

# Kreativno rješavanje problema i rad u timu

---

**Herceg, Martina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:134125>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Martina Herceg**

**KREATIVNO RJEŠAVANJE PROBLEMA I  
RAD U TIMU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2022.**

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

**Martina Herceg**

**Matični broj: 0016128323**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**KREATIVNO RJEŠAVANJE PROBLEMA I RAD U TIMU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Prof. dr. sc. Goran Bubaš

**Varaždin, 2022.**

*Martina Herceg*

### **Izjava o izvornosti**

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

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

---

## Sažetak

Kao što i sam naziv rada kaže u radu će biti objašnjene tehnike kreativnog rješava problema i timski rad. U prvom djelu rada bit će navedeno sve o kreativnosti, te će biti navede i objašnjene neke od poznatijih tehnika za kreativno rješavanje problema odnosno za poticanje kreativnosti. Drugi dio rada se odnosi na rad u timu. U drugom djelu rada će biti objašnjeno sve vezano uz timove i timski rad. U trećem djelu rada će se govoriti o kreativnom timskom radu. Praktični dio rada se odnosi na provedena intervjua sa 2 zaposlenika koji rade u različitim firmama. Intervjuima će se pokušati saznati na koji način se provodi timski radi i na koji način se koriste kreativne tehnike rješavanja problema u firmama intervjuiranih zaposlenika. Na kraju rada je naveden zaključak u kojem autorica rada iznosi svoje mišljenje na temelju svega navedenog.

**Ključne riječi:** timski rad, kreativne tehnike rješavanja problema, kreativnost, tim, kreativni timski rad.

# Sadržaj

Sadržaj.....	3
1. Uvod.....	1
2. Kreativnost.....	2
2.1. Općenito o kreativnosti.....	2
2.2. Osobine kreativca .....	3
2.3. Vrste mišljenja.....	4
2.4. Proces kreativnog mišljenja.....	6
2.5. Zapreke kreativnosti.....	8
2.6. Kreativne tehnike rješavanja probleme.....	8
2.6.1. Analiza u devet koraka .....	8
2.6.2. Kontrolne liste i upitnici.....	10
2.6.3. Liste atributa .....	10
2.6.4. Mentalne mape i misleći šeširi.....	11
2.6.5. Igranje uloga .....	13
2.6.6. Slušanje glazbe.....	14
2.6.7. Asocijacije .....	14
2.6.8. Analogije .....	15
2.6.9. Podsjetnici i metafore .....	15
2.6.10. Detalji komponenti .....	16
2.6.11. Najbolji.....	16
2.6.12. Značajna pitanja .....	17
2.6.13. Smiješna pitanja.....	18
2.6.14. Input – outout metoda .....	19
2.6.15. Što ako...? .....	20
2.6.16. Rastavljanje pitanja na komponente.....	20
2.6.17. Morfološka kutija.....	21
2.6.18. Oluja mozgova.....	22

2.6.19. Zapisivanje misli.....	24
2.6.20. Delfi metoda.....	26
2.6.21. Dnevnik ideja .....	28
2.6.22. Sinektika .....	28
3. Rad u timu .....	30
3.1. Tim i radna skupina.....	30
3.2. Timski rad: izazovi i problemi .....	32
3.3. Grupne norme.....	33
3.4. Faze razvoja tima.....	34
3.5. Razvoj novog tima .....	35
3.6. Veličina grupe i vrste timova .....	40
3.7. Uloge u timu.....	42
3.8. Prednosti i nedostaci timskog načina rada .....	43
3.9. Pravila za uspješan timski rad.....	44
4. Kreativni timski rad.....	48
5. Praktični dio .....	50
5.1. Intervju 1 .....	50
5.2. Intervju 2.....	52
6. Zaključak .....	55
Popis literature .....	57
Popis slika .....	60
Popis tablica .....	61
Prilog.....	62

# 1. Uvod

U ovom diplomskom radu će se pokušati što bolje i detaljnije objasniti i opisati kreativne tehnike rješavanja problema i rad u timu. Korištena je različita hrvatska i strana literatura (knjige i članici) za potrebe pisanja rada. Iz ovog rada se može saznati i upoznati s nekim od najpoznatijih kreativnih tehnika rješavanja problema. Također, iz rada se može saznati puno o timovima i timskom radu.

Drugo poglavlju rada objašnjava kreativnost. Prvo će biti navedena jedna od definicija kreativnosti i bit će navedeno nešto općenito o kreativnosti. Zatim će biti navedene osobine kreativaca kako bi bilo jasnije koje osobine opisuju kreativce. Nakon toga biti će navedene vrste mišljenja te kako funkcioniraju desna i lijeva strana mozga. Nadalje će se navesti i objasniti sve faze kreativnog procesa od otkrivanja problema do implementacije rješenja. Nakon toga će se ukratko biti navedene zapreke kreativnosti. Zadnji dio drugog poglavlja rada se odnosi na kreativne tehnike rješavanja problema. Bit će nabrojane i objašnjenje 22 tehnike za kreativno rješavanje problema i poticanje kreativnosti.

Treće poglavlje se odnosi na rad u timu. Prvo će biti navedeno što je tim, a što radna skupina, te razlike između članova tima i članova radne skupine. Nadalje bit će navedeni svi izazovi i problemi s kojima se susreću osobe koje rade u timu i/ili članovi tima. Zatim će biti navedeno i objašnjeno što su grupne norme i zašto ih se članovi trebaju pridržavati. Nakon toga, navest će se sve faze u razvoju tima i sve faze u razvoju novog tima. Nadalje bit će navedena koja je optimalna veličina tima. Dalje će se biti nabrojane sve uloge u timu te navedene pozitivne i negativne strane tih uloga. Sljedeće će biti navedene prednosti i nedostaci tima timskog načina rada čime će se vidjeti je li tim u radu dobar ili loš. Za kraj trećeg poglavlja navest će se 17 pravila za uspješan rad u timu.

U četvrtom poglavlju se opisuje kreativni timski rad. Tu se opisuje timska kreativnost te zašto je ona važna i bitna.

Praktični dio ovog rada se nalazi u petom poglavlju. Tu će biti prikazani intervju s dva ispitanika kako bi se vidjelo kako se u firmama ispitanika provodi timski rad i kako se koriste kreativne tehnike rješavanja problema.

Zadnje odnosno šesto poglavlje rada je zaključak u kojem će biti navedena vlastita razmišljanja i zaključci autorice rada.



## 2. Kreativnost

### 2.1. Općenito o kreativnosti

Stošić, Petrović, Antić (2015., str. 76.) navode: „Kreativnost je proces imanja originalnih ideja koje imaju vrijednost. Da bi bio kreativan pojedinac mora zaposliti svoju maštu da stvori nešto novo, da osmisli nova rješenja za probleme, čak i da osmisli nove probleme ili pitanja. Kreativnost je primjena mašte.“ (Robinson, 2009.)

Kako navodi Srića (1992., str. 11. – 12.) nedostatak ideja vodi društvo natrag, dok rađanje ideja vodi društvo naprijed. Konkurencija, te brze i učestale promjene u tehnologiji utjecale su na sva područja ljudskog rada i života da se promjene i napreduju. U današnjem svijetu glavni pokretači napretka su inovacije i kreativnost. Moglo bi se reći da bez kreativnosti nema ni uspjeha, pa je s obzirom na to najvažniji zadatak prilikom ulaska u inteligentno društvo prepoznavanje, upravljanje, simuliranje, kreativna primjena i intenziviranje inovacijskog potencijala na sve aspekte života i rada. Slobodna kreativnost zauzima jedno od glavnih mjesta u intelkreativnom društvu.

Prema Cleeseu (2020., str. 3. – 6.) kreativnost je svaki novi način razmišljanja o svijetu koji okružuje svakog pojedinca. On navodi da je mišljenje većine ljudi da je kreativnost direktno povezana s umjetnošću kao što je npr. slikarstvo, glazba, ples i sl. Međutim, to nije potpuno točno. Npr. u biznisu, znanosti i svim drugim zanimanjima u životu je moguće pronaći kreativnost. Kreativno djeluje svaki pojedinac koji stvari obavlja na bolji način. Nadalje Cleese navodi kako svaka osoba može biti kreativna, te kako nije istina da se kreativci rađaju. On navodi kako bi se ljude trebalo podučavati o kreativnosti, jer je kreativnost moguće naučiti.

Degmečić (2017., str. 10.) navodi da ne znači da je osoba kreativna ako ima poseban talent, jer osoba taj svoj talent ne mora koristiti na kreativan način. Kreativne osobe moraju posjedovati karakteristike i znanja u područjima koja se odnose na kreativno stvaranje, u ostalim područjima kreativci ne moraju biti uspješni, odnosno njihove vještine i znanja u ostalim područjima mogu biti prosječne ili čak ispod prosječne.

Za kreativnost se često koristi sinonim inovacije navodi Srića (2017., str. 68. – 69.), ali inovacije i kreativnost nisu isto. To su vrlo slični pojmovi u kojima se radi o smišljanju i stvaranju novog, neobičnog i nepoznatog, ali postoji razlika. Kreativnost je smišljanje ideje neovisno o njihovoj primjenjivosti, a inovacija je pretvaranja primjenjivih ideja u djelo. Drugim riječima, kako bi bilo jasnije, inovacije su primjena kreativnosti, a kreativnost je podloga za inovacije. Kada se to primjeni na osobe to znači da kreativni pojedinci kreativnim

razmišljanjem dolaze do kreativnih ideja, a inovatori pomoću svog znanja i vještina te ideje pretvaraju u proizvode ili usluge koje potom predstavljaju svijetu. (Srića, 2017., 68. – 69.)

## 2.2. Osobine kreativca

Prema Srići (2003., str. 58. – 59.) za kreativce i kreativnost nema određene definicije. Kada bi se promatrala neka skupina ljudi, u toj skupini vjerojatno nitko ne bi rekao istu definiciju za kreativca. To je tako jer se kreativnost razlikuje u različitim djelatnostima. Kreativni znanstvenik se razlikuje od kreativnog umjetnika, kreativni inženjer ne slični kreativnom piscu itd.

Škrbina (2013., str. 24.) navodi kako se svaka osoba sa kreativnim potencijalom rađa, ali neće sve iskoristiti svoj kreativni potencijal. Hoće li osoba ili neće iskoristiti svoj potencijal ovisi o mnogim čimbenicima, poput: osobina ličnosti, emocionalne kvalitete, kognitivne karakteristike, iskustvo i mnoge druge.

O klimi koja je pogodna za poticanje kreativnog ponašanja kreativaca govori nam Hamid Soliman (2005., str. 60.). Klima može biti uspostavljena na više načina, a vrlo je bitno znati da klima uzima u obzir tri glavna čimbenika, a to su: emocionalni, fizički i mentalni. Stvoriti dobru klimu za poticanje kreativnosti je izuzetno bitno kako bi kreativci mogli svoju kreativnost razvijati i u potpunosti koristiti.

Proučavajući različitu literaturu autorica teksta je vidjela kako svi spominju brojne osobine kreativaca, te s toga nije čudno da su osobine kreativaca mnogobrojne i razlikuju se ovisno i literaturi i autoru. Neke od mnogobrojnih osobina biti će navedene u nastavku

Među korisne osobine prema Hamid Soliman (2005., str. 60. – 61.) spadaju :

- otvorenost iskustvu
- osjetljivost
- osobna hrabrost
- originalnost
- smisao za humor i razigranost
- znatiželja
- nekonvencionalnost
- samopouzdanje
- tolerancija na dvosmislenost
- upornost
- uživanje u eksperimentiranju
- fleksibilnost

- neovisnost
- unutarnja kontrola
- vizija
- motivacija
- spremnost na rizik
- ciljna orijentacija

(Hamid Soliman , 2005., str. 60. – 61.)

Osobine koje odlikuju kreativce prema Maksić (2005., str. 52.) su: visoka razina znanja, gledanje na problem na više različitih načina, koriste divergentno mišljenje prilikom razmišljanja o rješenju problema, koriste procese uviđanja prilikom rješavanja problema, te uspoređuju i kombiniraju dobivene informacija. Kreativci imaju vrlo veliko znanja o onome na čemu rade jer prikupljaju informacije prije samog rješavanja, također kreativci imaju mnoga znanja i vještine kojima se ističu i razliku od drugih. Također, kreativci vrlo jasno definiraju sami problem prije njegova rješavanja, te im to dobro definiranje pomaže u rješavanju problema. Korištenje divergentnog mišljenja omogućuje kreativcima da dođu do velikog broja ideja i da se ne orijentiraju samo na jedno rješenje. Kombiniranje i uspoređivanje informacija se odnosi na stavljanje informacija u neobične veze i povezivanja informacija koje se na prvi pogled ne mogu povezati, čime se također dolazi do kreativnih ideja i rješenja.

## 2.3. Vrste mišljenja

Petrović-Sočo (2000., str. 4.) navodi kako postoje dva načina pristupa problemu, a to su konvergentni i divergentni pristup.

Konvergentno mišljenje objašnjava Supek (1987., str. 47.). On navodi kako prema konvergentnom mišljenju postoji samo jedno jedinstveno rješenje koje je ispravno. konvergentno mišljenje odnosi se na ono što se kraće u ograničenim normama, unaprijed zacrtanim putovima, okvirima, poznatim shemama, usmjereno isključivo na cilj kojim se teži, pa s obzirom na to konvergentno mišljenje vodi do samog jednog rješenja. Ova vrsta mišljenja u praksi imaju primjenu u testovima inteligencije.

Srića (2003., str. 61.) navodi: vertikalno mišljenje najlakše i najrazumljivije je prikazati dijagramom tima, a ono se kreće postupno od jednog do drugog koraka. Misao je usmjereno jednom rješenju i jednom cilju, a razvija se postupno. U vertikalno mišljenju, poput unutarnje cenzure, kontrola služi da se ne skrene s jednosmjernog puta kojim se krenulo. Racionalni pristup rješavanju problema može se dovesti u vezu s vertikalnim mišljenjem. Problem koji se rješava rastavlja se na više manjih dijelove i ona se rješava postepeno, dio po dio (korak

po korak). Proces otkrivanja rješenja je naporan i mukotrpan, kontinuiran i spor, te djelotvoran ako su problemi dobro strukturirani.

Za divergentno mišljenje Supek (1987., str. 27.) kaže da je suprotno od konvergentnog mišljenja. Divergentnim mišljenjem se nastoji potaknuti originalnosti i mašta pojedinca. Oni se provodi slobodnim normama, širokim okvirima, sa ciljem da se dođe do što većeg broja odgovora. Divergentno mišljenje često koriste pisci, znanstvenici, inovativni i umjetnici. Također i kod predškolske djece prevladava divergentno mišljenje s obzirom da mala djeca imaju razvijenu maštu, te tu maštu koriste u razmišljanju.

Srića (2003., str. 62.) navodi: lateralno mišljenje odabire „krivine“. U lateralnom mišljenju sa svih strana navire mnoštvo asocijacija koje tako „ometaju glavni put misli. Na tom putu postoji naglašen osjećaj opuštenosti i slobode, a misli slijede jedna drugu. Ovaj oblik mišljenja koče: naređenja, utjecaj konformističkih mehanizama, zabrane, samokritika, naređenja. Ovakvim oblikom razmišljanja ideje dolaze iznenada, misliocu samo sinu u jednom trenutku. Lateralni oblik mišljenja afirmira intuitivnu spoznaju. Ova vrta mišljenja se ponekad naziva i podsvjesno mišljenje, vidovitost i/ili prekognitivna spoznaja.

Srića (2003., str. 61.) navodi kako je poznati teoretičar kreativnosti Edward de Bono predstavio podjelu mišljenja na vertikalno i lateralno.

Škrbina (2013., str. 17.) govori o inventivnoj kreativnosti. Tu raznu kreativnosti u pravilu dostiže vrlo malen broj osoba. Novi izumi i otkrića su karakteristični za ovu razinu kreativnosti. Inventivna kreativnost se odnosi na stvaranje neobičnih odnosa i povezivanja stvari koja su na prvi pogled ne povežite. Za ovu razinu je potrebna fleksibilnost i dosjetljivost u korištenju tehnika, alata, materijala.

Poznato je da se desna i lijeva strana mozga razlikuju, te će u nastavku biti prikazana tablica 1. koja navodi razlike desne i lijeve strane mozga.

Tablica 1. Karakteristike lijeve i desne strane mozga

LIJEVA STRANA MOZGA	DESNA STRANA MOZGA
verbalni jezik	neverbalni jezik
racionalna	kreativna
vrijeme (sljedeća stvar koju treba učini)	prostor (uživati tu gdje jesi)
analitička	emocionalna
linearna	geometrijska
manipulativna	asocijativna

Nastavak sa stranice 5.

LIJEVA STRANA MOZGA	DESNA STRANA MOZGA
bihevioralna	intuitivna

Izvor: Izrada autora prema Hamid Soliman (2005., str. 30.)

## 2.4. Proces kreativnog mišljenja

Prema Srići (2017., str. 86.) proces kreativnog mišljenja se sastoji od pet koraka koji će biti nabrojani, pa zatim objašnjeni u nastavku rada. Koraci su sljedeći:

1. Otkrivanje problema
2. Inkubacija
3. Otkrivanje najboljeg rješenja
4. Verifikacija
5. Implementacija

Srića (2017., str. 88. – 92.) navodi da je prvi korak: Otkrivanje problema- problemi se uvijek pojavljuju zajedno sa svojim rješenjem. Poznato je da se jasnim definiranjem probleme lakše dolazi do njegovog rješenja, jer se uglavnom unutar probleme nalazi i njegovo rješenje. Otkriti što je zapravo problem je jednako važno kao i riješiti taj problem. Neće se znati što je zapravo problem dok se on jasno ne definira i ne obrazloži. Kada se otkrije i shvati što je i u čemu je problem, do rješenja se većinom dolazi lako. U definiranju problem bitno je da se zna koji se ciljevi žele postići njegovim rješavanjem. Važno je prepoznati čimbenike koje pomažu u rješavanju problema, ali i one čimbenike koji to otežavaju. Na taj način ćemo lakše riješiti problem.

Škrbina (2013., str. 26.) navodi kako je prema Wallasovu modelu ( Wallas, 1926.) prva faza preparacije. Prema Lubartu (1994.) preparacija se provodi prije rada na specifičnom zadatku, a odnosi se na učenje znanja i vještina za uspješno rješavanje problema/ zadatka. Faza preparacije uključuje prikupljanje informacija o problemu i njegovu rješenju, analiziranja problema i rad na problemu. Amabile i Pillemer (2012.) prema Kunac (2015., str. 432) navode kako su znanja i vještina koje osoba ima vrlo važne za fazu preparacije.

Drugi korak prema Srići (2017., str. 100. – 102.) je inkubacija. Bez obzira koliko je dobro i jasno definiran problem ponekad jednostavno nije lako doći do dobrog rješenja. U tim situacijama preporučljivo je da se prestane aktivno i svjesno razmišljati o rješenju problema i

da se počnu raditi druge stvari. Dok ljudi obavljaju druge stvari, na rješenju problema se i dalje radi podsvjesno. To znači da će osobi samo u jednom neočekivanom trenutku sinuti rješenje koje će zapravo biti najbolje rješenje definiranog problema.

