

mjer, darujemo li ga službeniku u uredu projektanta zgrade, možda će nam ljubazno pročitati podatak o visini zgrade iz nacрта. Istu ideju možemo primijeniti kod izvođača gradnje. Možemo se dosjetiti i izuzetno domišljate, pjesničke ideje da iz riječi **barometar** izvadimo "metar" i njime izmjerimo visinu zgrade!

Očito, inoviranje nije ništa drugo nego proces generiranja novih ideja. Kreativni problem ima mnogo mogućih rješenja, a kreativnim razmišljanjem stalno ih istražujemo, nadgrađujemo i mijenjamo. Zato moderni šef mora imati *spособnost da na problem zna gledati novim očima*. To, naravno, traži hrabrost i samopouzdanje. Za razliku od većine ljudi, inovator se ne boji neutabanih staza, novosti i promjena. Zato svaki problem vidi kao izazov i, rješavajući ga, upušta se u znatiželjno istraživanje. Inovacija je, s jedne strane, rezultat hrabrosti da se problem vidi kao izazov, a s druge strane istraživačke znatiželje koja tjera na traženje neobičnih ideja koje će omogućiti nalaženje originalnih rješenja.

### Kaleidoskopsko mišljenje

Kao dječak igrao sam se kaleidoskopom, igračkom koja je danas gotovo zaboravljena. To je posebno brušeno staklo kroz koje se vidi višestruka slika nekog objekta, pretvorena u čarobnu čipku pravilnih boja i šara. Kao u dvorani magičnih ogledala koja stalno izobličuju i mijenjaju odraz stvarnosti ispred sebe. Pomaknemo li malo kaleidoskop, okrenemo li ga, odmaknemo li se, ili približimo promatranom objektu, isti detalj stvorit će novu čipku, pravilnog, ali sasvim drukčijeg "tkanja". Ono što gledamo, sirovina je za bezbroj različitih slika, a svaka od njih drukčija je od svih prethodnih.

Kaleidoskop je prava metafo-

ra procesa inoviranja. Zato se kreativnost može opisati kao **kaleidoskopsko mišljenje**. U njemu polazimo od poznatog skupa podataka, pojmova ili pretpostavki koje zatim u mislima približimo ili udaljimo, okrenemo, pomaknemo, povećamo ili smanjimo, tražimo nove kutove gledanja. Time dobivamo inventivne slike i odnose između pojava, različite prilikom svakog "gledanja", a opet uzajamno povezane u cjelinu i "pravilne".

Kreativni pojedinci navikli su na kaleidoskopsko mišljenje. Oni su u stanju naći nove kutove gledanja na problem koji ih muči. A nova perspektiva pruža drukčije, inventivne odgovore. U rješavanju problema mjerenja visine zgrade mi nismo napravili ništa drugo nego zavrtjeli "mentalni kaleidoskop" da vidimo barometar u raznim, drukčijim ulogama.

Većina izuma nastala je kaleidoskopskim mišljenjem. Recimo softver kojim pišem ovu kolumnu. Kompjuterska obrada teksta primjer je nove ideje koja nastaje povezivanjem poznatog na dotad nepoznati način. Radi se o kreativnom spoju četiri tehnološke komponente: pisačkog stroja, ekrana, štampača i računala. Kad je sredinom 50-ih godina prošlog stoljeća prvi osmislio kompjutersku obradu teksta Dr. An Wang bio je mali poduzetnik bez ugleda i kapitala. Vjerojatno nije ni sanjao da će njegov izum iz temelja izmijeniti uredsko poslovanje, donijeti mu bogatstvo i slavu, a njegovu tvrtku *Wang Laboratories* popeti na visoko mjesto u informatičkoj industriji. Sve što je uradio bilo je softversko povezivanje četiri stvari koje su dotad bile odvojene i djelovale svaka za sebe. Wang je vidio ono što drugi nisu: tastaturu za upis teksta u računalo, ekran na kojem se taj tekst mogao prikazati, eksternu memoriju u koju se mogao pohraniti i štampač koji

