

# Utjecaj Brainstorminga na poslovnu efikasnost

---

Majetić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:175165>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-24**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Studij menadžmenta

Ivana Majetić

**UTJECAJ BRAINSTORMINGA NA POSLOVNU  
EFIKASNOST**

**Diplomski rad**

*kolegij:* IT menadžment

*JMBAG:* 0010216306

*e-mail:* ivana.majetic16@gmail.com

*mentor:* Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2020.

Josipa Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Study of Management

Ivana Majetić

**THE IMPACT OF BAINSTORMING ON BUSINESS  
EFFICIENCY**

**Finalpaper**

Osijek, 2020.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA  
INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U  
INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I  
TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivana Majetić

**JMBAG:** 0010216306

**OIB:** 00547403558

**e-mail za kontakt:** ivana.majetic16@gmail.com

**Naziv studija:** Menadžment

**Naslov rada:** Brainstorming kao metoda timskog rada

**Mentor rada:** izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2017. godine

Potpis Majetić Ivana

## Sadržaj:

1. UVOD .....	1
2. TIMOVI I RAD U TIMOVIMA .....	2
2.1. Temeljna obilježja timova i potrebne kompetencije .....	4
2.2. Dobre i loše strane timova i timskog rada .....	8
2.3. Vrste timova s različitih aspekta .....	11
2.4. Vođenje tima .....	12
3. BRAINSTORMING U TIMSKOM RADU .....	15
3.1. Nastanak brainstorminga .....	15
3.2. Cilj, svrha i karakteristike brainstorminga .....	16
3.3. Prednosti i nedostaci brainstorminga .....	18
3.4. Tipične greške brainstorminga .....	19
3.5. Proces i tijek brainstorminga .....	21
3.5.1. Priprema brainstorminga .....	22
3.5.2. Odvijanje brainstorminga .....	23
3.5.3. Evaluacija brainstorminga .....	24
3.6. Vrste brainstorminga .....	25
4. Primjena brainstorminga u praksi .....	28
4.1. Tipični alati za primjenu brainstorminga .....	29
4.2. Kompjuterski alati za primjenu .....	32
5. ZAKLJUČAK .....	39
POPIS LITERATURE .....	41
POPIS TABLICA .....	43
POPIS SLIKA .....	43

## SAŽETAK

Ovaj rad bavi se brainstormingom kao metodom timskog rada. Ustanovljeno je kako se brainstorming koristi za pronalaženje rješenja određenog problema, načina postizanja nekoga cilja ili za razumijevanje problema. Pojam postoji još od davne 1939. godine, kada ga je osmislio Alex Osborn, partner jedne marketinške agencije. Od tada, ova metoda vrlo je popularna a u upotrebi je i danas. Ovaj rad pokazao je kako je temeljni cilj ove metode prikupljanje velikog broja ideja za rješavanje određenog problema u kratkom vremenu. Postoje i drugi ciljevi, kao primjerice, jačanje timskog duha, kohezije grupe, radne atmosfere te međuljudskih odnosa. Ciljevi su također i prednosti ove metode. Sam proces brainstorminga sastoji se od nekoliko koraka, odnosno od pripreme, izvođenja i evaluacije. Svaki korak ima svoje specifičnosti i pravila kojih se potrebno držati kako bi ova metoda bila učinkovita. Vrlo je naglašena i uloga vođe sastanka na kojem se odvija brainstorming, koji u praksi može koristiti različite vrste ove metode. Postoje i različiti alati za primjenu brainstorminga.

ključne riječi: brainstorming, rješavanje problema, timski rad, kreativnost, ideje

## **ABSTRACT**

This paper focuses on brainstorming as a method of teamwork. It is determined that brainstorming is used for finding the solutions for certain problem, way of achieving certain goals or for understanding certain issues. This term exist since year 1939. when it has been created by Alex Osborn, partner of certain marketing agency. Since then, this method is very popular and it has been used nowadays as well. This paper has shown that the main goal of this method is collecting great number of ideas for solving certain problem in short time. There are also other goals, such as empowering team spirit, group's cohesion, working atmosphere and relationship between people. Those goals are also the benefits of using this method. The process itself is made of several steps, that are preparing the brainstorm, holding the brainstorm and evaluating the results. Every step has its own specificity and rules which must be obligated in order to make this method efficient. Also, the role of a leader of brainstorming is much highlighted and the leader can use various types of this method. There are also various tools for applying brainstorming.

key words: brainstorming, problem solving, team work, creativity, ideas

# 1. UVOD

Čovjek je po svojoj prirodi društveno biće, što znači da je još od najranijih vremena imao potrebu za udruživanjem u različite grupe, skupine i timove. Razlog tom udruživanju je olakšano i efikasnije rješavanje različitih problema jer kako poznata izreka kaže, "dvije glave pametnije su od jedne".

I u poslovnom svijetu vrlo je naglašena važnost i uloga timskog rada. Stoga, u današnje vrijeme učestala je pojava timskog rada u organizaciji. Takav rad donosi brojne prednosti, međutim, neće biti prikladan za svaku organizaciju i za svaku situaciju. Efikasnost i kvaliteta rada tima ovisi o mnogo čimbenika, kao primjerice o znanjima, sposobnostima i vještinama članova tima, kao i znanjima, sposobnostima i vještinama vođe tima. Timski rad tako može biti i dio organizacijske kulture neke organizacije ili poduzeća.

Postoje različite metode timskog rada. Te metode za cilj imaju povećanje efikasnosti, kreativnosti, inovativnosti i sl., ali i jačanje timskog duha, kohezije među članovima, međuljudskih odnosa, radne atmosfere, i sl. Kao jedna od najpopularnijih metoda rada u timovima ističe se i brainstorming, odnosno u hrvatskom prijevodu, "oluja mozgova". Iako je načelno riječ o jednostavnoj metodi, potrebno je pridržavati se određenih pravila te pažljivo osmisliti i provesti cijeli postupak i tijek ove metode.

Ovaj rad bavi se brainstormingom kao metodom timskog rada, a cilj je proučiti što taj pojam obuhvaća, kako se u praksi provodi, koja mu je svrha i ciljevi te druge relevantne pojmove vezane uz brainstorming. Pri ostvarivanju tog cilja korištene su različite metode izrade kao što su povijesna, induktivna, deskriptivna i kompilacijska, a također je korištena i raznovrsna literatura.

Struktura rada podijeljena je na pet osnovnih cjelina. Prva cjelina predstavlja uvod. U drugom se poglavlju proučavaju timovi i rad u timovima u općenitom smislu. Treće poglavlje bavi se brainstormingom, dok četvrto poglavlje navodi alate za primjenu brainstorminga u praksi. U posljednjem poglavlju iznosi se zaključak, nakon kojeg još slijede popisi literature, tablica i slika korištenih u radu.



## 2. TIMOVI I RAD U TIMOVIMA

Generalno govoreći, timom se može smatrati manja skupina ljudi koji posjeduju određena znanja, sposobnosti i vještine, određene zajedničke karakteristike i slično, a kako bi zajedničkim pristupom ostvarili zajedničke ciljeve. Kroz ljudsku povijest, timovi su oduvijek bili prirodna jedinica za mnoga ljudska nastojanja. Tim je tako i prirodno stanje postojanja društvenih jedinice, kakav je na kraju krajeva i sam čovjek.

U rječnicima hrvatskog jezika tim se definira kao skupina stručnjaka i specijalista okupljena na kakvu projektu ili zadatku, odnosno skupina ljudi koja zajednički obavlja neki posao. Zajednički rad dovodi do toga da se u timovima uspostavljaju drugačiji odnosi od onih koji se uspostavljaju u radnim skupinama u kojima članovi nisu toliko međusobno ovisni. Neka radna skupina je tim ukoliko je djelovanje članova te skupine usmjereno na određeni cilj i ukoliko članovi da bi taj cilj ostvarili moraju međusobno surađivati. Svrha timskog rada nije u ujednačavanju polazišta, nego u osvjetljavanju problema iz različitih perspektiva i pozicija na način da se uvažavaju različita gledišta bilo različitih stručnjaka, bilo stručnjaka iste struke. Stoga, tim je osoba sastavljena od pojedinaca, odnosno, tim je živi, međusobni sustav (Kobolt i Žižak, 2007:369).

Timovi su aktualni u brojnim područjima još od najranije povijesti, a veliku ulogu imaju i u poslovnom svijetu, odnosno u kontekstu organizacije. Iz tog je razloga potrebno nešto reći i o timskoj organizaciji, koja je vrlo čest slučaj u poslovnom svijetu.

"Timska organizacija predstavlja jedan od načina novog pristupa dizajniranju organizacije. Središnje mjesto u timskoj organizaciji imaju timovi, čijim se formiranje unutar klasične odnosno funkcijske ili divizijske strukture unosi dinamizam u organizaciju (Sikavica, Novak, 1999:257)."

U malo se kojoj organizaciji timski rad smatra potpuno adekvatnim, a još je manje onih gdje se timski rad ne bi mogao poboljšati. Usklađenim nastojanjem, ljudi u organizaciji mogu značajno popraviti opseg komuniciranja i suradnje različitih skupina. Održavanje visoke razine timskog rada, međutim, zahtijeva od svakog uključenog pojedinca stalnu pažnju i nastojanje, To

predstavlja univerzalan i fundamentalan izazov za strukture i sistem rukovođenja (Lundy, 1991:23).

Mnoge današnje organizacije u današnje vrijeme imaju implementiran barem neki oblik timskog rada, što ih čini, barem jednim dijelom, i timskim organizacijama. Postoje različite vrste timova u organizaciji kao što su primjerice menadžerski timovi, radni timovi, projektni timovi, i dr. Načelno govoreći, što više timova u nekoj organizaciji postoji, njen bi ustroj trebao biti jednostavniji. Menadžeri tako postaju svojevrsni treneri koji imaju ulogu pomaganja ostalim zaposlenicima na način da se zajedno postavljaju ciljevi te rješavaju problemi. Iz toga se već može i naslutiti značaj timova i timskog rada za organizaciju.

"Timski rad je pokretač uspjeha svake kompanije. Tvrtka koja svoj rad temelji na pojedincima, a zanemaruje zajednički rad svih zaposlenika puno će teže ostvariti uspjehe od poduzeća koje cijeni i inzistira na timskom radu. Timski rad zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte. Pojedinac će se puno prije odvažiti na neki zahtjevan projekt ako zna da će imati podršku ostalih zaposlenika, kao i svog nadređenog."<sup>1</sup>

"Iskustvo je pokazalo da se najbolji rezultati postižu kad se ujedini kognitivna sposobnost i bogatstvo koje posjeduju drugi, odnosno osobna i društvena inteligencija. Pojedinac je nedorastao današnjem izazovu novih informacija kojima on sam ne može vladati. Kaže se da je u 20. stoljeću nastalo više informacija nego u cijeloj povijesti prije njega i taj trend još više raste. Sasvim je jasno da grupni um može biti mnogo inteligentniji od pojedinačnog; znanstveni su podaci o tome obilati. Izvrstan timski rad podiže grupni kvocijent inteligencije, pri čemu najbolje sposobnosti jedne osobe kataliziraju ono najbolje kod drugih te nastaju puno bolji rezultati od onih koji bi ostvarila samo jedna osoba" (Nikić, 2004:115).

Kao što je vidljivo iz priloženog, timovi mogu rezultirati postizanjem brojnih prednosti za organizaciju. No, kako bi to bilo tako, timovi moraju imati temeljne karakteristike te ujedno moraju i uspješno izbjegavati sve zapreke i kočnice timskog rada, kako bi timski rad ispunio svoju svrhu te rezultirao već navedenim prednostima.

---

<sup>1</sup>Kuntić, D. (2010). Timski rad zbližava i ohrabruje radnike te stvara pozitivnu atmosferu u kompaniji, URL: <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-radnike-te-stvara-pozitivnu-atmosferu-u-kompaniji-165258> (15. listopada 2017.)

## 2.1. Temeljna obilježja timova i potrebne kompetencije

Na određen način timski je rad specifičan oblik rada u općenitom smislu, pa tako i kada je riječ o organizacijama. Zbog toga, timovi kao skupine ljudi imaju i svoje specifična obilježja, odnosno prepoznatljive karakteristike.

Kao specifične karakteristike mogu se navesti<sup>2</sup>:

- **Mali broj članova** - timovi ne mogu biti veliki, jer u protivnom članovi tima neće moći dobro upoznati snagu i slabosti svakog pojedinca, a što je preduvjet dobrog funkcioniranja tima.
- **Zajednička odgovornost i zajednički rezultat** – timovi ne trebaju gazdu koji daje zapovjedi; umjesto toga članovi tima zajednički donose odluke koje su rezultat svih – a to je u pravilu uvijek bolje nego odluka i najboljeg pojedinca. Iz toga proizlazi interes za ujednačenom razinom znanja svakog pojedinca.
- **Odgovarajuće vještine** – timovi moraju imati odgovarajući kvantum znanja i vještina neophodnih za kvalitetno obavljanje posla. Različiti timovi imaju različite vještine. Osim specijalističkih, stručnih, svaki od njih mora biti sposoban za analiziranje i rješavanje problema, donošenje pravih odluka i dobro komuniciranje. Učenje i osobni razvoj je temelj kvalitetnog tima.
- **Svrha postojanja tima** – menadžment treba definirati granice i opseg autoriteta tima, ali biti spreman ih i korigirati ako je to potrebno. Najbolji timovi su investirali znatno vrijeme u razumijevanje, podešavanje i prihvaćanje smisla svoga postojanja i načina funkcioniranja, da bi tek onda počeli davati značajne i velike rezultate.
- **Jasno definirani ciljevi** – ciljevi su povezani sa smislom postojanja tima. Jasni ciljevi pomažu timu da fokusira svoje snage na njih. Jasni ciljevi omogućuju članovima da vide napredak i prepoznaju rezultate svoga rada.
- **Opći pristup** – članovi tima se moraju složiti oko općih pitanja – tko što radi, kako se koordinira aktivnostima, kako se postavljaju planovi, kakav je trening potreban, koja se metodologija primjenjuje, i sl.