Degmečić (2017., str 15. – 16.) navodi da je iznenadna pojava dobre ideje ono što opisuje fazu inkubacije. U fazi inkubacije se pojavljuje fenomen tzv. lutanja uma, s kojim se svaka osoba susreće gotovo svakodnevno. Navodi se kako lutanje uma dovodi ljude do tzv. miniinkubacije. Miniinkubacija pruža mogućnost da nam um luta, odnosno da se odluta od problema na kojem se radi i razmišlja o drugim stvarima. Time se dolazi do mogućnosti da se ideja ili rješenje samo pojavi iako ne razmišljamo o problemu.

Srića (2017., str. 103. – 104.) navodi da je treći korak otkrivanje najboljeg rješenja. Iluminacija, prosvjetljenje ili inspiracija je naziv za trenutak u kojem otkrivamo i dolazimo do rješenja definiranog problema. U literaturi se otkrivanje i dolazak do rješenja naziva „heureka“ ili „aha-efekt“. Većina ljudi kada otkrije ili shvati nešto o čemu je drugo razmišljala (npr. shvaćanje vica nakon nekoliko minuta) uzvikne uzvik „Aha!“ pa sukladno tome jasno je zašto se dolazak do rješenja naziva „Aha- efekt“.

Wallas (1926.), prema Škrbini (2013., str. 26.), navodi kako se fazu iluminacije može opisati iznenadi bljesak. U ovoj fazi nam ideja postaje dostupna, odnosno u svijesti se pojavljuje dobra ideja i shvaća se ta ideja može postati rješenje problema. Ova faza se također smatra vrlo osjetljivom na vanjske utjecaje i ometajuće čimbenike.

Keith i Sawyer (2012.), prema Degmečić (2017., str. 11.), navode kako se druga i treća faza, odnosno faza inkubacije i iluminacije mogu spojiti pod zajedničkim nazivom „kreativnom inovacijom“.

Prema Srići (2017., str. 108.) četvrti korak je verifikacija. Provodi se nakon faze otkivanja rješenja i služi kako bi se dobiveno rješenje provjerilo (testiralo) i počelo koristiti, da se stvarno utvrdi je li dobiveno rješenje najbolje moguće. Dobra rješenja najbolje se verificiraju kroz primjenu.

Wallasu (1926.), prema Škrbina (2013., str. 26.), fazu verifikacije opisuje kao posljednju fazu kreativnog procesa. U ovoj fazi se ranije dobivena ideja evaluira, razvija i provjerava, ako se utvrdi da ideja ne funkcionira vraća se na ranije faze i kreće se ispočetka.

Amabile i Pillemer (2012.) prema Kunac (2015., str. 432.) navode da je četvrta faza vrednovanje. Za ovu fazu osoba mora imati određenu stručnost, te potrebna znanja i vještine kako bi mogla vrednovati predloženo rješenje problema, utvrditi korisnost, ali i inovativnost predloženog rješenja.

Kao posljednji, peti korak Srića (2017., str. 109.) navodi implementaciju. Zadnja faza se odnosi na implementaciju. Implementacija rješenja je ista kao i implementacija bilo kojeg drugog projekta. Nakon što je odabrano rješenje provjereno i prihvaćeno, potrebno je definirati plan za primjenu rješenja. Nakon definiranja plana se može krenuti s primjenom.

## **2.5. Zapreke kreativnosti**

Srića (2004., str. 236.) navodi kako je ljudskoj prirodi da se suprotstavljaju, dobacuju, uzimaju kao negativne prijedloge drugih prije nego što ih uopće saslušaju. Poznato je da je zbog toga, ali i drugih čimbenika otežan svaki posao. Prepreke koje otežavaju kreativnost bit će navedene u nastavku.

Glavne zapreke kreativnosti su sljedeće:

1. Odbojnost prema tuđim rješenjima
2. Birokratske prepreke
3. Preuska specijalizacija
4. Strah od pogrešaka
5. Ograničeni resursi

(Srića, 2004., str. 236.)

## **2.6. Kreativne tehnike rješavanja probleme**

U nastavku ovog rada bit će navedene neke od najpoznatijih i najkorištenijih tehnika za poticanje kreativnosti. Bit će navedene 22 tehnike kreativnog rješavanja problema iz različitih izvora. Neke od tehnika su pogodnije za poticanje kreativnosti kod pojedinca, a druge za poticanje kreativnosti u grupi. Međutim, većina navedenih tehnika u nastavku se može koristiti i u grupi i pojedinačno.

### **2.6.1. Analiza u devet koraka**

Srića (2017., str. 167.) navodi da je metodu razradio i predstavio Alex Osborn, jedan od predvodnika inventivnog mišljenja. Analiza u devet koraka je klasična metoda poticanja kreativnosti. Metoda pruža podsjetnik za sustavno propitivanje, odnosno metoda kreće od liste atributa. Kako bi se problem kreativno riješio ovom metodom potrebno ga je „protjerati“ kroz niz pitanja. Odgovarajući na ta pitanja, doći će se do unikatnih i novih prijedloga. Metoda devet koraka se može primijeniti na svaki proizvod i time dobiti mnogo prijedloga na

koji se taj proizvod može promijeniti i tome postati bolji. U nastavku će biti prikazana tablica 2. u kojoj će biti navedeni koraci i pitanja koja se koriste u ovoj metodi

Tablica 2. Koraci i pitanja koja se koriste u ovoj metodi kako bi se kreativno riješio problem

Korak	Pitanje
Tražiti analogije	Što još nalikuje na naš problem? Ima li nekih poučnih primjera iz prošlosti? Koje ideje mogu poslužiti kao usporedba ili sugestija? Što se sve može kopirati u traženju rješenja?
Naći druge načine upotrebe	Kako se još može upotrijebiti analizirani predmet takav kakav jest? Koji su drugi mogući načini upotrebe predmeta ako ga modificiramo?
Preinačiti	Može li se promijeniti boja, zvuk, pokret, miris, oblik? Koje su još promjene moguće?
Povećati	Što se sve može dodati? Može li ro biti čvršće, jače, duže, deblje, više? Može li se umnogostručiti?
Smanjiti	Što se sve može oduzeti? Može li to biti manje, kraće, laganije, rjeđe? Može li se nešto potpuno ili djelomično ukloniti?
Zamijeniti	Može li to obaviti neka druga osoba? Može li to zamijeniti neka druga stvar? Je li moguće drugo vrije, drugo mjesto, drugi materijali, procesi? Mogu li se primijeniti drukčiji pristupi?
Preurediti	Mogu li se neki dijelovi uzajamno zamijeniti? Mogu li se upotrijebiti druge komponente? Jesu li mogući drugi oblici, redoslijed, brzina, raspored?
Povezati	Može li se povezati nekoliko ideja u cjelinu? Mogu li se razni dijelovi uzajamno fizički spojiti? Je li moguće istovremeno ostvariti više ciljeva?



Nastavak sa stranice 9.

Korak	Pitanje
Izokrenuti	Može li se okrenuti naopako, iznutra, prema van? Je li moguće to uraditi unatrag, obrnutim slijedom? Mogu li se izmijeniti uloge ili funkcije dijelova? Što ako to postaje svoja suprotnost?

Izvor: Velimir Srića, 2017., str. 168. – 170.

### 2.6.2. Kontrolne liste i upitnici

Jedna od najstarijih, ali i najkorištenijih tehnika za kreativno rješavanje problema su kontrolne liste i upitnici i njih opisuje Savransky (2000., str. 9. – 10.). On navodi da će se kontrolne liste i upitnici koristiti kao sinonimi pod nazivom popisi radi jednostavnosti i razumijevanja napisanog. Osobe koje se bave s popisima trebaju posjedovati određeno iskustvo kako bi znali koja pitanja postaviti i koje odgovore dati (točna pitanja i točne odgovore), ali nije im potrebna posebna edukacija.

Popisi predstavljaju niz pitanja, a uzastopni odgovori na ta pitanja predstavljaju veću mogućnosti dolaska do dobrog rješenja postavljenog problema. Prilikom odgovaranja na pitanja na umu se moraju imati kriteriji po kojima se pitanja prihvaćaju ili odbacuju. (Savransky, 2000., str. 9.)

Koraci u rješavanju problema pomoću popisa su sljedeći::

1. Definiranje problema, postavljanje ograničenja i zahtjeva
2. Uzimajući u obzir postavljenje uvjete u 1. koraku formuliraju i postavljanju se pitanja i dobivaju odgovori
3. Analiza dobivenih odgovora, postavljanje novih pitanja, dobivanje novih odgovora i u konačnici predstavljanje mogućih rješenja problema

(Savransky, 2000., str. 9.)

### 2.6.3. Liste atributa

O listama atributa govori Higgins (1994., str. 67.). Tehniku se osmislio profesor Robert Platt Crawford. Kod rješavanja problema ovom tehnikom prvo se problem nastoji rastaviti na pojedine dijelove odnosno attribute, zatim pojedinac koji rješava problem analizira sve attribute i nastoji ih mijenjati na što više mogućih načina. Atributi koje se koriste u ovom metodi mogu biti:

- Psihološke osobine (želje i potrebe, motivacija, samopouzdanje i sl.)
- Fizičke osobine (težina, boja, veličina, brzina itd.)
- Društvene osobine (komunikacije, vodstvo, norme, odgovornost i sl.)
- Druge osobine (funkcija, trošak i dr.)

#### **2.6.4. Mentalne mape i misleći šeširi**

Mentalne mape ljudima pomažu u kreativnom pogledu na svijet koji se nalazi oko njih navodi Srića (2017., str. 176.).

Prema priručniku Super Crativity izrađen je pdf format u kojem Buzan objašnjava što su i kako se služiti mentalnim mapama. Buzan je osmislio zakone kojih se treba pridržavati prilikom izrade mentalnih mapa:

1. Mentalna mapa počinje u središtu stranice unutar slike ili simbola u više boja.
2. Glavne teme priložene su uz središnju sliku u šest redaka velikim slovima.
3. Linije su povezane sa linijama.
4. Riječi se tiskaju.
5. Riječi su ispisane na linijama.
6. Jedna ključna riječ po retku.
7. Upotreba boja u cijeloj mentalnoj mapi.
8. Slike kroz mentalnu mapu.
9. Korištenje kodova i simbola u cijelom tekstu.

Buzan (bez dat., str 10. – 12.)

Buzan (bez dat., str. 10.) navodi da će pamćenje i kreativnost osobe koja koristi ove zakone prilikom izrade mentalne mape biti bolji nego prije korištenja navedenih zakona.

Kako bi proveli bolje mapiranje uma, okolina bi trebala imati sljedeće karakteristike (ako je moguće).

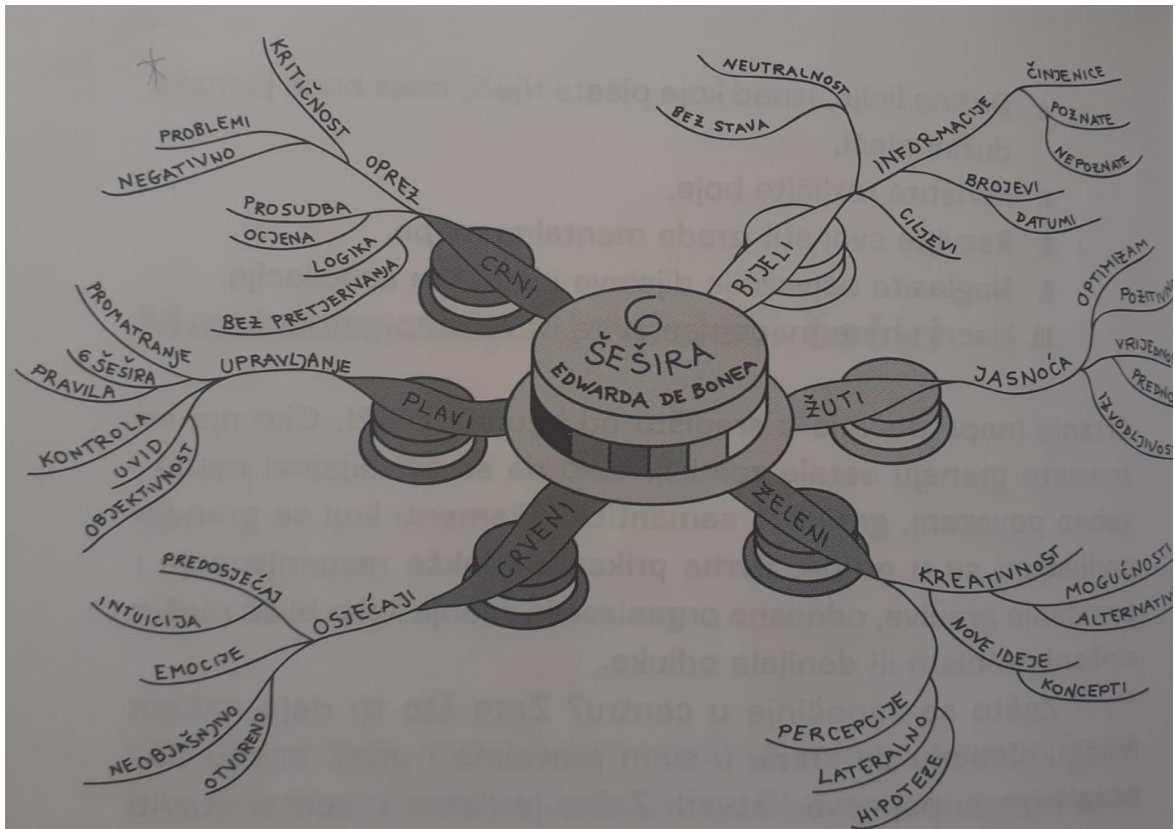
- Prirodno svjetlo
- Svjež zrak
- Visokokvalitetni materijal za izradu mentalnim mapa
- Dobar radni prostor
- Stolci za poboljšanje držanja

- Fizički predmeti i ukrasi koji „hrane“ osjetila
- Ugodna temperatura

Buzan (bez dat., str. 12)

Na slici 1. je prikazano izvorno mapiranje metode šest šešira.

Slika 1. Mentalna mapa metode šest šešira



Izvor: Velimir Srića, 2017., str 178.

Srića (2017., str. 178.) objašnjava da ideja metode šest šešira polazi od toga da se svaki problem koji traži kreativno rješenje može promatrati iz šest perspektiva. Ti šest perspektiva je predstavljeno sa šest šešira u drukčijim bojama. Svaki šešir predstavlja određeni pogled na problem i njegovo rješenje. Svrha ove metode je izbjegavanje jednostranog promatranja kreativnog problema. U raspravi o bilo čemu ljudi će imati različita mišljenja i stajališta, te kako će svako braniti svoje mišljenje može doći do svađe i diskusije. Ako se želi postići i stvoriti konstruktivna diskusija, problem se mora gledati iz više perspektiva kako bi se dobila uravnotežena i cjelovita slika. Šeširom druge boje je označena svaka perspektiva potrebna za problem koji se nastoji riješiti.

Svakom od šešira se dodjeljuje određena boja kako bi se znale funkcije šešira odnosno koja boja predstavlja koju osobu navodi Bono (1985., poglavlje 7., str. 13. – 15.). S obzirom na to prema Boni (1985., poglavlje 7., str. 14.) će u nastavku biti navedene boje šešira i objašnjenje:

Bijeli šešir – osoba koja nosi bijeli šešir je popu bijelo boje neutralna i objektivna. Takva osoba se oslanja na provjereno i dokazano, na brojeve i objektivne činjenice.

Crni šešir- crna boja je tužna i negativna, pa je stoga i osoba koja nosi crni šešir ista. Tave osobe imaju pesimističan stav.

Zeleni šešir – zelena osoba označava novost. Zeleni šešir nosi kreativna osoba koja dolazi do novih ideja.

Crveni šešir – crvena boja označava ljutnju bijes. Osoba koja nosi crveni šešir ima emocionalno gledalište.

Plavi šešir – pozitivno je što plava boja neba te to ukazuje na nešto pozitivno, no isto tako plavi šešir predstavlja hladnu osobu. Osoba koja nosi plavi šešir je glavna i brine se i kontrolira ponašanje ostalih šešira.

Žuti šešir – poput žute boje, osoba koja nosi žuti šešir je sretna i pozitivna. Takva osoba ima optimističan stav i pogled na situaciju.

Nadalje Bono (1985., poglavlje 7., str. 14.) navodi da je bitno zapamtiti boju šešira, jer ako se zna boja šešira vrlo lako se zna i koja je funkcija. Također, u praksi se nikad ne spominju funkcije, o šeširima se uvijek govori po bojama.

Kao primjer ove metode Srića (2017., str. 180. – 181.) navodi igru šešira. Odabere se šest osoba, te svako osoba na glavi imam šešir jedne boje, s obzirom na boju šešira određuje se uloga osobe u diskusiji. Zadatak osobe koja nosi bijeli šešir bit će saznavanje i prikupljanje objektivnih podataka o promatranom problemu. Osoba koja nosi crni šešir kritizirat će svako predloženo rješenje, dok će osoba koja nosi žuti šešir hvaliti sve predloženo. Nositelj crvenog šešira imat će za zadatak da potiče uključivanje emocija i emocionalnu raspravu, te iskazivanje osjećaje vezanih uz problem i predložena rješenja. Osoba koja nosi zeleni šešir predlagat će neobične i nove ideje i igrati ulogu kreativca, dok će plavi šešir imati ulogu da usmjerava i upravlja diskusijom, te na temelju svega navedenog donese odluku.

### **2.6.5. Igranje uloga**

Srića (2003., str. 78.) navodi da je igranje uloga jedna od najstarijih metoda kreativnog otkrivanja rješenja. Osoba koja koristi ovi metodu prvo mora zamisliti da je netko

drugi, igrati tuđu ulogu ili obavljati tuđi posao, te se na taj način stavlja u situaciju u kojoj svijet oko sebe promatra drugačije nego što to radi iz „vlastitih cipela“. Primjena ove metode odvija se na način da skupina ljudi ili pojedinac preuzmu ili dodjele određene uloge i potom razmišljaju na koji način bi radili, rješavali probleme i ponašali se da su stvarno oni te osobe koje glume.

Srića (2003., str. 80.) kaže da uz malo naporna i mašte metoda igranja uloga može primijeniti u svakoj životnoj situaciji, na svakom radnom mjestu i u svakom poslu. Svim situacijama je zajedničko da se osoba koja koristi metodu treba što bolje uživjeti u ulogu koju igra. Na taj način se stvara podloga da se kroz igranje uloga dođe do kreativnih rješenja.

### **2.6.6. Slušanje glazbe**

Još jedna tehnika kreativnog rješavanja problema koju nam objašnjavaju Clegg i Birch (2007., str. 90.) je slušanje glazbe. Za ovu tehniku potrebna je hrpa CD-ova (klasične i popularne glazbe) i CD player za puštanje glazbe. Tehnika se provodi na način da se sa hrpe CD-ova izabere nasumično jedan CD, a zatim nasumična pjesma. Olakšavajuća stvar je to što većina CD playera ima mogućnost nasumičnog odabira pjesama koja će pomoći. Prije negoli se pusti pjesma treba još jednom pogledati problem i sve informacije koje se znaju o problemu, Dok se sluša pjesma, problem treba biti u pozadini uma vlasnika problema. Vlasnik problema treba pažljivo slušati pjesmu te vidjeti da li ga riječi pjesme ili sam glazba na nešto podsjećaju. Na taj način će vlasniku problema dobiti neku ideju ili rješenje problema. Prilikom korištenja metode nije potrebno koristi poznate CD-ove i glazbu, jer riječi bilo koje pjesme osobu mogu podsjetiti na nešto i na taj način potaknuti neku ideju. Tehnika se može provoditi pojedinačno ili u grupi. Ako se tehnika provodi u grupi preporučljivo je da svaki član bira CD i pjesmu za nekog drugog člana pokušavajući odabrati ono što taj drugi član inače ne sluša. Također bitno je prilikom provedbe ove metode da se pjesma i njene riječi pažljivo slušaju, a ne samo da pjesma bude nešto što svira u pozadini. Ako se pjesma ne sluša pažljivo ona ova tehnika neće donijeti rezultate.

