнике/це од осталих људи.
- ✚ Најважније за **бренд** су изградња поверења и генерисање поновне куповине и поделе препорука. Подразумева се да је клијент у самом срцу предузећа.
- ✚ **Емоционална интелигенција** се дефинише као способност особе да буде свесна сопствених емоција и емоција оних око себе како би била у стању да ефикасно ступи у контакт са другима.

Мо Оладопо<sup>13</sup> види **предузетништво** као спремност на преузимање ризика и развој, организацију и управљање пословним подухватом на конкурентном глобалном тржишту које се непрестано развија. Он предлаже **9 знакова предузетничке интелигенције**: визију, страст, креативност, сналажљивост, оријентисаност на решење, искоришћавање прилика, проактивност, преговарање и управљање временом.

- ✚ **Визија** значи разумевање онога што предузетник/ца жели да постигне.
- ✚ **Страст** значи разумевање сопствене емоционалне повезаности са визијом, огромну љубав према сопственом послу и одлучност за остваривање снова.
- ✚ **Креативност** значи разумевање онога што предузетник/ца ради другачије и са неограниченим извором маште да покреће сталне иновације гледајући свет другим очима.

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

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

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

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

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

- ✚ **Сналажљивост** значи проналажење начин да се ствари реше.
- ✚ **Оријентисаност на решење** значи постојање способности за анализу проблема или ситуације и смишљање решења.
- ✚ **Искоришћавање прилика** подразумева искориштавање односа, информационе технологије, друштвених медија и личних вештина.
- ✚ **Проактивност** претпоставља способност осећања промене у начину пословања и брзог прилагођавања, са учинком да се ствар догоди уместо пасивног чекања да се она догоди.
- ✚ **Преговарање** подразумева разумевање вредности нечега и давање понуде у право време правој особи.
- ✚ **Управљање временом** подразумева управљање временским токовима у циљу одржавања здраве равнотеже између пословног и приватног живота, истовремено одговарајући на нове могућности које би предузећу донеле највећу вредност.



## ПРЕДУЗЕТНИЧКИ НАЧИН РАЗМИШЉАЊА У ОБРАЗОВАЊУ ОДРАСЛИХ

### Шта је то предузетнички начин размишљања?

Мрежа за подучавање предузетништва (енг. *Network for Teaching Entrepreneurship, NFTE*)<sup>14</sup> види **предузетнички начин размишљања као скуп карактеристика, понашања и вештина које покрећу акцију, као начин на који предузетник/ца мисли и делује**. Особа са предузетничким начином размишљања препознаје иначе превиђену прилику, развија самопоуздање да ризикује, јасно саопштава своје идеје и способна је да се прилагоди и учи на препрекама. **Осам основних домена предузетничког размишљања су:**

- ✚ Оријентација ка будућности;
- ✚ Спремност на ризик;
- ✚ Препознавање прилика;
- ✚ Иницијатива и ослањање на себе;
- ✚ Комуникација и сарадња;
- ✚ Креативност и иновације;
- ✚ Критичко размишљање и решавање проблема;
- ✚ Отпорност и прилагодљивост.

МастерКлас (*MasterClass*)<sup>15</sup> дефинише предузетничко размишљање као начин размишљања који помаже појединцима/кама у постизању постављених циљева. Успешни/е предузетници/це прихватају изазове, грешке и неуспехе као прилику за развијање нових скупова вештина који ће им помоћи да успеју у будућности. МастерКлас предлаже **четири карактеристике предузетничког начина размишљања:**

- ✚ Способност суочавања са сумњом у самог/саму себе;
- ✚ Одговорност;
- ✚ Отпорност;
- ✚ Спремност за експериментисање.

Поред тога, МастерКлас предложи следеће начине како да развијете предузетнички начин размишљања у свакодневном животу: поставите јасне циљеве, будите одлучни/е, редефинишите неуспех, суочите се са својим страховима и останите знатижељни/е.

### Методологија за подучавање/обучавање предузетничког начина размишљања

Када осмишљавају методологију за подучавање/обучавање предузетничког начина размишљања, едукатори/ке морају имати на уму да је темељ за његов развој умногоне повезан са креативношћу особе и њеном способношћу за иновације. Ова два квалитета су оно што често разликује успешне од неуспешних предузетника/ца, компанија које преживе у временима кризе и оних које престају да постоје. У свом **ЦИО моделу обуке** (енг. *CIO: Creativity, Innovation and Opportunity Finding*, срп. креативност, иновације и проналажење прилика), Антонитес и Вурен<sup>16</sup> предлажу следеће методе за развој предузетничког приступа **предузетничком учењу**. Методе

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



су засноване на Гибовом предлогу<sup>17</sup> разликовања између „дидактичких“ и „предузетничких“ метода обуке. Предузетничке методе укључују:

- ✚ Међусобно учење;
- ✚ Учење кроз рад;
- ✚ Учење из личне размене и расправе;
- ✚ Учење откривањем;
- ✚ Учење из реакција многих других људи;
- ✚ Учење у флексибилном и информалном окружењу;
- ✚ Учење под притиском за постизање циљева;
- ✚ Учење позајмљивањем од других;
- ✚ Учење на грешкама;
- ✚ Учење путем решавања проблема.

#### Активности учења засноване на искуству и пројектима

Активности учења попут симулације процеса отварања предузећа, појединачно или у групи људи, могу бити драгоцено искуство за развијање предузетничког начина размишљања. Такве активности омогућавају одраслима да раде на конкретној идеји и развију је као пројекат који се фокусира на одређени производ или услугу у оквиру конкретне нише која их занима.

#### ЛЕАН стартап алати и методе

„Леан“ пословање ставља вредност купца у срж своје делатности и пружа савршену вредност са нултом количином отпада. Неки од **леан алата и метода** које је предложио Тим Вудс<sup>18</sup> су:

- ✚ Изгради-измери-научи;
- ✚ Најмањи изводљиви производ;
- ✚ Валидирано учење;
- ✚ Иновативно рачуноводство;
- ✚ Усклађивање;
- ✚ Мање рунде;
- ✚ „Андон“ систем (јап., систем за сигнализирање проблема);
- ✚ Континуирано успостављање;
- ✚ „Канбан“ (јап., визуелно управљање радом и особљем);
- ✚ Пет зашто.

#### Инспиративни изазови и такмичења

Такмичења која омогућавају појединцима/кама или тимовима да освоје новчану награду могу бити велика мотивација људима да крену на пут развијања пословне идеје и, сходно томе, развијања предузетничког начина размишљања. Рад на одређеној предузетничкој идеји, пролазак кроз процес развоја производа/услуге/компаније/пројекта, развијање пословних планова, постављање идеја пред потенцијалне инвеститоре, добијање повратних информација, а затим даљи развој њихових пословних планова су све делови процеса личног и професионалног развоја.

<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> (Приступљено 26.4.2021.)



## Предузетничке лабораторије са оствареним предузетницима/цама

Упознавање са локалним/ом предузетником/цом би могло бити веома мотивишућа активност. Може се организовати у облику презентације, сесије са питањима и одговорима, умрежавања или сарадње са већ оствареним предузетницима/цама на одређеним пројектима. То би учесницима/цама дало увид у стварне процесе и шта је заправо потребно за успостављање и вођење успешног посла.

## **Програми образовања одраслих за развој предузетничког начина размишљања у нашим заједницама успешне студије случаја**

### НФТЕ модел за развој предузетничког начина размишљања

НФТЕ је развила модел који за циљ има оснаживање младих да поседују своју будућност, чија је последица затим промовисање једнаког приступа економским могућностима кроз ефикасно образовање о предузетништву. Модел претпоставља сарадњу са различитим актерима у заједници као што су школе, групе младих, организације за развој младих итд. Модел пружа младим људима прилику да прођу кроз процес развијања сопствене пословне идеје. Током процеса они/е развијају компетенције за планирање и покретање предузећа и за развој предузетничког начина размишљања. Уче да размишљају и понашају се као предузетници/це, развијају вештине као што су самопоуздање, отпорност, прилагодљивост, критичко размишљање, решавање проблема, комуникација и сарадња, креативност, иновације и оријентација ка будућности. Чак и ако одлуче да се касније не баве предузетништвом, овај скуп вештина их може довести до успеха у било којој индустрији.

НФТЕ програми су засновани на искуству и пројектима. Њихов циљ је да покрену машту, развију пословне вештине и предузетнички начин размишљања. Из тог разлога програми покривају подручја као што су: вештине 21. века, упити и иновације, глас и избор ученика/ца, повратна информација и ревизија, јавно представљени производ, покретачка питања и знање, све што треба знати.

### Пролећна школа предузетништва

Пролећна школа предузетништва<sup>19</sup> је пример дугорочног програма предузетничког учења за одрасле на националном нивоу. Од 2013. године континуирано га спроводи Форум за слободу одгоја (ФСО) у Хрватској.

Циљна група програма су младе одрасле особе између 18 и 30 година из економски угрожених области Хрватске. Цео програм траје 6 месеци и састоји се из три фазе:

- 1) петодневни образовни програм
- 2) локалне радионице које учесници/це организују након образовног програма
- 3) подршка и менторство током писања пројеката

У првој фази програма ученици/це пролазе кроз процес предузетничког учења, учећи о предузетништву, развијајући релевантне интерперсоналне и интерперсоналне вештине, као и осећај за иницијативу. Програм обухвата важне компетенције за запошљивост, са једне стране, и могућности и компетенције за самозапошљавање, са друге.

<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> (Приступљено 23.4.2021.)



Поред области „знати шта“ и „знати како“ у предузетништву, учесници/це се такође обучавају да:

- ✚ ефикасно комуницирају и представе се;
- ✚ самостално процењују сопствене снаге, слабости и могућности;
- ✚ раде у различитим тимовима;
- ✚ граде односе са другим предузетницима/цама и потенцијалним муштеријама;
- ✚ преузимају иницијативу и претварају идеје у могућности за развој или проширење својих предузећа;
- ✚ буду спремни/е да се суоче са непознатим и неочекиваним сценаријима;
- ✚ постављају и достижу циљеве;
- ✚ управљају сопственим временом и ресурсима;
- ✚ представе себе и своје пројекте или предузећа потенцијалним спонзорима или инвеститорима.

Програм се проводи у сарадњи са низом партнера, укључујући локалне канцеларије Хрватског завода за запошљавање, пословне инкубаторе у Загребу, Ријеци, Вараждину, Задру и Осијеку, организације цивилног друштва, просторе за заједнички рад, као и локалне предузетнике/це.

#### Изгради сопствени будући пројекат стратешког партнерства

Пројекат стратешког партнерства „Изгради своју будућност“<sup>20</sup> спровела је невладина организација *Die Internationale Akademie Berlin (INA) für innovative Pädagogik, Psychologie und Ökonomie* (Међународна академија Берлин за иновативну педагогију, психологију и економију) из Немачке у партнерству са још 9 организација. Пројекат је осмишљен и спроведен са циљем промоције практичних предузетничких активности за младе са смањеним могућностима у 9 партнерских земаља: Немачкој, Хрватској, Ирској, Италији, Румунији, Словачкој, Шпанији и Великој Британији. Циљеви пројекта били су: опремање младих знањем, вештинама и ставовима неопходним за развијање њиховог предузетничког начина размишљања; ојачавање њихових вештина запошљивости како би били боље припремљени за запошљавање, samozapoшљавање или даље образовање; стављање фокуса на друштвено предузетништво као начина промене у локалној заједници; и подстицање сарадње између цивилног друштва, заинтересованих страна у политици и локалних предузећа која би подржала локално предузетништво. Пројекат се састојао из следећих етапа:

- ✚ Истраживање је спроведено у локалним заједницама како би се утврдиле потребе локалних младих.
- ✚ 20 омладинских радника/ца и едукатора/ки су учествовали/ле у обуци за тренере/ке како би научили/е о начинима пружања подршке и менторства учесницима/цама током читавог пројекта.
- ✚ 160 особа је одабрано на локалном нивоу у партнерским земљама за учешће у двогодишњем програму.
- ✚ Учесници/це су прошли/е кроз 5 модула обуке за предузетничко образовање које су укључивале практичне вежбе на следеће теме:
  - личне страсти, концепти (друштвеног) предузетништва и улоге предузетника/ца у друштву и заједницама
  - развој идеја кроз мапе ума и повезаности потреба заснованих на заједници и препознавања могућности на тржишту

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

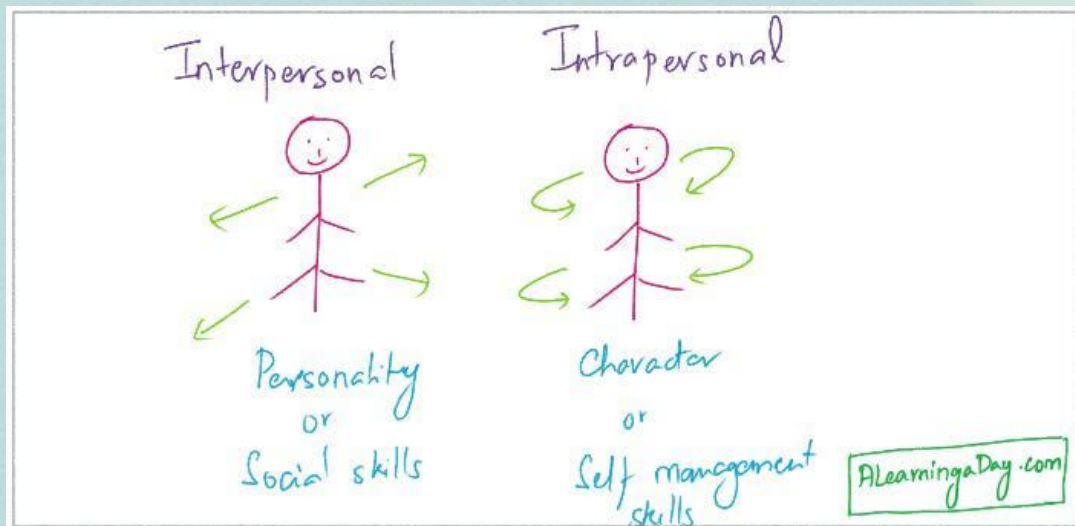


- маркетинг кроз истраживање тржишта, SWOT анализа, успостављање маркетиншке стратегије и коришћење платна пословног модела
  - операције, ресурси и тестирање кроз трагање за ресурсима, креирање комуникационе стратегије, израда прототипа, кратке презентације и делегирање
  - стварање утицаја кроз процену и превазилажење ризика, финансијска писменост, писање пословних планова, одржавање и скалирање пословања
- ✚ Представници/це партнерских организација учествовали/е су на међународним догађајима - обуци, омладинској размени и завршној конференцији.
  - ✚ У свакој партнерској земљи организоване су предузетничке лабораторије – локални/е предузетници/це били/е су позвани/е да поделе своје знање и искуства у вођењу посла са учесницима/цама програма.
  - ✚ Многе пројектне идеје су развијене у пројекте и пословне идеје, а 3 су награђене грантовима за покретање стартапа.
  - ✚ Свака партнерска организација је организовала догађаје како би ширила резултате пројекта у локалним заједницама.