Obilježje tima je i to da je to radna skupina, no specifična radna skupina. Primjerice, u običnim radnim skupinama radni se zadatci mogu podijeliti u segmente koje potom članovi te radne

---

<sup>2</sup>SWING Informatika (2015). Timovi i timski rad, URL: <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> (15. listopada 2017.)

skupine mogu samostalno obavljati, bez potrebe za suradnjom s drugim članovima te iste skupine. To je obilježje tzv. obične radne skupine. S druge strane, timovi kao specifična radna skupina imaju obilježje da se radni zadaci jedino mogu riješiti zajedničkim naporima te udruživanjem znanja, sposobnosti i vještina pojedinačnih članova tima. Za timski rad je tako ključna suradnja i udruživanje osobnih karakteristika i stručnih kompetencija. Zbog navedenog, ne treba miješati svaku radnu skupinu sa timom budući da postoje značajne razlike. U tablici 1 prikazana su obilježja ponašanja članova tima i radne skupine.

Tablica 1. Obilježja ponašanja članova tima i radne skupine

<b>ČLANOVI TIMA</b>	<b>ČLANOVI OBIČNE RADNE SKUPINE</b>
prihvataju međuovisnost	skupinu doživljavaju kao formalnost
su svjesni da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku	rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe
mogu odgoditi osobnu korist	svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak
su obvezani dogovorenim ciljevima	manje iskazuju svoje mišljenje
pridonose zajedničkom cilju	nemaju povjerenje u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke
stvaraju ozračje povjerenja	su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen
izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, neslaganja	smatraju da je neslaganje štetno
nastoje razumjeti gledišta drugih članova	ne rješavaju sukobe
daju i primaju podršku	izbjegavaju međusobno suočavanje
sudjeluju u odlučivanju	smatraju da je konformnost važnija od rezultata
zauzimaju se za dogovorene ciljeve	

izvor: Kobolt i Žižak, 2007:371

Kao što je vidljivo iz tablice, obilježja ponašanja članova tima i radne skupine razlikuju se u odnosu na: svijest o zajedničkom cilju i uz njega vezanu skupnu odgovornost, poticanje suradnje i međusobnog razumijevanja te podržavanje članova pri ostvarenju dogovorenog, a također i u odnosu na jasnoću i izravnost komunikacije. Za članove tima je pritom značajno da

su sposobni i spremni otvarati i voditi diskusiju o različitostima, donositi i realizirati zajedničke odluke te podijeliti odgovornost za postupak donošenja odluke i njenu realizaciju.

Tako se može reći da su timovi radne skupine različite veličine, sastava, trajanja, okolnosti nastanka i usmjereni na ostvarenje raznovrsnih zadataka. Suradnja među članovima tima omogućava međusobno upoznavanje te usklađivanje sadržaja i organizacije rada. Zato je za uspješan timski rad od ključne važnosti kvaliteta međusobnih odnosa članova tima (Kobolt i Žižak, 2007:371).

Također, postoje i skupine koje sebe nazivaju timovima, no one to nisu. Riječ je o tzv. pseudotimu čiji članovi nemaju zajednički identitet te uvijek nastupaju pojedinačno. Pseudotimovi funkcioniraju i lošije od radne grupe jer se često niti ne zna tko je uopće odgovoran za rezultate. Takvi timovi nastaju i onda kada u stvari nema stvarne potrebe za formiranjem tima. Sljedeća tablica donosi razlike između pravih i pseudotimova.

Tablica 2. Razlike između pravih i pseudotimova

<b>Pravi tim</b>	<b>Pseudotim</b>
Razumijevanje principa timskog rada.	Tim postoji samo zbog formalnih razloga.
Svi su uključeni u postavljanje zajedničkih ciljeva.	Svatko vidi samo sebe i krije svoje karte.
Svi primjenjuju svoje sposobnosti u pravcu ciljeva organizacije.	Svi rade ono što im se kaže. Sugestije nisu dobrodošle.
Radno okruženje bazirano na povjerenju i suradnji.	Radno okruženje bazira se na nepovjerenju i oprezu.
Članovi komuniciraju otvoreno i pošteno.	Oprezno davanje izjava da se kasnije ne bi "razbile o glavu".
Konflikt je sredstvo podizanja kvalitete tima. Uvijek se rješava brzo i konstruktivno.	Konflikt je teško rješiv problem.
Članovi participiraju u donošenju odluka.	Članovi ne participiraju u donošenju odluka – od njih se očekuje suglasnost i poslušnost.
Svi članovi tima razmišljaju i rade.	Podjela na "one koji razmišljaju" i "one koji rade".
Mjerenje zajedničkih performanci	Mjerenje pojedinačnih performanci.

Tim dijeli vrijednosti i podiže performancesvakog pojedinca.	Svatko ljubomorno čuva svoje znanje i nije ga spreman podijeliti ni sa kim.
--	---

izvor: SWING Informatika (2015). Timovi i timski rad, URL:

<http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> (15. listopada 2017.)

Nedvojbeno je kako pravi timovi trebaju imati točno određene i utvrđene karakteristike kako bi se mogli uopće okarakterizirati kao takvi. Stoga je kod formiranja tima također na umu potrebno imati razloge zašto se takav tim uopće formira, koja je njegova svrha te je potrebno procijeniti postoji li uopće realna potreba za formiranjem tima. Samo će pravi tim moći polučiti uspjeh, a to će biti moguće ukoliko članovi tima pojedinačno i tim kao kolektiv posjeduju kompetencije koje su potrebne za uspješno djelovanje tima.

Kao glavne kompetencije za uspješno djelovanje radnog tima mogu se izdvojiti (Nikić, 2004:117-123):

- Empatija ili međuljudsko razumijevanje.
- Suradnja i zajednički trud.
- Otvorena komunikacija.
- Postavljanje jasnih normi i očekivanja te suočavanje s članovima tima koji loše rade.
- Samosvijest i samokritičnost u obliku procjene svojih sposobnosti i slabosti u timu.
- Inicijativa i zauzimanje proaktivnog stajališta prema rješavanju problema.
- Samopouzdanje i motivacija cjelokupnog tima.
- Fleksibilnost u načinu obavljanja zajedničkih zadaća.
- Organizacijska svijest stvara dobru organizaciju posla.
- Donošenje prave odluke.

Ukoliko članovi tima posjeduju navedene kompetencije, tim ima svoje predispozicije za učinkovito djelovanje. Samo u tom slučaju na vidjelo mogu izaći prednosti tima i timskog rada u organizaciji, koje mogu biti mnogobrojne. Također, u određenim situacijama i uvjetima, timovi i timski rad imaju i svoje nedostatke. Drugim riječima, timovi i timski rad imaju svoje dobre i loše strane.

## 2.2. Dobre i loše strane timova i timskog rada

Već se moglo uvidjeti koje su prednosti i nedostaci timova i timskog rada. Na ovom mjestu stoga će se samo sistematizirati dobre i loše strane ovakvog oblika rada. Naravno, na umu treba imati da sve zavisi od specifične situacije u pojedinoj, odnosno specifičnoj organizaciji u kojoj timovi nastaju.

Timovi su dobri jer<sup>3</sup>:

- **povećavaju produktivnost** – bliži su akciji i kupcu, mogu vidjeti prilike i prijetnje koje menadžment ne vidi;
- **unaprjeđuju komunikaciju i proces donošenja odluka** – dijeleći informacije i posao stvaraju se pretpostavke za bolje odluke;
- **su mnogo efikasniji** – višefunkcionalni timovi imaju šire horizonte nego pojedinci ili grupe sa istim znanjem (sinergijski efekt – rezultati tima su puno bolji nego suma pojedinačnih rezultata istog broja pojedinaca);
- **unapređuju procese** – proces tretiraju kao cjelinu;
- **integriraju različitosti.**

Jedna od dobrih strana, odnosno prednosti tima je i ta što organizacijama omogućuju zadržavanje znanja na učinkovit način, kao i kontinuirano učenje, čime se to znanje zapravo povećava. Tako kada jedan član tima napusti tim, stečeno znanje zapravo nije izgubljeno jer je ono pohranjeno i u drugim članovima tima.

Nadalje, postoje i prednosti tima koje se odnose na same članove tima. Zaposlenici koji rade u timovima imaju znatno nižu razinu stresa. Stres može imati brojne neželjene posljedice, kako za pojedinca, tako i za cjelokupnu organizaciju. Timski radnici kao jednu od prednosti navode i zadovoljstvo zbog toga što uče jedni od drugih, kao i zadovoljstvo zbog višeg stupnja uključenosti i predanosti svome radu (West, 2005:18).

"Rad u timu može pružati takvo zadovoljstvo da ga je samog po sebi moguće smatrati nagradom. Uz to, čovjek koji redovito, po navici, komunicira i surađuje s drugima bit će u očima svojih suradnika i kolega neprocjenjiva vrijednost (Lundy, 1991:27)."

---

<sup>3</sup>SWING Informatika (2015). Timovi i timski rad, URL: <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> (15. listopada 2017.)

Međutim, kako bi navedene dobre strane timova, odnosno njihove prednosti mogle doći do izražaja, potrebno je ukloniti zapreke i tzv. kočnice timskog rada, koje mogu biti različite, ovisno o situaciji i specifičnoj organizaciji. Ipak, mogu se izdvojiti generalne zapreke koje koče potencijal timskog rada.

"Dobro obavljanje posla ovisi o radu mreže drugih ljudi koji su uključeni u ostvarenje nekog projekta ili cilja. Tu mrežu uspješne suradnje koče stidljivi introvertirani i previše povučeni ljudi koji se boje ući u poslovne odnose suradnje prijateljskog tipa. Također i osobe koje previše štite vlastito radno vrijeme i svoj radni raspored odbijajući poziv za suradnjom blokiraju timski rad. Isto tako osobe koje nikome i nikada ne mogu reći 'ne' kad god netko zatraži od njih neku uslugu u opasnosti su da preuzmu toliko obveza da to šteti njihovom poslu" (Nikić, 2004:116).

Nadalje, još jednu od zapreka predstavlja i tzv. negativna projektivna identifikacija. To se odnosi na projekciju strahova i sumnji na drugoga, odnosno na druge članove time, što zasigurno predstavlja veliki problem u funkcioniranju i djelotvornosti timova. Riječ je o negativnoj psihološkoj funkciji čiji je rezultat taj da sprečava ljude da se suoče s problemima i sukobima. Tako nije rijetkost da članovi tima kada dođe do nekog problema ili neuspjeha za to okrive druge, umanjujući tako i svoju ulogu u takvom rezultatu.

"Drugi simptom projekcije koja blokira timski rad očituje se u ulizivanjupodređenih i aroganciji nadređenih. Podređeni su u opasnosti da vide šefa kao osobu posebne moći ili sposobnosti, a sam šef prihvaća te projekcije i njegovo se samopoštovanje može napuhati do te mjere da više ne poštuje čak ni osnovna pravila pristojnosti. Kad se to dogodi, onda se poremete međuljudski odnosi u radnoj ekipi i bitno strada učinkovitost timskog rada" (Nikić, 2004:117).

Osim navedenih slučajeva, timovi su također loši i kada<sup>4</sup>:

- **se ne razumije da timovi nisu strojevi** – to su grupe ljudskih bića sa svojim talentima, predrasudama, ambicijama i strahovima;
- **su neuravnoteženi;**
- **su loše vođeni i nemotivirani;**
- **se organiziraju samo radi snižavanja troškova.**

---

<sup>4</sup>SWING Informatika (2015). Timovi i timski rad, URL: <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> (15. listopada 2017.)



Još jedna od negativnih strana timskog rada je i ta što postoji veća mogućnost pojavljivanja štetnih međuljudskih sukoba ili neslaganja unutar tima. Zato je važno da vođa tima upravlja sukobima te iste rješava, o čemu će više govora biti poslije. Kako bi se umanjili negativni učinci sukoba i otpora, nužno je da između članova tima postoji učinkovita komunikacija. Ukoliko postoji problem u nekoj od kompetencija potrebnih za uspješno djelovanje tima, primjerice u komunikaciju, ujedno je i narušen smisao i funkcionalnost tima. Zbog toga, osim što je potrebno znati na što je potrebno obratiti pažnju i što treba izbjegavati u timskom radu, potrebno je i znati što točno pridonosi funkcionalnosti timova.

Funkcionalnosti tima pridonosi (Kobolt i Žižak, 2007:374):

- međusobna povezanost članova,
- kvaliteta odnosa među članovima,
- kvaliteta komunikacije i međusobno prilagođavanje,
- način rješavanja sukoba, dogovaranje i poštivanje dogovora,
- dogovorno postavljanje i poštivanje pravila,
- emancipiranost svih članova,
- dobri energetske potencijali svih članova,
- povjerenje i podjela odgovornosti,
- zajednička vizija.

Vidljivo je kako je timski rad zapravo jedno složeno područje, a uspjeh timskog rada zavisi od brojnih karakteristika, kompetencija i determinanti koje pospješuju funkcionalnost tima. Timovi se mogu razlikovati po svojoj strukturi, odnosno postoje različite vrste timova koje se u praksi u poslovnom svijetu mogu pronaći. Spomenuto je već kako postoje timovi kao što su projektni, radni, menadžerski i drugi timovi. Ti timovi razlikuju se s obzirom na to koja je konačna svrha tima, ali i s obzirom na same članove tima (npr. jesu li članovi menadžeri ili "obični" zaposlenici, postoje li vanjski suradnici u timu i sl.). Budući da bi bili preopširno pojedinačno proučavati navedene i slične vrste timova, vrste timova u sljedećem poglavlju proučit će se uzimajući u obzir aspekt vremena, veličinu te uspješnost tima.

