

# Tehnike kreativnosti timskoga rada i njihova primjena u menadžmentu

---

**Višević, Barbara**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:640718>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Barbara Višević

**TEHNIKE KREATIVNOSTI TIMSKOGA RADA I NJIHOVA  
PRIMJENA U MENADŽMENTU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Barbara Višević

**TEHNIKE KREATIVNOSTI TIMSKOGA RADA I NJIHOVA  
PRIMJENA U MENADŽMENTU**

Diplomski rad

**Kolegij: IT Menadžment**

JMBAG: 0010193748

Email: visevic.barbara@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Management)

Barbara Višević

**TEAMWORK CREATIVITY TECHNIQUES AND THEIR  
APPLICATION IN MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## 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 diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 autor/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: Barbara Višević**

**JMBAG: 0010193748**

**OIB: 28652410210**

**e-mail za kontakt: visevic.barbara@gmail.com**

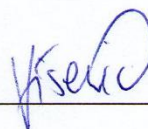
**Naziv studija: Diplomski studij (Menadžment)**

**Naslov rada: Tehnike kreativnosti timskoga rada i njihova primjena u menadžmentu**

**Mentor rada: Prof.dr.sc. Jerko Glavaš**

U Osijeku, 17.05.2021. godine

Potpis \_\_\_\_\_



# Tehnike kreativnosti timskoga rada i njihova primjena u menadžmentu

## SAŽETAK

Timski rad predstavlja način rada koji se u početku vezao samo za sportove no današnje suvremeno poslovno okruženje navelo je organizacije da timski način rada prihvate kao najbolji oblik organizacije poslovanja te je time postao i najčešći. Timski rad ima za cilj stvoriti atmosferu u kojoj svaki pojedinac ima mogućnost postići više nego što bi postigao samostalno. Također, timski rad uči članove tima kako više ne postoji „ja“ već samo „mi“. Iako unutar timova često postoje nedostaci, smatra se kako su timske prednosti višestruke i neosporive.

Kako bi tim bio što uspješniji i kreativniji te time organizaciju učinio inovativnijom i konkurentnijom, unutar tima razvija se i potiče kreativnost i kreativno razmišljanje. Smatra se kako je kreativnost ono što pojedinca izdvaja iz mase pa samim time i tim iz mase timove te organizaciju iz mase organizacija. Iako je kreativnost često okružena sumnjama potvrđuje se činjenica kako ona potiče stvaranje inovacija koje omogućavaju organizacijama konkurentsku prednost.

Primjena kreativnosti u menadžmentu ima važnu ulogu te predstavlja izazovan zadatak. Organizacija koja kreativno djeluje mora imati ljude spremne za komunikaciju te dopustiti nekonvencionalna ponašanja. Kako bi se problem unutar organizacije riješio na kreativan način dizajnirane su posebne metode poticanja kreativnosti. Te metode su: brainstorming, brainwriting, mind-mapping, delphi metoda, scamper, sinektika i metoda šest šešira.

**Ključne riječi:** timski rad, kreativnost, tehnike kreativnosti, brainstorming, kreativno razmišljanje

# **Teamwork creativity techniques and their application in management**

## **ABSTRACT**

Teamwork is a way of organizing work that was initially related only to sports, but today's modern business environment has led organizations to accept teamwork as the best form of business organization so it became the most common. Teamwork aims to create an atmosphere in which each individual has the opportunity to achieve more than they would achieve on their own. Also, teamwork teaches team members that there is no longer an „I“ but only a „we“. Although there are often disadvantages within teams, team advantages are considered multiple and undeniable.

In order for the team to be as successful and creative as possible, and to make organization more innovative and competitive, creativity and creative thinking are developed and encouraged within the team. It is considered that creativity is what sets an individual apart from the masses, teams from other teams and an organization from other organizations. Although creativity is often doubted, it is a fact that creativity encourages the creation of innovations that give organizations a competitive advantage.

The application of creativity is a challenging task that plays an important role in management. An organization that acts creatively must have people willing to communicate and allow unconventional behaviors. In order to solve the problem within the organization in a creative way, special methods have been designed to encourage creativity. These methods are: brainstorming, brainwriting, mind-mapping, delphi method, scamper, synectics and six thinking hats.

**Keywords:** team work, creativity, creativity techniques, brainstorming, creative thinking

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija rada.....	2
1.3. Struktura rada .....	2
<b>2. TIM I TIMSKI RAD</b> .....	4
2.1. COR2 Model.....	7
2.2. Vrste timova .....	8
2.3. Faze razvoja i izgradnja timova.....	10
2.3.1. Faze razvoja timova .....	10
2.3.2. Izgradnja timova .....	11
2.4. Upravljanje timovima .....	14
2.5. Prednosti i nedostaci timskog rada .....	16
<b>3. KREATIVNOST I KREATIVNO RAZMIŠLJANJE</b> .....	19
3.1. Kreativnost u poslovanju .....	21
3.2. Kreativni timovi.....	24
3.3. Prepreke kreativnosti .....	25
<b>4. TEHNIKE POTICANJA KREATIVNOSTI</b> .....	28
4.1. Brainstorming .....	29
4.2. Brainwriting.....	31
4.3. Mind-mapping .....	34
4.4. Delphi metoda.....	36
4.5. Scamper metoda .....	38
4.6. Sinektika .....	39
4.7. Metoda šest šešira.....	40
<b>5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	43
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	56
<b>LITERATURA</b> .....	57
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	59
<b>PRILOG</b> .....	61



# 1. UVOD

Tema „*Tehnike kreativnosti timskoga rada i njihova primjena u menadžmentu*“ je tema koja analizira i obrađuje tim kao skupinu ljudi koja zajedničkim snagama djeluje u cilju rješavanja problema i bržeg pronalaska rješenja. Tema također obrađuje tehnike koje pomažu timu kao cjelini da u tom naumu i uspije. Diplomski rad ukazuje na potrebu timova i timskog rada unutar organizacija koje se, u današnjem suvremenom i užurbanom poslovnom okruženju, često suočavaju s raznim neizvjesnostima i brojnim izazovima te velikim potrebama za konstantnim pronalaskom inovacija. Timovi kao takvi stoje na raspolaganju organizacijama te svojom sinergijom i kreativnim razmišljanjima čine organizaciju inovativnom, posebnom, konkurentnijom i drugačijom od drugih.

Upravo zbog navedenog timski rad se danas smatra najtraženijim oblikom ustrojstva rada unutar organizacije te je zbog toga ujedno postao i najrašireniji oblik poslovanja. Kako bi tim djelovao bez većih prepreka organizacija se mora pobrinuti za stvaranje kvalitetne i opuštene radne atmosfere. Potrebno je poticati kreativnost i stvaranje inovacija, komunikaciju između članova te uspostaviti način poslovanja u kojem ne postoji „ja“ već samo „mi“. Svaka organizacija unutar svojih timova koristi različite tehnike koje utječu na poticanje i poboljšanje njihove kreativnosti. U ovom radu analizirat će se i detaljnije obraditi tehnike poticanja kreativnosti kao što su brainstorming, brainwriting, mind-mapping, delphi metoda, scamper metoda, sinektika te metoda šest šešira.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je upravo timski rad i tehnike poticanja kreativnosti koje se danas sve češće koriste u poslovnom ali i studentskom te privatnom životu. Tim i timski rad pružaju prednost organizaciji u odnosu na pojedinca i pojedinačni rad, dok tehnike poticanja kreativnosti i pojedinačno i unutar tima potiču kreativnost koja je ponekad organizacijama od iznimne važnosti. Također, kreativnost kao takva smatra se ključnom u stvaranju inovacija koje čine organizaciju konkurentnijom i uspješnijom u odnosu na druge.

Osim toga, pomoću anonimnog anketnog upitnika provedenog među studentima koji su u radnom odnosu i na diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Osijeku dobit će se uvid u osobna mišljenja i znanja ispitanika o timu, timskom radu, kreativnosti i kreativnom razmišljanju te tehnikama poticanja kreativnosti.

Definirajući predmet diplomskog rada postavljaju se ciljevi rada. Ciljevi rada su prikazati i definirati:

- pojmove poput tima, timskog rada
- pojmove kreativnost i kreativno razmišljanje
- važnost tima za uspjeh poduzeća
- važnost kreativnosti u poslovanju
- primjenu tehnika za poticanje kreativnosti u poslovanju.

## **1.2. Metodologija rada**

Za potrebe ovog diplomskog rada korišteni su podaci koji u prikupljeni iz različitih hrvatskih i engleskih izvora. Korištene su različite knjige, članci te validni internetski izvori koji pružaju sve potrebne informacije. Tijekom izrade diplomskog rada korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, metoda komparacije, metoda deskripcije, te metoda indukcije i dedukcije.

## **1.3. Struktura rada**

Diplomski rad strukturiran je tako da je podijeljen na šest glavnih poglavlja. U prvom poglavlju „Uvod“ se navodi problem i predmet istraživanja, naveden je cilj i struktura rada te korištene znanstvene metode istraživanja. Poglavlje „*Tim i timski rad*“ definira tim i timski rad, razliku između člana tima i člana radne grupe, navodi se COR2 model kao model koji najbolje opisuje timske posebnosti i karakteristike, analiziraju se vrste timova te faze kroz koje tim prolazi prilikom izgradnje. Također, prikazuje se najbolji način za upravljanje timovima, važnost voditelja tima, te prednosti i nedostaci samog timskog rada. Treće poglavlje „*Kreativnost i kreativno razmišljanje*“ definira kreativnost kao fenomen koji nema općeprihvaćenu definiciju, dočarava važnost kreativnosti u poslovanju te važnost kreativnih timova unutar organizacije. Definiraju se kreativni timovi i njihove karakteristike te prepreke kreativnosti. U poglavlju „*Tehnike poticanja kreativnosti*“ ističe se važnost posebnih metoda i tehnika kreativnog razmišljanja i poticanja kreativnosti kao što su brainstorming, brainwriting, mind-mapping, delphi metoda, scamper metoda, sinektika i metoda šest šešira. Također, svaka od navedenih metoda se definira, analizira te se prikazuje njezina primjena u poslovanju. Poglavlje „*Rezultati istraživanja*“ analizira stavove i mišljenja ispitanika odnosno studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku koji su u radnom odnosu te ujedno potvrđuju činjenice navedene i obrađene u ovom diplomskom radu. Poglavlje „*Zaključak*“ je zadnje poglavlje koje

čini sintezu cjelokupnog rada. Na samom kraju diplomskog rada navedena je sva korištena literatura kao i popis ilustracija odnosno popis tablica, slika i grafikona. Kao prilog stavljen je anketni upitnik koji je korišten u svrhu prikupljanja primarnih podataka od strane studenata diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Osijeku koji su u radnom odnosu preko Studentskog ugovora ili Ugovora o radu.

## 2. TIM I TIMSKI RAD

Postojanje i definicija timova u početku se prvenstveno javljala samo u sportu. Današnje suvremeno poslovno okruženje koje definira jaka i oštra konkurencija, proces globalizacije te brzi tehničko-tehnološki razvoj, dovodi u organizacijama do sve češće pojave timova i potrebe za timskim radom. Timski rad se ubrzo počinje smatrati jednim od najboljih načina za organizaciju rada.

Uobičajeno je mišljenje da veća skupina ljudi koja ulaže zajednički napor ima mogućnost za postizanjem boljeg učinka od pojedinca. Jedan od bitnih elemenata koji definiraju tim je da unutar tima ne postoji individualni uspjeh već je individualni uspjeh moguć samo kroz uspjeh cijeloga tima. Također, jedan član tima svojom nepažnjom ili neznanjem može dovesti cijeli tim u opasnost. Dakle, u timu ne postoji „ja“ već samo „mi“.

S obzirom na to da se često tim poistovjećuje s grupom, bitno je napomenuti da to nije isto. Tim čini mala grupa koja je fokusirana na postizanje točno određenih i definiranih ciljeva te svi članovi unutar tima imaju veliku želju da te ciljeve postignu zajedničkim naporima. Dok se grupa može definirati kao skupina ljudi u kojoj uloge i odgovornosti nisu točno definirane te iako dijele zajedničke karakteristike, članovi grupe ne moraju imati zajednički cilj.

Također, nije pravilno poistovjećivati člana tima i člana radne skupine odnosno grupe.

U nastavku rada će se pomoću Tablice 1. objasniti razlika između člana tima i člana radne skupine odnosno grupe.