### **2.6.7. Asocijacije**

O asocijacijama piše Higgins (1994., str. 64. – 65.). On navodi da se metoda provodi na način da osoba kaže ili napiše neku riječ, te onda govori sve što joj padne na pamet s obzirom na riječ koju je rekla ili napisala. Početna riječ je asociira na neku drugu riječ, druga riječ na treću itd. Osoba na taj način slijedi trag misli. Svrha asocijacija je dobiti nove riječi i razmišljanja o problemu čime će se olakšati njegovo rješavanje. Metoda se može koristiti kao grupna i/ili pojedinačna vježba.

Srića (1992., str. 27. – 28.) ovu metodu objašnjava na primjeru kafića u koji treba dovesti veći broj gostiju. Pomoću asocijacija dolazi do različitih ideja od kojih će se bar jedna na kraju pokazati učinkovitom. Primjer nam u stvari govori da kada imamo neki problem i razmišljamo o njemu, napamet nam može pasti jedna do dvije, uglavnom neučinkovite ideje. Ako prilikom razmišljanja o problemu koristimo asocijacije napamet će nam pasti nebrojeno mnogo asocijacija od kojih će jedna sigurno voditi do dobre ideje, odnosno rješenja.

### **2.6.8. Analogije**

Analogije je sljedeća metoda rješavanja problema koji navodi Proctor (1999., str. 149.). Analogijom se problemi rješavaju tako da se izražavaju sličnosti koje postoje između dvije različite stvari. Kako bi bilo jasnije Proctor (1999., str. 149.) navodi primjer analogije: „Proizvedeni zvukovi bili su poput zvuka mačke na vrućem limenom krovu.“ (Proctor, 1999., str. 149.). Korištenje analogija i stvaranja neobičnih veza između različitih stvari dolazi se do rješenja problema koji možda nikada ne bi bili riješeni. Analogije pružaju mogućnost vlasniku problema da problem pogleda na drugačiji način i da ga vidi iz novog kuta. Na taj način primjenom analogije na problem dolazi se do rješenja, dok obično (normalno) razmišljanje o problemu vlasnika problema nije dovelo ni do jednog rješenja.

Proctor (1999., str. 50.) objašnjava jednu podvrstu analogije, a to je prisilna analogija. Metoda se koristi na način da se stvori odnos između dvije potpuno različite stvari koje nemaju ništa zajedničko. Na taj način stvari i sam problem se gleda na drugačiji način čime se potiče generacija novih ideja koje do sada vlasniku problema nisu „padale napamet“. Prisilni odnos se može stvoriti između gotovo svega (npr. poduzeće i morski pas). Vrlo dobro bi bilo koristiti slike sa karticama pirikom korištenja prisilne analogije. Nasumično se odabiru kartice i razmišlja se koji odnosi se mogu stvoriti.

### **2.6.9. Podsjetnici i metafore**

Srića (2017., str. 193.) govori da su podsjetnici metoda u kojoj ne smišljamo sami riječi kako je to bilo kod asocijacija, već koristimo neku listu (npr. naziva) kako bi došli do rješenja. Odnosno ako nemamo inspiracije neka od različitih lista, poput katoličkog kalendara, telefonskog imenika, enciklopedije i sl. nam mogu poslužiti kao okidači pomoću kojih će nam se krenuti nizati asocijacije iz kojih će proizaći ideje i samo rješenje. Dana je svakako najbolji i nepresušni izvor ideja Internet, posebice svima dobro poznati Google. Na temelju pročitane autorica ovog rada daje vlastiti primjer. Primjerom se opisuje mladi par koji očekuje dijete, ali nikako ne mogu smisliti ime. Uzimaju kalendar te gledaju koja imena se nalaze u njemu, posebno su im zanimljiva imena blizu ili na sam datum kad se njihovo dijete treba roditi, te na temelju toga na kraju odaberu ime. Primjer govori kako par nije imao

ideja te se poslužio kalendarom kao podsjetnikom, odnosno generatorom ideja, točnije u ovom slučaju generatorom imena.

Metafore objašnjava Higgins (1994., str. 62. – 63.). On navodi da je metafora govorna figura koja povezuje nepovezivo, odnosno povezuje dvije različite stvari koje su u nekom djelu ili točki isti ili slične. Metafore povezuju dvije potpuno različite stvari nekom točkom sličnosti. Metaforama se stvari gledaju na drugačiji način, te se između njih i primjećuje sličnost koja uobičajenim gledanjem na stvari nije primijećena. Metafore se pojavljuju kada se stvori iznenađujuće maštovita veza između dvije različite ideje ili slike koje se obično doživljavaju kao različite. (Higgins, 1994., str. 63.). Posebna vrta metafora koja se često koristi je usporedba.

### **2.6.10. Detalji komponenti**

Proctor (1999., str. 108. – 109.) navodi tehniku detaljiranja komponenti. Tehniku je predložio Wakin (1985.), a sastoji se od sljedećih koraka:

1. Navesti glavne komponente problema.
2. Navesti i identificirati attribute svake komponente.
3. Različite komponente problema dodjeljuju se različitim članovima grupe za proučavanje.
4. Komponente i njihovi atributi se proučavaju i detaljno bilježe.
5. Nacrtna je što detaljnija slika svake komponente.
6. Crteži se prikupljaju i prikazuju tamo gdje su vidljivi svima koji sudjeluju u vježbi.
7. Kolaž sa crtežima se pregledava radi mogućih ideja.

(Proctor, 1999., str. 108.)

Nadalje, Proctor (1999., str. 108. – 109.) navodi kako tehnika detaljiranja komponenti pomaže osobama da problem vide na novi drugačiji način korištenjem crteža slikanih različitim stilovima crtanja. Osim detaljnih crteža komponenti apstraktni crteži također mogu biti korisni kod poticanja generiranja ideja. Iako se tehnika može koristiti u raznim područjima, posebno je korisna za smišljanje novih načina na koji se neki proces, proizvod ili usluga može poboljšati.

### **2.6.11. Najbolji**

VanGundy (2004., str. 299.) navodi kako je kreator ove tehnike proveo istraživanje u kojim je gledajući novinske članke od 1991. do 1992. naišao na više od 11 000 članaka sa naslovom najbolji. Time je zaključilo da naše društvo ima potrebu i želju znati što je najbolje i

biti najbolji. Ali s člancima o najboljima se mogu stvarati i ideje. Tehnika se provodi u grupama od 4 do 7 članova.

Koraci provođenja tehnike prema VanGundy (2004., str. 300.):

1. Prije početka provođenja same tehnike, sudionici dobivaju zadatak da pojedinačno prikupe različite liste najboljih (npr. najbolji sladoledi, najbolji automobili itd.), Popisi najbolji mogu, ali ne moraju biti povezani sa određenim problemom. Popisi moraju biti službeni, međutim ako sudionici nemaju pristup službenim popisima mogu stvoriti vlastite.
2. Sudionike se raspoređuje u manje grupe (4 – 7 osoba).
3. Sudionicima se objašnjava tehnika i odgovara se na moguća pitanja sudionika.
4. Članovi grupe trebaju odabrati jedan od popisa najboljih i navesti sve osobine koje ga čine.
5. Grupe trebaju raspisati osobine za sve predmete s popisa kako bi se došlo do što više ideja.
6. Sudionici moraju ponavljati korake 4 i 5 dok ne generiraju dovoljan broj ideja.

(VanGundy, 2004., str. 300.)

VanGundy (2004., str. 300.) navodi kako popisi najboljih koji se koriste nisu toliko bitni, koliko je bitna količina tih popisa i njihova raznolikost. Što je veći broj popisa najboljih za poticanje ideja sudionika, to je i veći broj ideja do koji se dolazi.

## **2.6.12. Značajna pitanja**

Srića (1992., str. 32.) navodi kako su jedan od glavnih pokretača kreativnosti pitanja. S obzirom na to Roger Shank stvorio je listu značajnih pitanja koje osobe najčešće postavljaju vezano uz aktivnosti i stvari. Iako se neka od tih pitanja čine potpuno nebitna i besmislena i ona imaju svoju ulogu jer baš ona mogu dovesti do neke dobre ideje. Shankova lista se sastoji od 2 vrste pitanja, tj. o pitanjima o predmetu i od pitanjima o aktivnosti. Kako bi cijeli proces bio jednostavniji, predmet o kojem se skupljaju kreativne ideje je označen slovom X. U tablici 3. će biti navedeno po 7 pitanja o predmetu i 7 o aktivnosti.



Tablica 3. Značajna pitanja

PITANJA O PREDMETU	PITANJA O AKTIVNOSTI
Je li X teško naći?	Što vas je navelo X-anje?
Je li teško zadržati svoj X?	Zašto ljudi izabiru baš X-anje?
U što se X može staviti?	Sviđa li vam se X-ati?
Ti što imate X, govori li nešto o vama?	Hoće li se X-ati jednako za 25 godina, za 100 godina?
Što sve ide uz X?	Što se obično događa nakon X-anja?
Gdje se može dobiti X?	Kako se često događa X-anje?
Je li problem nemati X?	Tko se još osim vas bavi X-anjem?

Izvor: Izrada autora prema Velimir Srića, 1992., str. 33.

### 2.6.13. Smiješna pitanja

Srića (2017., str. 91.) navodi da su metodu postavljanja smiješnih pitanja predložili Berger i Ferguson. Kao što je većini poznato kreativnost, domišljatost i maštovitost su vrline koja su važne prilikom kreativnog rješavanja problema. Te vrline su usko vezane uz humor. Kreativne ideje nastaju korištenjem suprotnosti, spajanjem nespojivog i upravo je to razlog što kreativne ideje oduševljavaju, ali i nasmijavaju ljude.

Srića (1992., str. 35. – 36.) navodi da se u ovoj metodi normalne i jednostavne stvari pomoću humora stavljaju u teško zamislive i čudne odnose čime se izaziva smijeh. Metoda je primjenjiva u svakoj situaciji i svakom poslu, a ako se njome ne uspije kreativno riješiti problem, organizacije koje je primjenjuju svakako su na dobitku jer humorom se stvara dobra atmosfera u organizaciji. Primjena metoda je jednostavna, postavljaju se smiješna pitanja na koji se daju odgovori koji su uglavnom isto smiješni. Ponekad metoda samo nasmije uključene, a ponekad se upravo tom metodom generiraju dobre i kreativne ideje. U nastavku će u tablici 4. biti 10 smješnijih pitanja kako bi se vidjelo kako ona izgledaju.

Tablica 4. Smiješna pitanja

SMJEŠNA PITANJA
Kako bi bilo da se koristimo X-om pod vodom?
Kojih sve boja može biti X?
Kako s X-om ide hrana? Glazba?
Kako bi X mogao zvučati? Mirisati? Kakav bi još mogao imati okus?

Nastavak sa stranice 18.

Što bi se dogodilo kada bi X mogao letjeti?
Možemo li se pretvarati da je X nešto drugo?
Može li se X iskoristiti u prirodi?
Može li se X učiniti ljepšim? A može li smješnijim?
Ima li o X-u nekih šala, poslovice ili viceva?
Što o X-u misli moja majka? A moj najbolji prijatelj?

Izvor: Izradio autor prema Velimir Srića, 1992., str. 35.

### 2.6.14. Input – outout metoda

Srića (2003., str. 92.) navodi da se primjena metode temelji na zamisli da se svaki problem sastoji od 3 djela:

Ulaz: trenutna situacija nekog sustava

Izlaz: situacija u kojoj bi sustav trebao biti nakon provedbe određenih akcija

Proces: akcija kojom se ulaz transformira u izlaz korištenjem dostupnih resursa

(Srića, 2003., str. 92.)

Srića (2003., str. 92.) kaže kako se prvi korak ove metode ogleda u definiranju željenog stanja (Izlaza). Kada se jasno definira cilj, odnosno ono što se želi postići, treba se utvrditi trenutno stanje (ulaz). Nakon toga se kreće u generiranje kreativnih ideja kojima će se postići željeno, odnosno kojima će se ulaz transformirati u izlaz. Što je razlika između postojećeg i željenog veća, to je veći i napor koji treba uložiti.

Korake za rješavanje problema ovom metodom navodi Higgins (1994., str. 86.) :

1. Određivanje ulaza, izlaza (željenog stanja), ograničenja i uvjeta
2. S obzirom na ograničenja, razmisliti o načinima smanjivanja razlike između ulaza i izlaza
3. Koristiti attribute za predstavljene mogućih rješenja
4. Ponavljanje pitanja: „ Da li se ovim atributima može postići željeno stanje“
5. Ocjenjivanje dobivenih rješenja

(Higgins, 1994., str. 86.)

### **2.6.15. Što ako...?**

Kako bi što bolje objasnio tehniku VanGundy (2004., str. 214.) započinje opis s nekoliko neobičnih pitanja kao npr. „Što ako bi biljke mogle govoriti?“. (VanGundy, 2004., str. 214.). On navodi kako prilikom smišljanja ili čitanja/slušanja takvih neobičnih pitanja ljudima prolaze neobične misli ili slike kroz glavu, ali na kraju takva čudna pitanja dovode do promjene perspektive. Tehnika Što ako...? otvara um ljudi i tjera ih da istraže mogućnosti o kojima ranije nisu ni razmišljali. Tehnika se provodi u malim grupama od 4 do 7 sudionika.

Koraci za primjenu ove metode:

1. Voditelj upoznaje sudionike s tehnikom Što ako...?
2. Voditelj odgovara na sva pitanja sudionika, te se započinje s tehnikom Što ako...?
3. Potrebno je poticati sudionike da oslobode um i napišu sve izjave Što ako...? bez da razmišljaju o tome jeli nešto moguće ili ne.
4. Nakon što sudionici završe s pisanjem izjava Što ako...? trebaju sve izjave još jednom pročitati. Neka sudionici prilikom čitanja izjava koriste rečenicu „Ne možemo to učiniti, ali možda možemo...“. Dovršavanjem navedene rečenice dolazi se do ideja.

(VanGundy, 2004., str. 215.)

VanGundy (2004., str. 215.) navodi kako je Što ako...? jedna od najučinkovitijih tehnika, ali je ljudi često zanemaruju zbog njezine jednostavnosti. Međutim, ako sudionici s kojima se provodi tehnika slijede navedene korake i budu otvorenog uma, mogu se postići izvanredni rezultati.

### **2.6.16. Rastavljanje pitanja na komponente**

Svaki problem se sastoji od komponenata koje ili olakšavaju ili otežavaju njegovo rješavanje navode Clegg i Birch (2007., str. 106.). Kako navode Clegg i Birch komponente je tehnika koja se odnosi na rastavljanje problema na njegove komponente, te zatim rješavanja svake komponente. Za provođenje ove tehnike je vrlo bitno da se jasno definira problem, zatim se taj problem rastavlja na komponente (pojedinačno ili u grupi) te se nakon toga komponente rješavaju jedna po jedna.

Nadalje, oni navode da će se rastavljanjem nekog problema na njegove dijelove lakše riješiti taj problem. Uobičajeno se komponente zanemaruju jer su ljudi usredotočeni na veliki problem i uopće ne razmišljaju o njegovim komponentama. Rastavljanjem na komponente nudi se mogućnost da vlasnik problema riješi jednu po jednu komponentu problema, te na

kraju cijeli problem u cijelosti jer je lakše riješiti više manjih problema nego jedan veliki. Ova tehnika neće vlasniku problema dati originalna rješenja, ali dati će mu rješenje za problem koji je u početku bilo nemoguće riješiti, odnosno vlasnik problema je mislio da je problem nerješiv. Također, ako su potrebna originalna rješenja, moguće je tehniku koristiti na način da se prvo rastavi problem na komponente, a zatim da se prilikom rješavanja na svaku komponentu koristi neka druga tehnika rješavanja problema. Za provođenje ove tehnike nije potrebna posebna priprema, a može se provoditi i u grupi i pojedinačno.

### **2.6.17. Morfološka kutija**

Metodu morfološke kutije predstavlja Savransky (2000., str. 11. – 14.). On navodi kako ova metoda spaja različite parametre u nove nizove za kasniji pregled. Rezultat spajanja tih parametara je tzv. morfološka kutija/tablica/matrica. Najpoznatiji primjer morfološke kutije je zasigurno kemijski periodički sustav kojeg je osmislio ruski kemičar Mendeljejev.

Savransky (2000., str 11.) navodi da je latvijski izumitelj i znanstvenik Bush osmislio metodu decimalne matrice za traženje tehničkih rješenja koja se temelji na morfološkoj analizi. Bushova metoda ima sljedeće korake:

1. Precizno definirati problem koji se treba riješiti. U ovom koraku je bitno opisati sustav koji se proučava.
2. Opisati najvažnije funkcije i podsustave sustava (one potrebne za rad sustava).
3. Otkriti i popraviti sve moguće verzije realizacije svake funkcije i podsustava.
4. Skup dobivenih verzija uvesti u morfološku kutiju/tablicu/matricu.
5. Odabrati rješenja koja odgovaraju stupcima morfološke matrice.

Savransky ( 2000., str. 13. – 14.)

Nadalje Savransky (2000., str 14.) navodi kako savršena morfološka analiza predstavlja sve moguće načine kojima se može postići željeno stanje. Morfološkim analizama se dolazi do velikog broj mogućih rješenja, ali priprema takve matrice zahtjeva mnogo truda i vremena posebno ako su parametri međusobno zamjenjivi. Kao što je već rečeno morfološkom analizom dolazi se do velikom broja rješenja, čak i one male i jednostavne matrice sa  $10 * 10$  parametara daju 100 rješenja. Tu se javlja jedna od prepreka morfološke analize, a to je kako između tog velikog broja dobivenih rješenja izabrati ono pravo. Nažalost, morfološka analiza tu ne nudi jednoznačan odgovor, te bi se zato ta prepreka mogla navesti kao glavni nedostatak morfološke analize

## 2.6.18. Oluja mozgova

O jednoj od najpoznatijih tehnika kreativnog rješavanja problema govori West (2012., str. 163.). On navodi kako je cilj ove metode da se prikupi što više ideja za rješenje problema. Članovi iznose sve svoje prijedloge i ideje, čak i one koje su možda neizvedive. U ovoj metodi nije bitna kvalitetna ideja, već samo njihova količina. Ideja jednog člana može služiti da potakne ideju nekog drugog člana. Preporučljivo je da članovi sami generiraju svoje ideje prije nekog što ih predstave ostalim članovima tima. Vrlo važno je da se potiče iznošenje neobičnih, maštovitih i drukčijih ideje jer baš te ideje mogu dovesti to rješenja problema.