### 2.3. Vrste timova s različitih aspekta

S obzirom na aspekt vremena, postoje dvije temeljne vrste timova - privremeni i trajni timovi. Zbog dinamički internih i eksternih promjena, privremeni timovi nemaju čvrstu i stabilnu strukturu. Smisao njihovog postojanja završava realizacijom postavljenog cilja. U tom je segmentu pojam timova povezan sa pojmom projektne organizacije. Trajni pak timovi funkcioniraju sa jasnim ciljem neprekidnog unaprjeđivanja temeljnih procesa.<sup>5</sup>

O tome hoće li organizacija oformiti privremeni ili trajni tim, ovisi svrha zbog koje se tim formira, ali isto tako to je ovisno i o potrebama i mogućnostima specifične organizacije. Također, organizacija može imati osnovane i privremene i trajne timove, ovisno o tome postoje li takve potrebe i mogućnosti.

Jedan od bitnijih aspekta kod timova jest i njegova veličina. Postoje različita stajališta o tome koliko veliki timovi trebaju biti, odnosno od koliko se članova trebaju sastojati. Tako se smatra da prevelik broj članova tima narušava funkcionalnost tima. S druge strane, ukoliko u timu nema dovoljno osoba različitih znanja, sposobnosti i vještina, tim je također funkcionalno upitan. Stoga, potrebno je naći mjeru između dvije opisane krajnosti. Tim treba biti raznolik, no ujedno i ne prevelik kako bi do izražaja mogla doći sinergija i zajedničko djelovanje.

"S radom tima može se povećavati veličina tima. Kako se povećava veličina tima, menadžeri trebaju mijenjati vještine i metode koje koriste kako bi se održao potencijal duha timskog rada. Bliskost članova u velikim timovima se gubi, a povećava se mogućnost javljanja pogrešnih informacija i glasina. Menadžeri stoga posebnu pozornost trebaju usmjeriti na komunikacijske vještine i razvoj komunikacijskih kanala kako bi mogli uspješno upravljati brojnijim timovima."<sup>6</sup>

Također se smatra kako manji timovi imaju mogućnost ideje razvijati brže negoli veliki. Velikim timovima također se često prebacuje da su spori i tromi. Kod većih timova može doći i do manjeg fokusa, stoga takvi timovi ne mogu u kratkom vremenu proizvesti novu ideju. Dakle, jasno je kako je za djelotvornost tima vrlo bitna i njegova veličina.

---

<sup>5</sup>SWING Informatika (2015). Timovi i timski rad, URL: <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> (15. listopada 2017.)

<sup>6</sup>Rupčić, N. Tajne uspješnog timskog rada, URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/307881.Tajne\\_uspjesnog\\_timskog\\_rada.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/307881.Tajne_uspjesnog_timskog_rada.pdf) (18. listopada 2017.)

Kada je riječ o uspješnosti, razlikuju se neuspješni, prosječno uspješni te uspješni timovi. Neuspješni ili subsumativni timovi su oni čije je postignuće manje od zbroja znanja, vještina i sposobnosti pojedinih članova. Kod prosječno uspješnih timova postignuće odgovara zbroju znanja i drugih kompetencija pojedinih članova tima, a kod uspješnih (supersumativnih) timova postignuća nadilaze zbroj pojedinačnih znanja i kompetencija. Može se reći da uspješni timovi daju više nego što bi dao svaki pojedinac, ali što je još važnije, daju više nego što iznosi prosti zbroj pojedinačnih postignuća, potencijala i kompetencija (Kobolt i Žižak, 2007:373).

U vezi s prethodnim, potrebno je reći da se timovi mogu podijeliti i na klasične i sinergijske. Klasični timovi koriste samo dio zajedničkog znanja, sposobnosti i vještina, što znači ujedno da koriste i samo dio, a ne cijeli potencijal. S druge strane, sinergijski timovi koriste sveukupno znanje, sposobnosti i vještine, što znači da koriste i sveukupni potencijal.

Različiti timovi također imaju i različite vođe, odnosno vođe različitih znanja, sposobnosti i vještina, ali i različitih osobnosti i stilova vođenja. Iz toga ujedno proizlazi i važnost vođe tima i stila vođenja tima, o čemu se ukratko govori u sljedećem poglavlju.

## **2.4. Vođenje tima**

Za uspješno funkcioniranje tima potreban je i dobar vođa tima. Različite vođe tima imaju i različite karakteristike, odnosno znanja, sposobnosti i vještine, pa tako i osobnosti. S tim u svezi, postoje i različiti stilovi upravljanja timom, a izdvajaju se transakcijski i transformacijski pristup.

Transakcijski pristup je usmjeren na zadaću, odnosno, na pronalaženje praktičnih načina poboljšanja timskih postupaka. Transformacijski pristup je više usmjeren na same članove tima, nego na načine poboljšavanja timskih postupaka i aktivnosti (West, 2005:26).

Osoba koja upravlja timom i vodi ga, odnosno vođa tima, može biti formalno i neformalno prepoznat. Vođe su često i neformalno prepoznati od strane članova tima jer djeluju kao najkompetentniji za tu funkciju. Vođa tima članove bi trebao inspirirati i motivirati da budu kreativni i inovativni, odnosno učinkoviti. Također, vođa tima treba biti vrlo aktivan i komunikativan.

Vođa tima treba imati sljedeće karakteristike<sup>7</sup>:

1. **Nazočnost:** Vođa mora biti prisutan u timu koji ostvaruje zadani cilj. Njegova nazočnost je zapravo energična, snažna sila pomoću koje vođa stvara odnos s onima koje vodi. On svome timu daje smisao i strukturu. Snaga karaktera vođe, odnosno njegova karizma, djeluje poticajno na članove tima i oduševljava ih za još veće zalaganje.
2. **Namjera:** Vođa mora dobro znati što želi i taj cilj treba često predočavati timu kojemu je na čelu. Da to postigne, vođa mora biti spreman na žrtvovanje osobnih interesa kako bi se postigao univerzalni cilj. Vođu mora resiti odanost ljudima i načelima.
3. **Mudrost:** Ona je spoj vještine i znanja kojim se, uz mnogo iskustva, prelazi od prakse do umjetnosti. Tako se postiže skoro čarobnavještina. Mudri vođa razmišlja racionalno, dobro kontrolira svoje emocije tako da i u kriznim trenucima donosi pametne odluke.
4. **Suosjećanje:** Pravi vođa mora znati i htjeti suosjećati s onima s kojima ostvaruje neki cilj.

Jedan od osnovnih zadataka vođe je dati članovima tima širu perspektivu tima koja će osigurati vlastiti doprinos svakog pojedinca u dostizanju viših ciljeva organizacije, a ne samo pojedinačnih zadataka. Glavni zadatak vođe tima je dati jasne i realne ciljeve timu. Timovi često griješe jer članovi tima<sup>8</sup>:

- ne vjeruju u ispravnost ciljeva;
- ne razumiju što se očekuje kao krajnji rezultat;
- ne vjeruju da je krajnji rezultat dostižan.

Kod formiranja svakog novog tima, članovi trebaju biti spremni na određene promjene. Prirodna reakcija ljudi na promjenu, u pravilu je pružanje otpora. Navedeno se posebno manifestira onda kada pojedinci smatraju da su uvođenjem promjena ugroženi. Većina ljudi ih se boji jer svaka promjena donosi sa sobom neizvjesnost i rizik, a osim toga, znači i neku novu situaciju koja se može pretpostaviti, tj. očekivati. Poznato je da se svi ljudi mnogo bolje i ugodnije osjećaju u poznatoj nego u posve novoj odnosno nepoznatoj situaciji (Sikavica, 2011:210).

---

<sup>7</sup>Nikić, M.: Temeljna načela timskog rada, Diacovensia br. 1, Osijek, 2004., str. 125.-126.

<sup>8</sup>SWING Informatika (2015). Timovi i timski rad, URL: <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> (15. listopada 2017.)

Vođe timova također trebaju znati i kako smanjiti otpor kod članova tima. Postoje mnogi različiti izvori, odnosno uzroci otpora prema promjenama, kao što su primjerice nesigurnost, nepredvidive posljedice, problemi s kontrolom, opasnost od gubitka utjecaja pojedinca, itd. S obzirom na različite moguće uzroke otpora, jasno je kako smanjivanje tog otpora nije jednostavno jer uzroci otpora kod pojedinaca mogu biti različiti i individualni. Stoga je prije svega važno da vođe prepoznaju uzroke otpora prema promjenama.

Postoje različita mišljenja o tome kako je najbolje smanjiti otpor prema promjenama pa tako postoje i različite tehnike, odnosno načini smanjivanja otpora prema promjenama. Neke od opcija su izbjegavanje iznenađenja, podupiranje stvarnog razumijevanja promjena, stvaranje svih potrebnih uvjeta za provođenje promjena, izvođenje probnih promjena, i dr. I sam stil vodstva i osobnost vođe imaju utjecaj na odabir načina smanjivanja otpora prema promjenama.

Može se zaključiti kako vođa tima i samo vodstvo, odnosno vođenje tima imaju veliku ulogu u osiguravanju uspješnosti tima i timskog rada. Vođe tima najčešće i predlažu različite metode timskog rada, metode poticanja kreativnosti i inovativnosti, od kojih je jedna od najznačajnijih tzv. brainstorming metoda, kojom se detaljnije bavi sljedeće poglavlje.

### 3. BRAINSTORMING U TIMSKOM RADU

Hrvatski prijevod za pojam "brainstorming" je oluja mozгова. To je postupak koji se koristi za pronalaženje rješenja određenoga problema, načina postizanja nekoga cilja ili za razumijevanje problema. Sastoji se od iznošenja ideja i rješenja tijekom grupne rasprave. U početnoj fazi (tzv. zeleno svjetlo) iznose se ideje, ali bez kritike ili vrjednovanja, a u idućoj se fazi (tzv. crveno svjetlo) predložena rješenja kritički ocjenjuju i vrjednuju. Taj postupak, premda popularan, rezultira manjim brojem ideja kada se provodi u grupi (može doći do pojave sugestije) nego kada se primjenjuje pojedinačno.<sup>9</sup>

Brainstorming je tako jedna od metoda timskog rada koja se koristi za rješavanje određenog problema ili postizanje određenog cilja. Riječ je o kreativnoj metodi rješavanja problema koja se koristi u timskom radu te ujedno jednoj od najjednostavnijih metoda za poticanje kreativnosti i rješavanja određenih problema. U nastavku se ukratko proučava nastanak ove metode timskog rada.

#### 3.1. Nastanak brainstorminga

Davne 1939. godine, gospodin AlexOsborn, silno je nezadovoljan činjenicom da zaposleni u njegovoj reklamnoj agenciji ne uspijevaju smisliti dovoljno kreativne ideje za reklamne kampanje. Zbog toga posao i profit trpe. Počinje sam držati grupne sastanke i uskoro uviđa da su brojnost i kvaliteta nastalih ideja tokom ovih sastanaka značajno veći nego u slučajevima individualne produkcije. Nastavio je sa razrađivanjem metoda za kreativno rješavanje problema, i jedna od njih je postala planetarno popularna. Riječ o je o "moždanoj oluji" ili brainstormingu (engl. brainstorm) (Lazarević i Moconja, 2013).

AlexOsborn, partner u marketinškoj agenciji B.B.D.O, u svojoj knjizi "Yourcreativepower" opisao je proces brainstorminga. Ono što je Osborn istaknuo kao osnovnu razliku brainstorminga u odnosu na druge metode grupnih diskusija, jest nedostatak kritika i negativnog feed-backa, glavnih krivaca za ograničenje kreativnosti. Opisao je način na koji su proces primjenjivali u B.B.D.O-u, dao konkretne primjere koji su ostvarili uspjeh, i ukratko proglasio

---

<sup>9</sup>Enciklopedija. Oluja mozгова, URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=45089> (20. listopada 2017.)

brainstorming jednim od osnovnih razloga uspjeha agencije. Knjiga je bila bestseler i mnoštvo je firmi počelo primjenjivati isti proces u svom poslovanju.<sup>10</sup>

Stoga, brainstorming je već odavno popularna metoda timskog rada, odnosno metoda kojom se generiraju kreativna rješenja za određeni problem. Ova se metoda koristi u situacijama kada se želi izići "izvan okvira", odnosno odmaknuti se od ustaljenih obrazaca razmišljanja te početi drugačije gledati na probleme i rješenja koja se nastoje pronaći.

### **3.2. Cilj, svrha i karakteristike brainstorminga**

Kao što se već moglo uvidjeti, cilj ove metode je prikupljanje mnoštva ideja. Naravno, neće sve ideje biti jednako korisne. Neke ideje bit će zaista upotrebljive, dok će neke služiti tomu da pojačaju maštu i potaknu nove ideje. Jedna od temeljnih značajka brainstorminga jest to da je kritiziranje ideja u fazi njihovog iznošenja strogo zabranjeno. U početnoj fazi ideje se generiraju, a tek poslije nakon procesa pristupa se analizi i prosudbi pojedinih ideja, odnosno rješenja problema.

Pristup se temelji na činjenici da različiti ljudi s različitim iskustvima i znanjem različito pristupaju određenom problemu. Voditeljima ova tehnika pomaže da saznaju razmišljanja različitih ljudi i dobijuniz rješenja problema koja predlažu. Brainstorming je učinkovit i vrlo popularan alat u poslovnom svijetu koji se upotrebljava kako bi se brzo i veoma kreativno i radikalno riješio problem. Osobito je koristan kada je nužan pomak od ustaljenih načina razmišljanja, kada valja smisliti nešto novo i neobično za poboljšanje proizvoda (usluge) ili kada dotadašnji pristup jednostavno ne daje rezultate koji se žele postići. Tehnika je iznimno uspješna kada se provodi unutar radnog tima. Tada su iskustva i ideje svih članova tima uključeni u rješavanje problema(Lazarević i Moconja, 2013).

Kao što je istaknuto, brainstorming jedna je od najjednostavnijih metoda poticanja kreativnosti i timskog rada. To je iz razloga što ne traži neko veliko iskustvo, pa ni pripremu, osim dakako pripreme voditelja ove metode. Potrebno je i reći da se općenito gledajući, kreativni procesi teško mogu vrednovati i izmjeriti, pa je iz tog razloga svaka kreativna metoda tako dobrodošla

---

<sup>10</sup>Virtualni suradnik (2012). Osnove brainstorminga, URL: <http://www.virtualni-suradnik.hr/osnove-brainstorminga/> (20. listopada 2017.)

kako bi se postigao željeni cilj. Često se stoga metode poticanja kreativnosti i metode timskog rada kombiniraju, kako bi učinak i rezultati bili veći.