**Tablica 1:** Razlika između člana tima i člana radne skupine/grupe

ČLAN TIMA	ČLAN RADNE SKUPINE/GRUPE
Razumije zajedničke ciljeve i vjeruje im.	Nije posebno uvjeren u ciljeve skupine.
Pridonosi timu nesebičnim izvršenjem uloge koja mu je povjerena.	Rad planira sam i to tek nakon što dobije zadaću.
Sudjeluje u timskom planiranju, odlučivanju, usklađivanju.	Radi samostalno, a s ostalima se povezuje samo koliko mu je propisano.
Radi samostalno, ali surađuje s ostalima.	Ne pokazuje inicijativu ako se to od njega posebno ne traži.
Predlaže zamisli, iznosi sugestije i inicijative.	Komunicira uljudno, suzdržano, onoliko koliko treba.

Komunicira aktivno, otvoreno, konstruktivno i pošteno.	Ne osjeća potrebu za usavršavanjem, jer to „nikoga ne zanima“.
Stalno uči, primjenjuje nova znanja, usavršava se.	Motivaciju pronalazi ponajprije u dobroj plaći i statusnim simbolima.
Motiviran je radom, rezultatima, druženjem, statusom.	Svoje sposobnosti rabi ograničeno, jer za više nema priliku.
Koristi svoja znanja, sposobnosti i talent.	U voditelju vidi samo šefa koji „mora postojati“.
Voditelja doživljava kao suradnika i trenera.	Ne zanimaju ga skupna ocjena napretka posla
Aktivan je u ocjenjivanju uspješnosti i rješavanju problema.	i zajednički problemi, jer smatra da ima onih koji su plaćeni da bi ih rješavali.

Izvor: Tudor, G., Srića, V. (2006). Menadžer i pobjednički tim: Čarolija timskog rada. Zagreb: M.E.P. Consult

Prema podacima iz navedene tablice razlika između člana tima i člana radne skupine/grupe možemo zaključiti kako tim predstavlja tzv. „poslovnu obitelj“ gdje svi rade zajedno, nesebično, dajući svoj maksimum te se trude napraviti radnu klimu koju definira zajedništvo i želja za timskim uspjehom. S druge strane, radna skupina odnosno grupa je sušta suprotnost. Radna skupina predstavlja grupu ljudi kojima je posao da surađuju bez da od sebe daju više nego što je „propisano“. Može se zaključiti kako je radna skupina vrsta grupiranja pojedinaca koji po svojim karakteristikama nisu timski igrači.

Kako bi se u potpunosti obradila tema diplomskog rada i shvatila potreba za timom, timskim radom te kreativnosti i njenim tehnikama, u nastavku rada definirat će se pojam tima i timskog rada kroz definicije raznih autora.

Autori Tudor i Srića (2006) definiraju tim kao manju skupinu ljudi koja usklađeno djeluje da bi ostvarila zajedničke ciljeve. Također, tim je ujedno i skupina no svaka skupina nije ujedno i tim. Riječ je o tome da tim kao takav treba biti sačinjen od ljudi koji se svojim vještinama nadopunjuju te time stvaraju efikasniji tim i koji međusobno surađuju kako bi što kvalitetnije ostvarili zajednički cilj.

Rijavec definira timove navodeći posebna obilježja tj. „karakteristike koje razlikuju tim od grupe ljudi koja radi zajedno:

- 1) Jasno članstvo. Potpuno je jasno tko pripada timu, a tko ne.
- 2) Zajednički cilj. Svatko zna što treba uraditi te je sudjelovao u odlučivanju o tome.

- 3) Grupni ponos. Ljudi su ponosni što pripadaju timu i često se pred drugim ljudima hvale zbog toga.
- 4) Jasno vidljiva međuovisnost. Članovi grupe dobrovoljno pomažu jedan drugome i smatra se da svaki član mora uspjeti da bi čitava grupa doživjela uspjeh.
- 5) Mnogo interakcije među članovima. Nema pojedinaca koji rade stvari na svoju ruku, bilo dobrovoljno bilo zbog drugih razloga.
- 6) Članovi žele uspjeh tima. Uspjeh tima je iznad pojedinačnih ambicija.“ (Rijavec, 1995:107,108)

Autor Požega (2012) tim definira kao skupinu ljudi koja posjeduje visoku razinu međusobne komunikacije, sudjeluje u postizanju zajedničkih ciljeva te skupinu u kojoj svaki član ima svoju točno definiranu ulogu koju mora obavljati.

Prema autoru Wong (2007) tim je grupa koja djeluje pomoću zajedničkih ciljeva i procesa te posjeduje komplementarne vještine, znanja i iskustva koja su potrebna za postizanje željenih ciljeva i ostvarivanje zacrtanih planova.

Jedan od najvažnijih i temeljnih razloga za postojanje tima je timski rad i stvaranje sinergije unutar njega. Tim čini zajednica zadovoljnih ljudi čiji je rad kreativan i produktivan. Zbog toga naglasak se stavlja na važnost timskog rada koji omogućava kombinaciju raznih količina znanja i iskustava koja uvelike pridonose bržem, lakšem, efikasnijem i kvalitetnijem rješavanju određenih poslovnih zadataka kao i postizanja poslovnih ciljeva i rješavanja poslovnih problema.

Skupnjak (2018) definira timski rad kao neizostavan rad čija potreba se javlja u trenutku kada nisu poznati putevi do rješenja, količina mogućih rješenja te način rješavanja definiranog zadatka. U ovakvim trenucima potreban je velik broj različitih stručnih mišljenja koja, nakon što se usuglase, mogu dovesti do najoptimalnijeg, najefikasnijeg i najboljeg rješenja.

Prema autorima Tudor i Srića (2006) timski rad je djelovanje koje pomoću sinergije donosi značajne i raznovrsne koristi. Opće je poznato da tim mora biti harmoničan i ravnopravan, te da svako unutar tima mora znati svoju ulogu kako bi timski rad bio učinkovit i doveo do željenih i efikasnih rezultata. Stvaranje tima koji na efikasan način koristi vrijeme, napore i resurse moguće je samo ukoliko je tim pravilno postavljen i pravilno usmjeren.

Sukladno navedenim definicijama tima i timskog rada može se zaključiti da tim i timski rad pružaju prednost u odnosu na pojedinca i pojedinačni rad jer se zajedničkim naporima postižu

bolji i kvalitetniji rezultati. Također, zahvaljujući timskom radu svaki pojedinac unutar tima ima mogućnost postići više nego što bi postigao radeći samostalno. Zbog svoje izvrsnosti, timski rad trebao bi se proširiti i na više hijerarhijske razine a ne samo na radnike.

Može se zaključiti kako je osnovni cilj tima i timskog rada stvaranje atmosfere koja omogućava svim zaposlenicima lakše, brže i bolje izvršavanje radnih zadataka te usavršavanje pojedinca i iskazivanje njegovog maksimuma.

## 2.1. COR2 Model

Autori Tudor i Srića (2006) u svom djelu „Menadžer i pobjednički tim: Čarolija timskog rada“ navode COR2 model kao model pomoću kojeg se može najbolje opisati timske posebnosti i karakteristike.

Prema COR2 modelu  $TIM = CILJ \times OSNIVANJE \times RAZVOJ \times REZULTATI$ :

- Timski cilj manifestira se kroz jasnoću, mjerljivost i izazovnost cilja koji se postavlja pred tim, te predanosti članova tima samom cilju.
- Značajke koje su presudne za osnivanje tima su: pokriti zadaće tima stručnim znanjem i kompetencijama, osigurati jednak status svakom članu u timu te ukloniti eventualne razlike, uspostaviti timske uloge, timski sastav mora biti raznovrstan, veličina tima mora biti primjerena opsegu i složenosti postavljenog zadatka, jasan popis radnih mjesta odnosno uloga, voditi se politikom „Pravi čovjek na pravom mjestu“ odnosno rasporediti ljude u timu na najbolji mogući način tj. prema njihovim sposobnostima, kompetencijama i znanjima te vještinama.
- Razvojne značajke tima su: visoko nadopunjavanje u radu i međuovisnost, zajedništvo i kvalitetna suradnja, postojanje povjerenja i iskrenosti odnosno stvaranje skladnih i harmoničnih međuljudskih odnos, svaki član u timu mora imati mogućnost zadovoljiti i sve svoje potrebe, kohezija tj. povezanost i odanost u timu, visoka kreativnost koja kao rezultat daje nova kreativna znanja i ideje, protok informacija bez zastoja, decentralizirano i demokratsko odlučivanje, iskrena i slobodna komunikacija, uključenost svih članova tima u sve rukovodne procese, stalni rast i razvoj te unaprjeđenje u timu.
- Rezultirajuće timske značajke sastoje se od: radne djelotvornosti, zadovoljstva ljudi koji su okupljeni u timu, te snažna i jaka timska kohezija.

Prema navedenim značajkama unutar COR2 modela dolazimo do zaključka da je prava odlika tima upravo vezana za cilj i svrhu postojanja zajedničkog i harmoničnog djelovanja. Tim se opisuje kao umnožak četiri najvažnijih stavki a to su upravo cilj, osnivanje, razvoj i rezultati koje tim postigne.

## **2.2. Vrste timova**

Kako bi se što bolje razumjela potreba i funkcija postojanja timova u organizacijama potrebno je upoznati se s vrstama timova. Formiranje i podjela timova zavisi od razloga zbog kojeg se tim formira, vrsti posla kojom će se tim baviti te njegova sastava.

Današnje poslovne organizacije unutar sebe razlikuju puno vrsta timova od kojih se svaki na svoj način pokušava izboriti za određeni cilj. U nastavku ovog rada opisan će se i objasniti tri vrste timova koje se danas najčešće pronalaze u organizacijama.

Menadžeri imaju mogućnost unutar svoje organizacije osnovati različite timove ovisno o funkciji koju pojedini tim treba obavljati i rješenju koje treba pronaći. Prije formiranja timova menadžeri moraju proučiti strukturu organizacije i kreirati tim koji je trenutno najpotrebniji s obzirom na situaciju u kojoj se poduzeće odnosno organizacija nalazi.

Prema autorici Malić (2014) tri najčešća tima u organizaciji su:

- 1) Timovi za rješavanje problema-riječ je o timu koji se stvara u trenutku kada se organizacija suočava s velikim brojem problema čije rješenje je neophodno za daljnje funkcioniranje. Neki od problema mogu se dotaknuti i onih svakodnevnih kao što su zabušavanja radnika ili nedovoljna količina proizvodnje. Ovakav tim najčešće sadrži pet do dvanaest članova te je njegov glavni razlog osnivanja raspravljanje o mogućim poboljšanjima koja su potrebna organizaciji i njenom radnom okruženju. Ova vrsta tima je kratkotrajna odnosno nakon pronalaska rješenja tim za rješavanje problema se u potpunosti raspušta. Također, nakon pronalaska rješenja vrh hijerarhije je onaj koji odlučuje hoće li to rješenje prihvatiti u cijelosti ili uz eventualne izmjene.
- 2) Samoupravljački timovi-značajni tehničko-tehnološki razvoj i globalizacija dovode do stvaranja novog oblika načina rada i upravljanja svim resursima u poduzeću odnosno organizaciji. Jedan od novih oblika načina rada upravo su samoupravljački timovi. Ovakav tim sačinjen je od intelektualnih pojedinaca koji su osposobljeni za djelovanje i imaju apsolutnu odgovornost za obavljanje svih zadataka. Članovi samoupravljačkog



tima obavljaju razne poslove unutar organizacije počevši od dnevnog rasporeda, donošenju odluka o povišicama, planiranju godišnjih odmora i slično.

Ovakvi timovi se, prema autorici Malić (2014), često nazivaju samovođenim timovima. Riječ je o timovima koji planiraju, organiziraju i kontroliraju te utječu na vlastitu radnu situaciju uz vrlo malu intervenciju vrha poduzeća. Također, članovi ovakvog tima veoma ovise jedni o drugima, a zadatke uspijevaju izvršiti samo ako svaki član pridonese svojom vlastitom stručnošću. Ovakav tim sve je popularniji u užurbanim poslovnim organizacijama, a neovisni timovi koji mogu riješiti složeni organizacijski problem sve potrebniiji suvremenim organizacijama.

- 3) Timovi s unakrsnim informacijama-ovakav tim sadrži ljude iz svih područja u organizaciji: menadžmenta, prodaje, marketinga, računovodstva i slično koji čine kompaktan tim za rješavanje i najsloženijih organizacijskih problema. Tim je ujedno stručan i za provođenje svih potrebnih aktivnosti koje dovode do rješenja problema.

U timove s unakrsnim informacijama mogu se, prema autorici Malić (2014), uvrstiti timovi osnovani za odabir i primjenjivanje novih tehnologija, timovi koji poboljšavaju marketinšku efikasnost organizacije te timovi koji kontroliraju troškove organizacije.

Današnji suvremeni, užurbani i nepredvidivi poslovni svijet svojim je utjecajem doveo do stvaranja još jedne vrste timova. U svijetu u kojem se tehničko-tehnološke promjene događaju izrazito brzo, napredak internetske komunikacije i njena lakoća korištenja te dostupnost interneta svugdje u svijetu dovela je do stvaranja tzv. virtualnih timova.