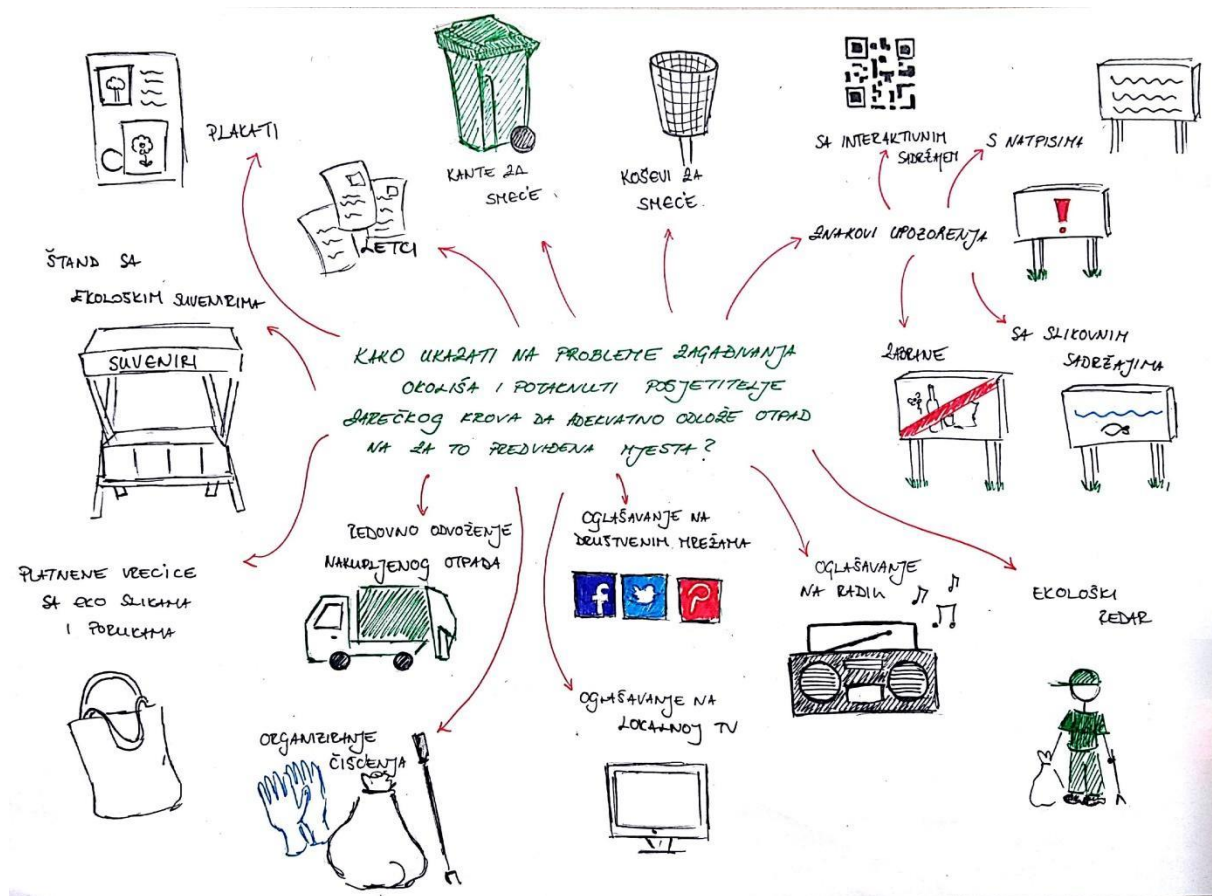
Raykh (bez dat., str. 1.) navodi da je začetnik metode je Alex Osborn. Tehnika se može koristiti kako u grupi tako i pojedinačno. Raykh navodi pet koraka za provođenje tehnike oluje mozgova:

1. Definiranje problema
2. Vizija željenog rezultata
3. Generiranje ideja
4. Evaluacija i rasprava o idejama
5. Odlučivanje (odabir rješenja)

(Raykh, bez dat., str. 1. – 2.)

Na slici 2. će biti prikazan jedan od mogućih načina primjene metode oluje mozgova.

Slika 2. Primjer primjene metode oluja mozгова na temu zagađivanja okoliša



Izvor: Zeleni zarečki krov, bez dat.

Kao prednosti ove tehnike West (2012., str. 163.) navodi:

- Dijeljenjem ideja stvara se plodna društvena interakcija
- Zadovoljstvo članova zbog sudjelovanja
- Svi članovi imaju osjećaj da pridonose rješavanju problema čime raste motivacija i zadovoljstvo

Tipične greške u korištenju tehnike oluje mozgovna:

1. Odsutnost pripreme faze oluje mozgovna (sudionicima mora biti jasno objašnjeno što trebaju raditi i problem mora biti dobro definiran)
2. Neuspješno odabrane teme za raspravu (kompliciranje teme koje zahtijevaju prethodno znanje i duboku raspravu)
3. U raspravi o rješenjima voditelj prihvaća samo kontrolni odgovor (samo poznati odgovor)
4. Redovita intervencija u radu grupe

(Raykh, bet dat., str. 3.)

Srića (2003., str. 101. – 102.) kaže da ima nekoliko drukčijih verzija oluje mozgova, koje se razlikuju u načinu dolaska do ideja odnosno postupka primjene metode. Obrnuta oluja je verzija oluje mozgova koja se zasniva na negaciji. U toj verziji oluje mozgova se igra đavoljeg advokata. Iznese neko određeno rješenje i iznose se mane i nedostaci tog predloženog rješenja. Obrnutom olujom se želi saznati što bi moglo omesti primjenu određenog rješenja, čime će organizacija doživjeti neuspjeh. Druga verzija oluje mozgova je izbor najorginalnije ideje. Ponekad se među predloženim i prihvaćenim idejama pokušava naći ona koja je najorginalnija, najčudnija i jedinstvena. Ovaj postupak je teško provediv u stvarnosti. Solo oluja je sljedeća verzija koju soba provodi na samome sebi i time se pokušava potaknuti sebe na proizvodnju kreativnih ideja i kreativno razmišljanje.

Srića (2017., str. 233.) navodi da se često pa čak i svakodnevno može provoditi „mala“ oluja mozgova s prijateljima, na kojoj možemo riješiti neki osobni problem ili problem koji imamo u našoj grupi prijatelja.

## **2.6.19. Zapisivanje misli**

O tehnici zapisivanja misli govori Cotton (2016., str. 39. – 40.). On navodi kako je zapisivanje misli brza, demokratska i tiha metoda oluje mozgova. Za provođenje metode potrebni su listovi A4 papira sa tablicom i zapisanim naslovom (problemom), uz to na papiru, u tablici se nalazi ostavljen prostor u koji će sudionici upisivati ideje. Ova metoda je posebno je korisna za prikupljanje ideja od sudionika koji ne vole ne glas davati prijedloge u grupnim vježbama ili kada se treba riješiti nekoliko problema istovremeno. Također je metoda korisna kako bi se spriječilo da glasniji članovi dominiraju i nametnu svoje mišljenje drugima.

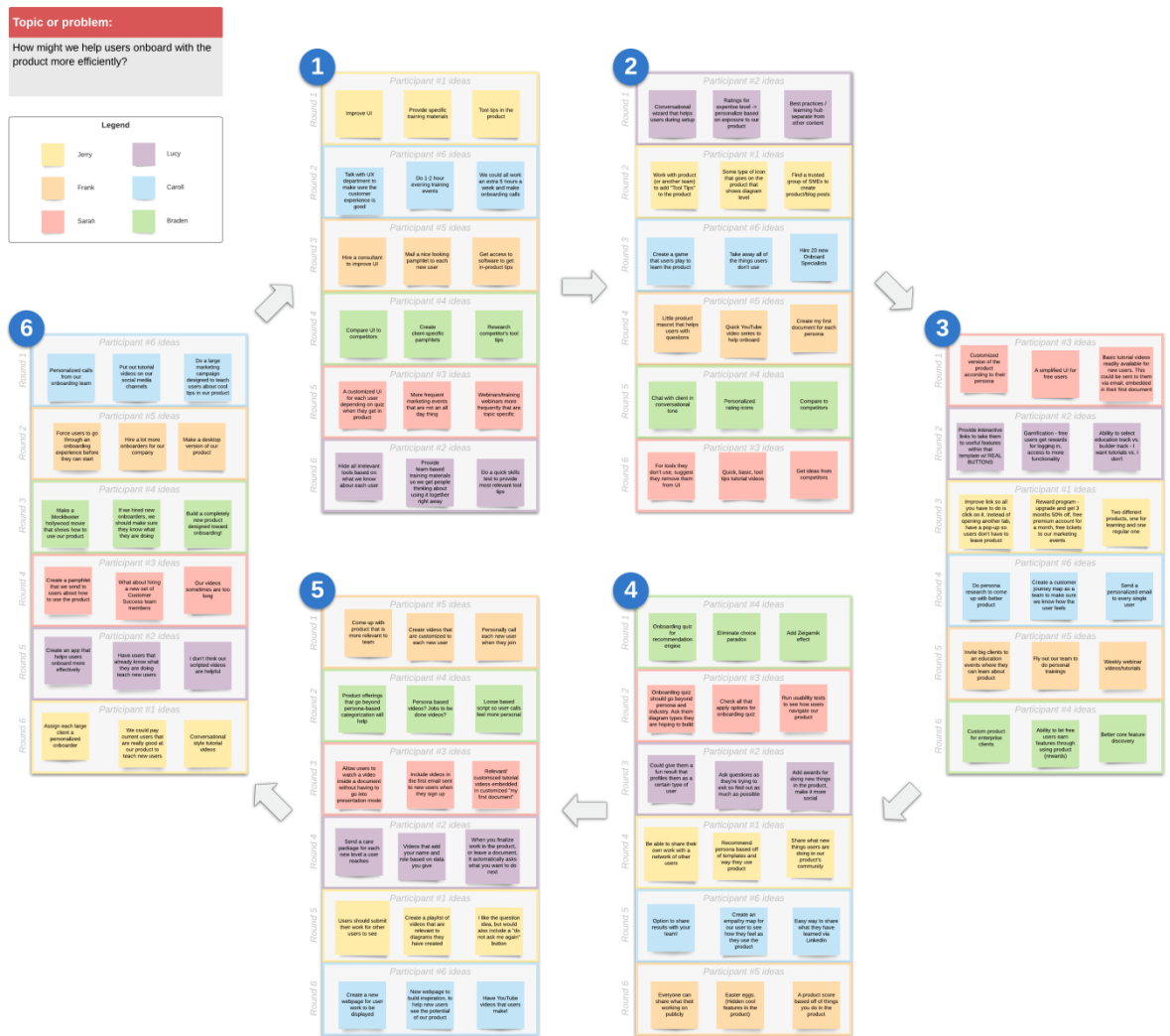
Način provođenja tehnike zapisivanja misli u maloj grupi:

1. Davanje papira svakom sudioniku.
2. Svaki sudionik na vrhu papira treba zapisati svoj problem i ime.
3. Rotiranje listova tako da svaki sudionik može dodati svoju ideju rješenja problema. U slučaju da neki od sudionika nema ideju za rješenje problema mogu poslati list sljedećoj osobi.
4. Listovi se rotiraju sve dok se ne potroše sve ideje za rješenje problema.
5. Na kraju, list se vraća vlasniku papira odnosno vlasniku problema.
6. Vlasnik papira proučava navedene ideje i implementira onu koja mu se čini najbolja.

(Cotton, 2016., str. 39.):

Na slici 3. bit će prikazano kako se provodi tehnika zapisivanja misli.

Slika 3. Postupak metode zapisivanja misli



Izvor: Lucid Content Team, bez dat.

Način provođenja tehnike zapisivanja misli u velikoj grupi:

1. Davanje lista papira svakom sudioniku.
2. Svaki sudionik na vrhu papira piše zajednički problem i ime.
3. Svaka osoba treba napisati jednu ideju odnosno rješenje problema. Cilj je da sudionik kod kojeg je list napiše sve ideje kojih se može sjetiti.
4. Papir se daje drugoj osobi koja dodaje svoje ideje na papir, ali i ideje potaknute tuđim idejama koje već pišu na papiru.
5. Kad je svatko napisao nešto na papir, prosljedio papir i ako se nema više ideja, papir se vraća na početak, od sudionika od kojeg je krenuo (vlasniku).
6. Vlasnik analizira sve dobivene ideje i implementira onu koja mu se čini najbolja.



(Cottonu, 2016., str. 40.)

Cotton (2016., str 40.) navodi kako prilikom provođenja tehnike kako u maloj, tako i u velikoj grupi sudionici trebaju pisati čitko kako bi vlasnik moga sve ideje pročitati. Tijekom provođenja tehnike moglo bi doći do toga da netko preispituje nečiju ideju i kaže da nije dobra, u takvom slučaju vlasnik treba opomenuti sudionike i reći im da rade u tišini.

## **2.6.20. Delfi metoda**

Srića (1992., str. 45.) navodi poznatu metodu prognoziranja koja se koristi za poticanje kreativnog razmišljanja, a poznata je pod nazivom Delfi metoda. Ime je dobila prema svetištu starih Grka, gdje je proročica Pitija, očarana parama iz utrobe zemlje, smišljala dvosmislena proročanstva (Srića, 1992., str. 45.). Danas se Delfi metoda najviše koristi za tehnološka predviđanja.

Defi metodu objašnjava Cotton (2016., str. 71. – 72.). Cotton navodi kako ova metoda nudi mogućnost predviđanja budućnosti. Provodi se putem anonimnog upitnika u kojim sudionici (stručnjaci) razmjenjuju mišljenja, a voditelj na kraju uspoređuje i sažima stajališta sudionika iz upitnika. Anonimnost upitnika nudi mogućnost da sudionici (stručnjaci) iznesu vlastita mišljenja bez straha. Upitnici se ponavljaju više puta sve dok se ne dođe do zajedničkog mišljenja i rješenja stručnjaka koji ispunjavaju upitnike. Cilj je postići konsenzus. Voditeljima je potrebno vrijeme i strpljenje za Delfi metodu jer je to najsporija metoda.

Cotton (2016., str 71.) navodi kako je ova metoda posebno pogodna kada se želi znati kolika je vjerojatnost nekog događaja koji će se dogoditi u budućnosti. Npr. predviđanje prodaje nekog novog proizvoda koji se želi izbaciti na tržište.

Način provođenja Delfi metode:

1. Imenuje se voditelj, bilo bi dobro da voditelj ima iskustva sa istraživanjem i prikupljanjem informacija.
2. Bira se tim stručnjaka – osobe koje imaju relevantna znanja i vještine o temi diskusije.
3. Jasno definiranje problema kojeg je potrebno riješiti.
4. Prvi krug: stručnjaci ispunjavaju anonimne upitnike za početak prikupljanja informacija. Odgovori iz upitnika se skupljaju, uklanja se nebitan sadržaj i provjerava se postoji li zajedničko mišljenje.
5. Drugi krug: formira se novi upitnik na temelju odgovora iz prvog kruga. Stručnjaci ispunjavaju taj novi upitnik, a odgovori se ponovo uspoređuju i analiziraju (kao i u prvom krugu).

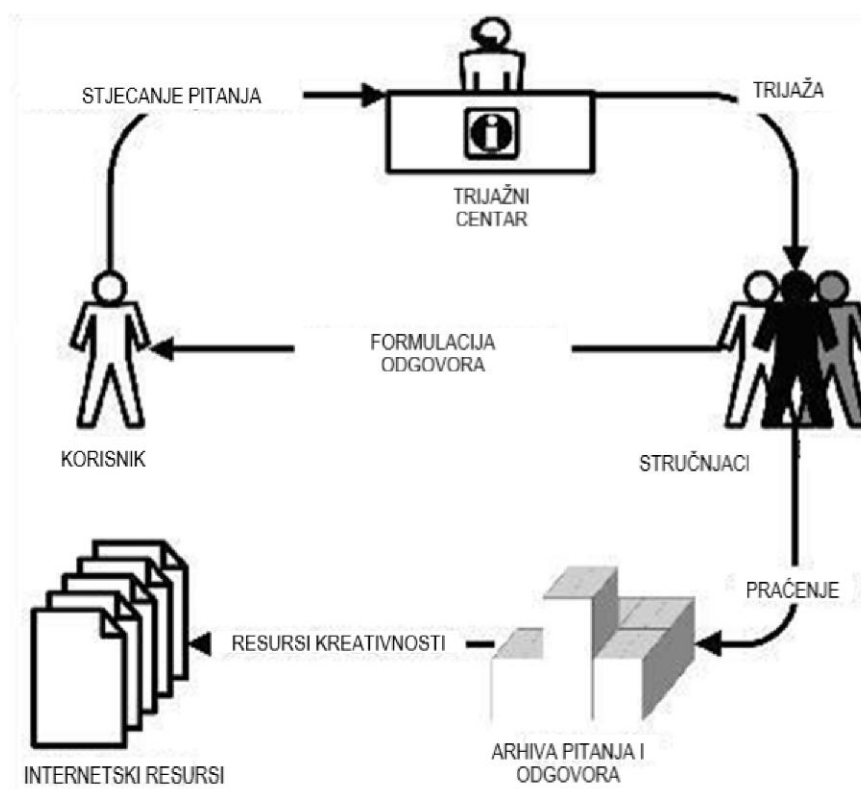
6. Treći krug: formira se novi upitnik koji je ujedno i posljednji, na temelju odgovora u prethodna dva kruga. Treći upitnik služi za donošenje odluke, odnosno odabir rješenja. Odluka je ono mišljenje odnosno rješenje oko kojeg su se stručnjaci složili (zajedničko mišljenje). Iznimno, u slučaju da u navedena tri kruga nema zajedničkog mišljenja, može se formirati još upitnika dok se ne postigne konsenzus.
7. Analiziraju se odgovori iz posljednjeg upitnika i planiranje rješenja na temelju zajedničkog mišljenja stručnjaka.

Cottonu (2016., str. 71. – 72.)

Cotton (2016., str. 72.) navodi kako voditelji trebaju biti posebno oprezni u korištenju Delfi metoda. Prva stvar se odnosi na to da se problem mora jasno i točno definirati bez greške. Ako stručnjaci primijete grešku mogu je iskoristiti i sabotirati cijeli proces, jer su izuzetno pedantni i vole biti u pravu. Također, voditelji moraju biti vrlo strpljivi, jer je Delfi metoda (kao što je već navedeno) spora, a postoji mogućnost da će trebati puno vremena da stručnjaci odgovore na upitnik jer su zauzeti sa svojim poslom.

Na slici 4. je vidljiv postupak korištenje Delfi metode.

Slika 4. Postupak korištenje Delfi metode



Izvor: Izrada autorice prema Puntomarineo, 2019.

### **2.6.21. Dnevnik ideja**

VanGundy (2004., str. 55.) navodi sljedeću tehniku za kreativno rješavanje problema, pod nazivom dnevnik ideja. On navodi kako su ideje prolazne. Nekad ih osobe uhvate, a nekad ne. Zanimljivo je da najbolje ideje ljudima na pamet padaju kada ne rade na problemu npr. prije spavanja, dok peru zube, voze auto, pod tušem i sl. No problem nastaje kada se ne možemo sjetiti ideja do kojim smo tad došli. Rješenje tog problema je dnevnik ideja, sve ideje koje nam sinu bilo kad trebamo zapisivati. Cilj tehnike je potaknuti sudionike da generiraju što više ideja. Tehnika se provodi u malim grupama (4 – 7 članova).