Brainstorming, ali i ostale metode poticanja kreativnosti i timskog rada pomoći će<sup>11</sup>:

- Svima koji žele naučiti učinkovito donositi odluke samostalno i unutar tima.
- Svima koji žele pronalaziti kreativna rješenja problema - s fokusom na postizanje poslovnih ciljeva.
- Svima koji žele olakšati proces donošenja odluka i rješavanja problema u cilju postizanja kvalitetnog radnog okruženja, te kontinuirano razvijati nove mogućnosti za unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja.

Kao svrhu brainstorminga može se navesti sistematiziranje ideja, različitih misli i asocijacija koje će potom omogućiti rješavanje određenog problema. Postupak, odnosno tijek brainstorminga bit će opisan nešto poslije u ovom radu. Međutim, brainstorming također može imati i različite ciljeve.

Ciljevi brainstorminga mogu biti<sup>12</sup>:

- na zadanu temu - u veoma kratkom vremenu - na organizirani način - u grupi - proizvesti što više različitih i potencijalno korisnih ideja;
- količina zamisli kojima će se tek u naknadnom postupku određivati vrijednost;
- jačanje kohezije grupe, priprema za bolje provođenje ideje u praksu (bolje će biti primljena odluka na čijem su donošenju u određenoj ranoj fazi sudjelovali zaposleni koji će odluku realizirati)

Jedan od ciljeva također je taj da se svi zaposleni, odnosno svi sudionici tokom sastanka opuste i dobro zabave. Opuštanje je ključno za iznošenje svojeg mišljenja i ideja o određenom problemu ili temi o kojoj se na sastanku govori. Krajnji cilj je dakako prikupljanje što većeg broja ideja, od kojih će se izdvojiti i iskoristiti one najbolje.

Iako je ova metoda prvotno nastala u poslovnom svijetu i koristila se u poslovne svrhe, danas je metoda u upotrebi i u drugim područjima. Primjerice, sve češće se koristi i u elektroničkom

---

<sup>11</sup>Kreativne tehnike - prezentacijski materijali, URL: [www.pravos.unios.hr/download/kreativne-tehnike-predavanja.pdf](http://www.pravos.unios.hr/download/kreativne-tehnike-predavanja.pdf) (21. listopada 2017.)

<sup>12</sup>Manager. Metoda forsiranje proizvodnje ideja (brain-storming, oluja mozgova, konferencija ideja), URL: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/metoda-forsirane-proizvodnje-ideja-brain-storming-oluja-mozgova-konferencij> (21. listopada 2017.)



okruženju koje je jedna od temeljnih odrednica današnjeg modernog doba. Također, metoda se sve više upotrebljava i u obrazovnom sustavu, u edukativnim radionicama, u izradi grupnih projekata, ali čak i u individualnom radu.

Jasno je da brainstorming kao metoda timskog rada donosi stanovite prednosti, od kojih su neke već spomenute. Sljedeće će poglavlje ukratko sistematizirati sve prednosti brainstorminga kao metode timskog rada, ali i osvrnuti se na nedostatke.

### 3.3. Prednosti i nedostatci brainstorminga

Brainstorming pomaže timu osloboditi se starih i neučinkovitih ideja. Iako je istina da se brainstorming generiraju ideje koje nisu korisne i koje neće nikada biti iskorištene, također je istina da ova metoda može dovesti do novih i originalnih rješenja problema. Brainstorming tako donosi i određene specifične prednosti za tim i timski rad.

Kao specifične prednosti ove metode mogu se navesti<sup>13</sup>:

- **poticanje kreativnosti** - "rasteže" proces razmišljanja kako bi se uključili svi aspekti problema ili rješenja. Moguće je identificirati široki raspon opcija, odnosno rješenja.
- **brzo kreiranje velikog broja ideja** - ohrabrujući ljude da iznesu bilo koju ideju koja im padne na pamet postiže se produciranje velikog broja ideja. Sve ideje potrebno je zabilježiti.
- **uključuje sudjelovanje svih članova tima** - kreira se okruženje u kojem se sve članove ohrabruje da iznesu svoje ideje te se na taj način stvara sinergija i timski duh, što podrazumijeva i sudjelovanje svih članova tima.
- **potiče osjećaj sudjelovanja u rješavanju problema i donošenja odluka** - kada članovi tima osobno doprinose smjeru u kojem se ide ka rješavanju nekog problema, više je vjerojatno da će i podržati taj smjer, odnosno način rješavanja određenog problema.
- **pruža inpute, odnosno osnovu za druge metode** - prikupljanjem različitih ideja stvara se i osnova za korištenje nekih drugih tehnika poticanja kreativnosti i rješavanja problema.

---

<sup>13</sup>Basic tool for proces improvement. Module 2 - Brainstorming, URL: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi\\_manual/mod2-brainstm.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi_manual/mod2-brainstm.pdf) (22. listopada 2017.)

Prednost ove metode je i ta što pokreće veliku energiju u grupi, poboljšava atmosferu (radnu klimu) te može dovesti i do poboljšanja međuljudskih odnosa, odnosno odnosa unutar tima. Međutim, ova metoda također ima i određene nedostatke, a postoje i stanovita neslaganja o učinkovitosti same metode.

Tehnika brainstorminga, nabacivanja ideja na grupnom sastanku, privukla je oprečna mišljenja i stekla poklonike i mrzitelje. Također, pojedinci smatraju da ova metoda troši puno vremena i talenta te da samo slučajno može dovesti do dobre ideje. Nadalje, pojedinci i smatraju kako kvantiteta kod brainstorminga ne odgovara kvaliteti. Jedna seansa proizvodi velik broj ideja, ali manji broj kvalitetnih ideja nego pojedinci u samostalnom radu. Potom u brainstormingu ne postoji mehanizam kritike koji bi upozoravao na ideje koje nemaju smisla, itd. Jedno je istraživanje utvrdilo da je brainstorming uspješniji ako se postave kriteriji i granice. U takvim se seansama rađa manje ideja nego u onima bez okvira, no zato je veći broj visokokvalitetnih ideja. U grupnom okruženju niže rangirani sudionici imaju kočnice zbog prisustva nadređenih kolega, osobito ako je među sudionicima i njihov šef (Podnar, 2012).

Treba istaknuti da postoje različite metode poticanja kreativnosti i timskog rada i kako nije svaka metoda prikladna za svaki tim. Tu još jednom do izražaja dolazi uloga vođe tima koji treba prepoznati potencijal pojedinih metoda te odlučiti se za onu koja bi mogla polučiti najbolje rezultate. Često se različite metode poticanja kreativnosti i timskog rada u praksi i kombiniraju. Kod brainstorminga potrebno je i obratiti pozornost na neke tipične pogreške koje mogu nastati.

### **3.4. Tipične greške brainstorminga**

Kao deset najčešćih pogrešaka brainstorminga mogu se navesti<sup>14</sup>:

1. prevelik broj ljudi
2. strah od neuspjeha
3. različitost među ljudima
4. umor
5. nepostojanje reda
6. manjak liderskih sposobnosti
7. neudobnost okruženja

---

<sup>14</sup>Poslovni dnevnik (2008). „Ludim“ idejama do uspješnog proizvoda, URL: <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/ludim-idejama-do-uspjesnog-proizvoda-91146> (15. siječnja 2020.)

8. monotonost i dosada
9. diktatorski pristup
10. kriticizam

Skupine koje pokušavaju doći do rješenja metodom brainstorminga mogu biti različite veličine. Tako se u praksi može naći nekoliko ljudi, ali čak i više desetaka ljudi. U slučaju velikog broja ljudi obično se događa da se brzo izdvoji nekolicina dok će se ostatak povući. Stoga je potrebno ograničiti broj ljudi, i to na ne više od desetak.

U slučaju da se od svakoga traži određen broj ideja neki ljudi pod pritiskom neće moći funkcionirati. Iz tog je razloga potrebno stvoriti atmosferu koja nije nalik nikakvom testu, već koja potiče da svatko da onoliko ideja koliko mu ih padne na pamet.

Različito među ljudima može biti prednost ali i problem. Neki ljudi jako dobro reagiraju na gotovo instantno pronalaženje ideja, no nisu svi ljudi takvi. Sudionicima je potrebno dati vremena za pripremu i mir koji je potrebno za razmišljanje o rješenjima problema prije nego što se brainstorming odvije.

Kreativnost zahtjeva maštu i imaginarnost, a u sklopu tih procesa mozak obrađuje velik broj informacija. S obzirom da sastanci mogu potrajati, može doći do umora. Preporuča se nakon tridesetak minuta uzeti pauzu za odmor. U slučaju dužih seansi dobro je brainstorming protegnuti na više dana.

Brainstorming je fleksibilna metoda, no red mora postojati. Sastanak se mora temeljiti na određenim pravilima, no važno je da ona budu jednostavna. Sudionicima je potrebno dati slobodu, no treba biti poznato što se smije, a što ne.

Brainstorming treba imati vođu, a jasno je da nije svaka osoba podobna za taj posao. „Svi oni 'kreativni' sastanci koji se pretvaraju u odrađivanje formalnosti ili dosadne monologe voditelja zapravo su gubitak vremena. Brainstorming ne služi da bi šef veličao svoja postignuća, nego da bi se stvorila nova vrijednost.“<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Poslovni dnevnik (2008). „Ludim“ idejama do uspješnog proizvoda, URL: <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/ludim-idejama-do-uspjesnog-proizvoda-91146> (15. siječnja 2020.)

Sudionici se trebaju osjećati ugodno. Stolice tako trebaju biti udobne a prostorije dovoljne veličine s dovoljno svjetla i svim potrebnim resursima za odvijanje sastanka. Ugodan ambijent potiče kreativnost.

Sastanci ne smiju biti monotoni i dosadni, već zabavni. I „lude“ ideje moraju biti saslušane, a neke od njih mogu i biti uzbudljive, čime se stvara poticajna i kreativna atmosfera za sve sudionike.

Voditelj tima ne smije se ponašati kao diktator. Njegova riječ ne treba biti zadnja niti on treba biti taj koji će stvoriti najbolju ideju. Voditelj tima zapravo je prvi među jednakima a njegova uloga najviše se očituje u osiguranju provedbe pravila. Konačno, nije niti bitno tko je točno došao do najbolje ideje već je bitno da se do nje dođe.

Kroz ovaj rad već je bilo naglašeno kako kriticizam može uništiti atmosferu i tijekom brainstorminga. Negativni komentari ljude sprečavaju da razmišljaju van uobičajenih okvira i daju svoj maksimum.

### **3.5. Proces i tijek brainstorminga**

Ova metoda timskog rada zapravo se temelji na kapacitetu ljudskog mozga da pravi asocijacije. Na primjer, kada osoba vidi ili čuje riječ "zabava", mozak automatski pravi asocijacije, odnosno traži riječi koje asociiraju na zabavu, kao što su kino, kazalište, koncert, ili pak pojmovi kao što su humor, prijatelji, opuštanje, slobodno vrijeme, sunce, more, itd. Iako je kapacitet jedne osobe u određenoj mjeri limitiran, produkcija riječi povećava se drastično ukoliko više ljudi radi zajedno. Razlog za to je taj što tuđe asocijacije potiču rad mozga i brzinu prikupljanja i kreiranja vlastitih asocijacija, ali i na širinu, odnosno dubinu asocijacija. Teorija asocijacija ujedno je i jedan od osnovnih principa brainstorminga (Balackova, 2003).

Također, poznato je kako ljudski mozak najbolje radi kada lijeva i desna polovica mozga rade zajedno. Upravo se i u tome očituje važnost opuštanja i dobre atmosfere za vrijeme brainstorminga. Kreiranjem takvih uvjeta sudionicima se omogućuje korištenje obje polovice mozga što kao što je rečeno, poboljšava produktivnost kreativnog procesa.

Prije svega, u procesu brainstorminga potrebno se pridržavati sljedećih pravila<sup>16</sup>:

1. Nema presuda i kritika. Tijekom prve faze brainstorming-a ideje ne podliježu procjeni na bilo koji način.
2. Atipične, naizgled otkaçene ideje su dobrodošle.
3. U prvoj fazi važna je količina ideja, a ne kvaliteta.
4. Nadograditi ideje koje su dali drugi.
5. Mutirati i kombinirati, to jest, namjerno iskrivljivati i mijenjati postojeće ideje.

Kod svakog sastanka ili sesije, pa tako i kod brainstorminga bitno je pridržavati se određenih pravila kako bi se osiguralo da se ostvare dobri rezultati. Brainstorming sastanak može se podijeliti u tri osnovne faze, a to su pripremna faza, odvijanje brainstorminga te na kraju i evaluacija i implementacija rezultata.

### 3.5.1. Priprema brainstorminga

Ključ za uspjeh brainstorminga također leži u dobroj pripremi. U pripremnoj fazi potrebno je pronaći odgovore na neka temeljna pitanja, poput, koja je svrha brainstorminga i koja je tema, koliko je ljudi potrebno uključiti te gdje i kada će se brainstorming odvijati. To su ujedno i temeljna pripremna pitanja brainstorminga.

Dobra priprema brainstorminga uključuje<sup>17</sup>:

- Na konferenciju ideja pozivaju se oni koji na zadanu temu imaju što reći (ali postoje mogućnosti kad na sastanku sudjeluju svi članovi jednog tima ili služba)
- Broj sudionika: poželjno od četiri do osam (nikad preko deset)
- Trajanje sastanka je unaprijed najavljeno.
- Mjesto sastanka: tiha, ugodna dvorana, bez ikakvih ometanja izvana.
- Voditelj osigurava bilježenje ideja (na ploči, grafoskop, snimač zvuka i sl.).

Nakon pripreme, pristupa se odvijanju brainstorminga. Tu je potrebno slijediti pravila koja su već navedena. U odvijanju brainstorminga posebno je naglašena i uloga voditelja koji također ima utjecaj i na samu kvalitetu i uspjeh ove metode.