Globalizacija je dovela do potrebe za brzim djelovanjem velikog broja ljudi i to istovremeno na više lokacija. Velike organizacije suočavaju se s problemom da na jednoj lokaciji imaju višak kvalificirane radne snage, a na drugoj lokaciji manjak radne snage. Rješenje ovog problema je u organizaciji rada putem virtualnih timova.

„Virtualne organizacije, za razliku od tradicionalnih organizacija koje se zasnivaju na mjestu obavljanja aktivnosti, kreirane su po principu same aktivnosti (koncept-organizacije bez mjesta). Glavna razlika je da su članovi tima locirani na različitim mjestima ili da često putuju tako da je kontakt licem u lice rijedak ili uopće ne postoji. Članovi virtualnih timova u potpunosti ovise o telefonu, internetu, e-mail-u i drugim sredstvima komunikacije.“ (Pavičić 2012:14)

Prema navedenom može se zaključiti da su virtualni timovi rade u tzv. virtualnim prostorijama te ih čine članovi koji se mogu nalaziti bilo gdje u svijetu, raditi koliko i kako žele bez izravnog

susreta licem u lice. Ovakav način organizacije rada okuplja kvalitetnu radnu snagu bez troškova koji bi se inače javili u tradicionalnom načinu rada. Zbog navedenog, virtualni timovi smatraju se najbržim i najisplativijim načinom organizacije rada.

### 2.3. Faze razvoja i izgradnja timova

Nastavak ovog rada veže se za faze razvoja i izgradnje timova. Uslijed razvoja timova faze se ne bi trebale zaobilaziti jer je svaka faza specifična i sa sobom nosi detalje i elemente koji su bitni za kompletnu funkcionalnost i sinergiju unutar tima.

#### 2.3.1. Faze razvoja timova

Kako bi tim postigao uspjeh potrebno je ponajprije razumjeti i poštovati različite faze koje su dostatne za razvoj tima i kroz koje tim prolazi od svog nastanka pa sve do završetka rada.

Slika 1 prikazuje faze razvoja tima kroz koje prolaze većinom svi timovi.

**Slika 1:** Faze razvoja tima



Izvor: Turkalj, Fosić, Marinković (2012) Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja. Ekonomski vjesnik

Prema autorima Turkalj, Fosić i Marinković (2012) faze razvoja tima dijele se na formiranje i previranje koje se mogu okarakterizirati kao faze kroz koje članovi tima najteže prolaze a zatim slijede faze normiranje, funkcioniranje i raspuštanje. U prve dvije faze najčešće se javlja osjećaj nesigurnosti i straha kod članova koji trebaju od individue postati član tima u kojem su još trenutno nepoznati međuljudski odnosi te ni sam posao nije detaljno definiran. Ujedno ove faze

predstavljaju faze u kojima se obavi najmanje posla. Faza normiranja predstavlja fazu razvoja tima u kojoj se razvija timski osjećaj. Sve uloge koje su dodijeljene u timu sada su prihvaćene, prethodni eventualno nastali sukobi su riješeni, postignuta je prijateljska klima te je veliki značaj usmjeren na dvosmjernu komunikaciju. Četvrtu fazu u razvoju tima čini funkcioniranje. Funkcioniranje je faza u kojoj su članovi tima u potpunosti usredotočeni na postizanje organizacijskog cilja te je vidljiva atmosfera u kojoj vlada bliskost i povjerenje i harmoničnost. Na zadnjem mjestu u fazama razvoja tima smjestila se faza raspuštanja. Riječ je o fazi koja se javlja u trenutku kada tim kao takav postigne svoj cilj, ispuni zadatak i zadovolji potrebe organizacije te više nije potreban.

Ove faze mogu se definirati kao najčešće i osnovne faze formiranja timova, no ne mora svaki tim proći kroz svaku fazu, a osobito kroz fazu raspuštanja koja se nalazi na posljednjem mjestu. Neki timovi zbog svoje funkcionalnosti i uspjeha ne uđu u fazu raspuštanja već ih organizacija kao takve zadrži trajno i pred njih stavlja novi trenutno najbitniji zadatak odnosno problem u organizaciji.

Kada je riječ o brojčanom sastavu tima, smatra se da je najučinkovitiji onaj tim u kojem se nalaze minimalno četiri člana te maksimalno dvanaest članova. Ako je broj ljudi u timu manji od četiri može doći do smanjenja kreativnosti u timu što samim time dovodi do smanjenja djelotvornosti samoga tima. S druge strane, ako je broj ljudi u timu veći od dvanaest članova veća je vjerojatnost da će dolaziti do raznih konflikta i svađa te stvaranja podgrupa i velike količine nesuglasica. To vodi do problema i potencijalnog raspuštanja tima jer je veća šteta nego korist koja se u tom trenutku stvara organizaciji.

### 2.3.2. Izgradnja timova

Vrijeme u kojem danas živimo zahtijeva stalne promjene, fleksibilnost organizacije i neprestano prilagođavanje tržišnim potrebama. Suvremeno poslovanje nameće potrebu za donošenjem brzih odluka od strane zaposlenika odnosno timova koji se bave rješavanjem trenutnog problema. Kako bi tim uistinu ispuniio zadatak koji mu je dodijeljen jako je bitno izgraditi dobar tim koji će biti efikasan i uspješan u onome što radi. Izgradnja tima nije lagan posao i da bi se uspjelo od grupe napraviti tim izrazito je bitna stručnost svakog člana tima te spremnost na komunikaciju i suradnju.

„Za izgradnju pravog tima od početka je potrebno:

1. Izabrati strukturu tima;

2. Dodijeliti pojedinačne uloge;
3. Delegirati jasno i efikasno;
4. Održavati motivaciju tima;
5. Učiniti sastanke zanimljivim i motivirajućim;
6. Uspostaviti “kulturu tima” tako da bude otvorena i konstruktivna.“ (SWING Informatika Business Computing 2015)

Dobro uspostavljen i dobro organiziran tim ima sposobnost pronaći rješenje i za najkompliciraniji problem. Potreba za dijeljenjem međusobnog znanja, vještina i kompetencija unutar tima je veća što je veći izazov stavljen pred sami tim.

Prema stranici SWING Informatika Business Computing (2015) šest je karakteristika tima:

- 1) Mali broj članova u timu-timovi ne bi trebali biti preveliki. Manji broj članova tima daje timu mogućnost da se svi članovi upoznaju i nauče o prednostima i nedostacima svakog pojedinca.
- 2) Postoji samo zajednička odgovornost i rezultat-članovi tima na zajednički način donose odluke o tome što učiniti, kako i na koji način i takve odluke rezultat su svih članova tima. Smatra se da je zajednički donesena odluka uvijek bolja od odluke samo jedne osobe odnosno pojedinca te je iz tog razloga bitno da je razina znanja kod svih članova ujednačena.
- 3) Potrebne su odgovarajuće vještine svakog člana-tim kao takav mora raspolagati određenom količinom znanja i vještina koje su neminovne za kvalitetno obavljen posao. Osim stručnih znanja, svaki član tima mora imati sposobnost kreativnog izražavanja, sposobnost analiziranja problema, pronalaženje rješenja, donošenje ispravnih odluka i najbitnije sposobnost komuniciranja istih. Svaka osoba u timu mora imati ambicije za usavršavanje i učenje.
- 4) Ciljevi moraju biti jasno definirani-tim se kreira na osnovu cilja koji se želi postići odnosno problematike koju se namjerava riješiti. Jasno postavljen cilj za rezultat ima sposobnost svakog člana da detaljno prepozna i prati svoj napredak i rezultate rada.
- 5) Opći pristup-tim kao cjelina se mora složiti oko podjele poslova, koordinacije aktivnosti, postavljanju plana, metodologije i treninga te načina rješavanja postavljenog problema odnosno postizanja određenog cilja.

Da bi tim bio uspješan i kompaktan te kako bi različiti članovi koji su dio tima postali cjelina neophodno je razviti iskrenu i kvalitetnu komunikaciju. Komunikacija se smatra najvažnijim

preduvjetom za uspješnost tima. Ona služi pojedincima da se integriraju u cjelinu koja je skladna, harmonična i ispunjena zajedništvom.

„Pod komunikacijom u najširem smislu podrazumijevamo razmjenu poruka (informacija, mišljenja i osjećaja).“ (Tudor, Srića 2006:119)

Vodeći se ovom definicijom možemo zaključiti da učinkovita i bogata komunikacija ima veliku ulogu u timu. O komunikaciji ovisi količina kreativnosti, motivacije, suradnje i ozračja koje se javlja u timu. Zbog toga, vrlo je bitno da se komunikacija u timu počne graditi odmah u prvoj fazi izgradnje tima te postupno unaprjeđuje.

Autori Tudor i Srića (2006) razmjenu poruka između članova u timu nazivaju interpersonalnom komunikacijom koja se zasniva na pravilima kao što su:

- 1) Iskrena komunikacija-djelovanje u timu mora biti zasnovano na povjerenju i iskrenošću jer sam rezultat tima ovisi o zajedničkom radu unutar kojeg nema mjesta i vremena za neiskrenost i nejasne znakove.
- 2) Nema mjesta neugodnostima-potrebno je obostrano poštovanje i uvažavanje, ako se članovi tima ne slažu oko nečega to ne bi trebalo biti uvjet da odnosi između njih postanu neugodni.
- 3) Potrebno je govoriti samo provjerene i točne informacije-ako je član tima provjerio podatke i njihovu ispravnost lako će prenijeti informacije drugim članovima tima zajedno sa svim potrebnim popratnim sadržajem.
- 4) Tolerancija na prvom mjestu-kako bi komunikacija u timu ostala pozitivna veoma je bitno biti tolerantan i uvažavati tuđe mišljenje i ideje.
- 5) Svaka osoba treba biti primjer drugima-ako član tima jedno radi a drugo čini tako gubi povjerenje tima. Svaki član tima treba služiti kao primjer drugima jer samo tako očuvat će se povjerenje i kvalitetna komunikacija unutar tima.

Prema navedenom može se zaključiti da iskrena i dobra komunikacija, koja je fluidna i bez zastoja, čini tim jačim i uspješnijim. Niti jedna organizacija ne može funkcionirati ako nije postignuta sinergija i kvalitetan protok informacija od jednog člana do drugog. Tim kao takav treba razvijati svoju komunikaciju iz dana u dan vodeći računa o tome da se stvori ozračje u kojem svaki član u bilo kojem trenutku može reći svoje mišljenje i reagirati. Kvalitetan i efikasan tim prije svega čini tim koji ima razvijenu komunikaciju koja vodi do uspješne razmjene informacija u timu.

## 2.4. Upravljanje timovima

Svaki tim za svoje funkcioniranje i ispravno usmjeravanje treba voditelja tima odnosno osobu koja inspirira članove svog tima na inovativnost i kreativnost. Najčešće je riječ o najstručnijoj osobi u timu odnosno onoj osobi koja ima sve potrebne vještine, znanja i kompetencije za vođenje i upravljanje timom različitih ljudi.

„Voditelj tima je osoba u timu koja nikada ne prestaje misliti na glavnu timsku zadaću, na cilj zbog kojeg su okupljeni članovi. On ništa ne prepušta slučaju, osjećajima i raspoloženju trenutka. Ako si članovi mogu dopustiti skretanje s glavne teme, nastojanje na detaljima na uštrb cjeline, istjerivanje ponekog „gušta“ ili inata, voditelju posla to neće biti dopušteno. Njegovo je da stalno ima na umu svrhu timskog postojanja i usmjerava članove u tom pravcu.“ (Tudor, Srića 2006:160)

Voditelj tima mora biti na raspolaganju svakom članu tima, pokazivati razumijevanje i ulijevati povjerenje. Treba posjedovati sposobnost slušanja, praćenja i postavljanja pravih pitanja u pravo vrijeme te sposobnost sumiranja i prepoznavanja najboljih ideja i rješenja te posjedovati sposobnost održavanja tima na pravom putu.

Prema autorima Tudor i Srića (2006) voditelj tima ima dvije zadaće:

- 1) Upravljanje poslovnim procesom-scilj voditelja tima je skrbiti o tome da njegov tim svakog dana ostvari što je više moguće sa što manjim utroškom te da postane što djelotvorniji.

Prema tome, voditelj tima mora neprestano:

- a) Upoznavati tim s ciljevima koji se od njih traže i zadacima koje moraju obaviti.
- b) Usmjeravati tim ka višem cilju.
- c) Postavljati ciljeve korak po korak.
- d) Razraditi planove.
- e) Oblikovati i delegirati poslove i zadatke članova tima.
- f) Organizirati kada što napraviti unutar radnog vremena.
- g) Evidentirati napredak tima.
- h) Prepoznavati i rješavati probleme na vrijeme.
- i) Osigurati materijale i opremu potrebnu za funkcioniranje tima.
- j) Preventivno djelovati kako bi se smanjile buduće pogreške.
- k) Unapređivati stanje tima kako bi se poboljšao radni proces.