У спровођење пројекта било је укључено много различитих професионалаца/лки – чланова/ица организација, омладинских радника/ца, неформалних и формалних едукатора/ки, предузетника/ца из различитих области, ментора/ки, тренера/ки и представника/ца локалних заједница. Укључивање професионалаца/лки из различитих сектора допринело је квалитету имплементације пројекта и дало невероватан пример предузетничког учења у пракси којим је подржан развој знања, вештина и ставова (потенцијалних) младих предузетника/ца.

## ИНТРАПЕРСОНАЛНЕ И ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ, УЧЕЊЕ И ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

Интраперсоналне и интерперсоналне вештине су уско повезане и обично међусобно зависне. Да би разумели/е друге, предузетници/це морају прво да разумеју себе и своје потребе. Да би пронашли/е решења за проблеме других, морају да реше сопствене проблеме и пронађу сопствена решења. Предузетници/це морају најпре бити способни/е да јасно комуницирају са собом како би могли/е комуницирати и са другима. Интраперсоналне вештине су нам потребне како бисмо управљали/е собом, док нам интерперсоналне вештине служе да управљамо собом унутар односа са другима око нас.



Илустрација: интерперсоналне на супрот интраперсоналним вештинама (енг.)<sup>21</sup>

**Интраперсоналне вештине** су социјалне („меке“) вештине које помажу особи да препозна сопствене снаге и слабости; то је комуникација коју имамо унутар себе. Оне се тичу наших мисли, осећања и свих унутрашњих процеса уопште, попут перцепције света око нас, очекивања од нас самих и других, а затим и сопствених уверења, вредности и ставова<sup>22</sup>.

Додатно, кључ **интраперсоналних вештина**<sup>23</sup> је у ефикасном управљању нашим емоцијама, постављању циљева, самомотивацији, суочавању са свима што нас омета, осмишљавању стратегија и прилагођавању одређеним ситуацијама. Најважније интраперсоналне вештине за предузетнике/це биле би продуктивност, отпорност, сналажљивост, визуализација, саосећање и доношење одлука.

Друге релевантне интраперсоналне вештине неопходне за развој предузетничког начина размишљања укључују самосвесност, мотивацију, метакогнитивне стратегије, механизме суочавања и, на крају, отпорност, истрајност, самоперцепцију и саморегулацију.

<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/> (Приступљено 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/> (Приступљено 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/> (Приступљено 24.4.2021.)



Са друге стране, **интерперсоналне вештине** помажу особи да комуницира и ради са другима, да сарађује. Фокус је на односу и комуникацији између особе и њене околине – других људи на послу, пријатеља, породице итд. Овај вид размене се може остварити уживо, на интернету, путем телефона или у писаној форми. Читаво наше присуство је оно што нас истиче када се представљамо другима - глас, говор тела, лична хигијена, стил итд.

Најважније **интерперсоналне вештине** су<sup>24</sup> комуникација, управљање конфликтима, емпатија, слушање, лидерство, преговарање, тимски рад и позитиван став. Додатне важне вештине<sup>25</sup> су такође емпатија, инклузивност, утицај и одзив.

## Интерперсоналне вештине: вештине комуникације и слушања

Иако сви знамо шта је комуникација и шта она укључује, није једноставно дати јасну, концизну и прецизну дефиницију која би одговарала свим људима. Међутим, оно што знамо јесте да је њена главна улога пренос поруке од пошиљаоца до примаоца. Кроз историју било је покушаја дефинисања комуникације који су остали недоречени. Дејвид Берло дефинише комуникацију као континуирани, непрекидни процес у којем нема стварног почетка и краја. Према Берлоу, сва комуникација има своје основне елементе, као што су пошиљалац, порука, канал и прималац. У овој дефиницији односна и узајамна природа комуникације није у потпуности изражена.<sup>26</sup> Међутим, да бисмо могли/е боље да разумемо шта је то комуникација, морамо најпре схватити да постоје одређене особине које одређују комуникацију.

Према Кејтлин К. Рирдон, кључне карактеристике по којима препознајемо комуникацију су<sup>27</sup>:

- Вербална и невербална комуникација, где је важно нагласити да не комуницирамо *другим људима*, већ *са другим људима*;
- Спонтано, планирано и научено понашање које зависи од ситуације и претходног знања особе (спонтано понашање је условљено осећањима без когнитивне контроле; научено понашање је претходно изучено и спроводи се без планирања; планирано понашање укључује већи когнитивни напор);
- Није статична, већ је карактерише развој, што значи да се међуљудски сусрети развијају током времена (нпр. када сретнемо особу коју не познајемо, не размењујемо превише информација, али се током времена све више отварамо према њој);
- Укључује повратне информације, интеракцију и кохерентност (директне или личне повратне информације значе да интеракција мора постојати између најмање двоје људи - једна особа започиње интеракцију, а друга одговара, и обрнуто; кохерентност је логична веза, док интеракција значи да једна особа утиче на поступке других, нпр. постављањем питања и добијањем одговора);
- Присуство унутрашње и спољашње политике комуникације (унутрашња правила постављају људи који комуницирају и карактеристична су за један однос, док су спољна правила утврђена друштвеним нормама);
- Комуникација је активност (све особе које учествују утичу на обликовање исхода комуникације);

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

<https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/> (Приступљено 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/>

(Приступљено 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/> (Приступљено 3.5.2021.)

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



- Убеђивање (значи да нека друга страна покушава да промени нечија осећања, мисли и ставове; процес је реципрочан, јер након неког времена улоге почињу да се мењају).

Важно је нагласити чињеницу да **људи комуницирају путем порука** које се састоје од симбола (слика, гестова, покрета, речи, звукова).

Када говоримо о комуникацији, важно је да споменемо комуникацијске моделе. Историја наводи много теорија о преношењу порука. Она која се данас користи назива се Ласвелова формула, добила је име по чувеном социологу Хауарду Д. Ласвелу. Формула је следећа - ко каже и шта, у ком каналу, коме, и са којим ефектом. Ова комуникациона формула је приказана у следећој табели.<sup>28</sup>

Ласвелова формула	
ко каже	комуникатор
шта	садржај
путем ког канала	медиј
коме	реципијент, публика
са каквим ефектом	ефекат

Приказ и кратко објашњење Ласвелове формуле

Као што се може закључити из табеле, кључни појмови у процесу комуникације су: комуникатор, садржај, медијум, публика и утицај одн. ефекат поруке.

- **Комуникатор** је особа која шаље поруку; комуникатор жели да порука стигне до реципијента;
- **Садржај поруке** је оно што желимо да пренесемо. Многи/е научници/це из области комуникација баве се истраживањем очигледног или скривеног садржаја у порукама;
- **Канал/медиј** је простор у коме се преноси порука и он омогућава пренос информације. Постоје две врсте комуникационих канала - лични (директни) и индиректни. Канал директне комуникације састоји се од директног слања и примања порука између две или више особа. Индиректни комуникациони канал је онај у коме се порука преноси без директне комуникације. Најбољи пример су медији као што су радио, телевизија, новине и нови медији (интернет);
- **Реципијенти/публика** – су особе које примају поруку и покушавају да разумеју њен садржај;
- **Утицај/ефекат** - покушава да открије које последице порука има на примаоце и који су њени лични и друштвени ефекти - попут ефеката у пољу знања, ставова, осећања и (индивидуалних и друштвених) деловања.

Међутим, поред ових подела, које се често користе у пољу медија, важно је истаћи и другу, широко прихваћену теорију комуникације. О моделима комуникације се први пут говорило 1949. године, када су Клод Шенон и Ворен Вивер из *Bell Laboratories* осмислили модел комуникације који је морао да опише функцију телефонске технологије. Њихова теорија састојала се из три главна дела: пошиљаоца, примаоца и канала. Пошиљалац је била особа која је поруку послала телефоном, сам телефон је представљао канал, док је прималац био део телефона преко којег је особа са друге стране могла да чује поруку<sup>29</sup>.

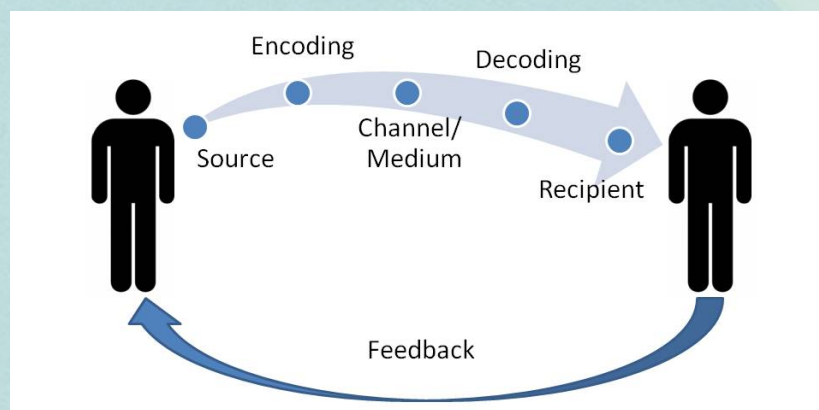
<sup>28</sup> Drew, C. (n.d.). Lasswell's Model of Communication – 5 Key Features. <https://helpfulprofessor.com/lasswell-model-of-communication/> (Приступљено 4.5.2021.)

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



На основу теорије комуникације Шенон-Вивер развијен је стандардни модел комуникације одн. модел преноса. Овај модел је заснован на следећим претпоставкама:

- Мора постојати извор информација који ствара поруку,
- Мора постојати „бележница“, која помаже приликом кодирања поруке у сигнале,
- Потребан је канал преко којег се сигнали модификују за пренос поруке,
- Прималац декодира поруку на основу добијеног сигнала,
- Локација (одредиште) је место где порука стиже.



Стандардни модел комуникације

- **Извор информације** је особа која шаље поруку - пошиљалац поруке.
- **Кодирање** је поступак обликовања садржаја поруке. У поруци тако обликујемо своје мисли, осећања, ставове, идеје и концепте, а затим их шаљемо примаоцу. Кодирање је важан процес, јер се идеје и концепти људи често обликују у симболе тако да буду јасни друштву. У овој фази, људи комуницирају о својим мислима, осећањима, идејама и концептима, а они се трансформишу у вербални или невербални језик (нпр. положај тела, гестови, покрети...).
- **Канал** је, као и у случају Ласвелове формуле, простор у коме се преноси порука.
- **Декодирање** је поступак примања кодираних порука, који често укључује тумачење, разумевање и прихватање или одбијање послате поруке. Успех пријема и декодирања поруке зависи од многих фактора. Често је ту реч о ставовима и знању примаоца или утицају друштва. Процес декодирања започиње када прималац почне да прима информације од њиховог извора.
- **Прималац** је особа која прима информације од извора и декодира примљену поруку.
- **Повратне информације** су одговор на пренету поруку. Повратна информација је заправо информација која информише извор о утицају послате поруке и може се састојати од више сигнала, симбола или знакова, у зависности од врсте ефекта примљене поруке на њеног примаоца.<sup>30</sup>

У стандардном моделу комуникације појам **препрека (шумова) у комуникационом каналу** прилично је чест. Препрека у комуникационом каналу (комуникацијски шум) може се дефинисати као нешто што нарушава послату поруку; нешто што омета примаоца и као резултат тога порука се не прима добро или уопште. Препреке могу настати приликом формирања поруке (пошиљалац поруке формира нејасне, произвољне, оквирне, двосмислене поруке), током њеног преноса (губитак података из поруке) или током примања поруке (порука коју је

<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> (Приступљено 2.5.2021.)



послао пошиљалац није јасна; прималац нема довољно знања и вештина да је разуме; прималац долази из другачијег културног окружења; недостатак пажње код примаоца).