---

<sup>16</sup>Kreativne tehnike - prezentacijski materijali, URL: [www.pravos.unios.hr/download/kreativne-tehnike-predavanja.pdf](http://www.pravos.unios.hr/download/kreativne-tehnike-predavanja.pdf) (21. listopada 2017.)

<sup>17</sup>Manager. Metoda forsiranje proizvodnje ideja (brain-storming, oluja mozgova, konferencija ideja), URL: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/metoda-forsirane-proizvodnje-ideja-brain-storming-oluja-mozgova-konferencij> (21. listopada 2017.)

### 3.5.2. Odvijanje brainstorminga

Odvijanje sastanka brainstorminga uključuje sljedeće<sup>18</sup>:

- Tema je svima jasna, svatko dobro zna se što se od grupe očekuje.
- Sastanak počinje točno u najavljeno vrijeme te obično traje od 45 do 60 minuta (nikad preko 90).
- Svi sudionici smatraju se jednako pozvanima (autoriteti se na trenutak zanemaruju. Nikoga se ne oslovljava sa "gospodine", „doktore", "direktore", i sl.
- Ljudi se međusobno odnose s uvažavanjem i poštivanjem.
- Govori se kratko.
- Nitko ne brani svoje mišljenje jer se vrednovanje ideja provodi naknadno.
- Nikad se ne prekida sugovornika.
- Nikad se ne ocjenjuje vrijednost prijedloga. (Ne govori se: "Čini mi se da je bolja ideja...")
- Ne spominje se autor prethodne ideje.
- Neobična, "luda" rješenja, su jednako dobrodošla kao i ona "pametna na prvi pogled".
- Iz prethodno iznijete ideje izvlači se nova, cilj je stvarati lance ideja.
- Ponavljanje nečega na malo drugačiji način nije zabranjeno (Ne kaže se: "To smo već na drugi način rekli").
- Tuđem mišljenju prvo se vide pozitivne strane.
- Tuđe mišljenje služi kao okidač za naredni ciklus.
- Svatko se javlja kada i koliko puta želi.
- Riječ se uzima spontano (bolje nego kad je prepušta voditelj).

Pridržavaju li se sudionici pravila odvijanja brainstorminga, učinkovitost brainstorminga bit će puno veća. Drugim riječima, povećava se i umnožava količina, ali i originalnost proizvedenih ideja, što je u konačnici i krajnji cilj brainstorminga. Za odvijanje sastanka brainstorminga ponajviše je zadužen voditelj.

Voditelj brainstorminga tako treba (Balackova, 2003):

- na početku sastanka objasniti cilj sastanka i temu;

---

<sup>18</sup>Manager. Metoda forsiranje proizvodnje ideja (brain-storming, oluja mozgova, konferencija ideja), URL: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/metoda-forsirane-proizvodnje-ideja-brain-storming-oluja-mozgova-konferencij> (21. listopada 2017.)

- objasniti pravila brainstorminga, a poželjno je pravila imati u pismenom obliku te ih staviti na vidljivo mjesto,
- stvoriti opuštenu atmosferu i ugodnu radnu klimu u čemu od pomoći može biti brainstorming humorističnog duha, na neku temu nepovezanu sa svrhom dotičnog sastanka, kako bi se sudionici opustili i "zagrijali";
- bilježiti sve prijedloge na vidljivo mjesto;
- pomoći sudionicima u generiranju novih ideja i prijedloga postavljanjem pitanje poput "što još?", "što je sljedeće?" te davati poticajne komentare poput "to je vrlo dobro", "hvala vam", itd;
- na kraju sastanka zahvaliti svim sudionicima na aktivnom pristupu i obznaniti način na koji će rezultati biti vrednovani i upotrijebljeni.

Nakon odvijanja sastanka i njegovog završetka, u pismenom obliku ostaju zapisane ideje i prijedlozi sudionika. Sljedeći i posljednji korak brainstorminga uključuje evaluaciju iznijetih i zapisanih ideja, odnosno njihovo ocjenjivanje i odabir najkorisnijih prijedloga i ideja (rezultata brainstorminga).

### 3.5.3. Evaluacija brainstorminga

U ovoj fazi brainstorminga obično sudjeluje manji broj ljudi kako bi se izbjegla duža rasprava o pojedinim rezultatima brainstorminga. Također, ova faza treba trajati kratko, najduže koji dan, a češće i vrlo kraće, čak i nekoliko sati, kada se određena ideja izdvaja i uzima kao najpodobnija. U evaluaciji potrebno je koristiti dobre argumente i logiku, znanje i iskustvo, kako bi se što učinkovitije i brže vrednovala pojedine ideje.

U toku ocjenjivanja, vodi se uglavnom računa o tri kriterija koji se rangiraju po značaju. Na primjer, ukoliko je riječ o nekom tehničkom proizvodu, kriteriji bi bili: vrijeme, cijena i izvodljivost. Veliku pomoć u ocjenjivanju mogu pružiti i specijalne tablice koje će doprinijeti lakšem sortiranju ideja po funkciji, argumentima, karakteristikama. Ako je ponuđen veliki broj ideja, preporučuje se njihovo sortiranje i grupiranje po sličnosti. Zatim se može prijeći na ocjenjivanje ideja po grupama koje će za krajnji cilj imati odabir najboljih ideja iz svake grupe. Na kraju se formira grupa najboljih ideja koje se pojedinačno provjeravaju (Lazarević i Moconja, 2013).

Potrebno je odabrati samo one ideje koje su u praktičnom smislu ostvarive i funkcionalne. Broj odabranih ideja može varirati, ovisno o samoj prirodi problema koji se nastoji riješiti. Ipak, ponekad će situacija biti takva da problem zahtjeva samo jedno rješenje, a isto tako, nisu sve ideje koje se prikupe kvalitetne niti ostvarive. Neke ideje također se neće odbaciti dugoročno, već samo privremeno te će se one tako sačuvati za period kada će one možda biti od koristi.

Iz navedenog vidljivo je kako je brainstorming metoda koju je potrebno dobro isplanirati i pažljivo provesti te da se sastoji od nekoliko koraka. U svakom od tih koraka potrebno se, kako bi uspjeh bio veći, pridržavati već opisanih koraka. Također je potrebno nešto reći i o samim vrstama brainstorminga, budući da se u praksi pojavljuju različiti oblici ove metode, od kojih svaki ima svoje posebnosti.

### **3.6. Vrste brainstorminga**

U praksi postoji zaista mnogo različitih vrsta brainstorminga. Na ovom mjestu proučit će se neke od najpopularnijih vrsta. Prije svega, potrebno je reći da se brainstorming može odvijati individualno ili u grupi.

Kada osoba brainstormira sama, nije ograničena kvalitetom sudionika grupnog brainstorminga (jer se ne pridržavaju svi pravila), ne događa se da ne izađe s vlastitom idejom jer je previše fokusirana na praćenje tuđih prijedloga, ili jer jednostavno zaboravi što je htjela reći čekajući da netko drugi završi. Moguće je da individualnim brainstormingom osoba bude kreativnija jer se neće ustručavati zbog potencijalnih kritika drugih sudionika i neće brinuti hoće li povrijediti nečiji ego. S druge strane, ideje koje razvija mogle bi biti ograničene činjenicom da, kada je osoba sama, ne profitira iz raznolikog iskustva koje donose ostali sudionici u grupnoj diskusiji.<sup>19</sup>

Grupni brainstorming već je opisan. Njegov doprinos očituje se u tome da okuplja različita znanja i iskustva sudionika, pa i različite osobnosti i stilove komuniciranja koji su usmjereni na rješavanje istog problema. Također, takav oblik brainstorminga povećava osjećaj uključenosti svih sudionika u donošenje odluka, što je već istaknuto kao jedna od temeljnih prednosti ove metode, baš kao i poboljšanje međuljudskih odnosa unutar timova te dobar team-building.

---

<sup>19</sup>Virtualni suradnik (2012). Osnove brainstorminga, URL: <http://www.virtualni-suradnik.hr/osnove-brainstorminga/> (20. listopada 2017.)



Još jedna od vrsta brainstorminga je tzv. obrnuti brainstorming. Nakon što se odrede tema i ciljevi, počinje se sa pitanjem kako postići upravo suprotno. Takvo pitanje treba generirati odgovore kako proces može propasti, odnosno na koji način se ciljevi brainstorminga mogu ne ostvariti ili izjaloviti. Nakon prikupljanja odgovora, proces se obrće te se svaka negativna ideja, odnosno odgovor kako ne postići željeno, uz pomoć sudionika preokreće u pozitivne korake i ideje. Stoga, umjesto pitanja kako riješiti problem postavlja se pitanja kako uzrokovati ili pogoršati problem, nakon čega se sve ideje obrnu u rješenje problema (Arivananthan, 2015).

Nadalje, postoji i tehnika zvana "Ljestve", koja bi trebala bi pospješiti uključenost "tihih" sudionika diskusije. Provođa se na način da se, nakon što se kompletnoj grupi da vremena za individualni brainstorming, naprave timovi od po dvoje koji zajedno diskutiraju o problemu. Zatim se grupi doda treći član, koji izloži svoje ideje prije nego čuje one postojećeg tima. Zatim svo troje diskutira. Potom se na isti način doda četvrti član, pa peti, itd. Konačna odluka donosi se na kraju, kada je svaki od članova imao priliku iznijeti svoje ideje.<sup>20</sup>

Svakako je potrebno i spomenuti brainwriting kao jednu od vrsta brainstorminga. U principu, jedina je razlika što se ideje iznose u pismenom, a ne usmenom obliku. Tako se potiču i oni koji ne vole javno i verbalno iznositi svoje ideje da svoje ideje onda iznesu u pismenom obliku.

Metoda pri kojoj svatko pojedinačno zapisuje ideje najčešće se primjenjuje za prikupljanje mnoštva ideja u kratkom vremenu da bi se riješio određeni problem ili da bi se utvrdili potencijalni rizici te uzroci učestalosti njihovog ponavljanja i slično. Tijekom brainwritinga, prijedlozi i ideje zapisuju se na papir koji kruži od sudionika do sudionika čime se potiče daljnje razvijanje postojećih i nastajanje novih kreativnih ideja. Potom sudionici strukturiraju i vrednuju ideje te odabiru najbolje da bi se donijela konačna odluka.<sup>21</sup>

Nije rijetkost niti odvijanje brainstorminga u većim grupama, što proces može činiti dinamičnijim. U tako velikim grupama ideje će se generirati progresivno, no vrlo vjerojatno trebat će više od jednog voditelja brainstorminga. To ujedno znači da između njih mora

---

<sup>20</sup>Virtualni suradnik (2012). Osnove brainstorminga, URL: <http://www.virtualni-suradnik.hr/osnove-brainstorminga/> (20. listopada 2017.)

<sup>21</sup>Poslovna učinkovitost (2015). Što je brainwriting?, URL: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1015-sto-je-brainwriting> (23. listopada 2017.)

postojati i vrlo dobra koordiniranost jer je sam proces složeniji i kompliciraniji budući da je uključen veći broj sudionika.

Različite vrste brainstorminga voditeljima ostavljaju izbor odabira one najprikladnije. Iz tog je razloga vrlo važno da voditelj brainstorminga ili voditelj tima dobro poznaje svoje članove, njihova znanja, sposobnosti i vještine, ali i karakteristike i osobnost. To je ujedno i temeljan preduvjet uspješnog timskog rada uopće (gledajući s aspekta vođe tima), pa tako i brainstorminga i svih vrsta ove metode.

## 4. Primjena brainstorminga u praksi

Postavlja se pitanje u kojim se područjima brainstorming može primijeniti. Odgovor je da ga je moguće primijeniti u svim onim područjima gdje postoji neki problem koji se nastoji riješiti. To nije samo u poslovanju, već i u svakodnevnom životu. Brainstorming se često može vidjeti i na televizijskim ekranima.

Ljubitelji serije Doktor House znaju za njegovu čuvenu bijelu tablu (slika 1) na kojoj ispisuje sve potencijalne dijagnoze na koje pomisle članovi njegovog tima. Čak se i razbjesci kad ostanu bez ideja. Jer u moru mogućnosti, naročito kad su u pitanju slučajevi koji se njegovom timu dodjeljuju, rešenja ima beskrajno mnogo. I na kraju se najčešće događa da upravo one najčudnije ideje dovedu do pravog odgovora.<sup>22</sup>



Slika 1. Brainstorming u seriji Doktor House

URL: <https://michelbaudin.com/2011/12/11/problem-solving-dr-house-versus-the-shop-floor/>  
(17. siječnja 2020.)

I školske su učionice prikladne za primjenu brainstorminga. Primjerice, ukoliko nastavnici u uvodnom dijelu sata žele doznati što sve učenici znaju o određenoj temi od ranije ili iz svakodnevnog života, ova tehnika može biti od velike koristi. Još jedna mogućnost primjene je i u provjeri naučenog na kraju sata.

<sup>22</sup>Žigić, D. (2016). Šta je brainstorming?, URL: <https://samoobrazovanje.rs/brainstorming/> (17. siječnja 2020.)