Prema gore navedenim zadacima često se za voditelja tima kaže da je organizator, planer, promotor i kontrolor. Ako voditelj tima ne ispuni svoje temeljne zadatke vrlo vjerojatno je da tim neće preživjeti, neće napredovati te da će doći do kolapsa u timu.

- 2) Upravljanje ljudima-kako bi tim uspio potrebno je stvoriti klimu u kojoj se voditelj može osloniti na svoje članove u timu u kojem vlada zajedništvo. Da bi se postigla takvo ozračje voditelj mora biti onaj koji zna najbolje skrbiti o svojim članovima i o timu kao zajednici odnosno cjelini. Zajednički uspjeh nije moguć ako svaki član tima ne postigne svoj maksimum.

Kako bi se postigla sinergija voditelj tima mora svakodnevno upravljati ljudima tako da:

- a) Procjenjuje sposobnost i znanja te sklonosti i osobine članova tima na svakodnevnoj razini.
- b) Osigurava svakom članu mogućnost da pokaže svoja znanja i sposobnosti.
- c) Daje stručno znanje, nadzire i pomaže prilikom obavljanja pojedinačnih zadataka.
- d) Stvara dobru komunikaciju.
- e) Razvija i potiče koheziju unutar tima.
- f) Sposoban je predvidjeti nepoželjne konflikte unutar tima.
- g) Potiče davanje prijedloga i zamisli.
- h) Timu pruža sve potrebne informacije i obavijesti.
- i) Potiče zajedništvo, povjerenje i razumijevanje.
- j) Motivira članove i analizira mehanizme motivacije.
- k) Osigurava da se timske norme, standardi i propisi poštuju.

Zadaci voditelja tima su kompleksni i specifično složeni procesi za koje voditelj kao takav mora biti sposoban. On mora istovremeno upravljati i procesom i ljudima te graditi efikasan i uspješan tim. Tek kada se postigne pravi tim, tim u kojem vlada zajedništvo i u kojem članovi djeluju kao cjelina, tek tada se može reći da je voditelj tima uspio u svojim zadacima. Voditelj tima nije osoba koja ima tipični obrazac „šefovanja“ već je on osoba koja razmišlja o tome kako zadovoljiti članove, korisno upotrijebiti njihove sposobnosti te potaknuti motivaciju i postići skupnu koheziju tima ujedno povećavajući toleranciju na različitost. Cilj svakog voditelja je stvoriti tim u kojem članovi nemaju dojam da je voditelj tima njihov šef već da je on dio tima, njihov suradnik i njima jednak.

## 2.5. Prednosti i nedostaci timskog rada

Rad u timu predstavlja model čija je težnja stavljena na zajedništvo i suradnju unutar grupe zaposlenika. Svaka organizacija načina rada, uključujući i timski rad, ima svoje prednosti ali i nedostatke. Ono što čini timski rad posebnim je to da ima sposobnost od obične grupe ljudi napraviti visokoproduktivnu, efikasnu i uspješnu te prije svega zadovoljnu ljudsku zajednicu.

Brojni autori tvrde da timski rad ima veliki broj prednosti te mali broj nedostataka. Naravno postoje i autori koji se ne slažu s tim tvrdnjama. Uzimajući u obzir sve do sada naučeno o timskom radu, može se zaključiti da je riječ o trenutno najproduktivnijem načinu rada koji je rasprostranjen diljem svijeta i prihvaćen gotovo posvuda.

Autori Tudor i Srića (2006) definiraju sljedeće višestruke koristi timskog načina organiziranja rada:

- a) Motiviranost tima-kao najvažnija korist timskog rada upravo je snažna motivacija. Ostvarivanje osobnih i zajedničkih potreba jednostavnije je postići djelovanjem u timu. Tim u kojem se članovi međusobno motiviraju daje osjećaj zadovoljstva i želje za novim uspjehom i daljnjim napretkom. Zaposlenici koji imaju sposobnost motiviranja drugih i dar za pokretanje rješavanja zadataka su od iznimne važnosti za funkcioniranje tima kao uspješne i kvalitetne cjeline.
- b) Timska kohezija-stvaranje atmosfere u kojoj vlada sklad i poštovanje te zajedništvo povećava timsku koheziju i povezanost članova. Ljudi koji djeluju kao tim međusobno se čvrsto povezuju, doživljavaju kao ravnopravni radni kolege koji imaju zajednički cilj a to je pronaći rješenje poslovnog problema. Kohezijom u timu stvara se iz riječi „ja“ riječ „mi“ koja dovodi do osjećaj pripadanja grupi ljudi što ujedno povećava timski moral i dovodi do efikasnijeg djelovanja i veće predanosti zadacima te u konačnici veće produktivnosti.
- c) Sinergija tima-predstavlja djelovanje dva ili više elemenata nekog sustava koji kada djeluju koordinirano daju veću produktivnost nego kada bi se pojedinačno zbrajali efekti njihovog djelovanja. Jednostavnije rečeno, ljudi koji djeluju u timu postižu znatno više od pojedinačnog djelovanja istog broja ljudi jer raspolažu s više različitih znanja i vještina koje se ujedno nadopunjuju.

„Tim može postići sinergiju na temelju nekoliko izvora:

Tehnološka sinergija se postiže prenošenjem znanja s jednog tipa proizvodnje na drugi.

Troškovna sinergija omogućava da se ista infrastruktura koristi za različite poslove što



onda smanjuje troškove rada i ide na ruku potrošača. Menadžerska sinergija se postiže prenošenjem znanja s jednog područja rada na drugo. Ona se često temelji na transferu znanja iz jednog tima u drugi. Psihološka sinergija proizlazi iz osjećaja zajedništva ljudi koji pripadaju timu. Tržišna sinergija se postiže kompletiranjem asortimana.“ (Vidović 2017:41)

- d) Poboljšana organizacija tima-učinkovito i efikasno djelovanje u timu stvara „višak“ vremena tj. oslobađa vrijeme te zbog toga članovi tima sve više ulažu u sustavno postavljanje organizacije i trajno usavršavanje iste. Organizacija rada u timu razvijenija je i detaljnija nego u klasičnim organizacijama rada.
- e) Kreativnost tima-djelovanje u timu dovodi do međusobnog nadopunjavanja jer svaki član u timu svojim znanjem i kompetencijama nadopunjuje znanje drugog člana i tako stvarajući nova znanja. Kreativnost se smatra najvažnijom u procesu postizanja cilja i pronalaska rješenja za neki problem. Današnji način poslovanja zahtijeva pronalazak inovativnih rješenja do kojih je lakše doći u timu nego pojedinačno. Poticanje kreativnosti u timu dovodi do stvaranja tima koji je otvoren za nove i drugačije ideje, spreman riskirati, djeluje fleksibilno i na neki način jedinstveno, s puno inicijative i ukupnog stvaranja novih znanja.

Navedeno daje do znanja da pojedinačno djelovanje ne može pridonijeti onoliko koliko može zajedničko djelovanje jer „više glava bolje misli“. Zbog toga, timski rad ima višestruke i neosporive prednosti. Svaki član tima svojim znanjem povećava znanje organizacije, a rast znanja u organizaciji dovodi do stvaranja uspješne i produktivne organizacije. Kao takav timski rad je preduvjet za postizanje zadovoljnih kupaca, zatim zadovoljnih zaposlenika i u konačnici zadovoljnih poduzetnika.

Značajan broj prednosti timskog rada dovodi do pomisli kako nedostataka ili nema ili su beznačajni, no oni ipak postoje.

Prema Vidović (2017) neki od glavnih nedostataka timskog rada su:

- a) Loša koordiniranost
- b) Razni sukobi interesa
- c) Različiti ciljevi pojedinih članova koji su dio tima
- d) Loša komunikacija u timu.

Kako bi se ovakvi problemi riješili odnosno uklonili potrebno je pravodobno reagiranje voditelja tima. Voditelj tima mora biti sposoban prijevremeno prepoznati o kojim je

problemima riječ i kako ih riješiti. Pojedini problemi su nerješivi i zahtijevaju promjenu jednog ili više članova tima.

Autori Tudor i Srića (2006) kao glavne nedostatke timskog načina rada promatraju s motrišta upravo onih koji bi trebali djelovati u timu no to ne čine:

- 1) Prvu grupu čine menadžeri i rukovoditelji koji donose odluke o tome treba li uvesti timski način rada ili ne. Ukoliko su nedovoljno upućeni, neuvježbani ili pak nedovoljno izučeni neće moći raspoznati prednosti timskog načina rada te neće pojmiti zahtjeve koje tim stavlja pred njih. Uspostava tima zahtijeva veliku količinu energije, vremena i prije svega novca, čime se vode rukovoditelji te iz istoimenih razloga često ne vide potrebu za stvaranjem timova.
- 2) Drugu grupu čine pojedinci koji bi upravo trebali postati članovi tima. Pojedine osobe često nemaju mogućnost odnosno sposobnost postati dio tima, a još manje prihvaćanje uloge voditelja tima. Njihov odnos prema poslu, njihovo znanje i sposobnosti jednostavno nisu adekvatni za rad u timu. Ovakve osobe trebaju više od drugih ulagati u svoj osobni rast i razvoj. Također, u ovu grupu uvrštavaju se i osobe koje se smatraju „vukovima samotnjacima“ te „slobodnim strijelcima“ i jednostavno usprkos svemu nisu za timski rad.

Navedeni nedostaci ne predstavljaju nešto čije rješenje nije moguće pronaći, već predstavljaju nešto što zahtijeva konstantno razvijanje, sustavno obrazovanje i detaljno usavršavanje za timski način djelovanja. Kako svi ljudi nisu jednaki tako nisu niti poslovne organizacije i njihni djelatnici. Iz tog razloga timski se rad ne treba uvoditi u svaku organizaciju a pogotovo ne u onu koja već postiže visoku produktivnost postojećim uređenjem.

### 3. KREATIVNOST I KREATIVNO RAZMIŠLJANJE

U ovom poglavlju definirat će se kreativnost kao fenomen koji zapravo nema općeprihvaćenu definiciju. Objasnit će se važnost kreativnosti u poslovnom svijetu te kreativni timovi i njihova važnost za organizaciju. Naposljetku navest će se neke od prepreka kreativnosti i način na koji se te prepreke mogu savladati.

Kreativnost je ono što osobu kao pojedinca izdvaja iz mase. Kreativne osobe imaju drugačiji način razmišljanja i promatranja svoje okoline i svijeta u kojem žive. Daju si slobodu kreiranja i problem vide kao priliku za poboljšanje, za razliku od osoba koje nisu kreativne. Osobe kojima manjka kreativnosti ne razmišljajući o kreativnosti sami sebi uskraćuju mogućnost za stvaranjem bilo čega inovativnog, drugačijeg i posebnog. Svaki pojedinac u sebi krije talente i kompetencije, no samo o njegovoj sposobnosti da ih prepozna ovisi hoće li ih i u kojoj mjeri iskoristiti.

Kako bi se shvatila kreativnost i kreativno razmišljanje prvo je potrebno definirati pojam kreativnosti. Bitno je napomenuti kako su kreativnost i njeni rezultati često okruženi sumnjom u njihovu pravu vrijednost. Sposobnost smišljanja novih i drugačijih ideja veoma je složen i specifičan proces čiji rezultati nisu uvijek jasni i na prvu prihvatljivi.

Razni autori na razne načine definiraju kreativnost, no zapravo ne postoji točna fraza kojom bi se mogla precizno opisati kreativnost i kreativno razmišljanje.

Autor Srića navodi nekoliko definicija kreativnosti:

- „Kreativnost je temeljena na povezivanju dvije ili više poznatih ideja na takav način da se dolazi do nečeg novog, prethodno nepoznatog.“
- „Kreativnost polazi od modifikacije ili unapređenja poznatih ideja, proizvoda ili usluga, čineći ih boljima i korisnijima.“
- „Kreativnost je povezana sa slučajnim otkrićem nečeg neočekivanog ali djelotvornog.“
- „Kreativnost ima veze s intuicijom, inspiracijom, vizijom, „šestim čulom“ i počiva na iracionalnim temeljima“. (Srića 2017:68)

Prema navedenim definicijama autora Sriće možemo zaključiti da su kreativnost i inovacije sinonimi, međutim razlika između ta dva pojma ipak postoji. Kreativnost prije svega predstavlja stvaranje novih ideja bez obzira hoće li se one primijeniti ili ne, dok je inovacija pretvaranje

ideja u korisne proizvode ili usluge koje će se neupitno koristiti. Zaključiti se može da je kreativnost temelj inovacije, a inovacija upotrijebljena kreativnost.