Koraci za provođenje metode:

1. Prije provođenja tehnike sudionici u bilježnicu ili neki drugi medij (npr. diktafon) trebaju zabilježiti ideje koje im padaju na pamet. Proces bi trebali započeti barem tjedan dana prije prvog sastanka.
2. Bitno je da sudionici trebaju zabilježiti sve ideje kojih se sjete.
3. Na prvom sastanku je potrebno rasporediti sve sudionike u grupe od 4 do 7 članova. Sudionici uspoređuju bilješke, te svi iznose svoje ideje, ne ponavljajući pritom ideje koje su već iznesene.
4. Nakon što su sve ideje iznese, biraju se tri najbolje, te prijavljuju ostalim grupama.
5. Sada sve grupe zajedno moraju raspraviti o svim idejama koje su čuli i odabrati tri najbolje.
6. Zatim se između te tri ideje, bira najbolja.
7. Na kraju se bilježe sve ideje, čak i one koje nisu bile izabrane i spremaju za kasniju procjenu.

VanGundy (2004., str. 56.)

### **2.6.22. Sinektika**

Sljedeća tehnika kreativnog rješavanja problema se zove Sinektika i nju objašnjava Proctor (1999., str. 156. – 158.). Porijeklo ove tehnike nalazi se u tehnici oluje mozgova, stoga ne čudi da se problemi sinektikom rješavaju na vrlo sličan način kako kod tehnike oluje mozgova. Primarni cilj ove tehnike je postići da se poznato čini čudnim i da se čudno čini poznatim. Kako bi se poznato učinilo čudnim i čudno poznatim u sintetici se koriste analogije i metafore. Prije korištenja ove metode potrebno je steći vještine i iskustvo, jer se smatra da je sinektika jedna od najtežih tehnika rješavanja problema.

Sinektika je tehnika izmišljanja novih načina za rješenje problema, bez da se zna koji problem se rješava, i to je razlika između sinektike i oluje mozgova. U početku se rješava

lažni problem, a tek nakon što se prikupi nekoliko rješenja za lažni problem, vođa sudionicima govori koji je pravi problem te se na njemu kraće raditi. Prilikom smišljanja ideja i rješenja koriste se analogije i metafore. Sinektika se provodi u grupi u kojoj se nalazi od 6 do 8 članova plus voditelj. Sve osobe koje se nalaze u grupi trebaju imati potrebne vještine, znanja i iskustvo za korištenje ove tehnike

## 3. Rad u timu

### 3.1. Tim i radna skupina

Tudor i Srića (1998, str. 12. – 15.) navode kako tim i radna skupina nisu isti pojmovi, pa će prije svega biti objašnjena njihova razlika. Radna skupina je skupina osoba koje su povezane nekim obilježjima ili unutrašnjim sponama. Tim je skupina osoba koji teži ostvarenju nekog zajedničkog cilja. Glavna razlika se očituje u tome da su svi timovi skupine, ali se svaka skupina se ne ponaša kao tim.

Koboli i Žižak (2006., str. 368. – 371.) navode kako svaka radna skupina ima tri glavna obilježja: kao prvo obilježje navode da radna skupina ima cilj postojanja, djelovanje skupine mora biti usmjereno ka ostvarenju tog cilja, radna skupina mora imati voditelja koji će skupinu voditi prema ostvarenju cilja. Također navodi se još kako postoje otvorene i zatvorene skupine. Zatvore skupine se često izolirane, unutar njih se nalazi središnji autoritet (voditelj), svojim članovima ne dopuštaju izlazak iz skupine, te članovi zatvorenih skupina većinu svojih potreba zadovoljavaju unutar skupine. Otvorene skupine su više okrenute prema „vanjskom svijetu“, članovi otvorenih skupina samo manji dio potreba zadovoljavaju u skupini, članovi nisu toliko povezani, česta promjena članstava. Navodi se još kako ni jedna radna skupina nije savršena. Te se zbog svega navedenog zaključuje kako je već i navedeno da tim može biti jedna od vrsta radnih skupina. Jedna od ključnih razlika između radne skupine i tima je u tome što se zadatci radne skupine mogu podijeliti u segmente pa svaki član radne skupine radi samostalno na svom segmentu, dok je za timski rad ključno da članovi rade zajedno na ostvarenju zajedničkog cilja. Nadalje tim i radne skupine su različitog sastava, okolnosti nastanka, trajanja, veličine, te su usmjereni ka ostvarenju različitih ciljeva. Postoje velike razlike između ponašanja članova tima i članova radne skupine. U tablici 5. će biti nabrojano nekoliko razlika u ponašanju.

Tablica 5. Razlike između ponašanja članova tima i članova radne skupine

Članovi tima	Članovi radne skupine
prihvataju međuovisnost	skupinu doživljavaju kao formalnost
mogu odgoditi osobnu korist	svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak
pridonose zajedničkom cilju	manje iskazuju svoje mišljenje
stvaraju ozračje povjerenja	nemaju povjerenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke
sudjeluju u odlučivanju zauzimaju se za dogovorene ciljeve.	smatraju da je konformnost važnija od rezultata
izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, neslaganja	oprezni su, stupanj povjerenja u skupini je malen
sukobe vide kao sastavni dio odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja	izbjegavaju međusobno suočavanje
nastoje razumjeti gledišta drugih članova	smatraju da je neslaganje štetno
svjesni su da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku	rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe
daju i primaju podršku	ne rješavaju sukobe

Izvor: Izradio autor prema Kobolt, Žižak, 2006., str. 371.

Rad u timu najrašireniji je oblik obavljanja složenih profesionalnih zadataka, za čije otvaranje su potrebna znanja i vještine iz istih ili sličnih područja. Integriranje znanja i iskustva članova tima u rješavanju zadataka je svrha osnivanja tima i timskog rada (Kobolt i Žižak, 2006., str. 367.).

Nadalje Kobolit i Žižak (2006., str. 371.) navode kako međusobna suradnja članova tima omogućava usklađivanje organizacije i sadržaja rada i međusobno upoznavanje. Zbog toga ključan uvjet za uspješan rad u timu su kvalitetni odnosi među članovima tima.

Rozman (1993.) prema Kobolt i Žižak (2006., str. 369. – 370.) navodi sljedeća obilježja tima:

- Zadatci usmjereni ka ostvarenju ciljeva. Pokretačku moć u timu čine zadatci i ciljevi s kojima se članovi slažu i koje prihvaćaju. S obzirom na to može se reći da se članovi tima poistovjećuju kako sa zadatcima, tako i sa ciljevima timskog rada.
- Uspješno djelovanje članova tima omogućuje ispunjene zadatka i postizanje ciljeva. Timovi se većinom sastoje od 2 do 12 članova, a veličina tima ovisi o zadatku i cilju koji se treba postići. Jedna od najvažnijih varijabli uspješnog djelovanja timova je povezanost među članovima tima.
- Za djelovanje tima jako bitna uloga voditelja. Osobna obilježja i profesionalne kompetencije voditelja tima mogu se direktno povezati sa funkcioniranjem tima. Malim, uhodanim timovima nije potreban voditelj, već samo koordinator tima.
- Uspostavljenje međusobne razmjene uključuje sljedeće: razmjenu informacija, osobnih i profesionalnih iskustava i znanja, te kvalitetnu komunikaciju.

Rozman (1993.)

### **3.2. Timski rad: izazovi i problemi**

Svatko tko se susreo s timskim radom zna da se uz rad u timu vežu mnogi problemi i izazovi. Neki od najčešćih problema i izazova navodi Smith (2000., str. 35.):

- Članovi koji ne rade svoj dio posla
- Članovi koji ne sudjeluju u razgovoru
- Poteškoće u planiranju grupnih sastanaka
- Podskupine koje isključuju ili okupljaju jednog ili više članova.
- Članovi koji se ne ponavljaju na sastancima.
- Članovi koje na sastanke dolaze ne pripremljeni.
- Vrijeme potrošeno na razgovor izvan posla.
- Članovi i/ili tim bez jasnog fokusa i cilja.
- Članovi koji dominiraju razgovorom.
- Članovi koji žele napraviti cijeli projekt sami jer ne vjeruju drugima.
- Nedostatak jasnog dnevnog reda i/ili skriveni planovi.

- Nedostatak predanosti radu tima od pojedinih članova.
- Neučinkovite i neprikladne odluke i procesi donošenja odluka.
- Suzbijanje sukoba među članovima grupe

Smith (2000., str. 35.)

Za sve navedene probleme postoji rješenje, bitno je da se problemi uoče i rješavaju navodi Smith (2000., str. 35.). Nadalje on navodi da ako se problemi pravovremeno rješavaju članovi će biti zadovoljniji, te u skladu s tim bolje i učinkovitije raditi. S druge strane ako se problemi rješavaju članovi se mogu grupirati u podskupine čime dolazi do problema. Od timova u kojima se problemi ne rješavaju su bolji, učinkovitiji i produktivniji pojedinci koji rade sami.

## 1.1. Grupne norme

Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008., str. 157.) navode da grupe i timovi razvijaju norme u svrhu omogućavanja nadzora članova i utjecanja na njihovo ponašanje. Definicija kaže: „Norme su svojevrsna nepisana pravila koja se odnose na očekivano i prihvatljivo ponašanje članova grupe. To su zajedničke i standardne smjernice ponašanja, koje slijedi većina članova grupe.“ (Izvor: Bahtijarević-Šiber i suradnici, 2008., str. 157.) Norme su nepisana pravila koja su zajednička svim članovima tima i svi članovi se moraju pridržavati tih normi i ponašati u skladu s njima. Norme zajednički razvijaju svi članovi grupe i/ili tima.

Temeljne značajke normi bit će navedene prema Bahtijarević-Šiber i suradnicima (2008., str. 157.), a one su:

- Ne primjenjuju se na osjećaje i mišljenja članova, već samo na njihovo ponašanje
- Razvijaju se kroz duži vremenski period
- One su strukturalna obilježja grupe koje pojednostavnjuju skupne procese djelovanja
- Razvijaju se sukladno problemima, koje članovi smatraju važnima

Prema Bahtijarević-Šiber i suradnicima (2008., str. 157.) norme određuju čimbenike poput: stupanj radnog outputa, socijalni odnosi, razmjena informacija među članovima, način odijevanja, radni sati, stav prema rokovima, način interakcije, način obavljanja zadaća. Pod najvažnije spadaju: radne norme i norme interpersonalnog ponašanja.

Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008., str. 157.) navode da se radne norme odnose na: sigurnost, intenzitet, brzinu, trajanje i metode rada, dopuštenu količinu izgubljenog vremena,



razinu proizvodnosti, a ponekad i na grupni otuput i organizacijske proizvodnosti. Radne norme označavaju zajedničko rješavanje problema vezanih uz posao.

Prema Bahtijarević-Šiber i suradnicima (2008., str. 157.) norme interpersonalnog ponašanja se odnose na određivanje socijalnog ponašanja za aktivnosti izvan radnog vremena, ali i određivanje ponašanja vezanog uz rad. Omogućuju: način rješavanja interpersonalnih problema (poput rješavanje sukoba, pomaganje među članovima, nagrađivanje i dr.) i predviđanje ponašanja drugih članova tima i/ili grupe.

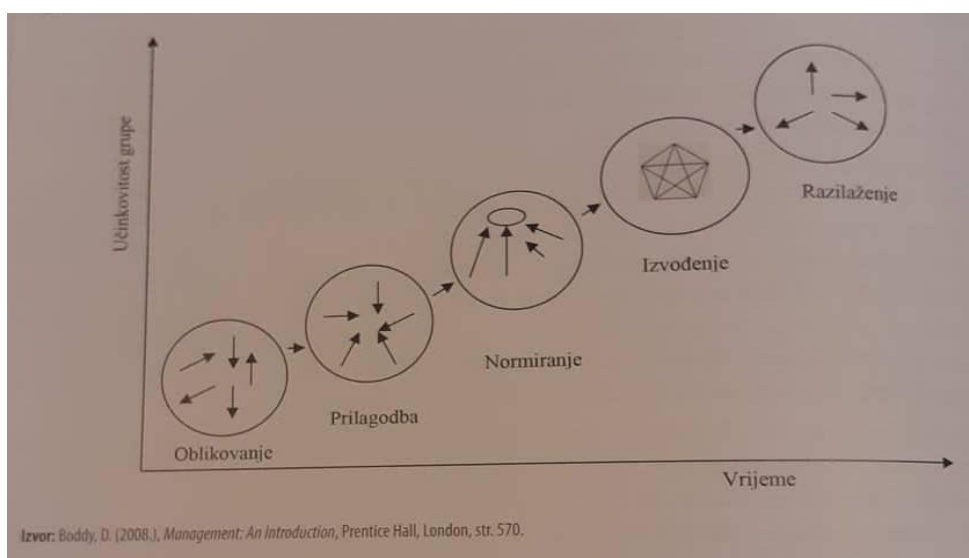
Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008., str. 157.) navode da grupa vrši pritisak na svoje članove da poštuju norme, te kažnjava kršenje normi.

Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008., str. 157.) pišu da je zadatak menadžera i vođe tima da omogući ravnotežu između pridržavanja normi i odstupanja od normi. Određena razina odstupanja od normi upućuje na to da ih treba promijeniti jer nisu svrsishodne, dok je određena razina pridržavanja normi potrebna za usmjeravanja i nadzor ponašanja članova i funkcioniranja grupe, a sve u svrhu postizanja ciljeva grupe.

### 3.3. Faze razvoja tima

Cingula i suradnici (2016., str. 260.) navode pet faza razvoja tima, koje su razvili Tuckam i Jensen, a to su: oblikovanje, prilagodba, normiranje, izvođenje, razilaženje. Na slici 5. bit će prikazano tih pet faza razvoja tima.

Slika 5. Faze razvoja tima



Izvor: Cingula i suradnici, 2016., str. 260.

Prema Cinguli i suradnicima (2016., str. 260.) prva faza razvoja tima je **oblikovanje**. U prvoj fazi se pojedini zaposlenici pridružuju grupi zbog projekta ili zadatka kojeg trebaju obaviti. Članove tima odabire menadžer s obzirom na njihove funkcijska, tehnička i ostala znanja i vještine. Po dolasku u tim saznaju tko su ostali članovi, razmjenjuju informacije o sebi jedni s drugima, Pokušavaju saznati što se od njih očekuje, Iznose vlastito mišljenje o načinu rada tima, pokušavaju ostaviti što bolji dojam i pronaći svoje mjesto u grupi.

Cingula i suradnici (2016., str. 261.) navode da je druga faza razvoja tima **prilagodba**. Druga faza započinje kada članovi krenu raditi, a kao posljedice se javljanju nerijetki sukobi između članova. U ovoj fazi do izražaja dolaze prioriteta, interesi, očekivanja od grupe, pogledi kako treba nastaviti raditi na projektu koji se uglavnom razlikuju. Članovi imaju različita razmišljanja o tome kako grupa treba raditi. Faza prilagodbe često je neučinkovita, a može biti i destruktivna. Razlog toga je borba za vlast unutar grupe, nema poistovjećivanja sa ciljevima grupe, te opći metež koji nastaje zbog čestih sukoba. Ovu fazu poneke grupe ne uspiju prevladati.

Treća faza razvoja tima je **normiranje** navode Cingula i suradnici (2016., str. 261.) Treću fazu karakteriziraju prvi znaci usklađenosti i povjerenja među članovima, te stišavanje svađa. Dogovaraju se načini zajedničkog rada te se uspostavljaju opće prihvaćene norme glede pristupa zadatku, komunikacije među članovima i prevladavanja različitosti. Postoji mogućnost razvoja zajedničkog jezika, a odgovornosti i uloge su jasno definirane. U ovoj fazi tim započinje s učinkovitim obavljanjem posla.

Prema Cinguli i suradnicima (2016., str. 261.) četvrta faza razvoja tima je **izvođenje**. U ovoj fazi tim uspješno obavlja posao, pridržava se određenih standarda i postiže unaprijed postavljene ciljeve. Pomoću efekta sinergije postiže se optimalna efektivnost. Mnogi timovi nikad ne stignu do ove razine razvoja.

Za posljednju, petu fazu razvoja tima Cingula i suradnici (2016., str. 261.) navode **razilaženje**. Faza u kojoj se tim raspušta jer je projekt i/ili zadatak obavljen. Članovi tima sa sobom nose stečeno iskustvo i uspomene na međusobnu suradnju i rezultate koje su ostvarili, što će im svakako dobro doći na budućim projektima. Tim se razilazi i u situaciji kada se ne može obaviti dobiveni zadatak, u tom slučaju menadžer tima dolazi u neugodnu situaciju.

### 3.4. Razvoj novog tima

Tudor i Srića (1998., str. 184.) navode četiri stadija kroz koje prilikom razvoja prolazi svaki novi tim:

1. Prvi stadij: novoutemeljeni tim
2. Drugi stadij: tim koji se orijentira
3. Treći stadij: tim koji izrasta
4. Četvrti stadij: razvijeni tim (uigrani, pravi tim)

(izvor: Goran Tudor, Velimir Srića , 1998., str. 184.)

Tudor i Srića (1998., str. 184.) kažu da je svaki navedeni stadij jednako bitan, i svaki pridonosi tome da se tim razvija i raste. Zadaća voditelja tima je da bude potpora timu i svim članovima, te da vodi tim kroz sve navedene stadije. U nastavku će biti objašnjena svaki stadij.

Tudor i Srića (1998., str. 184.) kao prvi stadij navode **novoutemeljeni tim**. Ovdje je riječ zapravo o radnoj skupini koja može postati tim ako bude radila dobro. Uspjeh radne skupine ovisit će o njenom radu, prednosti i zalaganju u ovoj početnoj fazi timskog djelovanja. Obilježja ovog stadija:

- Nerealno visok radni moral
- Nedovoljno poistovjećivanje sa zajedničkim ciljevima
- Početni stupanj integracije članstva
- Razmjerno slaba učinkovitost na poslovima zbog kojih je tim utemeljen (velika potrošnja energije na sebe sam)

(izvor: Goran Tudor, Velimir Srića , 1998., str. 184.)

Tudor i Srića (1998., str. 184.) navode da se u ovom stadiju članovi tima počinju upoznavati i pokušavaju se međusobno povezati i/ili zblížiti. Također članovi u ovom stadiju pokušavaju izboriti svoje mjesto u timu, odnosno traže mjesto za sebe u strukturi skupine. U ovom stadiju voditelj tima pokušava svakom članu dodijeliti njegovu ulogu u timu, te objasniti koji je posao svakog pojedinca, uz to zadaća voditelja je da predstavi timu ciljeve koji se žele postići jer upravo postizanje tih ciljeva je ono što je primarni posao tima. Još jedna stvar koja će biti vidljiva u ovoj fazi je potraga članova tima za članovima koji su im slični s kojima bi se mogli družiti. Kohezija skupine je tek u začetku. Tim je začeo u trenutku kada članovi tima timski zajednički cilj osjete kao svoj cilj i kada počnu vjerovati da zajedno mogu učiniti nešto.

Također, Tudor i Srića (1998., str. 185.) navode kako će se i na ovom, kao i na svakom drugom početku, pojaviti neke slabosti i problemi. U novoutemeljeno timu problem će proizaći iz ne poznavanje članova, s obzirom da je tim novi članovi se još dobro ne poznaju. Zbog toga će često dolaziti do suprotnih mišljenja, a neki članovi neće imati hrabrosti da iznesu svoje mišljenje koje je drugačije. Te probleme će povećavati postojanje autoriteta. Mnogi članovi će se zapitati: „Gdje se ja to nalazim?“, „Koji je moj zadatak?“. (Tudor, Srića, 1998, str. 185.).