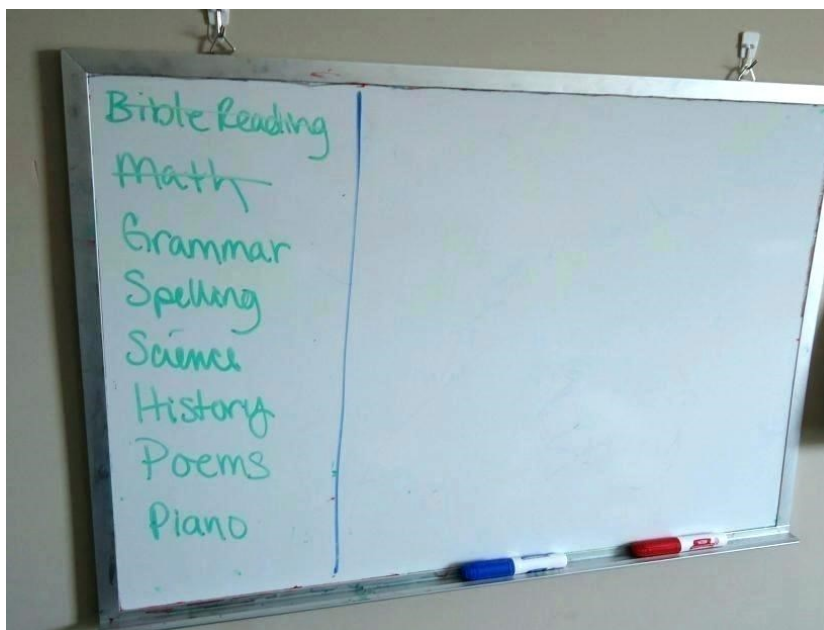
#### 4.1. Tipični alati za primjenu brainstorminga

Tipični načini primjene ove metode uključuju zapisivanje ideja na neku podlogu. Jedan od često korištenih alata je i flipchart (slika 2). Riječ je o panou koji se nalazi na stalku kako bi bio vidljiv svim sudionicima. Osim toga, bijela ploča još je bolja varijanta za bilježenje ideja (slika 3).



Slika 2. Flipchart

Izvor: <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/flip-chart-office-whiteboard-for-business-vector-18151986> (18. siječnja 2020.)



Slika 3. Uredska bijela ploča

Izvor: <https://charlessport.info/z10415E/0xq8u-p10419xl/> (18. siječnja 2020.)

Postoje i posebne ploče koje zabilješke prenose izravno i bežično na tehnološke uređaje sudionika. No, i obični veliki bijeli papir pričvršćen na zid poslužit će za odvijanje sastanka. U tom slučaju, dobro je pripremiti markere različitih boja. Idealan način za individualnu primjenu brainstorminga su pak mentalne mape.

Mentalne ili umne mape su "dijagrami koji nastaju procesom radijalnog razmišljanja, a služe za prezentaciju generiranih ideja. Dijagram nastaje tako da se ključna ideja stavi u sredinu te se onda sa njome kružno povezuju ostale ideje. Umne mape se mogu koristiti u svim domenama poslovanja od planiranja, organiziranja, pregovaranja, vođenja projekata i slično. Osnovne prednosti dijagrama ove vrste su razvoj novih znanja, ušteda resursa te učinkovitije rješavanje problema" (Orehovački, Konecki, Stapić, 2008).

Riječ je o grafičkom prikazivanju ideja, no alat se također koristi u kombinaciji sa brainstormingom kako bi se kreirala rješenja ili ideje. Mentalne mape također su jedna od metoda koja se koristi u timskom radu te metoda poticanja kreativnosti u organizaciji. Naravno, moguće ih je koristiti i individualno.

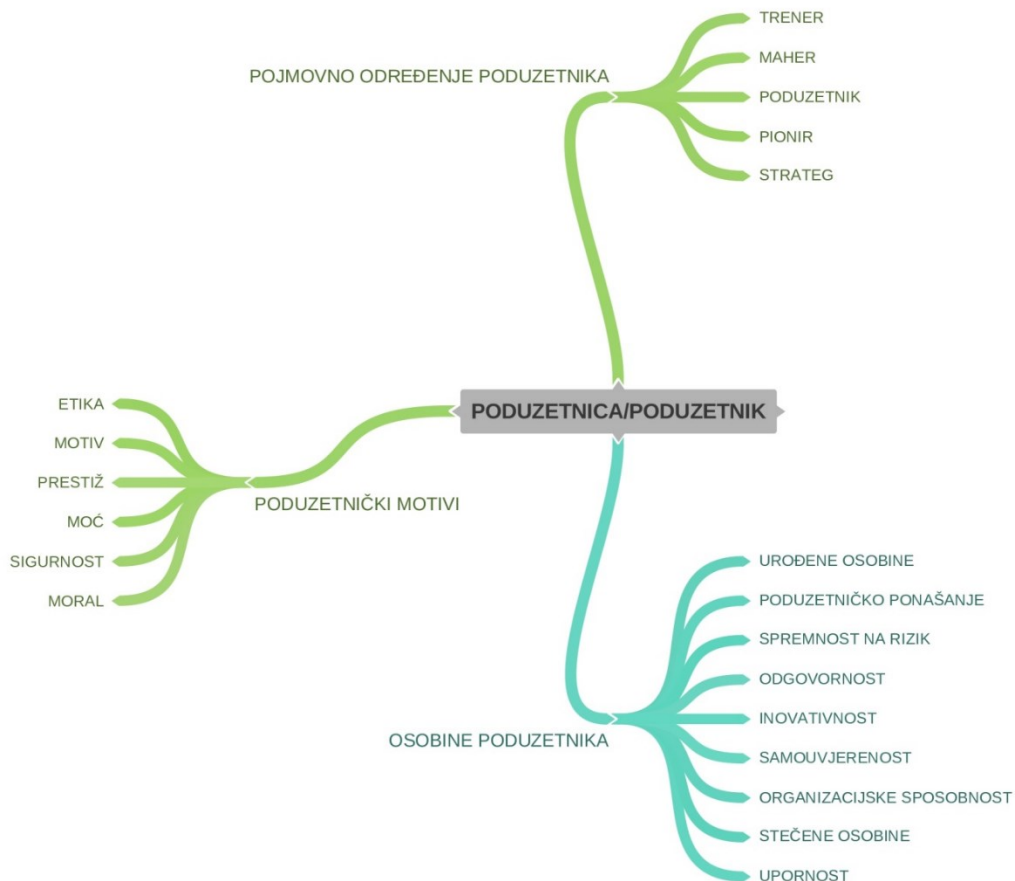
Mentalne mape u svojoj osnovi predstavljaju kompleksan radijalni prikaz tijekova vlastitih misli koji se predočava pomoću kombinacije slika, simbola, boja i riječi. Metoda se temelji na

eksploriranju aktualnih tijekova mašti i asocijacija ispitanika - menadžera. Pomoću asocijacija i mašte kreiraju se ključni statički ili dinamički elementi mape koji se, na primjer kod dinamičkih percepcijskih mentalnih mapa nastavljaju i račvaju kao grane drveta prema logičkim tijekovima pojma koji se istražuje. Ti mentalni procesi nastaju i razvijaju se na temelju percepcije (doživljaja) okruženja organizacije i za njihovo razumijevanje potrebno je temeljito poznavati percepciju, percepcijske tijekove i selektivnost tih tijekova (Matković, Zovak, 2015:6).

Sama izrada mentalne mape jednostavna je. Kreće se od jedne ključne teme ili probleme koji se zapisuje na sredini papira. Ta se tema potom grana na srodne pojmove i ideje koje se sve detaljnije razrađuju. Savjetuje se da se prilikom izrade mentalnih mapa pridržava sljedećih pravila (Domitran, 2014):

1. „početi od sredine nekim crtežom koji karakterizira temu na kojoj se radi;
2. koristiti razne simbole i različite veličine slova u cijelom dijagramu;
3. odrediti i upisati ključne riječi;
4. svaka ključna riječ mora biti zapisana samostalno;
5. značenje na linijama koje izlaze iz ključne riječi mora se odnositi na ključnu riječ;
6. duljina linije iznad koje se pišu riječi neka bude jednaka duljini riječi;
7. koristiti različite boje;
8. razviti svoj stil izrade mentalnih mapa;
9. naglasiti najvažnije dijelove i koristiti asocijacije te
10. nacrt mentalne mape napraviti jasno u zrakastoj strukturi“.

Osim za razvijanje ideja, mentalne mape dobre su i za zapamćivanje, posebno ukoliko je osoba „vizualni“ tip pod čim se misli na to da mu ono vizualno najduže ostaje u sjećanju. Na mentalne mape često se stavljaju i crteži te slike u različitim bojama, čime se dobiva na vizualizaciji te se olakšava pamćenje i daljnje razmišljanje. Primjer klasične mentalne mape moguće je vidjeti na slici 4.



Slika 4. Mentalna mapa

Izvor: <https://www.e-sfera.hr/dodatni-digitalni-sadrzaji/c90d6efa-09c4-435c-a6cf-07b0340011bb/> (19. siječnja 2020.)

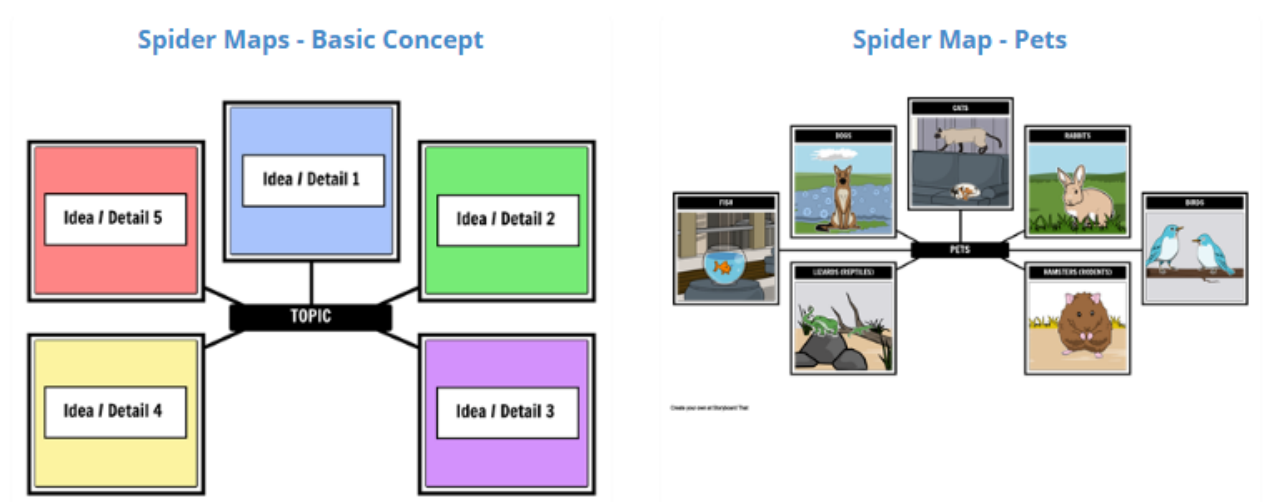
Osim opisanih alata i tehnika, postoje i kompjuterski alati koji podrazumijevaju određena grafička rješenja i automatizirane procese za primjenu brainstorminga. Oni se ukratko proučavaju u narednom poglavlju.

## 4.2. Kompjuterski alati za primjenu

Kompjuterski alati za primjenu brainstorminga mogu se svrstati pod tzv. Web 2.0 alate. To su druga faza razvoja Web alata koji su zamijenili alate koji su bili usmjereni samo na upravljanje informacijama, a karakterizirala ih je dinamičnost, fleksibilnost i osjetljivost na korisničke akcije. Upravljanje informacijama tako je u Web 2.0 alatima zamijenjeno upravljanjem znanjem što je rezultiralo određenim prednostima kao što su povećanje produktivnosti i efikasnosti.

Postoji puno različitih softverskih alata koji omogućuju brainstorming. Neki od njih su besplatni, a za korištenje nekih potrebno je plaćati mjesečnu ili godišnju naknadu ili pak licencu. Najčešće se brainstorming alati kombiniraju sa alatima za mentalne mape te je tako riječ o jednom integriranom softveru. Bez obzira na različitosti među alatima, mogu se izdvojiti određena grafička rješenja karakteristična za veliku većinu alata. U nastavku se ukratko opisuju neki od njih.

„Najčešći grafički organizator ideja, ili barem prvi koji većina pomisli, je paukova karta ili koncepcijska karta. Ovo je sjajno sredstvo za svakodnevnu metodu brainstorminga u bilo kojem predmetu. Paukove mape imaju središnju ideju ili temu, a pojedinih o središnjoj temi oblikuju noge oko nje.“<sup>23</sup> Slika 5 prikazuje paukovu mapu.



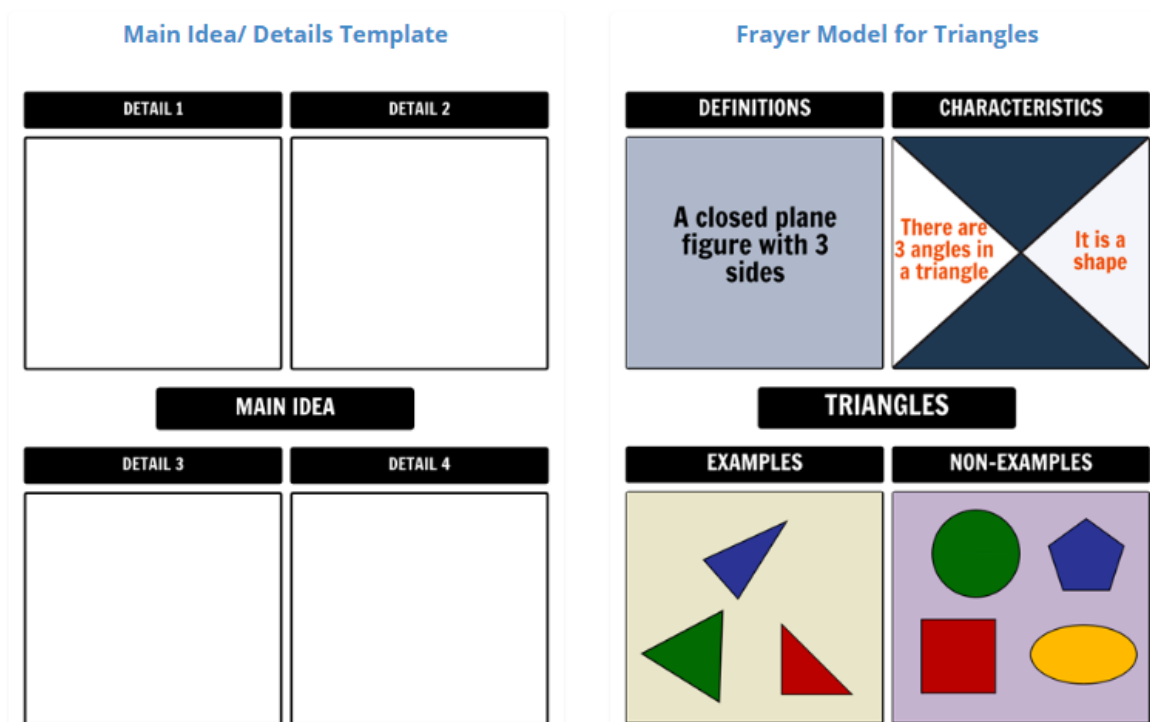
Slika 5. Paukova mapa

Izvor: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/brainstorming-grafi%C4%8Dki-organizator> (19. siječnja 2020.)