Kreativnost je moguće definirati i njenom negacijom odnosno onim što kreativnost nije. Autor Srića (2017) navodi kako:

- Kreativnost nije u direktnoj konekciji s logikom i inteligencijom. Odnosno, neke kreativne ideje nastaju iz neuspjelih pokušaja da se stvori nešto drugo. Primjer je post-it papirić koji je nastao iz propalog pokušaja da se napravi ljepilo koje će čvrsto i trajno pričvršćivati.
- Kreativnost je vezana za znanje, no ne ovisi o količini znanja već o tome kako se koriste i povezuju već poznati čimbenici. Osobe koje dvoje i preispituju ono što znaju dolaze do novih spoznaja, zaključaka i inovativnih ideja, za razliku od onih koji se isključivo uzdaju u znanje.
- Kreativnost se ne postiže koncentracijom već se do najboljih ideja dolazi onda kada se više ne razmišlja o problemu. Odnosno, do inovativnih ideja se ne dolazi naporom. Konstantno promišljanje o tome kako problem riješiti ili kako stvoriti nešto novo i drugačije samo pogoršava trenutnu situaciju i dovodi do inertnosti.

Kreativnost kao takva nije proces koji se može forsirati već je riječ o postupku koji nastaje sasvim spontano te kao rezultat daje originalnu inovativnu ideju. Zbog toga, osoba koja svojom kreativnošću postigne uspjeh često slovi kao genijalac.

Prema autoru Srića „kreativnost je akt ljubavi prema svijetu i stvarima oko nas. Volimo ih kakve jesu, ali i kakve bi mogle biti, i to nas potiče da smišljamo i predlažemo što se može promijeniti, dodati, nadograditi i unaprijediti.“ (Srića 2017:76)

Većina ljudi stvari koje ih okružuju vide slično, no kreativni pojedinci imaju sposobnost proizvesti vlastiti unikatni pogled na svijet oko sebe. Kreativac se ne boji staza kroz koje nitko još nije kročio, ne boji se novosti i promjena te svaki problem vidi kao izazov koji će riješiti upuštajući se u znatiželjno i kreativno istraživanje.

Ljudi promatrajući svijet oko sebe zapažaju veliku količinu stvari odnosno problema, izazova i mogućnosti te kreativnim razmišljanjem dolaze do rješenja. U kreativnosti je sve stvar koncepcije tj. načina na koji pojedinci pristupaju, gledaju, doživljavaju probleme i stvari, osobe, predmete ili usluge.

Srića (1994) također smatra kako postoji pet temeljnih principa pomoću kojih se slikovito može objasniti stvaranje ideja, odnosno kreativno razmišljanje:

- 1) Mentalna kutija
- 2) Šifra
- 3) Kopča
- 4) Asocijacija
- 5) Pitanje

Prema navedenim principima, ljudski mozak predstavlja skladište u kojem se nalaze kutije pune različitih informacija. Šifra je potrebna kako bi se svaka od navedenih kutija otvorila te kako bi se pregledao njen sadržaj. Kopče služe za povezivanje sadržaja iz dvije ili više kutija. U trenutku kada sadržaj jedne kutije podsjeti na sadržaj drugih kutija, to se naziva asocijativom. Pitanja služe kako bi se osmislio cjelokupni proces stvaranja i traženja ideja odnosno inovacija. Dobro postavljeno pitanje služi kako bi se otvorila prava kutija, povezale ideje i pronašla prava i poticajna asocijacija.

Prema navedenom može se zaključiti kako je razmišljanje ujedno i svjesna i nesvjesna aktivnost. Kreativno razmišljanje temelji se na neuobičajenim asocijacijama koje omogućavaju otvaranje neočekivanih kutija koje se kopčama povezuju u nešto što inače ne ide jedno s drugim, odnosno nešto inovativno, drugačije i posebno.

„Kreativno razmišljanje temelji se na osjećaju duhovne slobode i uklanjanju mentalne autocenzure. Ono počiva na lateralnom i divergentnom mišljenju, traži od nas fleksibilnost, otvorenost i sklonost istraživanju.“ (Srića 2017:163)

Razmišljanje na kreativan način upotrebljava se onda kada se obične ideje odbacuju i problematika sagleda iz drugačije perspektive tj. onako kako se na nju inače nije i ne bi gledalo. Kreativno razmišljanje postupak je u kojem se koriste znanja, vještine i iskustva na način koji ističe sposobnost detektiranja podudarnosti i razlika te mogućnost stvaranja poveznica između postojećih podataka i refleksa na novi način.

### **3.1. Kreativnost u poslovanju**

Kao što je već prethodno navedeno, kreativno razmišljanje od iznimne je važnosti u današnjem suvremenom poslovnom svijetu. Stvaranje inovacija dovodi do konkurentske prednosti te zbog

toga sve više organizacija u svom poslovanju traže kreativce i isticanje kreativnog načina razmišljanja.

Kako bi se organizacija pokrenula potreban joj je naravno ljudski kapital. Stoga, uprava je ta koja mora povećati kreativnost u poslovanju organizacije i to počevši s ljudima.

Autori Korkut i Kopal (2018) navode nekoliko savjeta za poticanje kreativnosti kod zaposlenika:

- Uklanjanje prepreka koje usporavaju kreativnost i odašilju poruku kako je samo pojedinac izumitelj i kreativac, a ne tim.
- Poticanje timskog rada i usmjeravanje ka stvaranju klime koja odašilje zajedništvo i skladnost. Društveno okruženje ključ je kreativnosti u poslovanju.
- Zaposlenicima je potrebno dati slobodu prilikom istraživanja novih znanja i eksperimentiranja te improvizacije. Pružanjem svih potrebnih sredstava zaposlenicima stvara se veća mogućnost za postizanjem nezamislivog. Kreativnost u poslovanju najbolje se potiče kada zaposlenici rade bez straha, bez osjećaja nadzora i bez ograničenja.
- Prezentiranje zadataka koji se stavljaju pred tim na zanimljiv, izazovan i pozitivan način. Unutarnje motiviranje kod zaposlenika jedan je od ključnih čimbenika za poticanje kreativnosti u razmišljanju i poslovanju. Ljudi koji uživaju u onome što obavljaju na radnom mjestu imaju mogućnost analizirati informacija na drugačiji ekonomičniji način te su spremni riskirati i težiti pokušaju da osmisle i unaprijede i ideje i organizaciju.
- Podučavanje zaposlenika da svaki problem, zadatak i ideju gledaju iz više različitih kutova.
- Način upravljanja zaposlenicima treba se temeljiti na suradnji a ne na naredbama, nadzoru i ograničenjima.
- Važnost postavljanja pitanja bez da se zaposlenicima ponude odgovori. Potrebno ih je pustiti da sami otkriju kako mogu nešto postići. Na ovaj način najbolje se razvija kreativnost kod zaposlenika.
- Modificirati pitanja tako da budu usmjerena na tražene rezultate, a ne na probleme.
- Stvaranje kreativnosti u organizaciji postiže se tako da se zaposlenike makne iz ureda tj. da se omogući zaposlenicima da viziju potraže van radnog mjesta.
- Stvoriti kod zaposlenika osjećaj da je njegov rad od krucijalne važnosti.

Kako bi menadžer stvorio od kreativnih zaposlenika kreativan tim, potrebno je omogućiti im sve prethodno navedeno. Stvarajući takvu atmosferu u organizaciji nemoguće je ne razviti kreativnost u poslovanju.

Provođenje kreativnosti u poslovanju također može biti izazovan zadatak. Organizacija koja želi kreativno djelovati mora imati ljude spremne za komunikaciju, mora zapošljavati različite profile ljudi te ponekad dopustiti nekonvencionalno ponašanje. Želja za eksperimentiranjem s novim idejama također je važan faktor u kreativnom poslovanju. Izlazak iz kolotečine te razmišljanje izvan okvira stvara kreativnu, produktivnu i inovativnu organizaciju.

Kako bi se poboljšala kreativnost u organizaciji, autori Korkut i Kopal (2018) navode nekoliko prijedloga:

- 1) Svaki dan pojedinac iz organizacije treba pokušati poboljšati jedan aspekt svog posla, na način da se fokusira na ona područja koja su unutar njegove kontrole.
- 2) Problem koji se rješava potrebno je navesti na oglasnu ploču te dati zaposlenicima mogućnost da navode svoje ideje za rješenje problema.
- 3) Osigurati poseban odvojen prostor, tzv. kreativni kutak, koji će biti ispunjen knjigama, edukativnim sadržajem, raznim društvenim igrama te videima. Kreativni kutak predstavljat će prostor u kojem će se zaposlenici moći opustiti i razvijati svoju kreativnost.
- 4) Poticati kod zaposlenika da zapisuju svoje kreativne ideje kako bi se krajem mjeseca moglo o njima detaljnije raspravljati.
- 5) Sastaviti odbor kreativnosti u kojem bi zaposlenici poticali jedni druge na kreativnost te raspravljali i provodili kreativne ideje.
- 6) Podijeliti zaposlenike na tzv. lijevu i desnu stranu mozga odnosno one koji razmišljaju racionalno i one koji razmišljaju intuitivno. Njihove ideje potrebno je u konačnici spojiti i razmijeniti.

Postoji puno prijedloga za poboljšanje organizacijske kreativnosti no evidentno je da je svaki od njih vezan upravo za opušten, slobodan i neograničen način razmišljanja zaposlenika. Organizacije koje se trude koristiti kreativnost u poslovanju danas su uspješnije od drugih organizacija, odnosno konkurentnije i inovativnije.

Za održavanje uspješne i kreativne organizacije potrebno je konstantno ulaganje i poticanje kreativnog razmišljanja i kreativnog donošenja odluka. U konačnici, pojedinci su oni koji i čine organizaciju kreativnom. Oni svojim stavom i načinom odnosa prema poslu te svojom

osobnosti utječu na stvaranje motivirajućeg kreativnog okruženja. Zbog navedenog, nastavak ovog rada donosi informacije o tome tko su kreativni timovi te tko ih čini i zašto su oni važni za organizaciju.

### 3.2. Kreativni timovi

Okosnica svake kreativne organizacije su kreativci koji čine kreativne timove. Prilikom pojave problema u poslovanju svakoj organizaciji je korisno imati tim ljudi koji uz kreativno razmišljanje može na najučinkovitiji i najbrži način riješiti problem. Današnji užurbani poslovni svijet ostavlja vrlo malo vremena koje se može posvetiti kreativnosti. Unatoč tome, organizacije koje stimuliraju kreativnost ujedno su organizacije pune zaposlenika koji su kreativniji, raspoloženi i samim time efikasniji.

Tablica 2. koja se nalazi u nastavku rada objašnjava kako potaknuti osobnu te kako potaknuti grupnu kreativnost.

**Tablica 2:** Kako potaknuti osobnu, a kako grupnu kreativnost

Kako potaknuti osobnu kreativnost?	Kako potaknuti grupnu kreativnost?
Koristiti analogije.	Razviti shvaćanje o promjeni kao nečem novom i korisnim za organizaciju.
Postavljati pitanja.	Ohrabriti davanje prijedloga.
Razmišljati s pozicije izazova i mogućnosti, ne problema i krize.	Stvoriti atmosferu komunikacije i protoka ideja između ljudi.
Gledati, slušati, čitati i razmišljati.	Dozvoliti i tolerirati pogreške i promašaje u prijedlozima.
Biti otvoren na podražaje okoline i neočekivano.	Osigurati jasne ciljeve i slobodu za njihovo postignuće (postaviti jasne smjernice i razumna ograničenja).
Izbjegavati zamku „samo je jedno rješenje ispravno“:	Nagraditi kreativni doprinos javnim priznanjem, bonusom, beneficijama.

Izvor: Pfeifer, S. (2017/2018). *Kreativnost i inovativnost*. Nastavni materijali. Diplomski studij Poduzetništvo. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wp-content/uploads/sites/138/2018/05/Nastavni-materijali-Pfeifer-Sanja-Kreativnost-i-inovativnost\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wp-content/uploads/sites/138/2018/05/Nastavni-materijali-Pfeifer-Sanja-Kreativnost-i-inovativnost_2017.pdf) [Pristupljeno: 08. kolovoz 2020.]

Navedena podjela definira kako se pojedinačna i grupna kreativnost postiže opuštenim djelovanjem koje karakterizira zajedništvo, tolerancija i podržavanje. Također, ako se ne



potakne osobna kreativnost pojedinac neće moći postati dio kreativne grupe odnosno kreativnog tima. Kreativni tim satkan je od posebno izabраниh kreativnih pojedinaca koji svojim sposobnostima, znanjima i vještinama doprinose organizaciji pronalazeći inovativna i kreativna te jedinstvena rješenja i ideje.