Постоји неколико врста препрека у комуникационом каналу:

- Физиолошка препрека – препрека која се налази у извору поруке (пошиљачу) или њеном примаоцу (проблеми са артикулацијом, лош вид, слух, глад);
- Физичка препрека – препреке које се постављају изван извора и примаоца – ова баријера долази из других извора, као што су гласна музика, јарко светло, бука на улици итд.);
- Семантичка препрека – сметња која се јавља када постоји погрешно приписивање значења; дешава се када извор и прималац приписују поруци различита значења (употреба жаргона, различити језици);
- Психолошка препрека – баријера која укључује емоције и когнитивно размишљање (и различито разумевање ставова одређених концепата и порука, лажних очекивања, среће, туге, радости, узбуђења, беса).<sup>31</sup>

Слушање је такође важан део вештина комуникације. Ако желите да започнете сопствено предузеће или ако уопштено желите да остварите боље односе са околином, морате пажљиво слушати друге и оно што говоре. Постоји неколико врста слушања (*Skills You Need, 2021.*)<sup>32</sup>:

- *дискриминаторно слушање*: слушање развијено током раног детињства; није повезано са разумевањем значења (оно што је речено), већ са препознавањем звукова и разликама у њима (нпр. у раном детињству смо научили/е како да правимо разлику између гласова родитеља). Ова врста слушања се развија током живота, јер укључује разумевање суптилнијих звукова (нпр. ако је неко срећан или тужан, љут или згађен).
- *свеобухватно слушање*: укључује оно што је речено (разумевање поруке која нам је пренета). То значи да особа треба да има добар речник (или у неким случајевима да познаје технички жаргон) да би разумела оно што је речено. Овде се такође убраја разумевање невербалне комуникације.
- *информативно слушање*: врста слушања где желимо да научимо нешто (нпр. у школи, док гледамо документарни филм или док разговарамо са пријатељима). Дакле, ми само узимамо нове информације и чињенице, не критикујемо и не анализирамо дате информације.
- *критичко слушање*: је врста слушања у којој процењујемо или проучавамо оно што се говори. Док неко говори, обично можемо размишљати о сврси, намери и о томе како се информације односе на наша уверења и осећања. Када користите ову врсту слушања, важно је будете отвореног ума и да не вршите дискриминацију или имате предрасуде.
- *слушање са емпатијом*: врста слушања у којој покушавате да разумете осећања и емоције говорника.
- *захвално слушање*: је слушање ради уживања. На пример, слушате музику зарад уживања или неку радио емисију зарад опуштања.
- *селективно слушање*: је негативна врста слушања током којег чујемо само један део информације или имамо пристрасност према неком њеном другом делу. Ово ствара препреку у комуникацији јер слушање није комплетно када не чујете читаву информацију већ се фокусирамо само на одређене делове.

<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> (Приступљено 2.5.2021.)

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



Дакле, можда се питате зашто је ово све важно за предузетништво и предузетничко размишљање уопште. Да бисмо могли/е да избегнемо потенцијалне сукобе, морамо знати како да комуницирамо добро и ефикасно. Имати добре комуникацијске вештине помаже нам да разумемо шта друга особа говори и доприноси лакшем преношењу наше поруке другима. Познавање препрека у комуникацији може вам помоћи да разумете зашто вас неко не разуме. Надамо се да ће вас овај кратак теоријски увод опремити потребним знањем о комуникацији.

Међутим, како побољшати своје комуникацијске вештине? Постоји неколико начина на које овај задатак можете уврстити у свој свакодневни живот:

- 1) **Вежбајте невербалну комуникацију:** читање невербалних одговора других људи може помоћи у бољем разумевању реченог. Требало би да припазите на гестове, положај и покрете тела, као и тон гласа других људи. Све ово вам може упутити сигнал како се одређена особа осећа и шта тачно бива изречено.<sup>33</sup> На пример, ако особа током разговора држи руке прекрштенима, може се чинити да не жели да комуницира са вама. Или, уколико су јој руке раширене, да је приступачнија и спремнија за комуникацију. Такође се каже да начин на који се рукујете може много тога рећи о вама, нпр. да ако се рукујете чврсто и снажно, да можда имате агресивну личност или да ако је ваше руковање млитаво, да имате слабу личност или да нисте заинтересовани/е. Међутим, важно је сагледати целу комуникацијску слику и гестове, а не само један невербални знак.<sup>34</sup>
- 2) **Затражите и пружите искрене повратне информације.** Давање и примање повратних информација је уметност за себе. Повратне информације могу да подстакну мотивацију и развој (било вашег сопственог или вашег тима). Према *The Management Centre*, повратне информације се састоје из три елемента: засноване су на понашању које се може посматрати и које се посматра; специфичне су за дату ситуацију и уравнотежене у идентификовању онога што јесте и није функционисало.<sup>35</sup> Да би повратне информације биле ефикасне, морате да употребите сва три елемента.
- 3) **Питајте и сумирајте.** Питања су моћна вештина комуникације која може побољшати ваш утицај на друге. Постављање отворених питања је од суштинске важности, јер управо она дају више информација и имају веће тежиште на другој особи. Отворена питања су она која почињу упитним речцима: зашто, шта, како, где... Са друге стране, не препоручујемо употребу затворених питања која су обично усредсређена на оно што желимо да чујемо и ограничавају одговоре друге особе. Ова питања су обично она на која можете одговорити само са „да“ или „не“ (нпр. да ли вам се свиђа овај приручник?; Да ли желите још оваквог садржаја?).

Можда се такође питате који је најбољи начин преношења поруке другима. Поред горе споменутих савета и трикова, додаћемо да порука коју делите са другима мора да буде сажета, јасна и кратка. Једна од метода коју дефинитивно можете користити се односи на комуникацијски троугао који су развили Патерсон и Радтке (2009.). Они кажу да свака порука има три дела: дефинисање проблема, прецизирање разлога зашто би други требало да маре (зашто је ово важно за нас?) и појашњење шта треба урадити, мислити или осећати по том питању.<sup>36</sup> Дакле, порука може звучати овако: Окупили/е смо се данас да разговарамо о

<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> (Приступљено 2.5.2021.)

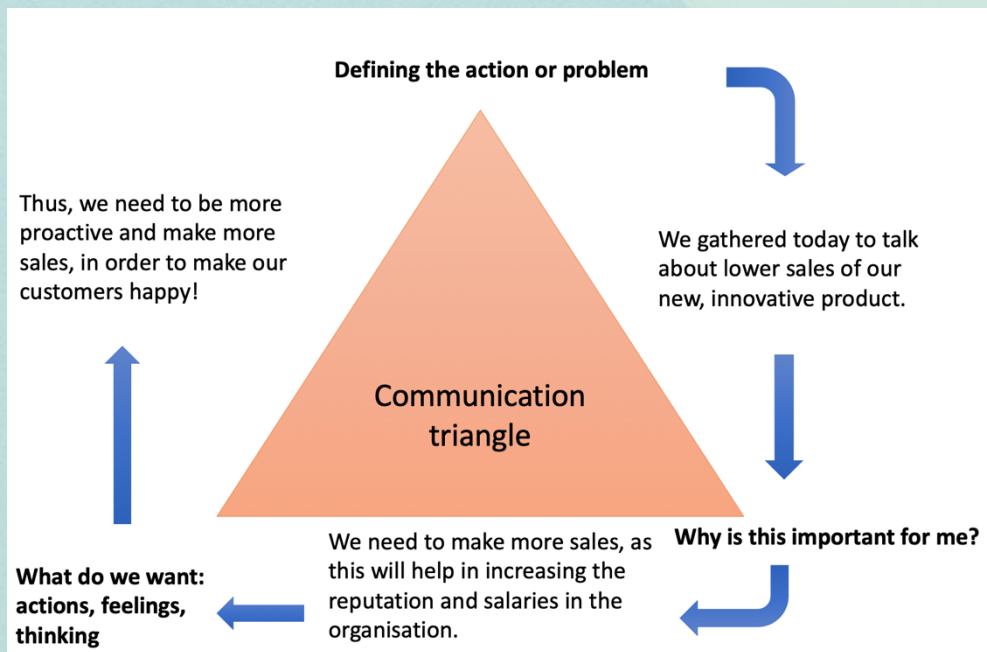
<sup>34</sup> Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. Pease International. Buderim: Australia

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

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

смањеној продаји нашег новог, иновативног производа. Морамо да остваримо више продаје јер ће то помоћи у повећању угледа и плата у организацији. Стога, морамо да будемо проактивнији/е и да остваримо више продаје како бисмо обрадовали/е наше муштерије!



Овај комуникацијски троугао се може користити у разним ситуацијама - не само у личној комуникацији, већ и у комуникацији са широм јавношћу (ако промовишете производ, продајете услугу или започињете хуманитарну акцију).

## Интерперсоналне вештине: управљање конфликтима

У свакодневном животу, али и у послу, непрестано комуницирамо. Понекад не комуницирамо на најбољи начин или не разумемо поруке правилно, што може довести до конфликта. Вештина решавања конфликта је важна за предузетничко размишљање јер особе које започињу сопствени посао или воде тим обично морају да решавају одређене конфликте.

На основу речника Кембриџ (енг., 2021.), конфликт се може описати као активно неслагање људи са супротним мишљењима или принципима.<sup>37</sup> Дакле, у радном окружењу људи улазе у сукобе јер можда имају супротне идеје, различита гледишта или се уопште не слажу једни с другима. Понекад се људи могу осећати преморено, што може утицати на атмосферу и стварање потенцијалних сукоба.

Како онда решити сукобе када се они појаве? 1970. године истраживачи Кенет Томас и Ралф Килман развили су модел за решавање сукоба, који називамо Томас-Килмановим моделом. Овај модел се ослања на два фактора, која су повезана са нивоом асертивности у комуникацији и спремности особе на такмичење.

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



Томас-Килманов модел наводи пет стилова решавања сукоба које можемо употребити (Бенолиел, 2017.)<sup>38</sup>:

- **Сарадња** – сарадња омогућава особи да пронађе решење које у потпуности задовољава забринутост свих људи укључених у конфликт. У овом стилу људи који су у сукобу добијају оно што желе, а негативна осећања су сведена на минимум. Он вам нуди могућност за креативна решења, суочавање или друге стратегије за постизање споразума.
- **Такмичење** – такмичење омогућава особи да се бави сопственим бригама, без обзира на бриге других умешаних људи. То значи да вам однос са другом особом није толико важан, већ тежиште стављате на исход сукоба.
- **Избегавање** - када користи избегавање, особа није асертивна и није кооперативна, већ се повлачи из конфликтне ситуације. То значи да она не брине о својим потребама, већ о потребама других људи. Дугорочна употреба ове технике може довести до незадовољства услед недостатка бриге о сопственим потребама и идејама.
- **Прилагођавање** – реч је о прилагођавању потребама других људи; овај стил ћете користити у ситуацијама када вам је исход мање важан од односа са особом са којом сте у конфликту.
- **Компромис** – када користите овај стил, проналазите се на „пола пута“. Њиме се делимично задовољавају обе стране у сукобу. Овај стил је најбоље користити када вам је потребно брзо решење и када немате довољно времена за детаљну расправу о ситуацији.

Зашто је важно познавати свој стил, али и стилове људи око себе? Они вам могу помоћи у развоју односа са другима и разумевању властитих потреба и потреба других људи. Такође може помоћи у спречавању потенцијалних сукоба и разумети зашто се понашамо на одређени начин.

Да би се избегли сукоби, увек је важно знати потребе, интересе и положаје других људи. Ми то називамо ПИН моделом (енг. *positions, interests and needs*, срп. положаји, интереси и потребе), а он наводи да је кључно знати следеће<sup>39</sup>:

- Положаји: Шта изјављујемо да желимо
- Интереси: Шта заиста желимо
- Потребе: Шта морамо да имамо

Када спознате ове три ствари, лакше ћете разумети зашто се одређена особа понаша на начин на који се понаша. Нарочито је, када дође до сукоба, корисно поставити питање „Зашто се тако понашаш?“, како бисте сазнали потребе особе и њене интересе.

Усвајање вештина решавања конфликта и начина за њихово управљање вам може донети бројне користи. Према Мекнотону (2019.)<sup>40</sup>, управљање конфликтима може резултирати побољшањем продуктивности кроз повећани морал, ефикасну тимску комуникацију, повећање међусобног поштовања, боље процесе доношења одлука и побољшани осећај сигурности за будућност (посебно када је реч о управљању запосленима). Поред тога, оно што је још важније јесте да квалитетно управљање конфликтима ствара тимове који су опремљени способностима за решавање изазова, транзиција и промена.

<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> (Приступљено 2.5.2021.)

<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) (Приступљено 2.5.2021.)

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



## Интерперсоналне вештине: емпатија

Према *Psychology Today* (енг., 2021.), емпатија је „способност препознавања, разумевања и дељења мисли и осећања друге особе, животиње или измишљеног лика“.<sup>41</sup> Да бисте успоставили/е односе и понашали се саосећајно, пресудно је да развијете сопствене вештине емпатије. Дакле, уопштено речено, емпатија је могућност да се ставите у кожу других људи и увидите како се они тренутно осећају због неке ситуације.