Tudor i Srića (1998., str. 185.) navode da članovi tima ne vjeruju prvom dojmu. Odnosno da se sude o drugim članovima dok ih dobro ne upoznaju, U početku svi svojom zatvorenošću prikrivaju svoje slabosti i ne pokazuju pravog sebe. Međutim, s vremenom će se članovi upoznati, a ako nema početnih predrasuda mogu stvarno dobro funkcionirati.

Tudor i Srića (1998., str. 185.) navode da je uloga voditelja u timu bitna, a u ovoj fazi je najvažnija. Tim se ne može razviti ni početi raditi, a čak ni upoznati bez voditelja. Voditelj je osoba koja timu objašnjava i predstavlja cilj kojem teže, dodjeljuje uloge i sukladno tome zadatke članovima, potiče povezanost i suradnju članova i teži stvaranju dobrog međuljudskog odnosa u timu. U ovoj fazi voditeljeva potpora, obavljanje poslova odnos prema članovima i zapravo sve što on radi imat će odlučujuću ulogu o uspješnosti tima.

Tudor i Srića (1998., str. 186.) kažu kako je u prvoj fazi potrebno napraviti reviziju i vidjeti trebali li se što popraviti, promijeniti ili nadopuniti. Također u ovom stadiju nastala je radna skupina, ali tim još ne postoji.

Tudor i Srića (1998., str. 187.) kao drugi stadij navode da se **tim orijentira**. Nakon početnog upoznavanja i privikavanja na zajednički rad radna skupina polako počinje dobivati obilježja tima. Sva se odvija vrlo sporo, dok članovi tima teže brzim rezultatima. Također, struktura odnosa u timu još uvijek nije do kraja postavljena. Međutim, voditelj zna što se točno događa. Prema njegovim očekivanjima:

- Skupno raspoloženje opada!
- U timu je veliki broj nezadovoljnih, Jedni su nezadovoljni zbog slabog napredovanja tima, drugima smetaju ograničenja koja im nameće skupina, dok treći još nisu pronašli svoje mjesto u skupini.
- Veliki dio radne energije usmjeren je u razvoj timskih obilježja. Tu se prvenstveno misli na podržavanje različitosti u mišljenjima, kreativnost, odlučivanje i komunikaciju!
- Radna djelotvornost je skoro jedna kao i kod prosječnih radnih skupina!
- Polako postaju primarni timski ciljevi!

(Tudor i Srića, 1998., str. 187.)

Tudor i Srića (1998., str. 187.) kažu da u ovoj fazi upoznavanje članova tima će završiti, skupina će početi učinkovitije raditi i više ulagati u sebe samu. Ovaj stadij bit će prepoznatljiv po stečenim timskim obilježjima: članovi više brinu jedni o drugima, jača povezanost među članovima, većina članova želi sudjelovati u zajedničkim aktivnostima. Također i komunikacija se poboljšala. Priča se otvorenije, članovi slušaju jedni druge, članovi više nemaju toliko straha od iznošenja svog mišljenja, izravnije se sučeljavaju stajališta, te za govor članovi ne moraju skupljati hrabrost. Česta pojava su „leteći“ sastanci, raste

povezanost među članovima, članovi si međusobno pomažu, nadopunjuju se, razmjenjuju poruke. Članovi polako počinju shvaćati da se do rezultata dolazi sporo i mukotrpno. U ovoj fazi se počinju javljati i prigovaranja pojedinih članova zbog timske nedjelotvornosti. Ozračje tima će slabiti zbog sporije punjenja poznatih spremnika timske motivacije: uživanje u timskom radu koje donosi plodove, smirenje zbog zadovoljavanja osobnih potreba, zadovoljstvo zbor pripadanja uspješnoj skupini.

Tudor i Srića (1998., str. 188.) kaže da će se u ovom stadiju tim susresti s nizom poteškoća: prisutnost osjećaja nemoći da se stvari pokrenu i da se krene raditi u pravom smjeru, dolazi do ljutnje zbog različitih stajališta o prioritetima rada, operativnim planovima, odabiru metoda i faznim ciljevima. Ovi problemi nose i posljedice u vidu pada raspoloženja i frustracija kod članova. Kod pojedinih članova dolazi do mogućnosti stvaranja negativnih reakcija prema voditelju i kolegama.

Tudor i Srića (1998., str. 188.) navode da je uloga voditelja i u ovom stadiju ključna jer voditelji još uvijek usmjerava članove tima prema postavljenom cilju. Uz to voditelj potiče stvaranje što boljeg timskog ozračja, pomaže u izgradnji što snažnije unutarnje kohezije i utiče na razvoj drugih timski obilježja. Naravno cijelo vrijeme je potrebno da voditelj nadgleda i podupire članove u obavljanju zadataka. Vještine, kompetencije i znanja voditelja o timskom radu posebno će doći do izražaja kod: poticanja članove na iznošenje mišljenja i otvoreno sukobljavanje istih, stvaralačkog argumentiranja i kritiziranja rasprave, što će u konačnici dovesti do generiranja toliko potrebnih ideja.

Tudor i Srića (1998., str. 189.) kao treći stadij navode da **tim izrasta**. Nakon što je tim uspješno prebrodio drugi stadij i krizu koja se javlja zbog sporog napredovanja, tim će se početi formirati u povezanu i skladnu cjelinu. Obilježja trećeg stadija:

- svi članovi su u potpunosti prihvatili timske ciljeve
- članovi su predani radu i dobro raspoloženi
- radna djelotvornost raste i stvaraju se vidljivi rezultati
- ostvareni rezultati dovode do sve veće unutarnje povezanosti članova tima
- dio energije se preusmjerava na održavanje usvojenih timskih obilježja

(Tudor i Srića, 1998., str. 189.)

Tudor i Srića (1998., str. 189.) navodi da u ovim stadiju članovi komuniciraju bez ikakvih poteškoća i učinkovito uz veliku razinu suradnje među članovima. Zbog toga u ovom stadiju dolaze nove prilike za učinkovitije pojedinačne poslovne doprinose, veću razinu kreativnosti i nadopunjavanje usklađenim djelovanjem. U ovoj fazi vladat će dobro raspoloženje i povezanost među članovima će biti na visokoj razini, norme tima će se učvršćivati, dolazi do upotrebe novih vještina i izbora novih metoda rada. Jedina stvar na

koju tim treba upozoriti je na ponašanje u skladu sa značajkama tima. Tek kada konstruktivna kritika i stvaralačka komunikacija dobiju prvenstveno značenje u timu započinje izrastanje u pobjednički tim.

Tudor i Srića (1998., str. 190.) navodi kako je u ovoj fazi djelovanje voditelja i dalje nužno, ali nije više u središtu tima. Tu među temeljne voditeljeve zadaće spadaju: nadzor nad obavljanjem i provođenjem poslova, nastavlja sa planskom izgradnjom tima i utemeljivanje poslovnih procesa. Za sve to u ranijim stadijima nije bilo dovoljno vremena. Ovo je razdoblje u kojem dolazi do sazrijevanja različiti osobnih vještina članova kao što su npr. brzo čitanje, prezentiranje, pamćenje i sl., ali tu također dolazi i do usavršavanja metoda timskog djelovanja.

Tudor i Srića (1998., str. 191.) kao četvrti stadij navode da je **tim razvijen**. Ovo je posljednji stadij u kojem tim ima veliku učinkovitost, približno punu proizvodnju, te izrazito jaku timsku, ali i pojedinačnu motivaciju. U ovom stadiju se može reći da je izgradnja tima okončana. Zajednički cilj kojem se teži je postao prvenstveni cilj svakog člana tima. Članovi su izrazito zadovoljni, a moral je na visokoj razini. Ljudi su svoje međusobne odnose doveli do zadovoljavajuće razine i okreću se radu. Proces usavršavanja tima teče usporedno s obavljanjem radnih zadataka. Učinkovitost i djelotvornost tima je stabilna i izrazito visoka.

Tudor i Srića (1998., str. 191.) navode da po ponašanju tima je vidljivo da je započeto posljednji odnosno četvrti stadij. U timu svatko obavlja svoj posao sukladno vlastitoj timskoj ulozi, svi članovi su zadovoljni jer im članstvo u timu donosi mogućnost za zadovoljenje zajedničkih i osobnih potreba, pojedinačni zadatci su dobro uklopljeni u cjelinu, Članovi su svjesni timske snage, rad svih članova (svakog sa svakim) je usklađen, visoka je razina samopouzdanja članova, cijeli tim teži ka ostvarenju postavljenog zajedničkog cilja. Vođenje tima je svedeno na mjeru u kojoj je najučinkovitije i koje najbolje odgovara članovima. Odnosno vođenje tima je stabilizirano i svedeno na pravu mjeru. Učvršćivanje timskog duha i usavršavanje radnih procesa je cilj ovog stadija. U tu svrhu je potrebno:

- Pronaći još načina na koje će se osloboditi svi potencijali članova tim (jednima promijeniti sadržaj i opis posla, drugima dati im veća zaduženja s kojima se vidljivo mogu nositi).
- Pokušati što češće organizirati interne tribine ili tematske skupine ( poticanje iznošenja i sučeljavanja mišljenja, iznošena novih potencijalno dobrih ideja i promociju važnih i dobrih rezultata)
- Poticati neformalna druženja i komunikaciju
- Poboljšati sustav nagrađivanje inovacija i vrednovanja
- Nastaviti s daljnjim stjecanjem i usavršavanje radnih vještina i tehnika

- Nastaviti s organiziranjem ranih oblika izobrazbe kako unutar tima, tako i izvan njega (vježbe, edukacije, tečajevi, seminari)
- Iskušavati korištenje različitih stilova vođenja u raznim situacijama

(Tudor i Srića, 1998., str. 191.)

Tudor i Srića (1998., str. 191.) navode da su u ovom stadiju sve bitne stvari sjele na svoje mjesto, posao teče kako treba i tim je učinkovit, te je zbog toga uloga voditelja diskretna i minimalna potpora.

### 3.5. Veličina grupe i vrste timova

Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008., str 155. – 156.) navode kako je jedan od najvažnijih činitelja uspješnosti tima upravo njegova veličina. Što je veća grupa to su manje mogućnosti individualne participacije, ali i što je veća grupa to je veća raznolikost vještina, znanja i talenata. Kao idealna veličina grupe često se navodi raspon od 5 do 12 članova, ali optimalna veličina grupe najviše povisi o njezinoj svrsi. Veće grupe su bolje za prikupljanje informacija i pronalaženje podataka, dok su manje grupe učinkovitije za primjenu tih podataka. U nastavku će biti navedene potencijalne prednosti nedostaci manjih i većih grupa. Na slici 6. bit će prikazane potencijalne prednosti i nedostaci malih i velikih grupa.

Slika 6. Potencijalne prednosti i nedostaci manjih i većih grupa

Potencijalne prednosti	
manjih grupa	većih grupa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ više interakcija i brža koordinacija</li> <li>▶ veća razmjena informacija i bolje komunikacije</li> <li>▶ vidljiv individualni doprinos i važnost</li> <li>▶ motivacija i odanost grupnim ciljevima</li> <li>▶ veća participacija i suradnja</li> <li>▶ zadovoljstvo članova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ raznolikost resursa, znanja i vještina</li> <li>▶ veća podjela rada i usredotočenje članova na specifične zadaće</li> <li>▶ raznolikiji <i>outputi</i> i kreativnost</li> <li>▶ prenošenje i širenje znanja</li> <li>▶ bolje rješavanje problema</li> </ul>
Potencijalni nedostaci	
manjih grupa	većih grupa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ manje dostupnih resursa, znanja, vještina i dr.</li> <li>▶ sklonost grupnom mišljenju</li> <li>▶ sklonost zatvaranju i konfliktnosti unutar grupe</li> <li>▶ dominacija specifičnih grupnih ciljeva u odnosu prema organizacijskim ciljevima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ više nesuglasja i sukoba</li> <li>▶ često se formiraju podgrupe</li> <li>▶ manje sudjelovanje, suradnja i odanost</li> <li>▶ vjerojatnije socijalno zabušavanje</li> <li>▶ teže se sagledava osobni doprinos i važnost svakog člana</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber i suradnici 2008., str. 156.

Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008., str. 156.) navode da se najčešće kao optimalna veličina grupe (bez obzira na njenu svrhu) navodi 7 članova. Grupa od 7 članova omogućuje dvije važne stvari za uspješnost i funkcioniranje grupe: osobni osjećaj članova da su važan dio grupe, različitost znanja, vještina i sposobnosti članova.

Turkalj, Fosić i Marinković (bez dat., str. 250.) navode kako postoji mnogo vrsta timova. Tako su u praksi poznati radni timovi, integrirajući timovi, projektni timovi, timovi za unapređenje, timovi za rješavanje problema, međufunkcijski timovi, unutarfunkcijski timovi, samoupravljački timovi, virtualni timovi.

Robbins i Judge (2009., str. 340.) navode i objašnjavaju četiri vrste timova koji se uobičajeno nalaze u organizacija: problemski timovi (timovi za rješavanje problema, samovođeni radni timovi, međufunkcijski timovi i virtualni timovi.

Nadalje bit će objašnjenje sve vrste timova koje su naveli Robinson i Judge (2009., str. 340. – 341.)

Prvi su problemski timovi. Problemski timovi se nazivaju još i timovi za rješavanje problema i već dugo su poznati i postoje u organizacijama. Obično imaju od 5 do 12 članova. Članovi problemskih timova međusobno razmjenjuju ideje i daju sugestije o tome na koje načine je moguće poboljšati metode i procese rada. Rijetki su slučajevi u kojem članovi samostalno provode svoje prijedloge jer uglavnom za to nemaju ovlasti.

Druga vrsta su samovođeni radni timovi. Nazivaju se još samoupravnim radnim timovima. Imaju od 10 do 15 članova. Članovi samovođenih radnih timova preuzimaju veliki dio odgovornosti (koju su prije imali nadređeni) i obavljaju međusobno ovisne i blisko povezane poslove. Poslovi koji se obično obavljaju: dodjeljivanje zadataka članovima, rad s dobavljačima i kupcima, planiranje i raspored poslova, kolektivni nadzor nad tempom rada. Također mogu birati svoje članove i ocjenjivati performanse svakog člana, ali samo ako timovi vode potpuno vlastiti rad. Posljedica ove vrste timova je što nadglednička mjesta postaju nepotrebna.

Treća vrsta tima su međufunkcijski timovi. Članovi tih timova su iz različitih područja rada, ali iste hijerarhijske razine, te oni zajedno rješavaju neki zadatak. Međufunkcijskim timovima omogućuje se razmjena informacija, razvijanje novih ideja, koordiniranje složenih projekata i rješavanje problema među ljudima iz različitih područja rada u organizacije (čak i iz različitih organizacija). Upravljanje ovom vrstom tima nije lako. U prvim fazama osnivanja ovih timova javljaju se mnogi problemi koji proizlaze iz različitosti članova.

Četvrti su virtualni timovi. Za razliku od ranije objašnjenih vrsta timova (koji rade licem u lice), za rad virtualnih timova je neophodna računalna tehnologija. Virtualni timovi pomoću računalne tehnologije povezuju fizički udaljene članove u svrhu postizanja zajedničkog cilja.



U ovoj vrsti timova članovi surađuju putem videokonferencija, e-pošte i različitih komunikacijskih mreža, te im s toga fizička udaljenog članova nije problem. Sve zadatke koje obavljaju ranije spomenuti timovi mogu obavljati i virtualni timovi, odnosno mogu razmjenjivati informacije, odlučivati, obavljati poslove. Također mogu i povezivati zaposlenike iste organizacije, ali i zaposlenike jedne organizacije s drugom (poput dobavljača i partnera). Virtualni timovi mogu trajno djelovati ili se okupiti na nekoliko mjeseci da završe projekt ili nekoliko dana da riješe neki problem.

### 3.6. Uloge u timu

Devet timskih uloga koje se koriste predstavlja Belbin (2010., str. 22). U tablici 6. se navode pozitivne i negativne strane tih timskih uloga.

Tablica 6. Devet timskih uloga

ULOGA	POZITIVNE STRANE	NEGATIVNE STRANE
Oblikovatelj	Dobro radi pod pritiskom, energičan, posjeduje hrabrost i snalažljivost u prevladavanju prepreka, inspirativan.	Može provocirati druge članove tima.
Inovator	Rješava komplicirane i složene probleme, kreativan, koristi maštu, nekonvencionalan.	Ne primjećuje detalje, previše zaokupljen efikasnom komunikacijom.
Dovršitelj	Pronalazi pogreške i propuste, tjeskoban, marljiv.	Često nepotrebno brine, ne voli delegirati.
Izvršitelj	Učinkovit, efikasan, pouzdan, discipliniran, pretvara ideje u proizvode.	Manjak fleksibilnost.
Istraživač	Traži prilike, stvara kontakte, komunikativan, energičan, otvoren, pričljiv.	Kad prođe početni entuzijizam gubi interes, razmišlja previše pozitivno.
Timski radnik	Kooperativan, diplomatski sluša, blag.	Pada lako pod utjecaj, neodlučan u nekim situacijama.

Nastavak sa stranice 41.

ULOGA	POZITIVNE STRANE	NEGATIVNE STRANE
Koordinator	Dobar voditelj, samopouzdan, jasno objašnjava ciljeve, potiče donošenje odluka.	Može se činiti manipulativnim, bira koji će posao on obavljati.
Specijalist	Posjeduje posebna znanja i vještine, posvećen.	Gleda „veću sliku“, zadržava se na detaljima.
Ocjenjivač	Precizan, vidi sve mogućnosti, oštrouman, strateški.	Nema sposobnosti da potiče i inspirira ostale, previše kritičan.

Belibin (2010., str. 22.)

### 3.7. Prednosti i nedostaci timskog načina rada

Čitajući sve prethodno navedeno može se vidjeti da su timovi dobri i pozitivni za organizaciju. Pa sukladno s time imaju mnogo prednosti, ali naravno uz prednosti uvijek postoje nedostaci. U nastavku rada bit će navedene neke prednosti i nedostaci timova.

West i van Dick (2013., str. 18. – 19.) kao prednosti timova navode sljedeće:

- Raznolikost članova tima vodi do veće kvalitete i inovativnosti (West, 2002.).
- Štedi se vrijeme jer procesi koji se obavljaju jedna za drugim kada se radi pojedinačno mogu se odvijati paralelno u timovima.
- Timovi omogućuju organizacijama da uče. Članovi tima uče jedan od drugog (Brodbeck, 2004.).
- Timovi i timska struktura u organizaciji se lakše koordinira.
- Timovi doprinose kvaliteti i učinkovitosti, te na taj način utječu na uspjeh cjelokupne organizacije (Applebaum & Batt, 1994.).
- Potiče se individualno učenje, članovi tima daju jedni drugima sugestije i upozoravaju jednu drugu na eventualne pogreške.
- Zaposlenici vole raditi u timovima. Dobrobit zaposlenika je u timskim organizacijama (strukturama) veća nego i tradicionalnim organizacijama (strukturama) (West & Markiewicz, 2004.).
- Timovi se lakše prilagođavaju promjenama i utječu na bolju i lakšu komunikaciju.
- Članovi tima simuliraju jedni druge i potiču kreativnost i inovativnost ( West, Tjosvold & Smith, 2003.).