Još jedan od grafičkih organizatora je Frayer Model. Ovaj organizator posebno je prikladan za kreiranje ideja koje okružuju jednu temu, pa tako i za ljude koji imaju problema sa fokusom. Organizator je moguće koristiti i prije nego što projekt započne kako bi se našle ideje koje će determinirati daljnje djelovanje. Također, može se koristiti i po završetku projekta kako bi se informacije prikupljene tijekom projekta zadržale. Slika 6 prikazuje ovaj mode.

<sup>23</sup>StoryboardThat. Alati za Brainstorming: Grafički organizatori, URL: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/brainstorming-grafi%C4%8Dki-organizator> (19. siječnja 2020.)

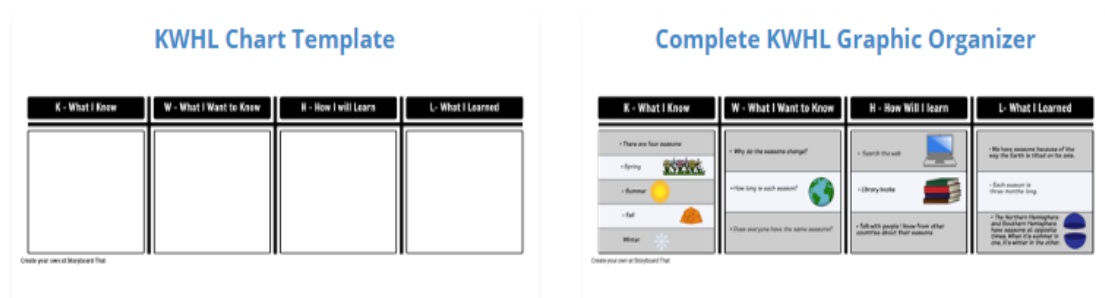




Slika 6. Frayer Model

Izvor: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/brainstorming-grafi%C4%8Dki-organizator> (19. siječnja 2020.)

„Grafički organizator koji se obično koristi za čitanje brainstorminga je KWL ili KWHL karta. Ovaj je grafikon odličan za poticanje u na razmišljanje o razmišljanju o temi prije nego što je prouče.“<sup>24</sup> Slika 7 prikazuje ovaj organizator.

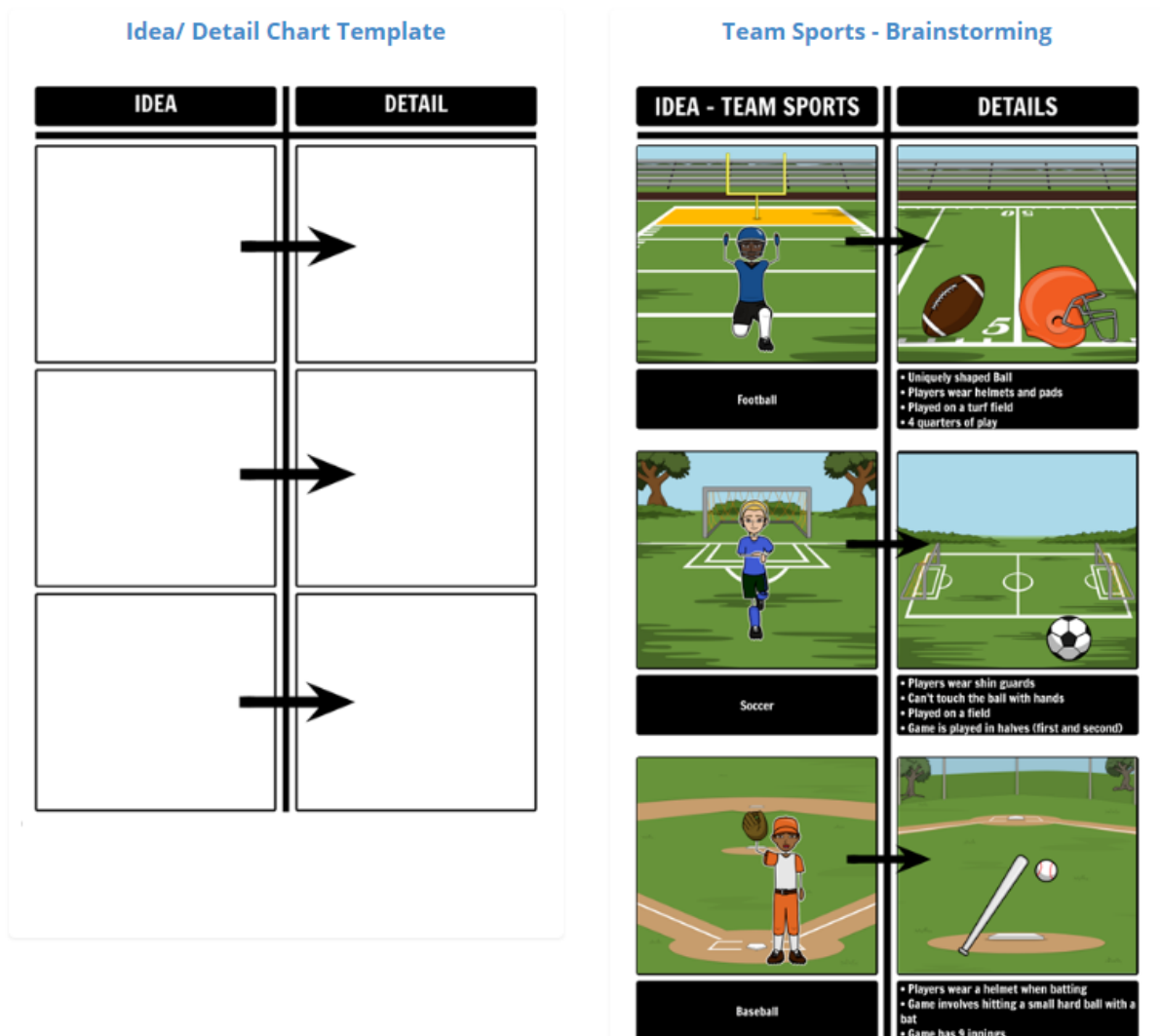


Slika 7. KWHL karta

Izvor: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/brainstorming-grafi%C4%8Dki-organizator> (19. siječnja 2020.)

<sup>24</sup>StoryboardThat. Alati za Brainstorming: Grafički organizatori, URL: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/brainstorming-grafi%C4%8Dki-organizator> (19. siječnja 2020.)

Još jedno grafičko rješenje je i T-grafikon. To je dobar način promjene ideja koja se sastoji od više točaka. U lijevom stupcu prikazuju se stanice za ideje, a u desnom stupcu stanice koje te ideje podržavaju. Naredna slika prikazuje primjer T-grafikona.



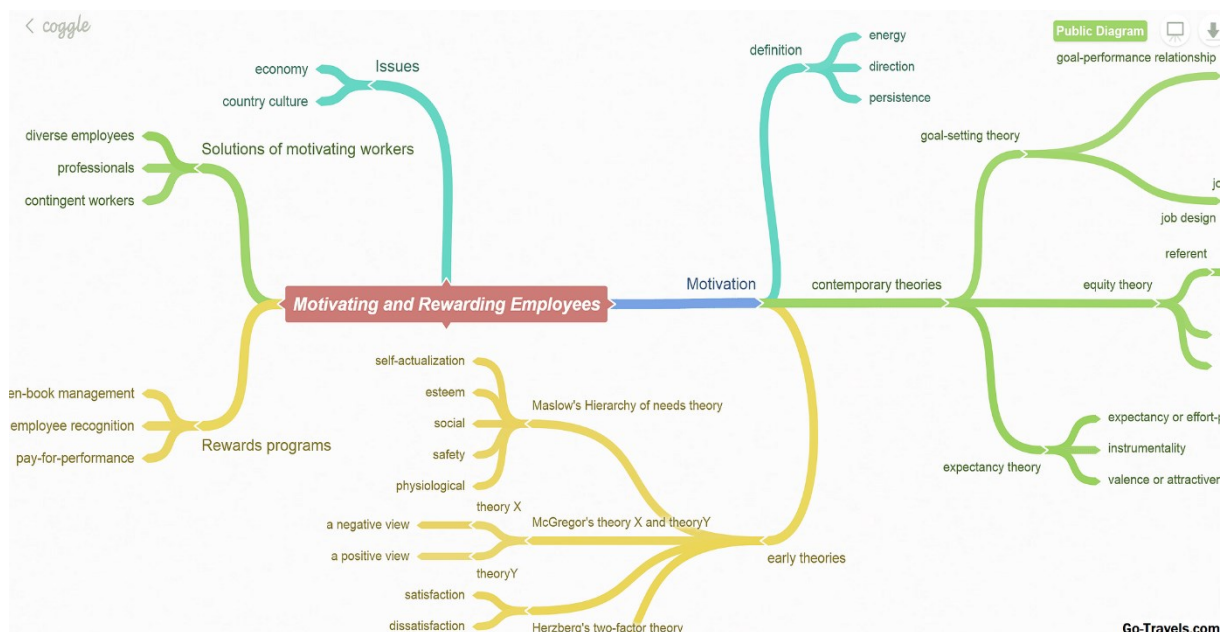
Slika 8. T-grafikon

Izvor: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/brainstorming-grafi%C4%8Dki-organizator> (19. siječnja 2020.)

„Tradicionalni izgled odličan je grafički organizator za izradu ploče s knjigama za koga, što, gdje, kada, zašto i kako, inače poznate kao 5 W i H. Korištenje metode 5 W i H vrlo je korisno za cjeloviti prikaz. Dodavanje naslovnog okvira u tradicionalni izgled sa šest ćelija omogućava jednostavan grafički organizator koji se jednostavno koristi.“<sup>25</sup>

<sup>25</sup>StoryboardThat. Alati za Brainstorming: Grafički organizatori, URL: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/brainstorming-grafi%C4%8Dki-organizator> (19. siječnja 2020.)

Prema jednom istraživanju, najbolji besplatni softver za mapiranje uma je Coggle. Alat omogućuje izradu dijagrama i njihovo povezivanje sa idejama. Moguća je izrada organizacijskih grafikona te mentalnih mapa s jednom ili više središnjih tema, kao i skica rada. Besplatna verzija uključuje tri privatna dijagrama i neograničene javne dijagrame. Postoje i plaćene verzije, pa tako i one namijenjene tvrtkama. Za osam američkih dolara mjesečno uključeni su neograničeni privatni i javni dijagrami, visoka rezolucija slika, različite značajke suradnje, dijagrame robnih marki, masovan izvoz kreiranog sadržaja, upravljanje korisnicima, itd. Coggle također ima istaknute komunikacijske i suradničke opcije kao što su mogućnost komentiranja i chata. Taj je softver prikazan na slici 9.

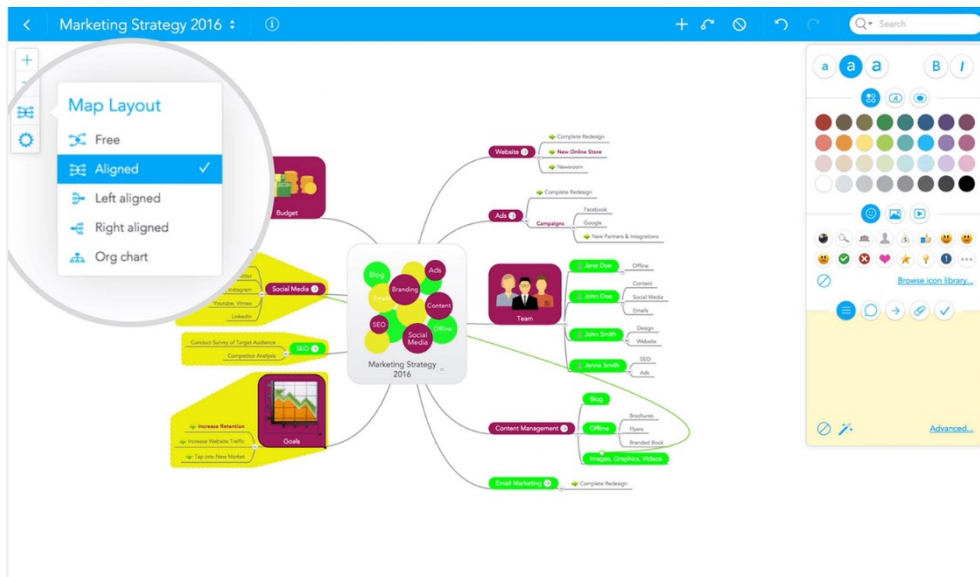


Slika 9. Coggle

Izvor: <https://hr.go-travels.com/98015-best-brainstorming-tools-4157812-6336145>

Najboljim softverom za mapiranje uma za male timove prema navedenom istraživanju smatra se Mindmeister. „Mindmeister, kao što je Coggle, temelji se na webu i tako je dobar izbor za udaljenu momčad koja koristi mješavinu operativnih sustava. Također se integrira s softverom za upravljanje projektom MeisterTask i ima aplikacije za Android i iOS. Mindmeister ima besplatne i plaćen planove. Besplatna verzija (Osnovni plan) uključuje tri karte uma i pregršt mogućnosti uvoza i izvoza. Osobni plan (4,99 USD mjesečno) najbolji je tim korisnika i uključuje neograničene karte uma, dodatne mogućnosti izvoza, uključujući PDF i pohranu u oblaku. Pro plan (8,25 USD po korisniku mjesečno) dobar je za veće timove i dodaje Microsoft Word i PowerPoint mogućnosti izvoza i značajke prilagodbe. Konačno, Poslovni plan (12,49

USD mjesečno) ima 10 GB pohrane u oblaku, prilagođenu domenu, skupni izvoz i više administratorskih korisnika.<sup>26</sup>Mindmeister prikazan je na slici 10.