Како је важно развијати емпатију, *Greater Good Science Center* са Универзитета у Берклију наводи да морамо да негујемо шест навика. Тих шест навика су (Крзнарић, 2012.)<sup>42</sup>:

- 1) **Негујте радозналост према непознатима.** Сваког дана смо окружени људима које не познајемо, од људи који нам доносе пошту, до оних који путују аутобусом са нама на посао. Радозналост проширује нашу емпатију, посебно када разговарамо са људима изван наших друштвених кругова и људима који имају другачија гледишта од нас. Радозналост такође помаже у повећању нашег задовољства животом. Дакле, када сте са непознатим људима, покушајте да разговарате са њима и разумете њихове мисли и осећања.
- 2) **Изазовите предрасуде.** Сви имамо предрасуде и стереотипе о другим људима. Можда верујемо да су неки људи бољи у неком спорту или можда боље знају математику, свакако је важно оспорити ове предрасуде. Емпатични људи оспоравају властите предрасуде тражећи оно што са људима деле, а не оно што их радваја. Покушајте да размислите о томе шта вас повезује са људима према којима имате предрасуде - вероватно ћете открити да имате више заједничког него што мислите.
- 3) **Живите неко време као неко други.** Искусствено учење је срж нашег свакодневног живота. Непрестано учимо из различитих ситуација и проблема који се јављају у нашој околини. Када смо били/е деца, научили/е смо како да возимо бицикл уз помоћ пријатеља. Можда сте научили/е како да користите неке дигиталне алате испробавајући их и учећи на својим грешкама. Све су то примери учења кроз искуство. Изузетно емпатични људи уче из искуствене емпатије, она вам омогућава да имате директно искуство живота других људи. Џорџ Орвел је, на пример, живео на улицама Лондона како би увидео како живе бескућници. Ви, у свом свакодневном животу можете покушати да спознате друге положаје и експериментисати. Ако имате довољно новца, покушајте да волонтирате у земљи у развоју у којој је потребна хуманитарна помоћ. Или, покушајте месец дана да живите са минималном платом. Ако сте атеиста, покушајте да посетите различите цркве да бисте доживели нова искуства. Ови мали кораци могу побољшати вашу емпатију.
- 4) **Слушајте и отворите се.** Већ је било речи о слушању и како је оно важно. Слушање онога што вам особа говори само је један важан део. Други део се односи на отварање. Емпатични људи се отварају према другима делећи своје ситуације, проблеме и положаје. Ово вас чини особом са којом се други могу повезати те тако можете стварати чвршће везе са људима.
- 5) **Подстакните масовну акцију и друштвене промене.** Емпатија може бити масовни феномен који доноси темељне друштвене промене, почев од покрета против ропства до јавних реакција на жестоке временске непогоде. Емпатија ће постати још важнији

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

<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) (Приступљено 3.5.2021.)



покретач друштвених промена уколико радимо са децом од најранијег узраста и помогнемо им да развијају емпатију кроз образовни систем.

- б) **Развијајте машту.** Немогуће је саосећати са људима чија веровања не делимо или који су на неки начин наши „непријатељи“. Дакле, ако водите кампању, можда бисте желели/е да уђете у кожу људи против којих протестујете. Ово може помоћи у разумевању њихових гледишта и поступака.

Зашто је емпатија важна за потенцијалне предузетнике/це? И још битније, зашто је ова вештина важна за све који желе да негују предузетничко размишљање? Кроз живот смо окружени/е људима и они уносе своју посебност у наш свет. Међутим, емпатија је пресудна вештина која нам омогућава да их у потпуности разумемо. Такође, емпатија је важна за прилагођавање, доношење добрих одлука, ефикасну сарадњу и напредовање.

## Интраперсоналне вештине: постављање циљева

Познавање својих краткорочних и дугорочних циљева у приватном и професионалном животу је предуслов за успех. И када знате шта желите да урадите, можда нисте сасвим сигурни/е како и када. Други људи имају своје идеје, али им недостају детаљи и мотивација да их примене. Ту долази до постављања циљева – они вам дају јасну структуру онога што желите да постигнете, када и са којим ресурсима.

Према Локу и Латаму<sup>43</sup>, циљеви се могу дефинисати као идеја будућности или жељеног резултата који особа или група људи предвиђа, планира и обавезује се да ће постићи. Постоје три врсте циљева<sup>44</sup>:

- циљеви процеса: су они који су дефинисани одређеним радњама или процесима извођења; у потпуности их контролишу појединци/нке; нпр. свакодневно ћете читати 10 страница литературе о предузетништву;
- циљеви учинка: су они који се заснивају на личном стандарду и углавном их контролишу појединци/нке; нпр. желите да остварите сарадњу са најмање 10 нових клијената до краја године;
- циљеви исхода: су они који се заснивају на победи; тешко их је контролисати због спољних утицаја; нпр. у случају компанија то може укључивати склапање великог уговора са жељеним клијентом.

Важно је напоменути да су сви ови циљеви у линеарној вези. То значи да ако постигнете своје циљеве процеса, имате већу шансу да постигнете своје циљеве учинка. Исто се односи и на постизање циљева учинка - то значи да имате веће шансе за постизање циљева исхода.<sup>45</sup>

Сада се можда питате како да формулишете своје циљеве. Уобичајена теорија каже да сваки циљ треба да следи тзв. СМАРТ (или „паметну“) формулу. Свако од слова представља једну карактеристику циља. СМАРТ формулу сковао је Џорџ Т. Доран 1981.<sup>46</sup>, а она каже да сваки циљ треба да буде:

- **Специфичан** (енг. *specific*) - значи да циљ треба да пружи што више детаља и да буде усмерен ка специфичном подручју за побољшање (нпр. не можете рећи да желите

<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/> (Приступљено 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> (Приступљено 3.5.2021.)



„побољшати продају млека“, већ „повећати продају млека за 20% у наредних 12 месеци“); овај циљ је конкретнији и даје боље основе за процес евалуације;

- **Мерљив** (енг. *measurable*) - значи да циљ треба моћи измерити, тј. треба да пружите информације које можете да процените; дакле, квантификујте циљ или предложите индикатор напретка;
- **Остварљив** (енг. *achievable*) - значи да можете постићи оно што сте поставили; циљ треба да буде остварљив, али не и прелак. Увек је добра идеја да размислите о ресурсима, финансијским конструкцијама и другим важним факторима који могу утицати на остварење вашег циља. Такође је важно да разговарате о томе коме је додељен овај циљ - морате одредити ко ће га извести (ви сами/е или уз нечију помоћ).
- **Реалистичан** (енг. *realistic*) - наведите који се резултати могу остварити, узимајући у обзир ваше ресурсе и могућности.
- **Временски одређен** (енг. *time-related*) - значи да треба да одредите временски оквир за постизање циља. Ова ставка је пресудна, јер ако не одредите временско ограничење за постизање својих циљева, то вас може довести до неуспеха.

У наставку можете пронаћи једноставну табелу која вам може помоћи приликом размишљања о вашим циљевима.

Питање	Одговор
Шта желите да остварите / добијете / побољшате?	
Како ћете измерити ваш циљ? Које су конкретне бројке и индикатори које желите да достигнете?	
Ко ће спровести ваш циљ? Да ли вам је потребна помоћ других? Ако да, чија помоћ?	
Које резултате видите на крају? Шта ћете остварити?	
Који ресурси су вам на располагању (нпр. људски, новчани итд.)?	
Када ћу остварити овај циљ? До када он треба да буде спроведен?	

## Интраперсоналне вештине: самомотивисање

Самомотивисање је способност навођења на иницијативу и акцију у остваривању циљева и извршавања задатака.<sup>47</sup> То је унутрашњи нагон који нас покреће, подстиче на акцију, стварање и постизање нових ствари. Самомотивисаност је пресудна у времену када предузетник/ца жели да постигне нове и велике циљеве који нису непосредна потреба, већ више попут сна или визије за будући развој. За оживљавање већине таквих циљева потребно је много напорног рада, стрпљења, дисциплине и упорности, а процес понекад може бити прилично демотивирајући.

Мотивацију генерално покрећу унутрашњи и спољни фактори. **Унутрашњи фактори** који мотивишу особу су углавном неки од следећих – осећај задовољства, сврхе и уживања, достизање степена изврсности, изградња значајних односа, стварање вредности у животу других итд. Са друге стране, **спољашњи фактори** укључују спољашње награде попут новца,

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



статуса, добрих перформанси, препознавања од стране других, итд. Да бисмо могли/е да се самомотивишемо, важно је да препознамо факторе који нас мотивишу, како унутрашње тако и спољашње.

Постоји много начина да се самомотивишемо. Потребне су нам посвећеност, истрајност и храброст како бисмо пронашли/е ствари које појачавају нашу способност да наставимо да радимо оно у шта верујемо и да останемо на правом путу за остваривање својих снова и визија. Неки од начина како да одржите сопствену мотивацију су:<sup>48</sup>

- ✚ **Поједноставите свој живот** у усредсредите своју енергију уклањањем сметњи и свега што би вас могло избацити из такта. Фокусирајте се на обављање једне ствари у датом тренутку како бисте усмерили/е енергију и капацитете за постизање изврности у једној области.
- ✚ **Поделите велике циљеве на мање кораке** како би ваши снови и циљеви изгледали остварљивији. Прославите сваки од постигнутих малих корака за одржавање мотивације.
- ✚ **Управљајте својим очекивањима** и не доживљавајте одступања лично. Ако нешто не иде према почетном плану, седите, одвојите мало времена да се то слегне, преиспитате ситуацију и поставите нова очекивања која су достижнија.
- ✚ **Окружите се људима који вас подржавају** и помажу вам да останете у контакту са жељеним исходима и који ће вас подсећати на њих.
- ✚ **Потражите помоћ** и понудите је другима када је то потребно.
- ✚ **Вежбајте захвалност** за сва претходна достигнућа и оно што већ добро функционише.
- ✚ **Довољно се одморите** у стресним ситуацијама прављењем пауза и краткотрајним заустављањем ради пуњења батерија и ресетовања.
- ✚ **Прославите достигнућа** некаквим смисленим активностима, чак ако је реч о неком мањем достигнућу.

## Интраперсоналне вештине: отпорност

Отпорност је једна од врло важних интраперсоналних вештина за све постојеће и будуће предузетнике/це, јер су стрес, губици, неочекиване промене и потешкоће неизбежни део предузетништва. Отпорност је способност суочавања са стресним догађајима и потешкоћама и може се схватити као одређена врста менталног резервоара снаге на који се можемо позвати у тренуцима када нам се чини да се све руши.<sup>49</sup> Проблеми са којима се предузетници/це суочавају варирају од пословних проблема попут проблема са финансијама, и одговорности за услуге и производе, болести и смрти партнера или запослених, хитних медицинских случајева сваке врсте, до личних проблема са здрављем, везама, децом и другим неочекиваним догађајима. Поред тога, спољашњи фактори попут природних катастрофа, економске и финансијске кризе и други догађаји ван контроле предузетника/ца такође утичу на предузеће и узрокују стрес, губитак или потешкоће.

Уместо да буду скрхани/е или да се сакрију од проблема користећи нездраве механизме преживљавања и одбране, отпорни људи се суочавају са животним потешкоћама.<sup>50</sup> Уместо да буду преплављени искуством и емоцијама, отпорни људи користе се здравим вештинама

<sup>48</sup> SoulSalt (2019, September 30). *Self-Motivation: Staying Motivated to Reach your Goals*.

<https://soulsalt.com/self-motivation/> (Приступљено 3.5.2021.)

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

(Приступљено 3.5.2021.)

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

суочавања како би се носили/е са потешкоћама на начин који ће их довести до раста, јачања и учења из искуства. Отпорност значи разумевање да су такве ситуације део живота, упркос чињеници да су понекад веома тешке и болне. Отпорни људи дозвољавају себи да искусе све емоције које долазе са тешком ситуацијом уместо да живот гледају кроз ружичасте наочаре. Иако они/е такође ово све доживљавају и осећају, њихов ментални капацитет им омогућава да реше ситуацију и опораве се од ње што је пре могуће.

Отпорни људи показују особине као што су:<sup>51</sup>

- ✚ Позитивни погледи на себе и своје способности;
- ✚ Капацитет да праве реалне планове и остају им доследни/е;
- ✚ Унутрашњи осећај контроле;
- ✚ Добра вештина комуникације;
- ✚ Посматрање себе као борца, а не жртве;
- ✚ Висока емоционална интелигенција и ефикасно управљање емоцијама.

Кендра Чери предлаже следеће начине за изградњу отпорности<sup>52</sup>:

- ✚ Преокрените своје мисли - гледајте на негативне ситуације реално, без кривице, и тражите мале начине како се ситуација може решити на користан начин;
- ✚ Потражите подршку - поделите ситуацију са особом која вас подржава и која вам може помоћи да изградите отпорност и стекнете увид у ситуацију из различитих перспектива;
- ✚ Усредсредите се само на оно што можете контролисати - уместо да прижељкујете да ствари буду другачије, да можете да вратите време како бисте нешто променили/е или да пронађете начине како да контролишете оно што је ван ваше контроле, преусмерите фокус на ствари на које можете директно утицати;
- ✚ Управљајте стресом - побрините се да довољно спавате и вежбате, научите технике дисања за ублажавање стреса, слушајте музику или радите друге опуштајуће активности.

---

<sup>51</sup> Reid R. (2016). *Psychological resilience*. Med Leg J. 84(4):172-184.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0025817216638781> (Приступљено 3.5.2021.)

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



## ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ НАЧИНА РАЗМИШЉАЊА У НАШИМ ЗАЈЕДНИЦАМА – ФОКУС НА ИНТРАПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ

Следећи примери програма за развој предузетничког начина размишљања фокусирају се на низ интраперсоналних вештина као што су самосвесност, саморегулација (управљање осећањима), мотивација, емпатија, социјалне вештине, самоперцепција, истрајност, самоконтрола, метакогнитивне стратегије, отпорност и прихватање.

Ово поглавље даје кратке описе пројеката који су спроведени у различитим заједницама широм земаља Европске уније. Они служе као примери добре праксе који могу даље мотивисати институције за образовање одраслих да осмишљавају локалне програме за развој предузетничког начина размишљања.