West i van Dick (2013., str. 20. – 23.) kao nedostatke timova navode sljedeće:

- Zbog veće anonimnosti (članovi se mogu lakše „sakriti“) moguća je pojava devijantnog i neproaktivnog ponašanja članova tima kao što su krađa, varanje, laganje i sl. (Erez, Elms & Fong, 2005., vidi Nerdinger, 2008.).
- Smanjenje učinka zbog problema s motivacijom (npr. jedan član smatra da se ostali članovi ne trude dovoljno, te on gubi motivaciju za rad i smanjuje se učinak)
- Loše rješavanje problema - zbog nedostatka informacija i/ili grupnog mišljenja mogu se donijeti loše odluke. Bitno je napomenuti da grupno mišljenje nije uvijek loše.
- Problemi u radu s drugim timovima – između timova ili odjela u organizacije se često zna razviti neprijateljstvo.

Nakon navedenih prednosti i nedostataka zaključak koji navode West i van Dick (2013., str. 24.) glasi da je timski rad dobar i neophodan. Organizacije moraju uvesti timski rad kako bi se prilagodile današnjem poslovanju, ali i brzim promjenama. Također, rad u timu je dobar za zaposlenike isto kao i za organizaciju. Rad u timu povećava zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika

### **3.8. Pravila za uspješan timski rad**

Johan C. Maxwell u svom dijelu 17 neosporivih pravila za uspješan timski rad navodi pravila te njihovo objašnjenje potkrepljujući ta pravila raznim primjerima. Prema njemu bi svatko trebao usvojiti ta pravila kako bi ojačao svoj tim. Maxwell-ova pravila će biti navedena u nastavku.

1. Pravilo važnosti. Za ovo pravilo Maxwell (2003., str. 15. – 16.) navodi: „Jedan je premalen broj da bi bio važan“ (Maxwell, 2003., str. 15.). To znači da pojedinac sam ne može puno postići. Još od najranijih vremena ljudi djeluju od timu. Iako ljudi često žele djelovati sami, istina je da nitko sam nije postigao značajne rezultate.
2. Pravilo šire slike, Maxwell (2003., 29. – 31.) navodi: „Krajnji cilj je važniji od pojedinačne uloge“ (Maxwell, 2003., 29.). Bitno je da su članovi tima spremni učiniti sve za krajnji zajednički cilj. Članovi tima kroz cijelo svoje djelovanje u timu trebaju biti svjesni da je zajednički cilj i njegovo ostvarenje bitni od njihove pojedinačne uloge u timu.
3. Pravilo pravog mjesta je treće pravilo. Maxwell (2003., 41. – 45.) za ovo pravilo navodi: „Svaki igrač ima mjesto na kojem najviše pridonosi“ Maxwell

(2003., 41.). U timu je bitno da svatko preuzme ulogu koja mu najviše odgovara, jer samo na taj način će se postići rezultati. Kada svaki član tima ima ulogu „za koju je stvoren“, rezultati tima će biti odlični. S druge strane kada pojedinci preuzimaju uloge koje im ne odgovaraju (npr. gitarist na klavijaturama), rezultati ne mogu biti dobri.

4. Pravilo Mount Everesta. Maxwell (2003., str. 55. – 59.), za njega navodi: „Kako raste izazov, tako se povećava i potreba za timskim radom“ Maxwell (2003., str. 55.). Bez tima nema velikih rezultata. Za ovo pravilo bitna je priča o osvajanju Mount Everesta (najvišeg vrha na svijetu). Naime mnogi su pokušali osvojiti Mount Everest, ali neuspješno. 1953. godine Tenzing Norgay i Edmund Hillary su uspjeli osvojiti Mount Everest. Oni su rekli kao to ne bi bilo moguće bez alpinista koji su stvorili put, bez osoba koje su pokušavala prije njih, bez osoba koji su nosili njihove stvari i sl. Odnosno Hillary i Tenzing ne bi uspjeli osvojiti najviši vrh svijeta bez pravog velikog tima. Jer što je veći izazov, to je veća i potreba za timom.
5. Pravilo lanca. Maxwell (2003., str. 69. – 71.) za ovo pravilo navodi: „Snaga tima ovisi o njegovoj najslabijoj karici“ (Maxwell, 2003., str. 69.). Svaki tim pokušava iskazati svoju snagu i mjeriti rezultate tima svojim najboljim ljudima, nesvjesni da snagu tima određuju najslabije karike u timu. Slaba karika na kraju dolazi do izražaja, bez obzira na napore tima sakriju, racionaliziraju ili nadoknade gubitke. Bez obzira koliko tim bio dobar, najslabija karika može uništiti zadatak tima i upravo zbog toga snaga tima ovisi o najslabijom karici u timu.
6. Pravilo katalizatora. Za njega Maxwell (2003., str. 69. – 71.) navodi: „Pobjednički timovi imaju igrače koji jednostavno mogu učiniti da se stvari dogode“ (Maxwell, 2003., str. 69.). Bitno je da tim ima katalizatora, odnosno sobu koja će probuditi tim, uz koju će se tim zabaviti, ta osoba će učiniti da se stvari jednostavno dogode, čine sve što je moguće da tim napreduje. Kada katalizator djeluje dosljedno tim postaje siguran u sebe.
7. Pravilo kompasa. Maxwell (2003., str. 97. – 99.) tu navodi: „Vizija daje članovima tima smjer i samopouzdanje“ (Maxwell, 2003., str. 97.). Kada organizacija svojim zaposlenicima da viziju kojoj moraju postići, zaposlenici ožive, odnosno znaju koji im je zadatak te svi zajedno predano rade na ostvarenju istog. Tako je isto i sa timom, kada članovi tima imaju jasnu viziju što žele postići tada i postižu rezultate, a samim tim članovi tima dobivaju i veće samopouzdanje.

8. Pravilo trule jabuke Za njega Maxwell (2003., str. 111. – 113.) navodi: „Loši stavovi uništavaju tim“ (Maxwell, 2003., str. 111.). Loš ili negativan stav jednog člana tima može biti prenesen i na druge članove tima. Kada se taj negativan stav prenese s jednih na druge, svi članovi u jednom trenutku imaju negativan stav, a to vodi do loših rezultata tima. Ne smije se dopustiti da loši stavovi uništavaju tim.
9. Možemo računati jedni na druge. Maxwell (2003., str. 123. – 125.) navodi: „Svi članovi tima moraju moći računati jedni na druge“ (Maxwell, 2003., str. 123.). To pravilo je posebno važno kada se radi o rizničnim poslovima u kojem bi pogreška jednog člana mogla ugroziti imovinu ili živote drugih ljudi. U takvim situacijama je potrebno da članovi tima mogu računati jedni na druge.
10. Pravilo prave cijene. Maxwell (2003., str. 137. – 140.) navodi: „Tim ne uspijeva realizirati svoj potencijal kada ne uspije platiti cijenu“ (Maxwell, 2003., str. 137.). Tim ne uspijeva realizirati svoj potencijal kada propusti priliku. Tim se mora moći prilagođavati promjenama koje se događaju (npr. Promjene u željama i potrebama potrošača), uvoditi inovacije i realizirati nove ideje kako bi bio uspješan. Ako tim ne može platiti cijenu, odnosno prilagoditi se promjenama ili uložiti u nove ideje to znači da tim neće uspjeti realizirati svoj potencijal što dovodi do neuspjeha.
11. Pravilo semafora za rezultate. Za njega Maxwell (2003., str. 151. – 154.) navodi: „Tim se može prilagoditi kad zna na čemu je“ (Maxwell, 2003., str. 151.). Kako bi bio uspješan tim uvijek mora znati na čemu je, mora imati plan kako bi znao što želi postići, i mora pratiti semafor kako bi mogao pratiti rezultate.
12. Pravilo klupe (rezervnih igrača). Kod ovog pravila Maxwell (2003., str. 163. – 165.) navodi: „Veliki timovi imaju veliku dubinu“ (Maxwell, 2003., str. 163.). Organizacije mogu imati timove sa najboljim ljudima i postizati izvrsne rezultate, ali ti timovi kroz duži vremenski period neće biti izvanredni ako nemaju dobru „klupu“ odnosno rezervne igrače. Timovi si moraju osigurati da imaju rezervne igrače koji bi u svakom trenutku mogli zamijeniti nekog člana tima ako je to potrebno. Jer čak i najbolji tim bez rezervnih igrača na kraju ipak gubi.
13. Pravilo identiteta. Maxwell (2003., str. 179. – 180.) za ovo pravilo navodi: „Zajedničke vrijednosti određuju tim“ (Maxwell, 2003., str. 179.). Ranije je već napomenuti da je jako bitno da članovi tima imaju zajednički cilj koje žele postići. Uz zajednički cilj jako je važno da su članovi tima usklađeni te da imaju zajedničke vrijednosti. Ako članovi tima nisu usklađeni, i ako svako radi

nekoj svojoj želji, nastaje kaos, tim je neuspješan i raspada se. Iz tog razloga su usklađenost i zajedničke veze važne isto koliko i zajednički cilj.

14. Pravilo komunikacije. Maxwell (2003., str. 193.) tu govori: „ Interakcija potiče akciju“ (Maxwell, 2003., str. 193.). Maxwell (2003., str. 197.) navodi da je komunikacija jako važna za uspješnost.
15. Pravilo granice. Maxwell (2003., str. 209. – 211.) navodi: „Razlika između dva podjednako nadarena tima čini vodstvo“ (Maxwell, 2003., str. 209.). Ovo pravilo govori da vodstvo tima određuje razliku između dva podjednako dobra tima. Primjerice neki tim može imati izrazito talentirane članove, ali ne ostvarivati rezultate. Ako se u tom timu promjeni vodstvo i uvede pravo vodstvo, ti talentirani članovi će postizati izvrsne rezultate. Ili dva tima mogu imati jednako talentirane članove, ali onaj tim s boljim vodstvom će ostvarivati bolje rezultate Zato se kaže da razliku između dva podjednako dobra tima čini vodstvo.
16. Pravilo visokog morala. „Kada pobjeđuješ ništa ne boli“. (Maxwell, 2003., str. 223.). Maxwell (2003., str. 227.) navodi da u timu mora postojati visoki moral, jer on omogućuje sve pozitivno što se timu dešava.
17. Pravilo dividendi. „ Ulaganje u tim kroz neko vrijeme se isplati“ (Maxwell, 2003., str. 239.). Maxwell (2003., str. 243.) navodi da pravilo dividendi govori kako je uvijek isplativo ulagati u ljude i njihov razvoj.

## 4. Kreativni timski rad

West (2012., str. 155. i 156.) govori da se zadnjih nekoliko godina puno govori o stalnim promjenama, o konkurenciji i o tome koliko puno organizacije moraju uložiti truda, napora, znanja, vještina kako bi opstale. Nadalje navodi da je konkurencija velika, a organizacija koja se bolje prilagodi stalnim promjenama će biti uspješnija. Organizacija stalno mora napredovati jer ne mijenja se samo tehnologija. Želje i potrebe kupaca se stalno mijenjaju i postaju sve veće, a organizacije moraju moći ispuniti želje i potrebe kupaca. Kao odgovor na stalne promjene, mnoge organizacije su uvele timove kao njihov bitan dio. Umjesto pojedinaca, dolaze skupine ljudi koji će ujediniti svoj znanja i vještine kako bi postigli zajednički cilj i prilagodili se promjenama. No, da bi organizacija bila uspješna i inovativna i njeni timovi moraju biti takvi. Za uspjeh organizacije je bitno imati inovativne, fleksibilne i prilagodljive timove, koji su kreativni u odgovoru na probleme kako unutar organizacije tako i izvan nje. (Ford and Gioia, 1995., Henry, 2001., Runco and Pritzker, 1999. a,b)

Nadalje, postavlja se pitanje kako stvoriti takve timove, kako postići tu timsku kreativnost koja organizaciju čini konkurentnom i uspješnom. Odgovor daje Adair (2007., str. 93.). On navodi kako svako u organizaciji daje svoji doprinositi u inovativnom procesu prema načelu timske kreativnosti. Ako se gleda na organizaciju kao cjelinu u kojoj se često raspravlja o novom i boljem, u kojoj jedni druge slušaju, u kojoj svako obavlja svoj posao zapravo se radi o organizaciji koja uči. Na taj način organizacija sama sebe pokušava naučiti kako i što bi trebala raditi i time se postiže prednost. Dalje Adair govori kako se timska kreativnost ne može organizirati, ali ako su odabrani pravi članovi, postoje strukture kojima se timska kreativnost može poticati. Bitna je etika organizacije. Također je bitna atmosfera, ugodna i opuštana atmosfera potaknut će članove da iznose ideje. Važno je da članovi slušaju jedni druge, da međusobno nadograđuju i poboljšavaju iznesene prijedloge.

Adair (2007., str. 85. i 86.) navodi da kreativnu ideju i/ili prijedlog uvijek iznosi pojedinac, međutim on sam ne može realizirati tu ideju. Pojednostavljeno se može reći da jedan član tima iznosi ideju, zatim ostali članovi tima preuzimaju iznesenu ideju i svi zajedno je kreativno razvijaju. Odnosno kreativne ideje uvijek dolaze od pojedinaca, no potreban je cijeli tim kako bi se ideja razvila. Opisani proces se naziva timska kreativnost.

Vrlo je važno imati određene sposobnosti i provoditi određene radnje kako bi timska kreativnost bila uspješna. S obzirom na to Adair (2007., str. 92.) navodi bitne radnje i sposobnosti članova za timsku kreativnost:

- Bilo da osoba sudjeluje kao član tima ili pojedinac bitno je da se na neki vrijeme obustavi prosudba

- Sposobnost članova tima da s lakoćom prihvaćaju tuđe ideje, poboljšavaju, nadograđuju i usklađuju ih.
- Bitno je analiziranje i ocjenjivanje svega navedenog i predloženog.
- Članovi bi trebali znati iznijeti kritiku na pravi način i u pravo vrijeme, isto tako članovi bi morali znati primiti i prihvatiti kritiku.

Nadalje sve navedeno će biti sažeto i svima razumljivo kroz ključne točke o timskoj kreativnosti:

- Timska kreativnost je proces koji uključuje cijeli tim, a ne samo pojedinca. Bez obzira koliko dobru ideju predloži pojedinac, ideja se ne može provesti u djelu bez suradnje cijelog tima.
- Glavna sposobnosti timskih kreativaca je sposobnost nadgradnje tuđih ideja, kao i davanje vlastitih ideja na nadogradnju.
- Nadogradnja ideja zvuči, a i je jednostavan proces. Ono što nije tako jednostavno je suradnja članova. Odnosno kako bi nadogradnja bila uspješna članovi moraju surađivati, slušati jedni druge i međusobno se podržavati.
- Timska kreativnost može biti usmjerena na pojedini proces, odjel ili sastanak. No kako bi organizacija bila uspješna timska kreativnost ne treba biti u dijelovima organizacije, već u cijeloj organizaciji. Timska kreativnost bi trebala biti najvažnija stavka svake organizacije koja želi biti uspješna, inovativna i konkurentna.

(Adair, 2007., str. 97. i 98.)



## 5. Praktični dio

Kao praktični dio ovog rada provedeni su intervjui s dva ispitanika. Ispitanicima je postavljeno 15 pitanja koja se mogu vidjeti u prilogu ovog rada. Pitanja su posebno bila orijentirana na timski rad i kreativne tehnike rješavanja problema. Iz intervjua se željeno saznati kako u firmama ispitanika funkcionira timski rad, te kako i da li uopće ispitanici koriste kreativne tehnike rješavanja problema u situaciji kada se nađu pred nekim problemom.

### 5.1. Intervju 1

Prvi intervju je proveden s osobom koja radi na radnom mjestu programera. Prvi ispitanik navodi da se njegova firma bavi razvojem programskih rješenja (web aplikacije), te konzultacijama (ugl. Konzultacija kod priprema za natječaj, pomoć oko zahtjeva potreba i slično). Kao što je navedeno ispitanik radi na radnom mjestu programera, a njegov zadatak je razvoj i održavanje programskih rješenja.

Timski rad se u firmi ispitanika prakticira. U firmi je jedan tim stalni, a ostali timovi su privremeni, odnosno sastavljaju se za po potrebi (npr. za neki projekt). Također, ako postoji nešto što se treba napraviti u određenom roku, pojedini zaposlenici se privremeno pridružuju timu kako bi se posao obavio u određenom roku.

Nadalje, ispitanik opisuje jedan tim koji djeluje u firmi kako bi bilo jasnije na koji način funkcioniraju i koji je posao timova u njegovoj firmi. Jedan tim se zadužen striktno za jedno tijelo državne uprave, te razvija rješenja za isto. Taj tim se uobičajeno sastoji od dva programera i jednog bazaša. Takav tim je potpun i zadužen je za sve projekte te državne uprave.

Ispitanik je također član jednog tima i ima vrlo pozitivan stav o radu u timu. Kaže kako mu je puno bolje i lakše raditi u timu nego samostalno na nekom pojedinačnom projektu. Govori kako je tim veoma organiziran, a svi projekti koji se odrađuju u timu su vezani uz jedno državno tijelo, te na taj način svi članovi prate određenu strukturu koja omogućava lakši razvoj i održavanje. Ispitanik uz organizaciju, velika prednost timova što se u slučaju bilo kakvog problema može konzultirati s ostalim članovima i zajedno s njima riješiti problem.

Nadalje, ispitanik navodi kako su atmosfera i komunikacija bitne za učinkovit rad tima. Navodi kako je atmosfera u cijeloj firmi, a tako i timovima vrlo opuštena i ugodna. Članovi tima imaju prijateljski odnos jedni s drugima što svakako doprinosi dobroj atmosferi. Također, ispitanik navodi da je svatko upoznat sa svojim zaduženjima i sve dok se zadatci obavljaju na vrijeme nema nikakvih problema. Što se tiče komunikacije, ona je na vrlo visokoj

razni. Svatko može sa svima komunicirati (bilo u timu ili općenito), među zaposlenicima nema straha od pričanja i/ili iznošenja mišljenja jer je odnos među svima prijateljski. Traženje pomoći se potiče i mnogo je međusobnog pomaganje. Na traženje pomoći se ne gleda kao na slabost i upravo zbog toga nitko ne strahuje od traženja pomoći. Novi članovi se vrlo brzo prilagode u timu, pa čak i ako su povučeniije prirode vrlo brzo se otvore i komuniciraju s ostalima. Što je tiče komunikacije, zaposlenik još navodi da je komunikacija većinom verbalna, da se radi u uredu i da je puno lakše i učinkovitije objasniti nešto verbalno nego npr. pisati poruke. Rad od kuće se ne prakticira (osim u slučaju bolesti ili privatnih problema). U slučaju da se radi od kuće komunikacija se odvija preko Teams-a.

Što se tiče kreativnosti ispitanik navodi kako se kreativnog potiče kako u njegovim timu, tako i u firmi općenito. Često se organiziraju sastanci na kojima se traži najbolji način za pristup nekom zadatku. Na sastancima se potuče iznošenje mišljenja, prijedloga i ideja, a ispitanik navodi kako se često upravo na tim sastancima dođe do traženog. Ispitanika, navodi kako on osobno voli takve sastanke jer može reći iznijeti svima sve zamisli, a i na taj način ima osjećaj da doprinosi i pomaže drugima, a time i firmi u cjelini. Nadalje, u firmi se često veliki problemi razgranjuju na set malih i postepenu rješavaju. Ispitanik navodi da je ta tehnika rješavanja problema vrlo slična kao ranije napomenuta tehnika Rastavljanje pitanja na komponente.