Karakteristike uspješnih kreativnih timova su prema autoru Srića (1994) sljedeće:

- Timovi koji imaju samostalnost, slobodu i autoritet,
- Članovi tima nadopunjuju jedan drugoga,
- Energija tima usmjerena je na zajednički cilj,
- Važno je da se posao obavi tako da se poštuju zajedničke vrijednosti, norme i pravila,
- Sukobi se rješavaju sporazumom a ne prepirkama i nadmetanjem,
- U trenutku kada stvari krenu loše krivica se ne svaljuje na jednu osobu već ju svi dijele kao tim.

Prema navedenom može se zaključiti kako kreativni timovi djeluju specifično za razliku od ostalih timova i grupa zaposlenika u organizaciji. Sve što se događa unutar tima obilježeno je zajedništvom te se tako stvara „organizacijska obitelj“ gdje se međusobnim povjerenjem i uzajamnom podrškom eliminira strah od neuspjeha.

Kreativni timovi koji postižu uspjeh grade se korak po korak. Bitno je svakom članu tima omogućiti samostalnost, slobodu i autoritet te osigura neometani protok informacija. Uspješni kreativni timovi svojim skladom i energijom usmjereni su na najkvalitetniji način obavljanja poslova. Njihova osnovna karakteristika upravo je samostalnost i sloboda u donošenju odluka i poduzimanju poteza te fluidna komunikacija između članova.

### **3.3. Prepreke kreativnosti**

U životu postoji puno prepreka koje ne daju kreativnosti da dođe do izričaja, bilo u privatnom ili poslovnom svijetu. Riječ je o preprekama koje neće nestati same od sebe već se pojedinci moraju naučiti nositi s njima i ukloniti ih ili barem umanjiti.

Prema autorima Korkut i Kopal (2018) postoji nekoliko vrsta blokada kreativnosti:

- Kulturne blokade-javljaju se zbog društvenog prihvaćanja točno određenog načina razmišljanja. Riječ je o društveno nametnutom mišljenju kako je maštanje i dubokoumno razmišljanje gubljenje vremena, a zaigranost namijenjena isključivo manjim uzrastima tj. djeci. Razmišljanje se definira kao iznimno strog i ozbiljan posao

u kojem nema mjesta humoru. Logika i razum smatraju se dobrim, dok se intuiciju i osjećaje lošim.

- Blokade okruženja-podskupina su kulturnih blokada kreativnosti. Blokade okruženja definira obavljanje poslova s izrazitom fokusiranošću na rutinski način koji je ispunjen natjecanjem i željom za pobjedom.
- Emocionalne blokade-su blokade koje se javljaju kod svakog pojedinca zasebno u trenutku kada se suočava s nepoznatim. Pojedinaac ima strah od reakcija drugih ako doživi neuspjeh, te strah od prihvatanja rizika, nereda, kaosa. Najčešće se u mislima pojedinaca javljaju nesigurnosti kao što su: ja to ne mogu, ja toga nisam dostojan, ne smijem si dopustiti pogrešku, nitko me neće voljeti ako ne uspijem i slično.
- Intelektualne blokade i blokade izričaja-ovdje je najčešće riječ o blokadama koje se javljaju zato što pojedinac nema sposobnost ili ne zna promatrati probleme i situacije iz različitih perspektiva te ne koristi sva osjetila prilikom pronalaženja rješenja i stvaranja nečeg novog. Jednostavnije rečeno ove blokade manifestiraju se kod pojedinca zbog nesposobnosti da koristi sav svoj ukupni potencijal.

Svaka od ovih blokada javlja se i u privatnom životu svakog pojedinca te je iz tog razloga jasno da se one mogu javiti i u poslovnom svijetu. Najveći problem je upravo strah od nepoznatog te komfor iz kojeg pojedinci ponekad ne žele izaći, a pun potencijal kreativnosti se upravo krije izvan komfor zone.

Blokade ili nedostatak ideja česte su pojave kod svakog pojedinca no najbitnije je da ih se uspije uočiti i prebroditi.

Svaki pojedinac ima drugačije mentalne karakteristike koje mogu u manjoj ili većoj količini utjecati na stvaranje novih ideja i drugačijeg kuta gledanja. Iako je kreativnost sposobnost generiranja izvornih ideja ili nove veze između ideja i poznatih pojmova, postoji puno prepreka koje se moraju prebroditi kako da bi potencijal pojedinca te njegova kreativna sposobnost došli na vidjelo.

Autor Srića (2003) navodi nekoliko prepreka kreativnosti:

- Odbojnost prema idejama drugih ljudi-postoje ljudi koji odbacuju ideje drugih i u njima pokušavaju pronaći isključivo nedostatke bez da su saslušali ideju od početka do kraja. Osim toga, odbojnost prema tuđim idejama postoji i zato što je osoba navikla na staro, sumnjičava je prema novom, ne želi dodatni posao i slično. Pojedinci tuđe ideje doživljavaju kao prijetnju samom sebi i vlastitom ugledu te isključivo oni žele biti osoba koja je prva smislila neku ideju.

- Birokratske prepreke-riječ je o preprekama poput procedura koje se sastoje od puno koraka, papirologije, zasićenosti rutinskim vrstama poslova te odbojnosti prema preuzimanju rizika.
- Uska specijalizacija-specijalizacija je dodjela radnog zadatka pojedincu koji je specijaliziran za tu vrstu posla. Ukoliko manjka specijaliziranih kadrova javljaju se negativne posljedice za nove ideje kao što su zaokupljenost krivim ciljevima te nedostatak discipline. Ako se na neke profesije gleda kao na konkurenciju javlja se organizacijska zatvorenost što može dovesti do smanjenja razmjene ideja i izostanak najkreativnijih.
- Bježanje od pogrešaka-igranje na sigurno odnosno bijeg od pogrešaka jedna je od češćih prepreka kreativnosti. Igranje na sigurno ne daje mogućnost da se na probleme pogleda iz drugog kuta te se samim time kreativnost potiskuje. Pojedinci najčešće bježe od pogrešaka ne iz razloga jer se boje pogreške same po sebi već jer se boje reakcija kolega i toga da budu predmet izrugivanja.
- Ograničenost resursima-odnosno ograničenost financijama, vremenom i informacijama. Najčešće ograničenje je financijsko, a stvaranje novih ideja zahtijeva veće količine novca za razradu i implementaciju ideje. Najvažniji resurs u svakoj organizaciji su ljudi i njihovo znanje i informacije. Njih bi trebalo najviše usavršavati i ulagati jer su oni pokretači kreativnosti.

Bez obzira na sposobnost pojedinca da bude kreativan, svaki se kreativac kad-tad susreo s nekom od navedenih blokada ili prepreka. Najvažnije je da navedene blokade i prepreke u konačnici nemaju negativan utjecaj na pojedinca, tim kao cjelinu i poslovanje općenito. Njihovo postojanje se ne treba negirati već se s njima treba suočiti i prebroditi ih ili barem umanjiti.

## 4. TEHNIKE POTICANJA KREATIVNOSTI

Tehnike kreativnog mišljenja i razmišljanja imaju osobitu važnost u svakom stvaranju pa tako i u poslovnom. Primjena kreativnosti u menadžmentu ima važnu ulogu jer je današnje poslovanje definirano brzim promjenama, jakom konkurencijom te velikom i lakom dostupnošću informacijama.

Kako bi se neki problem riješio na kreativan način, dizajnirane su posebne metode i tehnike kreativnog razmišljanja i poticanja kreativnosti. Riječ je o tehnikama i metodama koje su važne kod rješavanja problema i prevladavanja zapreka u poslovanju. Kreativne tehnike koriste se u svrhu poticanja kreativnosti kod pojedinca i tima pri rješavanju problematike organizacije ili stvaranju ideja za razvoj novih proizvoda i usluga.

Metode poticanja kreativnosti su prema autoru Srića „rezultat psiholoških istraživanja, iskustava, pokušaja i pogrešaka, slučajne genijalnosti ili strasti da se ne odustaje već hrabro krene ispočetka, novim, originalnim i neutabanim stazama.“ (Srića 2017:163)

Prvenstveno su se tehnike poticanja kreativnosti koristile za rješavanje problema prilikom razvoja tehnologije i novih proizvoda te usluga. Kasnije iste te tehnike uspješno su se proširile prema marketingu, te u najnovije doba primjenjuju se u modernom menadžmentu, obrazovanju, privatnom te poslovnom životu.

Poznavanje tehnika kreativnog razmišljanja potrebno je, osim u menadžmentu, i u drugim zanimanjima čija konkurentnost na tržištu ovisi o inovacijama.

U literaturama je zabilježeno više od dvjestotinjak tehnika poticanja kreativnosti i kreativnog razmišljanja. Većina tih tehnika razvijena je u Sjedinjenim Američkim Državama posljednjih pet desetljeća. U nastavku ovog rada objasniti će se odabranih sedam tehnika kreativnog razmišljanja.

Kao najvažnija tehnika ističe se brainstorming odnosno oluja mozgova, odmah iza nje nalaze se brainwriting odnosno zapisivanje misli, mind-mapping tzv. metoda mentalne mape, delphi metoda odnosno metoda predviđanja tj. prognoziranja, scamper metoda čiji je temelj postavljanje pitanja, sinektika odnosno tehnika stimuliranja razmišljanja i naposljetku metoda šest šešira tj. metoda mislećih šešira u boji.

Važnost tehnika za poticanje kreativnosti u poslovnom okruženju je zato što se današnja konkurentna prednost postiže isključivo inovacijama koje proizlaze iz kreativnosti.

## 4.1. Brainstorming

Jedna od najpoznatijih i najjednostavnijih te najkorištenijih tehnika za poticanje kreativnosti upravo je tehnika brainstorming ili popularno nazvana oluja mozgova. Iako je riječ o najpoznatijoj tehnici ikada, malo tko zna kako je na pravi način iskoristiti odnosno kako samostalno koristeći vlastiti um iz sebe izvući maksimum u situacijama kada je to najpotrebnije.

Brainstorming je tehnika poticanja kreativnosti u kojoj se razmatraju sve ideje, pa čak i one koje na prvu djeluju apsurdno ili kao ideje čije provođenje neće biti od koristi. Riječ o tehnici koju u kriznim situacijama najčešće koriste poslovni ljudi, umjetnici no i studenti.

Metodu brainstorming odnosno oluje mozgova prvi je izmislio i upotrijebio američki psiholog Alex F. Osborn koji je zbog svojih zaposlenika i njihove nesposobnosti za razvijanjem novih ideja bio frustriran te počeo primjenjivati grupne sastanke. Na takvim sastancima zaposlenici su morali iznositi svoje ideje te je Osborn primijetio kako takva vrsta sastanaka ima pozitivan učinak na ideje i kvalitetu rada zaposlenika.

„Ideje na kojima počiva ova metoda:

- Kritika, vrednovanje i ocjenjivanje ideja koče stvaralaštvo.
- Stručno znanje i iskustvo koče produkciju ideja.
- Inventivne grupe traže slobodu mišljenja.
- Veličina grupe utječe na kakvoću komunikacije.
- Uvjeti i okolina djeluju na kvalitetu rada grupe.
- I najpametnije ideje brzo se zaborave.
- Proizvodnja ideja i izbor najbolje ideje među njima suštinski se razlikuju.“ (Srića 2017:228)

Kako bi se ova metoda uspješno provela unutar neke grupe izrazito je bitno da se spriječe potencijalna prigovaranja i negativna ocjenjivanja ideja. Tim u kojem se brainstorming provodi mora biti heterogena skupina sačinjena od ljudi raznih zanimanja, znanja i kompetencija. Bitno je da se iz tima udalje osobe koje vole zapovijedati kako bi se u timu stvorila ravnopravna atmosfera. Za ovu metodu najpoželjniji broj članova u timu je između šest i dvanaest. Postojanje manjeg broja članova može dovesti do ovisnosti o voditelju tima. S druge strane, ukoliko je riječ o grupama većim od dvanaest ljudi može doći do težeg postizanja spontanosti i slobode. Poželjno je stvaranje mirne radne klime u kojoj vlada opuštenost i orijentiranost na stvaranje najbolje ideje. Kako se ideje koje je potrebno još razraditi ne bi zaboravile, brainstorming potiče

na zapisivanje i snimanje ideja. Stvaranje inovativnih ideja i njihovo provođenje su dva procesa koja se u ovoj tehnici trebaju odvijati potpuno odvojeno kako bi se na najkvalitetniji način izabrala najbolja od najboljih ideja.

Brainstorming je metoda poticanja kreativnosti za koju nije potrebno iskustvo i priprema članova tima već su vještine voditelja tima ono o čemu ovisi. Voditelj tima treba posjedovati sposobnost poticanja svojih članova da na što kreativniji način dođu do inovativnih ideja.