### Програми за развој предузетничког начина размишљања у нашим заједницама – фокус на интраперсоналне вештине

#### Социјални и емоционални аспекти учења, иницијатива СЕАЛ

Социјални и емоционални аспекти учења (*Social and Emotional Aspects of Learning, SEAL*), одн. иницијатива СЕАЛ<sup>53</sup>, је програм који за циљ има развој предузетничког начина размишљања код деце и младих. Пилотиран је у школама у Енглеској са циљем да помогне ученицима/цама да развију вештине самосвесности, саморегулације (управљања осећањима), мотивације, емпатије и социјалних вештина.

СЕАЛ програми помажу ученицима/цама да науче како да преносе своја осећања, постављају циљеве и раде ка њиховом остварењу, успешно комуницирају са другима, мирно решавају сукобе, контролишу свој бес и преговарају о свом путу кроз многе односе у свакодневном животу. СЕАЛ окупља широку заједницу и служи као платформа за размену пракси и алата, али и за размену најновијих информација на различите теме.

#### Пројекат *Entrepreneurial Mind-set Development through Youth Work* (Развој предузетничког начина размишљања кроз омладински рад)

Пројекат стратешког партнерства *Entrepreneurial Mind-set Development through Youth Work* финансиран је кроз програм Еразмус+ у оквиру кључне акције сарадње на иновацијама и размени добрих пракси. Циљ пројекта било је оснаживање младих жена да постану предузетнице развијањем њихове предузетничке интелигенције и предузетничког начина размишљања кроз активности предузетничког учења. Резултати пројекта укључују осам различитих исхода – курикулуме, обуке и онлајн курсеве на тему развоја предузетничког начина размишљања, интраперсоналних и интерперсоналних вештина и креативности.

#### Пројекат *Me and Others* (Ја и други људи)

Пројекат *Me and Others*<sup>54</sup> је пример добре праксе за мобилност појединаца/нки, спроведен у Естонији 2018. године. Окупио је учеснике/це из 8 земаља са циљем побољшања њихове интраперсоналне и интерперсоналне интелигенције. Учесницима/цама је кроз пројекат био

<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>



пружен контекст за развијање социјалних вештина, разумевање сопствених снага и слабости, разумевање природе односа, повећање емпатије, солидарности и толеранције. Заснован је на неформалном и искуственом образовању, групном раду, дискусијама, енерџајзерима, симулацијама, дебатама, импровизованим говорима итд. Финансиран је кроз програм Еразмус+.

#### Пројекат *Love Yourself First, LYF* (Најпре воли себе)

Пројекат *Love Yourself First*<sup>55</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције мобилности појединаца/нки који се тренутно спроводи. Главни циљ пројекта је стварање простора за упознавање, размену и размишљање о љубави према себи, самопоштовању, идентитету и бризи о себи, и стварање нових алата и ресурса на ову тему.

Специфични циљеви пројекта су: развој и рефлексивност на тему знања о љубави према себи и факторима који на њега утичу и откривање како се у пракси могу применити кључни елементи и концепти самопоштовања, самоидентитета и знања о себи, прихватања и поштовања самог/е себе.

#### Пројекат *Find your Potential* (Пронађи свој потенцијал)

Пројекат *Find your Potential*<sup>56</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције мобилности појединаца/нки који је спроведен у Хрватској у сарадњи 3 партнерске организације. Циљ пројекта био је пружање омладинским радницима/цама и едукаторима/кама знања и вештине употребе иновативних образовних метода које ће применити у својим локалним заједницама током рада са незапосленим одраслима. Циљ је такође било пружање подршке учесницима/цама да развију предузетнички дух, побољшају своје способности за учење, побољшају комуникацију, презентацију и интраперсоналне вештине, побољшају способности тимског рада и повећају посвећеност остварењу свог потенцијала. Поред тога, учесници/це су имали/е прилику да развију способност да анализирају проблематичне ситуације, дефинишу своје циљеве, поставе кораке за конкретно деловање и постигну своје професионалне циљеве.

#### Пројекат *Common Senses* (Здрави разуми)

Пројекат *Common Senses*<sup>57</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције мобилности појединаца/нки спроведен у Холандији у сарадњи 6 партнерских земаља. Пројекат је имао за циљ развијање вештина и компетенција омладинских радника/ца, омладинских лидера/ки и вршњачких едукатора/ки који/е раде са младима како би их подржали/е у процесу откривања, разумевања и развијања способности да користе свој креативни потенцијал. Коришћене методе су укључивале покрете тела и активности неформалног учења. Фокус је био на повезаности унутар појединца/ке (ум и тело) за развијање интраперсоналне комуникације и односа, али и повезаности између особа у циљу развијања интерперсоналних вештина. Ове вештине би омогућиле лични и професионални развој потенцијалних младих предузетника/ца у локалним заједницама.

<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>



### Пројекат *Improvesation* (Побољшање кроз импровизацију)

Пројекат *Improvesation*<sup>58</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције мобилности појединаца/нки спроведен у Шпанији у сарадњи 4 партнерске организације. Пројекат је користио музику и импровизацију за стварање алтернатива у комуникацији и веза које могу обогатити живот појединаца/нки, помоћи њихов лични развој и побољшати њихову осетљивост на разлике и емпатију. Пројекат промовише интраперсоналну комуникацију и креативност учесника/ца користећи музичку импровизацију као алат за стварање инклузивних односа између људи различитих способности. Његов циљ је такође био да подстакне креативност и спонтаност, промовише лично оснаживање, размишљање и критичку свест, да помаже у развоју емоционалне интелигенције и способности вредновања способности различитих људи.

### Пројекат *Fostering the Development of Resilience Competence/Entrepreneurial Education* (Подстицање развоја способности отпорности/Предузетничко образовање)

Пројекат *Fostering the Development of Resilience Competence/Entrepreneurial Education*<sup>59</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције мобилности појединаца/нки спроведен у Ирској у сарадњи 4 организације. Циљ пројекта је био фокусиран на компетенцију отпорности како би оснажио учеснике/це да се осете способним да искористе своје вештине и снаге за суочавање и опоравак од проблема и изазова. Отпорност претпоставља различите вештине, као што су рационално размишљање, физичко и ментално здравље. Учесници/це су могли/е да развију отпорност тако што би освестили/е и рационално тумачили/е догађаје; научили/е су када треба да потраже помоћ од оних око себе и разумели/е како да рационалишу осећања.

Специфични циљеви пројекта били су: (а) идентификација могућности за иновације и предузетништво у одређеном пољу рада, (б) дизајн методологије за интеграцију предузетничких вештина у редовне програме стручног образовања и (ц) процена социјалних и техничких вештина које би се захтевале од предузетника/ца током спровођења пројекта.

## **Методологија за подучавање/обучавање одраслих ученика/ца интраперсоналним вештинама у оквиру предузетничког начина размишљања**

При дизајнирању активности учења, програма или курсева који се заснивају на методологији неформалног учења, важно је узети у обзир неколико фактора који дефинишу ову методологију. Методе се морају заснивати на потребама учесника/ца за учењем, морају да буду оријентисане ка акцији и засноване на искуству, морају да укључују индивидуалне, вршњачке и групне процесе учења, морају да буду партиципативне, усмерене на учеснике/це и усмерене на процес.

Сваки процес учења се обично састоји из најмање три фазе - увода, главне активности и затварања. За сваку од фаза могу се користити различите методе, које се могу разликовати од групе до групе. Важно је посветити довољно времена и фокусирати се на сваку фазу, како би учесници/це извукли максимум на сваком кораку. Методе треба прилагодити различитим стилима учења - визуелним, аудитивним, вербалним, кинестетичким, логичким, социјалним

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

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

(интерперсоналним) и индивидуалним (интраперсоналним) како би подстакли и изазвали даљи развој учесника/ца у областима у којима су добри/е и навели их да испробају различите приступе.

Иако су интраперсоналне вештине више усредсређене на оно што се дешава унутар особе, да бисмо могли/е да учимо о себи, морамо имати и друге људе око нас који ће нас подржати у учењу. Дакле, индивидуални и интраперсонални развој вештина је лични процес који захтева равнотежу између индивидуалног учења и учења у групном контексту. Развијање интраперсоналних вештина путем методологије која је усредсређена само на појединца/нку вишеструко је ограничено и не постиже велике промене или дугорочне резултате. Индивидуалне методе учења су сјајни алати за подизање свести о себи, рефлексiji и идентификовању већ постојећих квалитета, док методе вршњачког и групног учења стављају наш процес учења у контекст и у однос са другима око нас.

Методе за обучавање/подучавање одраслих ученика/ца интраперсоналним вештинама за предузетничко размишље могу бити неке од следећих:

- ✚ Тестови личности;
- ✚ Активности визуализације;
- ✚ Писање дневника;
- ✚ Пратња у развоју (*coaching*);
- ✚ Саморефлексија;
- ✚ Уметничко изражавање кроз сликање, музику или покрете тела;
- ✚ Симулације и игре улога;
- ✚ Менторство;
- ✚ Активности вршњачког и групног учења;
- ✚ Медитација;
- ✚ Квизови за самопроцену;
- ✚ Саморефлексија и евалуација.



## ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ НАЧИНА РАЗМИШЉАЊА У НАШИМ ЗАЈЕДНИЦАМА – ФОКУС НА ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ

---

Следећи примери програма за развој предузетничког начина размишљања фокусирани су на низ интерперсоналних вештина, као што су изградња вештина односа (тимски рад, ненасилна комуникација, трансформација сукоба и лидерство), изградња вештина друштвене свести (емпатија, разумевање и поштовање јединствености других), вештине управљања и вештине одговорног доношења одлука.

У овом поглављу нудимо кратке описе пројеката који су спроведени у различитим заједницама широм Европске уније. Они служе као примери добре праксе који могу бити даља инспирација институцијама за образовање одраслих да развијају локалне програме за развој предузетничког начина размишљања.

### Програми за развој предузетничког начина размишљања у нашим заједницама – фокус на интерперсоналне вештине

#### Пројекат *E(a)ffective Communication* (Е(а)фективна комуникација)

Пројекат *E(a)ffective Communication*<sup>60</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције мобилности појединаца/нки спроведен у Шпанији у сарадњи 5 партнерских организација. Циљ пројекта било је стварање простора за учеснике/це да истражују нове начине комуникације, путем музике, плеса и фотографије, у циљу развијања сопствених комуникацијских вештина (укључујући и невербалну комуникацију), повећања самопоуздања, као и способности за рад у тиму, доношење одлука, креативног изражавања и ненасилне комуникације.

#### Пројекат *From Idea to Enterprise* (Од идеје до предузећа)

Пројекат *From Idea to Enterprise*<sup>61</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције мобилности појединаца/нки спроведен у Великој Британији у сарадњи 10 партнерских организација. Циљ пројекта било је развијање вештина учесника/ца у креативности и предузетништву. Специфични циљеви: развој предузетничких вештина код учесника/ца (како развити, валидирати и применити пројекте друштвеног предузетништва и предузећа); развој њихове креативности и способности за иновације; побољшање њихове запошљивости и унапређење предузетничких вештина (лидерство, комуникација, презентација и иновација) и побољшање сопствених вештина финансијског управљања.

#### Пројекат *Choose Your Future* (Одабери своју будућност)

Пројекат *Choose Your Future*<sup>62</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције сарадње на иновацијама и размени добрих пракси спроведен у Бугарској у партнерству 6 организација. Циљеви пројекта били су изградња предузетничких вештина, подизање свести учесника/ца о

---

<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>



њиховом карактеру и способностима; побољшање њихових ИТ вештина; упознавање тржишта рада и ширење видика. Пројекат је такође помогао њихову изградњу и развој вештина 21. века као што су критичко размишљање, решавање проблема, поступци истраживања, креативност, уметност, радозналост, иновативност, планирање, самодисциплина, прилагодљивост, лидерство, тимски рад, ИКТ и предузетништво.

#### Пројекат *Innovative Women Entrepreneurs of the Future* (Иновативне предузетнице будућности)

Пројекат *Innovative Women Entrepreneurs of the Future*<sup>63</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције сарадње на иновацијама и размени добрих пракси спроведен у Турској у партнерству 4 организације. Циљеви пројекта су укључивали унапређење предузетничких вештина као што су креативност, анализа, критичко размишљање, спремност на ризик, дигитална писменост, говор страних језика, решавање проблема итд., развијање едукативних модула за потенцијалне предузетнице и креирање путоказа за ефикасан предузетнички екосистем где би потенцијалне предузетнице могле да дођу до мреже, обуке, менторства и подршке којој теже.

#### Пројекат *Lead yourself to Leadership* (Доведи се до лидерства)

Пројекат *Lead yourself to Leadership*<sup>64</sup> је Еразмус+ пројекат у оквиру кључне акције мобилности појединаца/нки спроведен на Малти у партнерству 7 организација. Главни циљ пројекта било је унапређење знања, вештина и ставова о лидерству. Пројекат је обухватио теме лидерства, самосвесности, самопоштовања, мотивације, вредности, рањивости, емпатије, отпорности, ефикасне комуникације, доношења одлука, креативног решавања проблема, решавања сукоба, подучавања, повратних информација, типова личности, стилова учења и стилова лидерства. Учење је спроведено путем неформалних и искуствених метода учења као што су саморефлексија, туш идеја, вођене дискусије, радионице самопроцена, игре улога, видео форуми итд.

### **Методологија за подучавање/обучавање одраслих ученика/ца интерперсоналним вештинама у оквиру предузетничког начина размишљања**

При дизајнирању активности учења, програма или курсева који се заснивају на методологији неформалног учења, важно је узети у обзир неколико фактора који дефинишу ову методологију. Методе се морају заснивати на потребама учесника/ца за учењем, морају да буду оријентисане ка акцији и засноване на искуству, морају да укључују индивидуалне, вршњачке и групне процесе учења, морају да буду партиципативне, усмерене на учеснике/це и усмерене на процес.