Ispitanik navodi kako on samostalno koristi kreativne tehnike rješavanja problema. On često provodi sam sa sobom tzv. „male“ oluje mozgova. Kaže da se puno propitkuje u smislu ako nešto napravim ovako, kako će to reagirati na ostale dijelove projekta. Razmišljam o tome što sve može krajnji korisnik napraviti da izazove problem (npr. potrga nešto), pa ispitanik puno vremena troši na mozganje. Smišlja kako najbolje reagirati na probleme koje može izazvati krajnji korisnik.

Ispitan sam za sebe navodi da je i on do određene mjere kreativan. Voli se „igrati“ s pojedinim problemima jer ono očito rješenje, nije uvijek najbolje. Nije dovoljno da rješenje samo radi, već mora biti održivo i stabilno. Kaže da mu se znalo dešavati da rješenje ne radi i izgubi se dan posle, te sljedeći dan krene ispočetka, i tako svaki put dok se ne napravi dobro rješenje koje radi i koje je održivo i stabilno. Tu vidimo da ispitanik ima osobine poput upornosti, hrabrosti, uživanja u eksperimentiraju, znatiželje.

Za kraj je ispitanik još naveo kako je izgledao razgovor za posao i koliko je poslodavcu bilo bitno da je on timski igrač i da ima sposobnosti za kreativno rješavanje problema. On kaže da je rad u timu je veoma poželjna stvar, ali da pitanja nisu bila previše fokusirana oko toga, više je bilo pitanja da li netko posjeduje sposobnost rješavanja problema i barem neko površno znanje o tome što bi trebao raditi. Međutim, razgovor za

posao je bio jako kratak, jer se više sazna o osobi kroz probni rok, te se na kraju istog zaključuje da li je osoba dobra za firmu ili nije.

## 5.2. Intervju 2

Druga ispitanica radi na radnom mjestu knjigovođe. On navodi da njena tvrtka nudi osnovno računovodstvo, porezno savjetovanje, reviziju i rješavanje ostalih problema iz domene financija. Glavi zadatci ispitanice su: knjiženje ulaznih i izlaznih računa, obračun pdv-a, knjiženje blagajne i putnih naloga, obračuni plaća, izrada izvješća i komunikacija s klijentima, te poreznim i financijskom institucijama.

Timovi su i u ovoj firmi poželjni, no ne postoji stalni tim. Postoje privremeni timovi koji se organiziraju kada treba obaviti neki veći posao u kraćem vremenu. Također, ispitanica navodi kako tvrtka u kojoj ona radi nije velika pa zapravo oni svi funkcioniraju kao jedan veći tim, ali u pravilu nisu tim, te se timovi formiraju po potrebi.

U firmi sveukupno ima dvanaest zaposlenih (ovlašteni revizor, ovlašteni računovođa, pet diplomiranih ekonomista, diplomiranog inženjera strojarstva i četiri knjigovođe). Kao što je rečeno timovi se organiziraju uglavnom kod većeg posla i uglavnom imaju tri ili četiri člana. Članovi se biraju ovisno o poslu koji treba obaviti. Međutim u skoro svakom timu sudjeluje bar jedan diplomirani ekonomist i ovlašteni računovođa.

Što je tiče rada u timu, ispitanica trenutno nije članica tima. Međutim, ispitanica navodi kako je do sada nekoliko puta bila dio tima i ima pozitivno iskustvo rada u timu. Kao i kod prethodnog ispitanika sviđa joj se što su timovi jako organizirani. Timovi u njoj firmi su mali, ali i učinkoviti kako ona kaže. Kada se tim organizira točno se zna zašto je sastavljen, što mora napraviti i koliko vremena ima da to napravi. Kada se tim formira prvo što slijedi je zajednički sastanak na kojem svaki član dobije svoj zadatak, a nakon toga se krene raditi. Članovi se brzo prilagođavaju radu u timu i s prilagodnom nema problema jer je firma mala i svi se već poznaju i znaju kako tko radi.

Ispitanica još navodi kako rad u timu na poslu nije kao timski rad u školi ili na fakultetu. Prva je razlika što ne biraš sam s kim ćeš raditi već o tome odlučuje nadležni, druga razlika je što svatko ima svoj zadatak i svi moraju raditi kako bi se zadatak ispunio. U školskim ili fakultetskim timovima se većinom bira tim, osobe s kojima želiš raditi i ponekad pojedinci ne rade i ne obave dio posla pa neko drugi za njih to mora odraditi. Jedina je sličnost to što više osoba radi zajedno na nečemu.

Nadalje, ispitanica navodi kako su atmosfera i komunikacija u njoj firmi, pa tako i timovima na vrlo visokoj razini. Kao što smo rekli to je mala tvrtka u kojoj se svi poznaju i

stvoren je prijateljski odnos. Atmosfera je izrazito opuštena, radi se polako i bez ikakvog pritiska. Direktor surađuje sa zaposlenima i sa direktom također svi imaju prijateljski odnos. Ispitanica navodi da je direktor i vrlo dobar vođa koji zna voditi svoje zaposlenike i upravo zbog toga nema nekih problema koji bi narušili atmosferu. Komunikacija je jako dobra, jer svi pričaju sa svima i nema straha od razgovora sa direktorom jer kao što je rečeno svi imaju prijateljski odnos. Zaposlenici se druže i izvan posla čime se vidi da dijele zajedničke interese i da su odnosi stvarno prijateljski. Važno je napomenuti da direktor dođe i popriča sa svakim zaposlenikom, pogleda kako napreduje njegov zadatak i pomogne riješiti eventualne probleme. Komunikacija je verbalna, a rad od kuće se ne prakticira. Tijekom korona virusa su svi radili od kuće, a često su se održavali sastanci putem Zoom-a i na taj način su zaposlenici komunicirali.

Kreativnost se potiče na razne načine. Često se održavaju sastanci na kojima se traži način na koji se poslovi mogu obaviti brže, jednostavnije, ali i dalje jednako kvalitetno. Na sastanu se skupe svi zaposlenici i svatko mora iznijeti neki svoj prijedlog ideju ili mišljenje. Isto ili slično mišljenje koje se ponovi više puta se razmatra i na taj način se dolazi do rješenja. Direktor potiče iznošenje mišljenja i nema straha kod iznošenja mišljenja. Sva mišljenja se prihvaćaju i uvažavaju. Navodi da se ponekad, koriste kontrolne liste i upitnici te se na taj način dolazi do rješenja.

Ispitanica navodi kako ona često samostalno koristi kreativne tehnike za rješenje problema. Tehnike koristi i na poslu, ali i za probleme izvan posla. Najčešće koristi oluju mozgova jer mozganjem dolazi do rješenja. Također, navodi kako voli slušati glazbu, te joj se znalo desiti i da je u nekoj pjesmi neka riječ potakne i da joj tako sine rješenje problema. No, slušanje glazbe joj je uglavnom koristilo kod rješenja osobnih problema. Ispitanica navodi kako posao knjigovođe nije posao u kojem se traži mnogo kreativnosti, ali kreativnost i kreativno rješavanje problema je uvijek dobro došlo. Bez obzira kakav je posao i tražili on kreativnost ili ne, uvijek će doći do nekih problema gdje se kreativne tehnike mogu iskoristiti.

Što se tiče kreativnosti, ispitanica za sebe navodi da je jako kreativna. Kaže kako u njenom poslu ne može toliko koristiti kreativnost, međutim ona se bavi mnogim drugim stvarima u kojima izražava kreativnost. Ide na tečaj slikanja jer od malena jako lijepo slika. Također, često ima vrlo originalne ideje i voli organizirati iznenađenja za druge ljude. Na poslu često znaju organizirati rođendanska iznenađenja za zaposlenike i ona je uglavnom vrlo uključena u organizacije toga. Prema tome vidimo da ispitanica ima osobine poput originalnosti, maštovitosti, motivacije, fleksibilnosti, slušanja drugih i uvažavanja njihovih želja.

Za kraj ispitanica navodi kako je priliko zapošljavanja imala sveobuhvatni i dugotrajni razgovor za posao sa direktorom. Direktor je bilo najvažnije da je kvalificirana za posao knjigovođe, te nije bilo toliko pitanja o timskom radu i kreativnosti. Međutim napomenu je da se povremeno radi u timovima, kao i da mu je prilagodljivost jako bitna. Također je rako da se često održavaju sastanci i da treba imati dozu kreativnosti kako bi se lakše riješili problemi. Sve u svemu ispitanica navodi da iako kreativno rješavanje problema i timski rad nisu glavni dio razgovora za posao, bili su spomenuti jer su oni bitna stavke njene firme.

## 6. Zaključak

Po mojem mišljenju kreativnost ne označava samo nešto novo. Kreativnost se odnosi na svaki drugačiji način razmišljanja i na svaki neobični pogled na probleme. Drugačijim razmišljanjem dolazi se do drugačijih odgovora odnosno rješenja koji često znaju biti kreativni.

Korištenjem navedenih tehnika razvijamo svoju kreativnost. Učimo svoj mozak da razmišlja što neobičnije i drugačije. Može se reći da učimo svoj mozak da je drugačije razmišljanje dobro razmišljanje.

Također, u radu su navedene samo 22 tehnike za kreativno rješavanje problema, no tehnika ima puno više. A korisno je da koristimo bilo koji od njih ili više njih. Kreativnost i kreativno razmišljanje nam je dobra prednost prilikom zapošljavanja, ali važnije je da će nam kreativnost i kreativno razmišljanje pomoći da se nosimo s problemima, drukčije gledamo na njih i u konačnici da ih rješavamo na drugačiji, kreativniji način.

Nadalje, timski rad je neizostavan dio svake organizacije. Timovi rade učinkovitije i bolje. Neki poslovi su možda pogodni za pojedinačno obavljanje, ali većina poslova se može obavljati u timu. Također, postoje ljudi koji nisu timski igrači i vole raditi samostalno, ali mnogo ljudi voli raditi u timu i smatra da je lakše raditi u timu.

Bilo bi dobro da svaka osoba za sebe zna koja je njena timska uloga, odnosno koja uloga bi mu najviše odgovarala. Također, bilo bi dobro da osoba zna da li bi joj bilo bolje raditi u malom ili velikom timu. Kada se da odgovor na ta dva pitanja prilikom zapošljavanja to se može gledati kao prednost jer će poslodavac znati da smo upoznati s timskim radom.

Nadalje u radu su navedene i prednosti i nedostaci rada u timu. Gledajući navedene prednosti i nedostatke vidljivo je da prednosti ima više, a nedostaci se pravovremenim reagiranjem mogu i otkloniti. Te prednosti su pravi pokazatelj da je timski rad dobar.

Nadalje, u radu je navedeno i 17 pravila za uspješan timski rad. Moje mišljenje je da ta pravila imaju mnogo smisla i stvarno mogu osigurati uspješan rad u timu ako ih se pridržava.

Na temelju svega navedenog može se zaključiti da su kreativno rješavanje problema i timski rad potrebni svakoj organizaciji kako bi bila uspješna. Kreativno rješavanje problema pruža drugačiji i novi pogled na problem čime se dolazi do kreativnih rješenja. Timskim radom se više osoba uključuje za obavljanje jednog zadatka čime raste motivacija, zadovoljstvo, a time i učinkovitost zaposlenika odnosno u ovom slučaju članova tima.

Nadalje, na temelju praktičnog djela rada zaključila sam da su kreativnost, kreativno rješavanje problema i timski rad poželjni i prakticiraju se u tvrtkama. Također, vidi se da je poslodavcima prilikom zapošljavanja važno da potencijalni zaposlenici upoznati s kreativnim rješavanjem problema i s radom u timu.

Kreativnost i timski rad su bitan čimbenik prilikom zapošljavanja, ali i bitan segment svake organizacije. Moje mišljenje je da bi svatko trebao razvijati svoje kreativnost, ali i biti spreman i prilagodljiv timskom radu kako bi imao prednost na tržištu.

## Popis literature

Adair, J. (2007.), *Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas*. Kogan Page

Bahtijerević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008.), *Suvremeni menadžment*. Zagreb, Školska knjiga

Belbin, R. M. (2010.), *Team roles at work*. Routledge

Buzan, T. (bez dat.), *Super-Creativity. The Mind Map Method of Creative Problem Solving*. Dostupno 09.07.2022. na:  
<https://libgen.is/book/index.php?md5=99BACABB79E2F2E48B5B3CAAD6299C27>

Cingula, M., Galetić, L., Rašić Jelavić, S., Aleksić, A., Filipović, D., Hernaus, T., Klindžić, M., Načinović Braje, I. (2016.), *Organizacija*. Zagreb, Sinergija

Clegg, B., Birch, P. (2007.), *Instant Creativity: Simple Techniques to Ignite Innovation & Problem Solving*. Kogan Page

Cleese, J. (2020.), *Kreativnost: kratak i veseo vodič*. Zagreb, Planetopija biblioteka Quantum

Cotton, D. (2016), *The Smart Solution Book: 68 Tools for Brainstorming, Problem Solving and Decision Making*. Dostupno 13. 07.2022. na:  
<https://libgen.is/book/index.php?md5=FA2276CB99BA0B318121CA1462BF9ABD>

De Bono, E. (1985.), *Six Thinking Hats*. Little Brown and Company

Degmečić, D. (2017.), *Kreativni um*. Zagreb, Medicinska naklada

Hamid Soliman, S. A. (2005.), *Systems and Creative Thinking*. Pathways to Higher Education

Higgins, J. M. (1994.), *101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business*. New Management Publishing Company

Kobolt A., Žižak, A. (2006.), *Timski rad i supervizija tima*. Dostupno 23. 05. 2022. na:  
<file:///C:/Users/korisnik/Desktop/05Kobolt.pdf>



Kunac, S. (2015.), *Krativnost i pedagogija*. Dostupno 09. 07. 2022. na:  
<https://hrcak.srce.hr/file/245265>

Lucid Content Team (bez dat.), *How to use Brainwriting to general ideas*. Dostupno  
10.05.2022. na: <https://www.lucidchart.com/blog/how-to-use-brainwriting-for-idea-generation>

Maksić, S. (2005.), *Podsticanje kreativnosti u školi*. IPI Beograd

Maxwell, J. C. (2003.), *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad*. Varaždin,  
Katarina Zrinski d.o.o.

Petrović – Sočo. B. (2000.), *Kreativnost*. Dostupno 09. 07. 2022. na:  
<https://hrcak.srce.hr/file/268295>

Proctor, T. (1999.), *Creative Problem Solving for Managers*. Routledge

Puntomarineo (2019.), *Stručna procjena: Delphi metoda*. Dostupno 13.05.2022. na:  
<https://hr.puntomarinero.com/expert-assessment-delphi-method/>

Raykh, S. (bez dat.), *Brainstorming metodika Mozgovogo Shturma Volume*. Dostupno  
16. 07.2022. na:  
<https://libgen.is/book/index.php?md5=F79DEBE8991596F87609C0914210A174>

Robins, S. P.; Judge, T. A. (2009.), *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb, MATE d.o.o.

Savransky, S. D. (2000.), *Engineering of creativity: introduction to TRIZ methodology  
of inventive problem solving*. CRC Press

Smith, K. A. (2000.), *Project Management & Teamwork (B.E.S.T. Series)*. Dostupno  
17.07.2022. na:  
<https://libgen.is/book/index.php?md5=AC11800C7B4CAE55CC401B9CDAD8C51B>

Srića, V. (2017.), *Sve tajne kreativnosti*. Zagreb, Algoritam d.o.o.

Srića, V. (2004.), *Inventivni menadžer u 100 lekcija*. Zagreb, Znanje d.d.

Srića, V. (2003.), *Kako postati pun ideja*, Zagreb, MEP Consult d.o.o.

Srića, V. (1992.), *Upravljanje kreativnošću*. Zagreb, Školska knjiga d.d.

Supek, R. (1987.), *Dijete i Kreativnost*. Zagreb, Globus

Škrbina, D. (2013.), *Art terapija i kreativnost*, Zagreb, Veble commerce

Tudor, G., Srića, V. (1998.), *Menadžer i pobjednički tim*. Zagreb, MEP Consult d.o.o.

Van Dick, R., West, M. A. (2013.), *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*, Hogrefe Verlag

VanGundy, A. B. (2004), *101 Activities for Teaching Creativity and Problem Solving-Pfeiffer*, John Wiley & Sons

West, M. A. (2012.), *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, John Wiley & Sons

Zeleni zarečki krov (bez dat.), *Brainstorming na temu mogućih rješenja*. Dostupno 10.05.2022. na: <https://zelenizareckikrov.wordpress.com/2015/12/14/brainstorming-na-temu-mogucih-rjesenja-problema/>

# Popis slika

Slika 1: Mentalna mapa metode šest šešira.....	12
Slika 2: Primjer primjene metode oluja mozgova na temu zagađivanja okoliša.....	23
Slika 3: Postupak metode zapisivanja misli.....	25
Slika 4: Postupak korištenje Delfi metode.....	27
Slika 5: Faze razvoja tima.....	34
Slika 6: Potencijalne prednosti i nedostaci manjih i većih grupa.....	40

# Popis tablica

Tablica 1: Karakteristike desne i lijeve strane mozga.....	5
Tablica 2: Koraci i pitanja koja se koriste u ovoj metodi kako bi se kreativno riješio problem	8
Tablica 3: Značajna pitanja.....	17
Tablica 4: Smiješna pitanja.....	18
Tablica 5: Razlike između ponašanja članova tima i članova radne skupine .....	31
Tablica 6: Pozitivne i negativne strane timskih uloga.....	42

# Prilog

Upitnik sa pitanjima koja su korištena i bila postavljena ispitanicima na intervjuu.

1. Možete li mi reci čime se firma bavi ukratko?
2. Na kojem radnom mjestu radite? Opis radnog mjesta i svi poslovi koje obavljate
3. Opis radne atmosfere u timu/mjestu gdje radite
4. Možete li mi opisati kakva je komunikacija na u Vašem timu, komunikacija između zaposlenima, te komunikacija sa nadređenima
5. Da li se u firmi u kojoj radite prakticira timski rad?
6. Možete li mi opisati bar jedan tim koji djeluje/radi u Vašoj firmu?
7. Ako postoje timovi, da li su oni stalni ili se okupljaju po potrebi ( za obavljanje nekog posla)?
8. Da li ste vi ikada bili član tima i radi u timu? Možete li mi reci svoje dojmove i iskustvo o timskom radu?
9. Možete li mi opisat kakav je odnos između kolega na Vašem poslu / u Vašem timu. Da li si kolege međusobno pomažu, da li je suradnja dobra, družite li se izvan radnog mjesta?
10. Poznajete li neku od tehnika kreativnog rješavanja problema?
11. Da li se neka od tehnika koristi prilikom rješavanja problema na Vašem radnom mjestu? Ako se koristi možete li mi reci koja tehnika i opisati način korištenja tehnike?
12. Ako ne koristite tehnike na koji način se rješavaju problemi i na koji način se dolazi do novih ideja? Kako se potiče kreativnost?
13. Primjenjujete li Vi koju od tehnika kreativnog rješavanja problema samostalno kako bi došli do sto kreativnijih rješenja?
14. Da li sami sebe smatrate kreativnim? Ako da, možete li mi nabrojati neka više osobine koje to potvrđuju.
15. Prilikom zapošljavanja, koliko je Vašem poslodavcu bila važna Vaša sposobnost za rad u timu i to koliko ste kreativni?