ga može ispisati. Jednostavni program koji je napisao, omogućio je njihovo drukčije viđenje. Umjesto da djeluju svaki zasebno, nastala je nova cjelina, složena iz poznatih kockica postojećeg. Ideja softvera za obradu teksta toliko je jednostavna da ju je moglo smisliti malo djeteta. Trebalo je samo zavrtjeti mentalni kaleidoskop i dobiti drukčiju sliku poznatih komponenti koja je dovela do stvaranja nove industrije i nove pismenosti bez koje je teško zamisliti današnji svijet.

jom povlači udicu dok peca ribe, izumitelj u njoj vidi sječivo kosilice. Kad legne u kadu, znanstvenik u neobjašnjivoj lakoći svojeg tijela uoči težinu istisnute tekućine. Kad mu jabuka padne na glavu, genijalac počne istraživati razloge i dosjeti se gravitacije. Kad traži tvar koja će najefikasnije sijati u žarulji, izumitelj isproba dvije tisuće različitih materijala dok ne nađe najbolji.

Upravo kreator ovog zadnjeg primjera, Thomas Edison, ovako je

Jeff Bezos, majstor kaleidoskopskog mišljenja, pionir Interneta i osnivač Amazona, kao znatiželjni tinejdžer prenamijenio je garažu svojih roditelja u laboratorij za projekte. Nakon diplome na Princetonu, počinje raditi kao informatičar na Wall Streetu. Usprkos uspješnoj karijeri u jednom od najvećih hedge fondova, daje otkaz i osniva internetsku online knjižaru. Posao započinje u svojoj garaži, a nakon testiranja beta verzije Amazona, izlazi na tržište. Uskoro knjigama dodaje prodaju CD-ova, filmova, odjeće, elektroničke opreme i igraćaka. Stalnim rastom, dosegli su 19 milijardi dolara prometa u 2014. godini. Bezos je imao i drugih inovatorskih interesa. 2004. godine osniva tvrtku Blue Origin čija je djelatnost usavršavanje letjelice u svemir, priprema ljudi na život izvan Zemlje, te istraživanje svemirskih prostranstava. 2007. godine razvija novu inovaciju, elektronički čitač knjiga Kindle koji, kroz prodaju uređaja i knjiga, u svega tri godine dosiže promet od dvije i pol milijarde dolara.

Svoje poslovno carstvo Bezos je gradio držeći se ovih deset zapovijedi:

1. Strategiju treba temeljiti na stvarima koje se neće promijeniti
2. Treba biti i ostati opsjednut kupcima
3. Moramo biti spremni da nas se krivo shvaća kroz dulje vremensko razdoblje
4. Postoje dvije vrste tvrtki: oni koji pokušavaju naplatiti više i oni koje žele naplatiti manje. Mi smo u drugoj skupini.
5. Treba utvrditi što korisnici trebaju i raditi sve da to dobiju
6. Naša je kultura mirna i prijateljska, no ako se pojavi pritisak znamo se s njim nositi
7. Želimo li biti inventivni, moramo biti spremni na pogreške i neuspjehe
8. Prije smo trošili 30% vremena na stvaranje usluge i 70% da ju razglasimo. Danas je obrnuto
9. Svatko treba znati raditi u call centru
10. Još moramo puno toga naučiti.

Poput Bezosa, inovatori su sposobni kaleidoskopski gledati svijet oko sebe. Kad vidi papirnatu knjigu, izumitelj sanja njenu digitalnu varijantu. Kad osjeti čvrstoću i oštrinu plastične žice ko-

opisao svoje brojne izume: *Ako je problem nerješiv, mijenjaj problem* – definiraj ga i pogledaj na drugi način. Tako je moguće riješiti i najteže, naizgled nerješive probleme.