Сваки процес учења се обично састоји из најмање три фазе - увода, главне активности и затварања. За сваку од фаза могу се користити различите методе, које се могу разликовати од групе до групе. Важно је посветити довољно времена и фокусирати се на сваку фазу, како би учесници/це извукли максимум на сваком кораку. Методе треба прилагодити различитим стилима учења - визуелним, аудитивним, вербалним, кинестетичким, логичким, социјалним (интерперсоналним) и индивидуалним (интраперсоналним) како би подстакли и изазвали даљи

<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>



развој учесника/ца у областима у којима су добри/е, и навели их да испробају различите приступе.

Иако су интерперсоналне вештине више усредсређене на оно што се дешава у односу између појединца/нке и спољног света, учесници/це морају бити изложени/е различитим контекстима у којима ће моћи да уче као део групе, а истовремено да буду свесни/е себе и сопствених вештина и могућности. Добра равнотежа између индивидуалних, вршњачких и групних активности учења неопходна је када се ради на развоју интерперсоналних вештина.

Методе за обучавање/подучавање одраслих учесника/ца интерперсоналним вештинама за предузетничко размишље могу бити неке од следећих:

- ✚ Презентације;
- ✚ Вршњачке и групне образовне активности;
- ✚ Вођено дељење и учешће кроз платформе онлајн комуникације;
- ✚ Собе за бег (*escape rooms*);
- ✚ Пратња у развоју (*coaching*)
- ✚ Дискусије и дебате;
- ✚ Метода светског кафеа;
- ✚ Технологија отвореног простора;
- ✚ Образовне активност на отвореном и групни изазови;
- ✚ Симулације и игре улога;
- ✚ Театар;
- ✚ Менторство;
- ✚ Жива библиотека са локалним предузетницима/цама;
- ✚ Туш идеја;
- ✚ Акваријум метода;
- ✚ Различити видови тестова процене за комуникацију, личност, тимски рад, лидерство;
- ✚ Активно слушање;
- ✚ Медијација;
- ✚ Активности изградње тима;
- ✚ Саморефлексија и евалуација;
- ✚ Вршњачке активности и активности размене у групи;
- ✚ Образовни видео садржаји.

# ЗНАЧАЈ КОМПЕТЕНЦИЈЕ КРЕАТИВНОСТИ И ИНОВАЦИЈЕ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ НАЧИНА РАЗМИШЉАЊА

## Креативност и иновација у развоју предузетничког начина размишљања

Предузетничка врлина често подразумева присуство обе вештине, и креативности и иновативности. Супротно томе, развој креативности и иновација такође покреће развој предузетничког начина размишљања код појединаца/нки и предузећа. Иако се креативност и иновације често користе наизменично, реч је о два различита, али комплементарна концепта. Оба се могу сагледати из различитих перспектива, описани су и дефинисани на много различитих начина.

**Креативност** је чин усмеравања маште у нешто конкретно<sup>65</sup>. Креативност помаже предузетницима/цама да смисле нове идеје и открију нове перспективе из којих могу сагледати одређену ситуацију, проблем или задатак.

**Иновација** је успешно искоришћавање нових идеја, претварајући их у комерцијални успех и стављајући их у широку употребу.<sup>66</sup> Као последица, те идеје и креативна решења побољшавају живот људи и друштва.

**Спона између креативности и иновација** ствара савршено окружење за културу иновација - начин размишљања отворен за иновације у свим процесима предузетничке активности којим се успешно привлачи пажња јавности<sup>67</sup>. Од креативности и размишљања о новим стварима, предузетник/ца прелази на иновације и рад на новим стварима које затим резултирају стварањем вредности на тржишту кроз предузетничке активности.

Данас, када се велики проценат предузећа премешта у дигитални и онлајн простор, или је у процесу трансформације у дигитална предузећа, креативност и иновације постају пресудни за привлачење пажње у мору могућности које су потенцијалним клијентима и купцима доступни на само један клик. Као помоћ потенцијалним и постојећим дигиталним предузетницима/цама за повећање видљивости њихових активности, производа и услуга, следеће поглавље резимира најважније тачке које треба узети у обзир приликом примене креативности и иновација као основних покретача развоја предузетничког размишљања.

## Креативност и пет стадијума креативног процеса

**Креативност**, као и било која друга вештина, може се развити и применити у свим видовима пословања. Неки од корисних и практичних савета како то можете учинити укључују<sup>68</sup>:

- ✚ Избегавање уобичајене рутине и напуштање аутопилота;
- ✚ Стварање свакодневних изазова који укључују учење нечег новог;
- ✚ Суочавање са проблемима из друге перспективе;

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

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

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

<sup>67</sup> Developer, 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/>

(Приступљено 28.4.2021.)

<sup>68</sup> Developer, 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/>

(Приступљено 28.4.2021.)



- ✚ Посматрање других креативних људи у различитим областима зарад стицања инспирације;
- ✚ Конзумирање занимљивих садржаја који подстичу креативност.

**Креативни процес** се односи на еволуцију идеје у њен коначни облик кроз напредовање мисли и дела. Креативни процес обухвата критичко размишљање и вештине решавања проблема. Овај процес и његових пет стадијума први је предложио Грејем Валас, социјални психолог и суоснивач Лондонске економске школе који је у својој књизи о креативности из 1926. године, *The Art of Thought*, изложио стадијуме креативног процеса. Пет корака за остварење идеје су - припрема, инкубација, откривање, евалуација и верификација<sup>69</sup>.

1. **Стадијум припреме** се односи на припрему и генерисање идеја кроз прикупљање материјала и спровођење истраживања. То је фаза прикупљања идеја и пуштања ума да лута како би генерисао оригиналне идеје из претходних знања и искустава.
2. **Стадијум инкубације** је фаза када напуштамо идеју која је испливала на површину у првој фази. Потребно је да се удаљимо од ње тако што ћемо се увући у други пројекат или напосто одморити од идеје у потпуности. Током ове фазе потребно је да свесно не радите на идеји како би се она инкубирала у позадини вашег ума.
3. **Стадијум откривања** је фаза увида и „аха“ момената. Овде долази до „клика“ и формирања нових веза. Одговори на питања ће изаћи на видело и створиће се нова идеја.
4. **Стадијум евалуације** је фаза провере валидности идеје, провере алтернатива, промишљања о почетном концепту проблема како би се установило њено поклапање са почетном визијом.
5. **Стадијум верификације** је завршна фаза и тада се спроводи сав напоран рад. Креира се производ, финализује се његов дизајн, ставља се у производњу и дели са светом.

Креативни процес се не дешава увек корак по корак. Да би развили своју креативну страну, предузетници/це морају, уз линеарно, радити и на развијању свог латералног размишљања. Линеарно размишљање се односи на логичке и корак-по-корак процесе, док латерално размишљање подразумева слободно и отворено размишљање у којем логичка мисао стоји по страни и изазива се неколико пута. Уз латерално размишљање предузетник/ца отвара нове прилике и могућности доступне у свом окружењу.

## Иновација и врсте иновације

Предузетници/це су често и из различитих разлога **суочени/е са разним препрекама за уношење иновације** и креативности, не само због своје способности да буду креативни/е и иновативни/е. На ове процесе утичу и други фактори као што су<sup>70</sup>:

- ✚ Недостатак визије, сврхе и/или стратегије;
- ✚ Краткорочно размишљање/фокус;
- ✚ Недостатак времена, ресурса или особља;
- ✚ Недостатак времена за развој нових идеја и прилика;
- ✚ Непрепознавање иновације у предузећу од стране других;
- ✚ Недостатак систематског процеса иновација;

<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> (Приступљено 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/> (Приступљено 28.4.2021.)



- ✚ Стална промена приоритета;
- ✚ Доживљавање иновација као нечега ризичног;
- ✚ Фокус на успехе из прошлости, а не на изазове будућности;
- ✚ Страх од критике;
- ✚ Вишак аналитичког/практичног/логичког размишљања;
- ✚ Недостатак вештог прикупљања идеја;
- ✚ Непостојање обуке креативног размишљања.

Мислилац и писац у области менаџмента Петер Друкер<sup>71</sup> истиче да иновације пружају двојак одговор – на промене унутар тржишта и на промене ван тржишта<sup>72</sup>. По његовом мишљењу, нису све иновације само креативне те стога предлаже **седам извора иновација** за предузећа<sup>73</sup>:

1. **Неочекиваност** - нешто што није очигледно и догађа се случајно без икаквих очекивања (нпр. динамит);
2. **Нескладност** - нешто што настаје као резултат неслагања између потребе и могућности снабдевања (нпр. паметни аутомобили);
3. **Нужност** - нешто што изађе на видело из потребе или суочавањем са новим изазовом (нпр. микроскоп);
4. **Структура тржишта** - нешто што још увек не постоји на тржишту, али већ има сву доступну структуру (нпр. Гугл претраживач);
5. **Демографија** - нешто што произлази из начина живота различитих група људи у друштву (нпр. е-цигарете);
6. **Промена перцепције** - нешто што се јавља као резултат сагледавања одређеног феномена са друге тачке гледишта (нпр. нискокалорична храна);
7. **Ново знање** - нешто што произилази из нових открића и знања као што су нано-технологија, биотехнологија или вештачка интелигенција.

Да би превазишли/е баријере у креативности и иновацијама и препознали/е иновативну прилику за себе и своја предузећа, предузетници/це морају стално да буду на опрезу и узимају у обзир различите изворе иновација. Поред тога, неопходно је да утврде која би врста иновација била најприкладнија за њихова предузећа како би могли/е да их иновирају на најкориснији начин и тако развијају свој посао. Постоје различите врсте иновација, неке су „традиционалније“ док су друге „модерније“. Јулија Килиеинен<sup>74</sup> предлаже **матрицу за иновације**, која се заснива на две димензије - технологији која се користи и тржишту унутар којег се послује. Четири врсте иновација које она представља су: одржива, дисруптивна, постепена и радикална. Приказ следи у наставку.

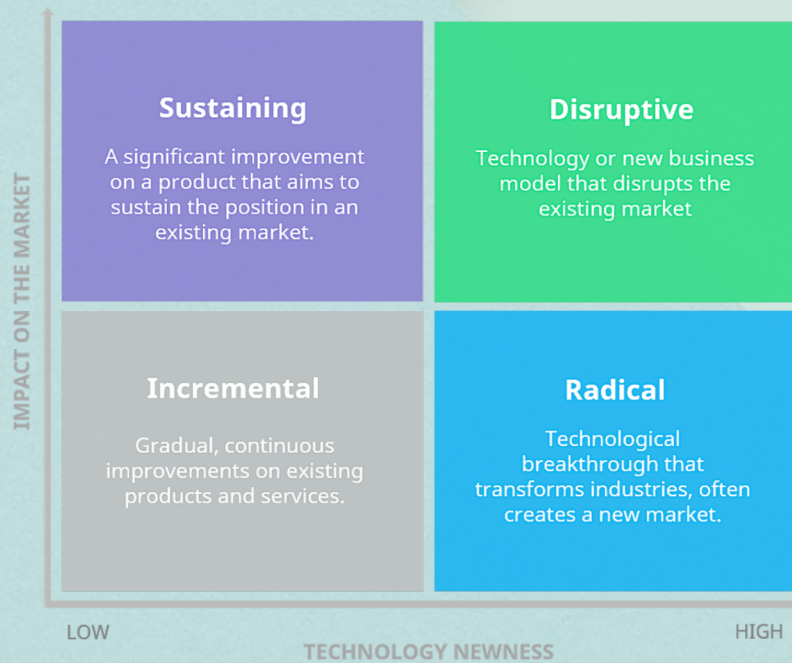
<sup>71</sup> Drucker, P.F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business.

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

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

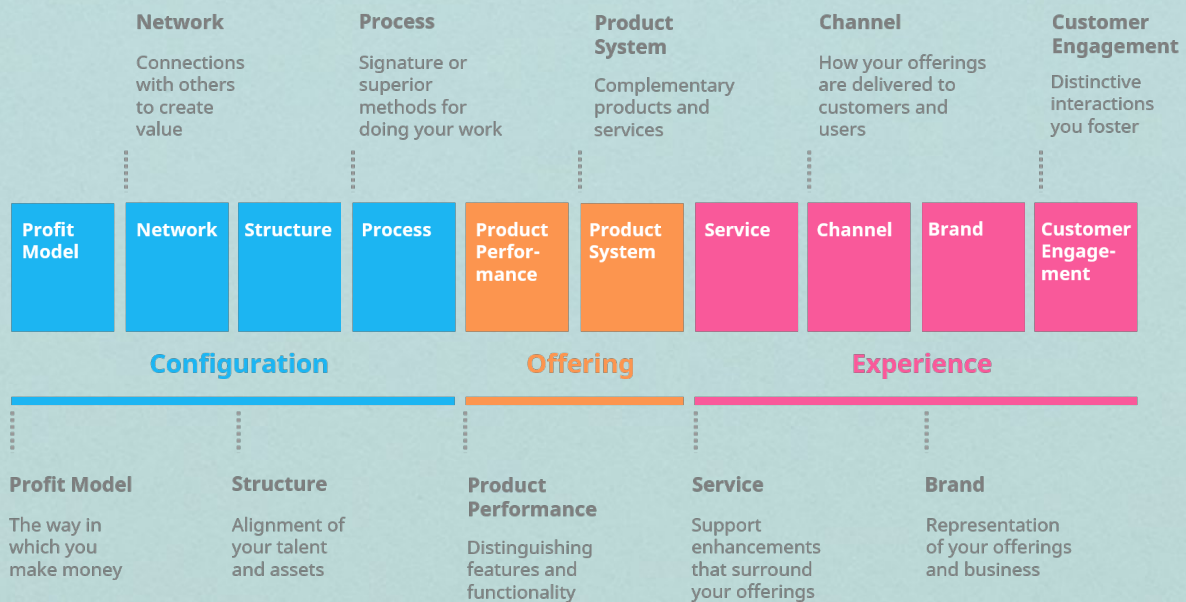
<sup>74</sup> Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*. <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation> (Приступљено 30.4.2021.)