Najbolji rezultati brainstorming tehnike postižu se u seansi koja traje do četrdeset i pet minuta, dok za neke jednostavnije ideje potrebno je maksimalno deset minuta. Kako bi se ova tehnika mogla provesti u atmosferi koju definira opuštenost i druženje svih članova tima, te da bi se proizvele što kvalitetnije ideje potrebno je provesti ju u nekoliko faza.

Prema autoru Srića „oluja mozgova provodi se u nekoliko faza:

- 1) Rješavanje testnog problema,
- 2) Predočavanje glavnog problema,
- 3) Redefinicija glavnog problema,
- 4) Proizvodnja ideja,
- 5) Evaluacija (procjena) ideja,
- 6) Izrada liste prijedloga,
- 7) Izbor najboljih ideja.“ (Srića 2017:230)

Stvaranja potrebe za rješavanjem testnog modela najčešće se koristi u timu u kojem su članovi tima u fazi upoznavanja. Daje im se jednostavan problem za čije rješenje je dovoljno do pet minuta. Članovi se tako, probijajući led, upoznaju. Nakon tzv. zagrijavanja kroz rješavanje testnog problema, pred članove se stavlja stvarni problem. Problem se mora definirati na jasan način te ako neki član ne shvaća poantu rješavanja problema potrebno je to na vrijeme uočiti i prije upuštanja u njegovu rješavanje definirati sve do najsitnijih detalja i dok ne bude jasno svim članovima. U početku ove faze članovi nude uobičajene i najjednostavnije ideje, a nakon što se tim zasiti tih ideja članovi počinju razmišljati na neobičan i drugačiji način nudeći originalna i kreativna rješenja. Sve ideje koje se javljaju tijekom pronalaska rješenja potrebno je bilježiti na nenametljiv način jer pojedincima to stvara pritisak i dovodi do blokade kreativnosti. Voditelj tima mora konstantno na nenametljiv način poticati razgovor u timu kako bi se došlo do najboljeg rješenja. U ovoj fazi dolazi do rasta inovacija i stvaranja originalnih ideja koje rezultiraju kreativnim rješenjima te tim doseže vrhunac. Ako u tom trenutku voditelj

tima zaključi kako je traženo postignuto on može prekinuti raspravu ili u suprotnom inspirirati članove i potaknuti ih na daljnja razmišljanja.

Prema navedenom dolazi se do zaključka kako je prikupljanje velikog broja kvalitetnih, originalnih i kreativnih ideja upravo glavni cilj brainstorming tehnike. Također, zabavu i opuštanje potrebno je svakako istaknuti kao jedan od ciljeva brainstorming tehnike jer kroz zabavu i opuštanje rađaju se najkreativnije ideje.

## **4.2. Brainwriting**

Brainwriting odnosno zapisivanje misli je tehnika koja je, kao i brainstorming, pogodna za grupu odnosno tim. Ovu tehniku razvio je inovacijski menadžer Horst Geschka sa suradnicima frankfurtskog Battlle instituta.

Riječ je o tehnici koja se koristi kod problema koji nisu stručno usmjereni te kod problema koji imaju mali broj potencijalnih rješenja. Za razliku od oluje mozgova, brainwriting tehnika je tehnika u kojoj se ideje ne izgovaraju već se isključivo zapisuju i koja u konačnici daje više prijedloga od brainstorming tehnike. U osnovnu prednost brainwritinga naspram brainstorminga navodi se mogućnost kreiranja više različitih ideja u isto vrijeme te povećavanje efikasnosti generiranja ideja.

Autor Srića navodi kako „primjena te metode sastoji se iz sličnih koraka kao Brainstorming:

- 1) Definicija problema,
- 2) Zapisivanje ideja na papir,
- 3) Kruženje listova papira s idejama,
- 4) Redefinicija problema (ako je nužno),
- 5) Vrednovanje i procjena ideja,
- 6) Izbor najboljih ideja.“ (Srića 2017:235)

U nastavku će se pomoću Slike 2 prikazati koraci u korištenju brainwriting metode.

**Slika 2:** Koraci u brainwriting metodi



Izvor: Srića, V. (2003). *Kako postati pun ideja*. Zagreb. M.E.P. CONSULT.

Iz navedenih faza mogu se pronaći sličnosti između brainstorming i brainwriting metode, no razlike ipak postoje. Brainwriting je metoda koja započinje tako da se svakom članu da papir koji se dijeli na onoliko rubrika koliko je sudionika. Za ovu tehniku najbolje je da se tim sastoji od šest sudionika. Nakon definiranja problema, svaki član popunjava svoj dio papira s tri ideje koje smatra najboljim za rješenje potencijalnog problema. Nakon toga, papir se u smjeru kazaljke na satu vrti do drugog sudionika koji također zapisuje svoje tri najbolje ideje ako mu se naveden tri od prethodnog sudionika ne sviđaju. Svaki član u svoju rubriku zapisuje po tri ideje. Kada su svi sudionici tehnike gotovi, cijeli postupak se ponavlja. Svaki član ima mogućnost pregledati navedene ideje, po potrebi ih modificirati ili dodati još po tri nove ideje na već postojeće. Postupak u potpunosti završava onda kada papir završi kod one osobe koja je popunjavala prvu rubriku. Zapisivanje svake ideje traje do maksimalno pet minuta. Kao konačan rezultat ove tehnike, dobije se šest papira na kojem svaki ima po šest rubrika u kojima se nalaze po maksimalno tri ideje. To ukupno daje sto osam potencijalnih rješenja za navedeni problem.

Iz navedenog proizlazi i treći, manje korišteni naziv za ovu metodu a to je 6-3-5 metoda. Dakle, riječ je o metodi koja ima šest sudionika i šest papira, svaki sudionik ima po tri ideje na svakom



papiru te cijeli postupak zapisivanja po tri ideje ne traje duže od pet minuta a kao rezultat daje sto osam ideja.

Slika 3 koja se nalazi u nastavku ovog rada prikazuje kako od prilike izgleda obrazac za 6-3-5 Brainstorming metodu.

**Slika 3:** Izgled 6-3-5 metode

<b>Problem</b>			
	<b>Ideja 1</b>	<b>Ideja 2</b>	<b>Ideja 3</b>
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			
<b>6</b>			

Izvor: Poslovna učinkovitost (2015). *Što je BRAINWRITING?* Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1015-sto-je-brainwriting> [pristupljeno: 15. kolovoz 2020.]

Kao što je vidljivo na slici 3, vrh obrasca predviđen je za definiranje problema na kojem članovi rade, a ispod toga nalazi se po tri rubrike za tri ideje od svakog od šest članova.

Prema stranici Poslovna učinkovitost (2015) kao prednosti brainwriting tehnike navode se prvenstveno male grupe od pet članova koje u dvadesetak minuta stvore preko sto ideja. Svaki član ima mogućnost razmišljati i razvijati ideje konstantno bez prekida. Tehnika se provodi anonimno te se ne može nekoga optužiti ili napasti za lošu ideju. Kao nedostatak navodi se pojava stresa jer članovi ograničeni vremenom moraju stvarati kreativne ideje, a sama ograničenost sputava kreativnost.

Postoje razni formati brainwriting tehnike, a neki od njih su prema autorima Korkut i Kopal (2018):

- Bazen ideja-predstavlja nešto drugačiji način korištenja brainwriting metode. Za razliku od najučestalijeg načina prosljeđivanja papira ideja u smjeru kazaljke na satu, ovdje se kartice ideja razmjenjuju s karticama koje se nalaze na sredini stola te simbolično predstavljaju tzv. bazen ideja.

- Galerija-način na koji svaki sudionik smišlja i zapisuje svoje ideje te, umjesto da ih stavlja u sredinu ili doda osobi sa svoje desne strane, smije prošetati radnim prostorom tzv. galerijom i promatrati tuđe ideje te zapisivati potencijalne bilješke te uz pomoć tuđih ideja preoblikovati svoje ideje.
- Crtanje ideja-predstavlja crtanje odnosno izradu shema ideja umjesto njihova zapisivanja. Ovo se smatra jednim od najkorisnijih načina za postići kreativno razmišljanje.
- Zrakoplov-članovi tima zapisuju svoje ideje na papir koji saviju u obliku zrakoplova te na pomalo šaljiv i zabavan način svoju ideju prosljeđuju drugom članu.

Navedeni formati brainwriting tehnike često se smatraju jednim od najzabavnijih načina za poticanje kreativnosti u timu ljudi. Iako na prvi pogled djeluju kao dječja igra, na ovaj način zaposlenici stvaraju opuštenu atmosferu. Ovakva atmosfera je atmosfera u kojoj je lakše potaknuti kreativno razmišljanje i postići kreativne ideje koje se često nalaze duboko u podsvijesti pojedinca te se ispoljavaju na površinu isključivo i samo na ovakav način.

### **4.3. Mind-mapping**

Mind-mapping odnosno tehnika poticanja kreativnosti pomoću stvaranja mentalnih mapa je tehnika koju je sedamdesetih godina prošlog stoljeća osnovao britanski profesor Toni Buzan. Profesor Buzan je time uveo potpuno nov način stvaranja bilješki i lakšeg učenja i za pojedince i za timove.

„Mentalne mape grafička su tehnika koja omogućuje organiziranje misli izradom stvarne, fizičke slike načina na koji um ocrta određeni problem.“ (Korkut, Kopal 2018:84)

Mentalna mapa je zapravo prikaz razmišljanja pojedinca ili tima o točno definiranom problemu koji se definira u centru mape. Dva ključna elementa kod mentalnih mapa su ideje koje se smatraju mjerodavnim za određeni razmatrani problem te linije koje definiraju vezu između svake ideje.

Definiranjem problema ljudski mozak projektira i slaže odluke koje postupno vode do rješenja definiranog problema. Taj način rada mozga se prikazuje vizualno i na šaren način pomoću mentalnih mapa čije središte čini promatrani problem prikazan slikom ili riječima. Svaka mentalna mapa u sebi osim slova sadrži i brojeve te razne boje i slike kojima se zapošljava i lijeva i desna strana mozga. Korištenjem obje strane mozga pomoću mentalnih mapa u potpunosti se razvija kreativnost kod pojedinca i tima u cijelosti.

Ove mape ne koriste se isključivo u poslovnom svijetu prilikom rješavanja poslovnih problema i postizanja određenih poslovnih ciljeva, već i u obrazovanju. Mnogi studenti pomoću mentalnih mapa razvijaju lakši pristup učenju i stjecanju znanja te ispunjavanju svojih studentskih obveza. Kreiranje mentalne mape smatra se jednim od najkreativnijih i najzabavnijih načina za učenje i postizanje kreativnih i inovativnih ideja.

U nastavku Slika 4 prikazuje primjer mentalne mape.

**Slika 4:** Primjer mentalne mape



Izvor: Poslovna učinkovitost (2014). *10 pravila izrade mentalne mape*. Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/980-10-pravila-izrade-mentalne-mape> [pristupljeno: 15. kolovoz 2020.]

Mentalna mapa može biti različitih veličina, složenosti, boja te sadržavati više ili manje slika, a sve ovisi o tome čemu je mapa namijenjena.

Kako bi se mentalna mapa napravila pravilno, potrebno je slijediti nekoliko pravila. Ta pravila su prema autorima Korkut i Kopal (2018) sljedeća:

- 1) S izradom mentalne mape započinje se u sredini prazne stranice. Razlog tome je kako bi se mozgu dalo slobodno kreativno kretanje u bilo koju stranu papira.

- 2) Središnja ideja trebala bi biti obilježena slikom. Slika govori više od tisuću riječi i lakše je potaknuti kreativnost gledanjem u sliku nego gledanjem u slova ili brojeve.
- 3) Korištenje što više boja. Boje stimuliraju kreativnost kod svakog pojedinca, a korištenjem različitih boja mozak može shvatiti koji predjeli mentalne mape su bitniji od drugih odnosno koji od njih zadržavaju pozornost.
- 4) Povezivanje grana s crtežima i drugim granama. Povezivanje grana potiče mozak da radi prema načelu asocijacija. Svaki dio mentalne mape predstavlja posebnu asocijaciju mozgu te povezivanjem grana u mozgu se stvaraju veze između ideja. Na taj način potiče se pojedinca na kreativno razmišljanje.
- 5) Crtanje zaobljenih umjesto ravnih linija grana. Zaobljene linije djeluju zabavnije od ravnih linija koje podsjećaju na strogoću, a strogoćom se ne potiče kreativnost.
- 6) Jedna riječ za jednu liniju. Svaka riječ sadrži svoju određenu liniju kreativnih misli. Ako se na jednoj liniji nađe previše riječi to može destimulirati kreativno razmišljanje.
- 7) Što više slika to bolje. Slike su lako pamtljive za razliku od riječi, te lakše potiču kreativne i inovativne asocijacije.