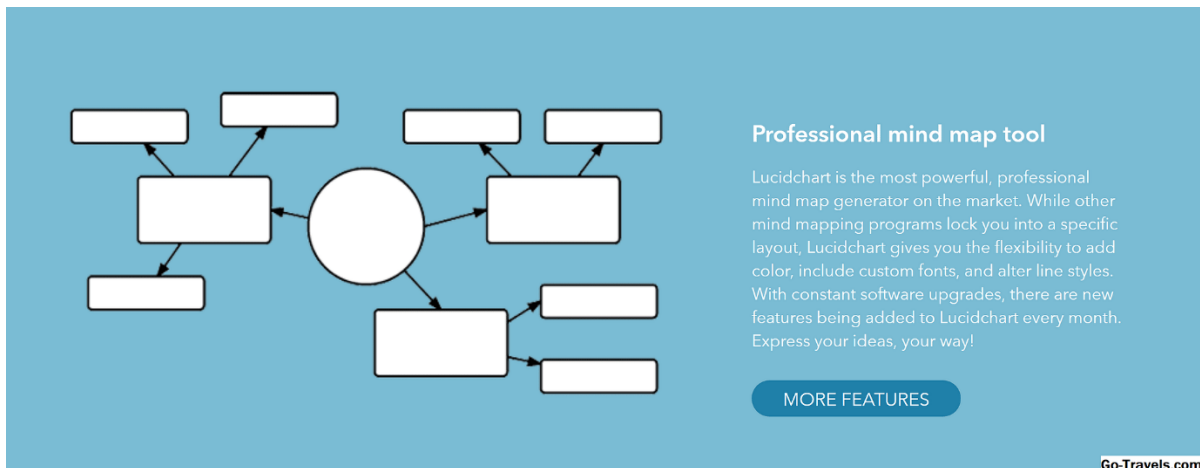
Go-Travels.com

Slika 10. Mindmeister

Izvor: <https://hr.go-travels.com/98015-best-brainstorming-tools-4157812-6336145> (20. siječnja 2020.)

Posljednji alat koji će se ukratko opisati a koji je također među najboljima prema spomenutom istraživanju je LucidChart. Ovaj alat nudi mogućnosti slične kao i prethodna dva, no ono što ga odlikuje je mogućnost povezivanja sa drugim softverima i alatima. Također, postoje različite inačice ovog alata, a timski plan iznosi 20,00 USD mjesečno, no u toj cijeni alat mogu koristiti tri korisnika. Lucidchart prikazan je na narednoj slici.

<sup>26</sup>GoTravels (2019). Najbolji alati za brainstorming za 2018. godinu – 2020, URL: <https://hr.go-travels.com/98015-best-brainstorming-tools-4157812-6336145> (20. siječnja 2020.)



The image is a screenshot of the Lucidchart website. On the left side, there is a diagram of a mind map. It features a central white circle with four arrows pointing outwards to four white rectangular boxes. Each of these four boxes has two arrows pointing to two more white rectangular boxes, creating a total of 17 boxes in a hierarchical structure. The background is a solid blue color. On the right side, there is a white text block with the heading "Professional mind map tool" and a paragraph of text. Below the text is a blue button with the text "MORE FEATURES". In the bottom right corner of the blue area, there is a small white logo that says "Go-Travels.com".

**Professional mind map tool**

Lucidchart is the most powerful, professional mind map generator on the market. While other mind mapping programs lock you into a specific layout, Lucidchart gives you the flexibility to add color, include custom fonts, and alter line styles. With constant software upgrades, there are new features being added to Lucidchart every month. Express your ideas, your way!

[MORE FEATURES](#)

Go-Travels.com

Slika 11. LucidChart

Izvor: <https://hr.go-travels.com/98015-best-brainstorming-tools-4157812-6336145> (20. siječnja 2020.)

## 5. ZAKLJUČAK

U hrvatskom jeziku se još za pojam brainstorming koristi i naziv "oluja mozgova". Riječ je o jednoj od metoda timskog rada, odnosno postupku koji se koristi za pronalaženje rješenja određenoga problema, načina postizanja nekoga cilja ili za razumijevanje problema. Dakle, riječ je o kreativnoj metodi rješavanja problema koja se koristi u timskom radu te ujedno jednoj od najjednostavnijih metoda za poticanje kreativnosti i rješavanja određenih problema.

Pojam je nastao još davne 1939. godine kada je Alex Osborn počeo držati grupne sastanke i vrlo brzo primijetio da su brojnost i kvaliteta nastalih ideja tokom ovih sastanaka značajno veći nego u slučajevima individualne produkcije. Nastavio je sa razrađivanjem metoda za kreativno rješavanje problema tako razvio popularnu metodu brainstorminga.

Brainstorming jedna je od najjednostavnijih metoda poticanja kreativnosti i timskog rada, a to je iz razloga što ne traži neko veliko iskustvo, pa ni pripremu, osim dakako pripreme voditelja ove metode. Osnovni cilj ove metode je prikupljanje velikog broja ideja u kratkom vremenu. Ciljevi mogu biti i količina zamisli kojima će se tek u naknadnom postupku određivati vrijednost, jačanje kohezije grupe, priprema za bolje provođenje ideje u praksu te opuštanje sudionika, jačanje timskog duha i međuljudskih odnosa među članovima tima.

Postoji mnogo prednosti ove metode, a ističu se poticanje kreativnosti, brzo kreiranje velikog broja ideja, uključivanje svih članova tima, poticanje osjećaja sudjelovanja u rješavanju problema i donošenja odluka te pružanje inputa, odnosno osnove za druge metode. Međutim, postoje i određeni nedostaci, tako pojedinci smatraju da ova metoda troši puno vremena i talenta te da samo slučajno može dovesti do dobre ideje, kao i to da kvantiteta kod brainstorminga ne odgovara kvaliteti. Stoga, treba istaknuti da postoje različite metode poticanja kreativnosti i timskog rada i kako nije svaka metoda prikladna za svaki tim.

Kod svakog sastanka ili sesije, pa tako i kod brainstorminga bitno je pridržavati se određenih pravila kako bi se osiguralo da se ostvare dobri rezultati. Brainstorming sastanak može se podijeliti u tri osnovne faze, a to su pripremna faza, odvijanje brainstorminga te na kraju i evaluacija i implementacija rezultata. Svaka faza ima svoje određene karakteristike.

U pripreмноj fazi potrebno je pronaći odgovore na neka temeljna pitanja, poput, koja je svrha brainstorminga i koja je tema, koliko je ljudi potrebno uključiti te gdje i kada će se brainstorming odvijati. Nakon pripreme, pristupa se odvijanju brainstorminga. Tu je potrebno slijediti određena pravila.

Pridržavaju li se sudionici pravila odvijanja brainstorminga, učinkovitost brainstorminga bit će puno veća. Drugim riječima, povećava se i umnožava količina, ali i originalnost proizvedenih ideja, što je u konačnici i krajnji cilj brainstorminga. Za odvijanje sastanka brainstorminga ponajviše je zadužen voditelj koji ima veliku ulogu u osiguravanju uspješnosti i produktivnosti ove metode.

Posljednja faza predstavlja evaluaciju, odnosno vrednovanje ideja. Potrebno je odabrati samo one ideje koje su u praktičnom smislu ostvarive i funkcionalne. Broj odabranih ideja može varirati, ovisno o samoj prirodi problema koji se nastoji riješiti. Ipak, ponekad će situacija biti takva da problem zahtjeva samo jedno rješenje, a isto tako, nisu sve ideje koje se prikupile kvalitetne niti ostvarive. Neke ideje također se neće odbaciti dugoročno, već samo privremeno te će se one tako sačuvati za period kada će one možda biti od koristi.

Potrebno je reći da postoje i različite vrste ove metode. Metodu je moguće koristiti individualno i grupno. Kada osobabrainstormirasama, nije ograničena kvalitetom sudionika grupnog brainstorminga (jer se ne pridržavaju svi pravila), ne događa se da ne izađe s vlastitom idejom jer je previše fokusirana na praćenje tuđih prijedloga, ili jer jednostavno zaboravi što je htjela reći čekajući da netko drugi završi. Moguće je da individualnim brainstormingom osoba bude kreativnija. S druge strane, grupni brainstormingokuplja različita znanja i iskustva sudionika, pa i različite osobnosti i stilove komuniciranja koji su usmjereni na rješavanje istog problema. Takav oblik brainstorminga povećava osjećaj uključenosti svih sudionika u donošenje odluka, baš kao i poboljšanje međuljudskih odnosa unutar timova te dobar team-building. Postoje i druge vrste i tehnike brainstorminga, kao što su primjerice obrnuti brainstorming, tehnika "ljestve", brainwriting, i dr. Također postoje i različiti tradicionalni i kompjuterski alati za primjenu brainstorminga.

Zaključno, ova metoda, ukoliko je pravilno vođena i implementirana, može polučiti vrlo dobre rezultate i prikupiti velik broj različitih rješenja u kratkom roku. Iako neće sva rješenja biti od koristi, neka od njih zasigurno mogu riješiti problem o kojem se raspravlja.

## POPIS LITERATURE

1. Arivananthan, M. (2015). *Brainstorming - Free-flowingcreativity for problem-solving*. New York: Unicef
2. Balackova, H. (2003). *Brainstorming: a creative problem solvingmethod*. Prague: Masaryk Institute of Advanced Studies
3. *Basictool for proces improvement. Module 2 - Brainstorming*, URL: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi\\_manual/mod2-brainstm.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi_manual/mod2-brainstm.pdf) (22. listopada 2017.)
4. Domitran, I. (2014). 10 pravila izrade mentalne mape, URL: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/980-10-pravila-izrade-mentalne-mape> (19. siječnja 2020.)
5. Enciklopedija. *Oluja mozgova*, URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=45089> (20. listopada 2017.)
6. GoTravels (2019). Najbolji alati za brainstorming za 2018. godinu – 2020, URL: <https://hr.go-travels.com/98015-best-brainstorming-tools-4157812-6336145> (20. siječnja 2020.)
7. Kobolt, A.; Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada* 14 (2), str. 367-386.
8. *Kreativne tehnike - prezentacijski materijali*, URL: [www.pravos.unios.hr/download/kreativne-tehnike-predavanja.pdf](http://www.pravos.unios.hr/download/kreativne-tehnike-predavanja.pdf) (21. listopada 2017.)
9. Kuntić, D. (2010). *Timski rad zbližava i ohrabruje radnike te stvara pozitivnu atmosferu u kompaniji*, URL: <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-radnike-te-stvara-pozitivnu-atmosferu-u-kompaniji-165258> (15. listopada 2017.)
10. L. Lundy, J. (1991). *Umijeće vođenja*. Zagreb: Privredni vjesnik
11. Lazarević, D.; Moconja, N. (2013). *Brainstorming*, URL: <https://dajananatasable.wordpress.com/2013/01/12/brainstorming-seminarski-rad/> (20. listopada 2017.)
12. Manager. *Metoda forsiranje proizvodnje ideja* (brain-storming, oluja mozgova, konferencija ideja), URL: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/metoda-forsirane-proizvodnje-ideja-brain-storming-oluja-mozgova-konferencij> (21. listopada 2017.)



13. Matković, I., Zovak, M. (2013). Mentalne mape u identifikaciji odnosa menadžera prema učenju u organizaciji. *Putokazi* 1 (1), str. 1-11.
14. Nikić, M. (2004). Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia* 12 (1), str. 115-129.
15. Orehovalčki, T.; Konecki, M.; Stapić, Z. (2008). Primjena Web tehnologija u poslovanju, URL:[https://bib.irb.hr/datoteka/358251.Orehovacki\\_Konecki\\_Stapic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/358251.Orehovacki_Konecki_Stapic.pdf) (18. siječnja 2020.)
16. Podnar, O. (2012). *Brainstorming - metoda za trošenje vremena i novca*, URL: <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/brainstorming-metoda-za-trosenje-vremena-i-novca-213216> (22. listopada 2017.)
17. Poslovna učinkovitost (2015). *Što je brainwriting?*, URL: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1015-sto-je-brainwriting> (23. listopada 2017.)
18. Poslovni dnevnik (2008). „Ludim“ idejama do uspješnog proizvoda, URL: <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/ludim-idejama-do-uspjesnog-proizvoda-91146> (15. siječnja 2020.)
19. Rupčić, N. *Tajne uspješnog timskog rada*, URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/307881.Tajne\\_uspjesnog\\_timskog\\_rada.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/307881.Tajne_uspjesnog_timskog_rada.pdf) (18. listopada 2017.)
20. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
21. Sikavica, P.; Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
22. StoryboardThat. Alati za Brainstorming: Grafički organizatori, URL: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/brainstorming-grafi%C4%8Dki-organizator> (19. siječnja 2020.)
23. SWING Informatika (2015). *Timovi i timski rad*, URL: <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> (15. listopada 2017.)
24. Virtualni suradnik (2012). *Osnove brainstorminga*, URL: <http://www.virtualni-suradnik.hr/osnove-brainstorminga/> (20. listopada 2017.)
25. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Zagreb: Školska knjiga
26. Žigić, D. (2016). Šta je brainstorming?, URL: <https://samoobrazovanje.rs/brainstorming/> (17. siječnja 2020.)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Obilježja ponašanja članova tima i radne skupine .....	5
Tablica 2. Razlike između pravih i pseudotimova .....	6

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Brainstorming u seriji Doktor House .....	28
Slika 2. Flipchart .....	29
Slika 3. Uredska bijela ploča .....	30
Slika 4. Mentalna mapa .....	32
Slika 5. Paukova mapa .....	33
Slika 6. Frayer Model .....	34
Slika 7. KWHL karta .....	34
Slika 8. T-grafikon .....	35
Slika 9. Coggle .....	36
Slika 10. Mindmeister .....	37
Slika 11. LucidChart .....	38