Јулија Килиеинен – матрица за иновације<sup>75</sup>

Оквир за десет врста иновације, који је развио ДОБЛИН, иновације види као нешто практичније и што настаје као последица интеракције између неколико категорија иновација. Овај оквир је структурисан у три категорије означене бојама. Типови на левој страни оквира су највише фокусирани ка унутрашњости и тако веома далеки за купце, док су они са десне стране ближи и очигледнији купцима. Лева страна је описана као простор иза кулиса, а десна као сцена.



Доблин: Оквир за десет врста иновације<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> (Приступљено 30.4.2021.)

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

Комбинације десет врста иновација дају најмоћније резултате и праве разлику између просечних и врхунских иноватора/ки.

Различите индустрије доносе различите врсте иновација. Најчешће су: иновација производа, иновација услуга, иновација процеса, технолошка иновација, иновација пословног модела, маркетиншка иновација, архитектонска иновација, социјална иновација итд.

## Методологија за подучавање/обучавање креативности и иновације за развој предузетничког начина размишљања

### Туш идеја и обрнути туш идеја

Активности које укључују туш идеја и обрнути туш идеја су користан начин да се у кратком временском периоду генеришу многи различити начини за решавање одређене ситуације, проблема или потешкоће. За ефикасност оба приступа важна је правилна фацитација.

Туш идеја је комбинација неформалног приступа решавању проблема и латералног размишљања.<sup>77</sup> Циљ је да изнесемо што више идеја и мисли без да их на било који начин критикујемо и осуђујемо. Напротив, охрабрују се идеје које су нереалне или луде јер могу довести до других занимљивих идеја и могућности.

Обрнути туш идеја је комбинација приступа поделе идеја и њиховог преокрета. Преокрет значи постављање питања супротних онима која желимо да поставимо<sup>78</sup>. На пример, уместо да питате: „Како могу да решим овај проблем?“, запитајте се: „Како бих могао/ла да изазовем овај проблем?“. У овој врсти мозгања преокрећемо ситуацију како бисмо генерисали/е нове идеје и приступе за њихово решавање, а затим те идеје или приступе претварамо у решења и идеје за првобитни проблем, ситуацију или изазов.

### Дизајнерски начин размишљања

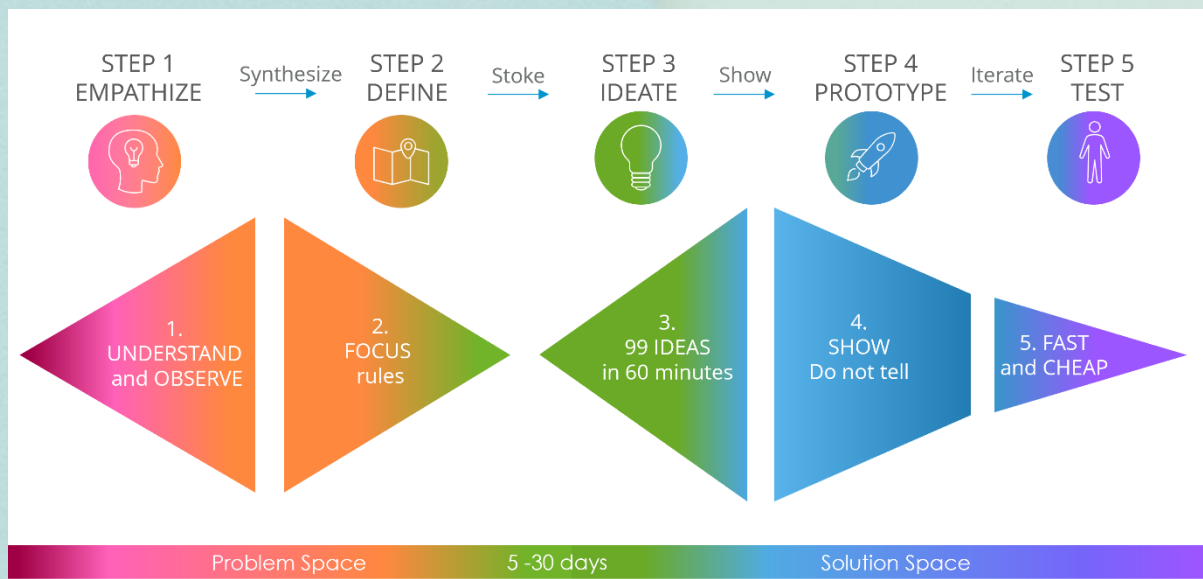
**Дизајнерски начин размишљања** је још једна методологија која се може користити за развијање способности за креативност и иновације код предузетника/ца јер учесника/цу води кроз нелинеарни, итеративни процес који се у тимском раду иначе користи за разумевање корисника/ци, оспоравање претпоставки, редефинисање проблема и стварање иновативних решења за прототип и тестирање. Процес дизајнерског размишљања укључује **пет фаза - емпатизацију, дефинисање, генерисање идеја, прототип и тест.**<sup>79</sup>

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

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





Преглед методе дизајнерског начина размишљања<sup>80</sup>

### Шест шешира за размишљање

**Шест шешира за размишљање**<sup>81</sup> је алат који је развила група де Боно, који нуди једноставан и ефикасан процес за развој паралелног размишљања који резултира продуктивнијом, фокусиранијом и посвећенијом укљученошћу. Размишљање се управља кроз шест јасних функција и улога. Свака се препознаје по обојеном „шеширу за размишљање“. Кроз (замисљено) ношење и замену шешира може се доћи до преусмерења мисли, разговора и састанака. Шешири и њихове функције су следеће:

- ✚ **Бели шешир** усмерава на размишљање о чињеницама и информацијама које су познате или потребне;
- ✚ **Жути шешир** усмерава на размишљање о ведром и оптимистичном – циљ је размишљање о свему што је позитивно;
- ✚ **Црни шешир** усмерава мишљење ка ризицима, потешкоћама и проблемима који би се могли појавити. Ради се о идентификовању онога што би могло кренути по злу, зашто нешто можда неће функционисати и идентификовању ризика како би се они касније могли превазићи;
- ✚ **Црвени шешир** усмерава ка исказивању осећања, предосећаја и интуиције. Он истиче емоције и осећања;
- ✚ **Зелени шешир** усмерава мишљење ка креативном, наводи све могућности и нове идеје, све што би могло донети дашак свежег ваздуха у постојећу ситуацију;
- ✚ **Плави шешир** се користи за управљање процесом. Ко год носи тај шешир, задужен је за целокупан процес размишљања.

Неке од предности коришћења процеса шест шешира за размишљање су: повећање сарадње унутар тима; генерисање бољих идеја и решења; унапређење продуктивности током састанака;

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

<https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies> (Приступљено 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/> (Приступљено 30.4.2021.)

подстицање иновација; превазилажење очигледног; јасно и објективно размишљање; промена перспективе; постизање значајних резултата у краћем времену итд.

### Гејмификација

**Гејмификација** одн. процеси и праксе засновани на играма могу бити снажни покретачи креативности и иновација за производе и услуге које предузеће нуди својим купцима и клијентима. Гејмификација је примена елемената из дизајна игара и њихових принципа у контекстима који се не тичу играња. Она се такође може посматрати као скуп активности и процеса за решавање проблема применом елемената који се могу наћи у играма<sup>82</sup>. То могу бити неки од основних елемената игара (као што су поени, значке или табеле са резултатима), али и други, напреднији и софистициранији, елементи.

Процеси и активности дизајнирају су на основу **оквира Окталис**, хуманоцентричног оквира дизајнирања гејмификације који се састоји из осам кључних покретача људске мотивације, развијеног од стране Ју-Каја Чауа.<sup>83</sup> Осам **основних кључних покретача** који осигуравају да ће играчи/це наставити да играју су:

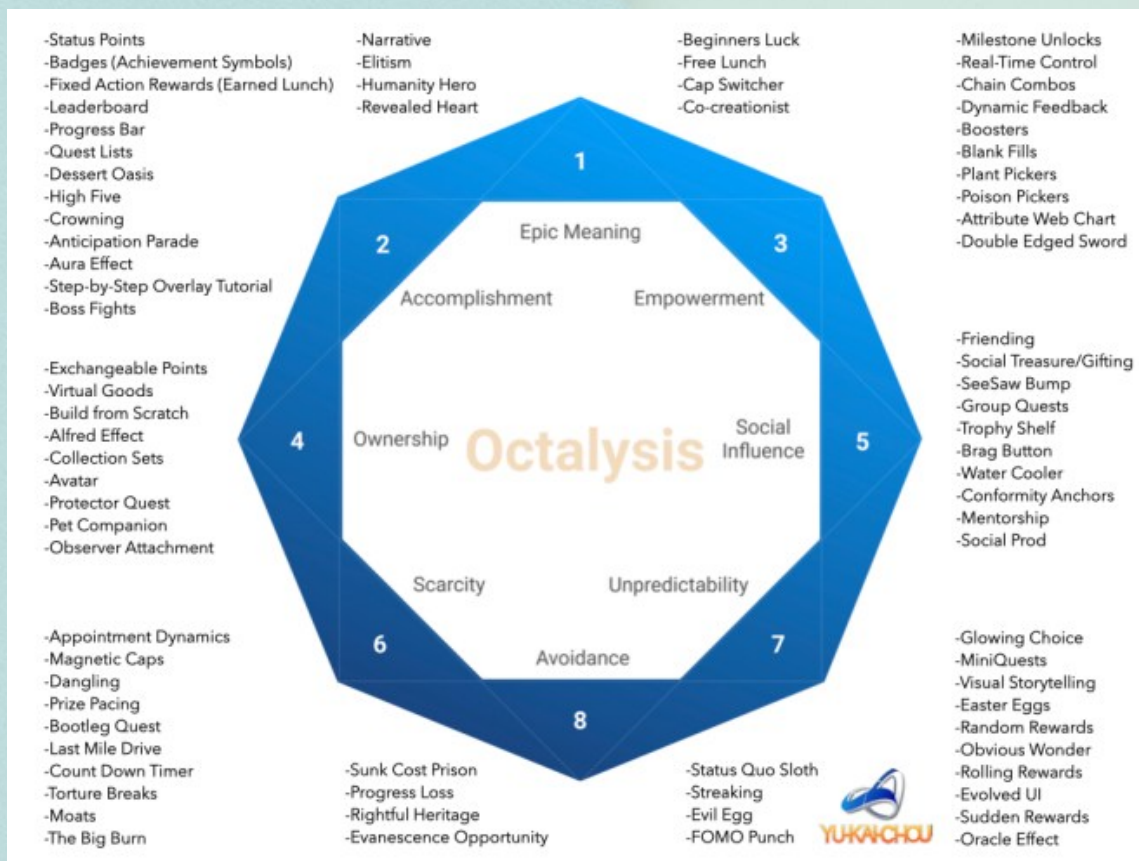
- ✚ Кључни покретач 1: Епски значај и позив;
- ✚ Кључни покретач 2: Развој и достигнуће;
- ✚ Кључни покретач 3: Оснаживање креативности и повратне информације;
- ✚ Кључни покретач 4: Власништво и поседовање;
- ✚ Кључни покретач 5: Друштвени утицај и повезаност;
- ✚ Кључни покретач 6: Оскудица и нестрпљење;
- ✚ Кључни покретач 7: Непредвидивост и радозналост;
- ✚ Кључни покретач 8: Губитак и избегавање.

---

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

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





Окталис оквир Ју-Каја Чауа<sup>84</sup>

Кључни покретачи описани у оквиру су подељени на **леве и десне мождане кључне покретаче**, на основу тога који су механизми игара повезани са којим делом мозга, начином размишљања или обраде информације. На пример, десна страна мозга је више повезана са креативношћу, самоизражавањем, друштвеном динамиком и унутрашњом мотивацијом, док је лева страна више повезана са логиком, аналитичким размишљањем и власништвом.

Кључни покретачи унутар овог оквира су такође подељени на **беле и црне кључне покретаче** у односу на то каква осећања буде код играча/ица. Бели поретачи чине да се играчи/це осећају задовољније, испуњеније и моћније, док црни покретачи доводе до развоја осећаја опседнутости, зависти и узнемирености код играча/ица.

Поред свих претходно споменутих метода неформалног учења, важно је обратити пажњу и на то како свакодневно стимулисати креативност и подстицати учеснике/це на неке од следећих активности<sup>85</sup>:

- ✚ Да шире радозналост према животу око себе, постављајући питања и истражујући нове ствари;
- ✚ Да воде дневник са идејама и увидима, јер инспирација може доћи сваког тренутка;
- ✚ Да хране мозак садржајима и активностима као што су читање, музика, образовни видео записи, филмови итд.;
- ✚ Да дају себи постора да праве грешке и доживе неуспех;

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

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

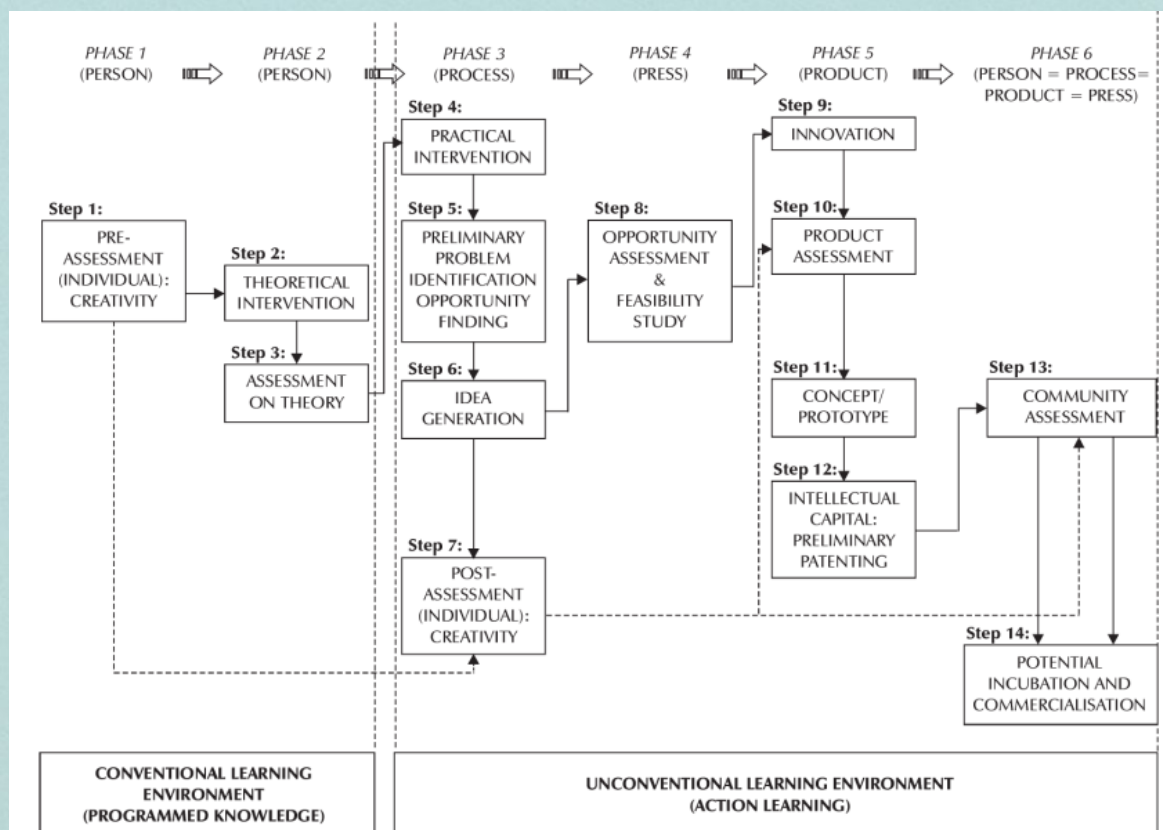
<sup>85</sup> Shethna, J. (n.d.). *Creativity Tools*. <https://www.educba.com/creativity-tools/> (Приступљено 30.4.2021.)

- ✚ Да вежбају и баве се физичким активностима због којих се осећају добро и тако помажу мозгу да генерише нове идеје;
- ✚ Да буду тихи/е у природи и дозволе себи да постану део ње како би се још више опустили/е и црпели/е инспирацију из околине;
- ✚ Да понекад кратко одремају како би њихова подсвест могла да се активира током дремке и омогући мозгу да природно дође до идеја.

ЦИО тренинг модел (енг. *Creativity, Innovation and Opportunity Finding*)

Образовни оквир и методологија ЦИО (креативност, иновације и проналажење прилика) који су предложили Антонитес и Вурен<sup>86</sup> заснива се на комбинацији принципа и акција у оквиру искуственог учења. Две главне карактеристике овог модела обуке су размишљање кроз рефлексију и акција поткрепљена искуством. На овај начин предузетник/ца постаје део стварности у индустрији унутар које предузеће функционише. Предузетник/ца се од осталих разликује на основу постојања кључних предузетничких вештина, и то: креативности, иновативности и проналажења могућности, које се и налазе у основи овог модела.

Следећи дијаграм описује фазе оквира и њихове пропратне активности. Он може послужити као основа за даљи развој различитих програма учења или обуке усмерених на развој предузетничког начина размишљања кроз креативност и иновације.



ЦИО образовни оквир (Антонитес и Вурен, 2005.)<sup>87</sup>

<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.

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



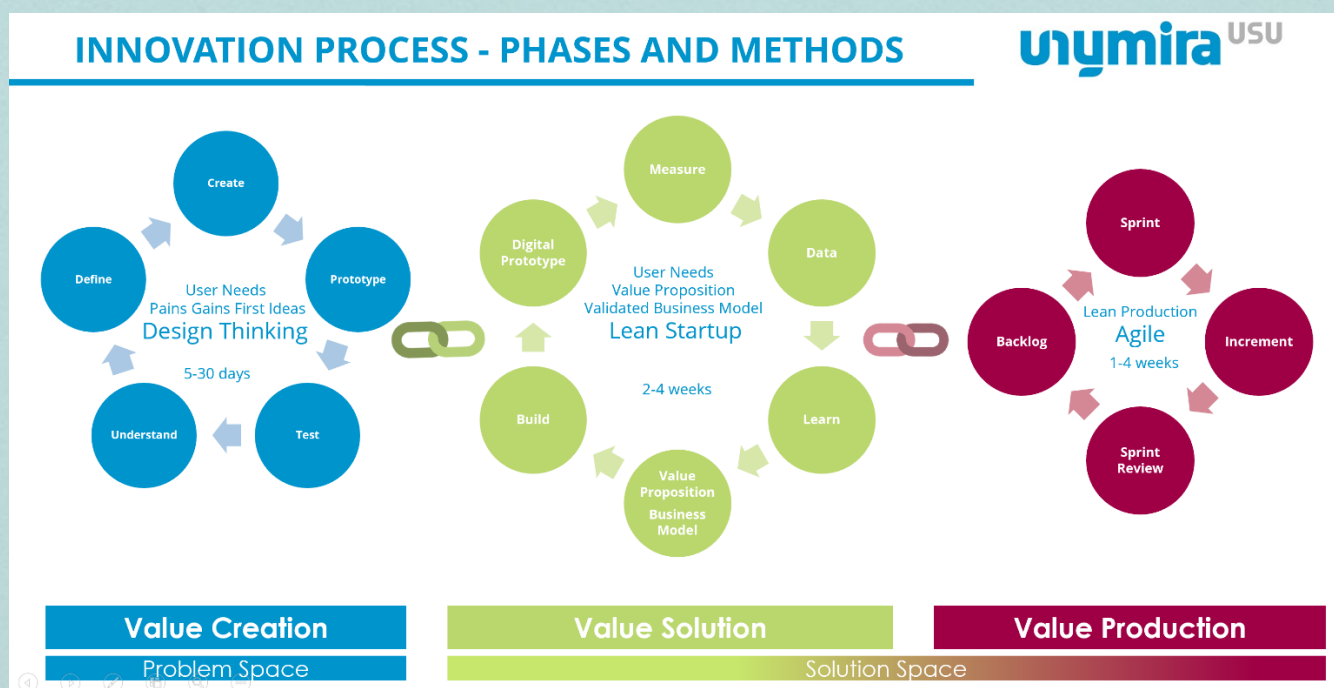
## Комбинована методологија иновативности

Са тржиштем које стално расте и све већом потребом за иновацијама, развијене су и многе иновационе методологије које одговарају специфичним потребама предузетника/ца. Норберт Бадер говори о потреби за систематским приступом у процесу избора праве методе за одређену ситуацију и отварањем свести о разлозима за њено коришћење. Он предлаже концептуални оквир који је развила Унимира (*Unymira*), а који комбинује три методологије у један процес – дизајнерско размишљање, леан стартап методологију и агилну методу развоја<sup>88</sup>. Бадер дефинише иновацију као систематско стварање одрживог и новог решења које задовољава потребе купаца. Наводи да се иновације дешавају у такозваном правом простору за иновације - додирној тачки три домена - потребама корисника/ца, одрживом пословном моделу и агилној организацији, култури и технологији.

У Унимири разликују три фазе управљања иновацијама са одговарајућим методама за сваку фазу. Фазе су следеће:

- ✚ Прва фаза је **фаза проблема** тј. **фаза стварања вредности**. У овој фази се користи **дизајнерско размишљање**;
- ✚ Друга фаза је **фаза решења**, тј. **фаза вредности решења**. У другој фази се користи **леан стартап метода**;
- ✚ Трећа фаза је такође **фаза решења**, али овај пут са фокусом на **производњу вредности**. У трећој фази се користи **агилна методологија**.

Следећи дијаграм приказује читав процес иновације који комбинује све три методологије у три фазе.



Унимирин процес иновације<sup>89</sup>

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

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

Као и сва друга поља и вештине, креативност и иновације је потребно више пута неговати и обнављати. Иако смо већ суочени/е са великим бројем развијених модела, концепата и приступа, важно је да увек имамо на уму циљну групу са којом радимо и са којом развијамо предузетнички начин размишљања кроз иновације и креативност. Овај процес укључује сталне промене и развој, а сваки предузетник/ца и предузеће су различити/е и захтевају индивидуални приступ у употребљеној методологији.



## ЗАВРШНЕ РЕЧИ

---

Након што смо истражили/е различите аспекте рада са одраслим учесницима/цама са смањеним могућностима и начинима пружање подршке у њиховом процесу постанка успешним предузетницима/цама, морамо истаћи важност холистичког приступа и методологије у процесу развијања предузетничког начина размишљања код одраслих. Сви учесници/це су различити/е, долазе из различитих професионалних средина и обликовала су их различита претходна радна искуства. За неке особе постати предузетник/ца је можда једина ствар која ће им омогућити да понуде своје јединствене вештине на тржишту, док је за друге то само наредни корак у каријери. Свака појединачна особа и свака група захтевају другачији приступ, и методе које ће бити употребљене морају бити пажљиво одабране у складу са њиховим потребама за учењем, али и нивоом и интензитетом активности.

Иако постоји много модела, приступа и метода који су представљени и објашњени у овом приручнику, охрабрујемо вас да будете радознали/е, да даље истражујете и експериментисете, преобликујете их тако да одговарају потребама ваших учесника/ца и то на начин који ће донети највећи успех. Да бисмо подстакли/е предузетничко размишљање код наших учесника/ца, да бисмо их могли/е водити примерима и зрачити аутентичношћу, морамо и сами/е бити предузетнички настројени/е. Не постоји бољи начин за надахнуће и мотивисање других да живе своју сврху, да постигну своје циљеве, да остваре своје снове, од пружања личног примера. Када наши учесници/це достигну неопходни ниво самопоуздања и самосвесности, заједно са разним другим вештинама које развијају или су развили/е, и правилним начином размишљања, врата предузетништва ће се сама отворити. Како буду корачали/е тим путем, корак по корак, откриваће нове могућности и начине како да дају свој допринос свету и понуде вредност својим клијентима, запосленима, локалним заједницама и другим корисницима/цама. Пут предузетништва је пут целоживотног учења; он од нас захтева константну спремност и моћ да делујемо у складу са приликом која нам се пружа.

Надамо се да ће вас овај приручник инспирисати и опремити новим увидима, идејама и правцима за ваш лични даљи развој. Такође се надамо да ће вам дати идеје како да створите образовно окружење за своје (потенцијалне) предузетнике/це, развој њиховог предузетничког начина размишљања, интелигенције, интраперсоналних и интерперсоналних вештина, као и ширење њихових капацитета за креативност и иновације.

## ЛИТЕРАТУРА

---

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

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

*Bonsall, A. (2014). Entrepreneurial Intelligence: inspired by the philosophies of coffee entrepreneur Philip Di Bella. Essteemed. 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> (Приступљено 2.5.2021.)

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

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

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

<https://www.entrepreneur.com/article/364984> (Приступљено 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> (Приступљено 2.5.2021.)

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

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

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

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

<https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/> (Приступљено 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/> (Приступљено 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> (Приступљено 3.5.2021.)

Drew, C. (n.d.). *Lasswell's Model of Communication – 5 Key Features*. <https://helpfulprofessor.com/lasswell-model-of-communication/> (Приступљено 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> (Приступљено 23.4.2021.)

Fitz Walter, Z. (n.d.). *What is Gamification?* <https://www.gamify.com/what-is-gamification> (Приступљено 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/> (Приступљено 26.4.2021.)

Interaction Design Foundation (n.d.). *Design Thinking*. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking> (Приступљено 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> (Приступљено 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) (Приступљено 3.5.2021.)

Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*. <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation> (Приступљено 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) (Приступљено 2.5.2021.)

Management Centre (n.d.). *Giving and receiving feedback*. <https://www.managementcentre.co.uk/learning-development/giving-and-receiving-feedback/> (Приступљено 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/> (Приступљено 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> (Приступљено 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> (Приступљено 28.4.2021.)

MindTools (n.d.). *Brainstorming – Generating many radical, creative ideas*. <https://www.mindtools.com/brainstm.html> (Приступљено 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) (Приступљено 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> (Приступљено 22.4.2021.)

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

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

Patel, S. (2015). *The 12 Characteristics of Successful Entrepreneurs*. <https://www.entrepreneur.com/article/250564> (Приступљено 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> (Приступљено 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/> (Приступљено 28.4.2021.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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