Izrada mentalnih mapa potiče cjelokupni rad mozga te detaljno fokusiranje na zadanu temu. Daje se detaljan i organiziran prikaz teme odnosno problema koji se rješava te povezuje izolirane informacije u jednu skladnu definiranu cjelinu. Jasnije prikazuje detalje i širu sliku o problematici koja se obrađuje.

Pomoću mentalnih mapa lakše se popunjavaju nedostaci i praznine koje se uobičajenim načinom razmišljanja možda ne bi uvidjele. Mentalna mapa zahtijeva usredotočenost i pruža pogled na problematiku iz više kutova i daje različite poglede na istu.

#### **4.4. Delphi metoda**

Delphi metoda je metoda koja se u potpunosti razlikuje od svih ostalih metoda. Riječ je o metodi čija funkcija je isključivo predviđanje i prognoziranje budućih pojava i to najčešće u tehnologiji. Njen temelj čini statistička obrada prikupljenih mišljenja pojedinaca koji su eksperti u određenom području i ona se ubraja u jednu od djelotvornijih tehnika za poticanje kreativnosti i kreativnog razmišljanja.

Jedan od glavnih razloga za korištenje ove metode je potreba menadžera da vide promjene i izazove koje donosi budućnost. Delphi metoda predstavlja sposobnost predviđanja promjena i osiguravanja efikasnih i kvalitetnih odgovora na te promjene.

Ova metoda svoje ime je dobila prema tzv. svetištu starih Grka, koje se nalazilo u Delphima, u kojem je, opijena parama iz utrobe Zemlje, svećenica i proročica Pitija smišljala dvosmislena proročanstva.

Danas se ovakva proročanstva nazivaju scenariji, analize i prijedlozi koje izrađuju današnji suvremeni proroci tj. poslovni analitičari i konzultanti. Oni se smatraju najkreativnijim osobama u svom području te pokušavaju pomoći organizacijama u definiraju kreativnih strategija. Kako bi organizacije zadržale konkurentsku prednost poslovni analitičari i konzultanti uzimaju u obzir konkurenciju, trendove i sve čimbenike rizika koji se nalaze u okruženju organizacije.

Prema autoru Srića (2017) razlikuje se nekoliko faza delphi metode:

1. Utvrđivanje problema.
2. Utvrđivanje skupine eksperata koji će raditi na definiranom problemu.
3. Definiranje nadzornog tima koji upravlja komunikacijom između eksperata.
4. Eksperti nude inicijalne ideje o promatranom problemu.
5. Nadzorni tim smišlja upitnik koji sadrži ključne aspekte problema. Upitnik popunjavaju eksperti.
6. Nakon popunjavanja upitnik se vraća nadzornom timu.
7. Vršiti se strukturiranje i obrada svih prijedloga i sugestija bez odbacivanja ijednog.
8. Nakon prve obrade prijedloga i sugestija, ekspertima se dostavlja novi upitnik.
9. Eksperti se moraju opredijeliti oko stavova.
10. Postoji mogućnost da sve faze od sedme do devete ponavljaju sve dok se ne dođe do onog broja kreativnih i inovativnih ideja koji se smatra dovoljan.

Ova metoda sažima sva razmišljanja koja eksperti daju oko promatrane teme te se tako izrađuju konačna predviđanja koja su temelj za daljnje donošenje odluka u organizaciji. Predviđanje omogućava minimaliziranje negativnih posljedica koje se potencijalno mogu javiti u okruženju organizacije.

S obzirom na to, delphi metoda vrlo često daje odlične rezultate zahvaljujući stručnjacima okupljenim na jednom mjestu. Ona se sve više koristi u praksi a pogotovo na konferencijama gdje je velika koncentracija stručnjaka u određenim znanstvenim i tehnološkim područjima. Najkorištenija je u organizacijama visoke tehnologije s obzirom na to da je njena najčešća primjena vezana upravo za tehnološka predviđanja.

## 4.5. Scamper metoda

Scamper je kreativna tehnika koju su osmislili Alex Osborn i Bob Eberl. Riječ je o kreativnoj metodi koja pomaže pojedincima da razmišljaju izvan okvira i tako identificiraju nova rješenja i nove proizvode/procese/usluge/ljude ili poboljšaju i unaprijede one postojeće.

Ova metoda odnosno tehnika za poticanje kreativnosti je možda jedna od jednostavnijih s obzirom na to da je i sami postupak metode jednostavan. Način izvođenja ove metode zahtijeva konstantno postavljanje pitanja o razmatranoj temi tako da se koristi svih sedam akronima odnosno tzv. pitanja metode.

U nastavku se opisuje svaki od sedam akronima SCAMPER metode dok Slika 5 vizualno prikazuje metodu i akronime odnosno pitanja.

**Slika 5:** SCAMPER metoda-metoda sustavnog postavljanja pitanja



Izvor: Školski portal (2016). *SCAMPER-metoda poučavanja*. Dostupno na: <https://www.skolskiportal.hr/sadrzaj/jucer-danas-sutra/scamper-metoda-poucavanja/> [pristupljeno: 17. ožujka 2020.]

Prema autorima Korkut i Kopal (2018) svako slovo metode akronim je koji predstavlja zasebna pitanja o kojem se mora voditi računa kako bi se postiglo željeno:

- S - substitute odnosno zamjena-postavljaju se pitanja poput: Što se sve osim trenutnog može koristiti? Može li se neki problem zamijeniti ili barem dio njega? Koji je dio uopće problematičan? Što treba mijenjati? Tko može obaviti i na koji način?
- C-combine odnosno kombiniranje-ovdje se kombiniraju, povezuju i integriraju različiti dijelovi te se postavljaju pitanja poput: Koji dijelovi bi se mogli spojiti? Što bi bilo najbolje povezati? Što kombinirati? Kako kombinirati?
- A-adopt odnosno adaptiranje-dodavanje novih elemenata, prilagođavanje trenutnoj situaciji. Postavljaju se pitanja poput: Može li se ovo kopirati? Postoji li već nešto slično? Može li se stvoriti nešto novo? Što je iz prošlosti usporedivo s ovim?
- M-modify odnosno modificiranje-predstavlja smanjivanje ili povećavanje pojedinih dijelova. Dolazi se do pitanja kao što su: Može li se promijeniti samo jedan dio? Koji je to dio koji bi bilo najbolje promijeniti i zašto baš taj dio? Što se može poboljšati?
- P-put to the use odnosno promjena svrhe ili namjene korištenja-prilagođavanje novoj svrsi, novim korisnicima, omogućavanje nove funkcionalnosti. Pitanja koja se ovdje javljaju su: Kako se nešto može koristiti na nov način?
- E-eliminate odnosno eliminiranje-predstavlja pojednostavljivanje i olakšavanje. Postavljaju se pitanja poput: Što maknuti? Što oduzeti? Što nije potrebno?
- R-reverse/rearrange odnosno preokretanje/preslagivanje-ovdje je riječ o rekonstrukciji. Javljaju se pitanja poput: Koje dijelove preokrenuti? Kako ih preokrenuti? Kako negativnosti preokrenuti u pozitivnosti? Je li moguće nešto napraviti drugačijim redoslijedom?

Primjenom SCAMPER metode pokušava se transformirati trenutno i dobiti novi pogled na cjelokupno. Postavljanjem brojnih pitanja koja su ujedno akronimi tehnike potiče se kreativnost i kreativno razmišljanje. Što se daje više odgovora na pitanja time se šire horizonti kreativnog gledanja na problem.

#### **4.6. Sinektika**

Sinektika je jedna od najpopularnijih metoda za poticanje kreativnosti. Kreirao ju je William J. Gordon te se radi njega često naziva i Gordonova tehnika.

Riječ je o tehnici u kojoj tim ljudi radi na pronalasku rješenja no bez da zna o kojem je problemu točno riječ. Timu se daje lažni problem te se ideje koje proizađu iz njegovog rješavanja kasnije koriste prilikom pronalaska rješenja za stvarni problem.

„Što se tiče stila rada, komunikacije, veličine grupe, obveze izostanka kritike i naglaska na količini ideja, za Sinektiku vrijedi sve što je rečeno za Brainstorming. Međutim, samo moderator zna koji problem skupina rješava, dok članovi tima to ne znaju. Njima se problem prezentira u prenesenom značenju, kao metafora ili analogija.“ (Srića 2017:247)

Prilikom rješavanja lažnog problema tim zagrijava svoj mozak za pravi problem koji im se naknadno definira. Voditelj tima mora procijeniti trenutak u kojem smatra da je tim predložio dovoljno ideja za lažni problem te da je sad vrijeme za iznošenje i rješavanje pravog problema.

Ova metoda pokreće ljudski mozak ka kreativnom razmišljanju i zagrijava ga za složeniji problem. Sinektikom se na inovativan i efikasan način stvara veći izvor ideja.

To je posebna tehnika koja kombinira metaforu, brainstorming odnosno oluju mozgova i brainwriting odnosno zapisivanje misli. Zbog tajnovitosti problema i prenesenog značenja ova tehnika izaziva atmosferu punu zabave, opuštenosti, dobrog raspoloženja što ujedno utječe na kreativnost i inovativnost tima.

#### **4.7. Metoda šest šešira**

Metoda šest šešira je tehnika kreativnog razmišljanja čija je glavna funkcija omogućiti promatranje problema i donošenje odluka iz više različitih perspektiva. Riječ je o tehnici koja tjera pojedinca da misli izvan okvira odnosno da promatra situaciju sa šest različitih pogleda. Tih šest pogleda ne obuhvaćaju sve moguće načine razmišljanja, ali definiraju onih šest razmišljanja koji se smatraju najvažnijima.

Edward de Bono svjetski je stručnjak po pitanju kreativnog razmišljanja koji je osmislio metodu šest šešira. Smatrao je kako ljudi razmišljaju na konfuzan odnosno nejasan način zanemarujući emocionalni i kreativni pristup problemu.

Kao glavne prednosti ove tehnike autori Korkut i Kopal (2018) navode:

- Ušteda vremena,
- Smanjen broj prepirki,
- Bolje istraživanje,



- Brza razmjena stajališta,
- Poboljšava i usavršava kreativnost i inovativnost kod pojedinca i tima,
- Potiče suradnju između članova i razmjenu razmišljanja,
- Daje najkvalitetnije i najbolje rezultate.

Ova tehnika sastoji se od šest šešira drugačijih boja od kojih svaka boja predstavlja jedan od šest pogleda: negativan i pozitivan pogled, činjenice, osjećaje i intuiciju, kreativnost i stvaranje inovacija, proces razmišljanja i rizike i nedostatke.

U nastavu ovog rada Slika 6 prikazuje šešire, njihovu boju i ukratko opis.

**Slika 6:** Šest mislećih šešira



Izvor: Poslovna učinkovitost (2014). *Kako koristiti metodu „Šest šešira“?* Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/986-kako-koristiti-metodu-sest-sesira> [pristupljeno 18. kolovoza 2020.]

U ovoj tehnici paralelnog mišljenja svaki šešir predstavlja drugačiji stil razmišljanja i na metaforički način predstavljaju određena „pravila igre“. Tehnika dijeli sudionike u šest timova u kojoj se nalaze minimalno dva a maksimalno četiri člana. Članovima se predstavlja tema odnosno problematika, a potom se timovima dodjeljuje po jedan šešir. Svaki šešir u ovoj tehnici nosi sa sobom različitu boju i različit način razmišljanja. Članovi tima zajedno sa voditeljem izmjenjuju različita mišljenja ovisno o boji šešira koji imaju. Tek nakon što se svi šeširi odnosno timovi iznesu svoja mišljenja iz šest različitih pogleda, proces tehnike šest šešira završava.

Prema Korkut i Kopal (2018) šeširi predstavljaju sljedeće:

- Žuti šešir-predstavlja optimizam odnosno logičan pozitivan način razmišljanja. Šešir predstavlja korak u kojem se trebaju ponuditi logični i argumentirani razlozi za neku tvrdnju. Razmišljanje pod žutim šeširom tjera tim naprijed čak i u bezizlaznim i naizgled teškim situacijama.
- Bijeli šešir-predstavlja činjenice i brojke odnosno usmjerava tim na dostupne informacije i one koje im nedostaju. Dio koji nedostaje potrebno je popuniti dodatnim

razmišljanjem ili ponovno promotriti. Ovaj korak predstavlja analiziranje prošlih podataka kojima se pokušava dobiti bolji uvid u predviđanje.

- Crveni šešir-predstavlja emocije, stavove i intuiciju. Temelj crvenog šešira je predviđanje emocionalne reakcije drugih ljudi u timu i razumijevanje intuitivne reakcije članova koji nisu u potpunosti upoznati sa stavovima ostalih. Kao i u svakoj tehnici poticanja kreativnosti kritiziranje nije dopušteno te se uporaba crvenog šešira često vremenski ograničava.
- Zeleni šešir-stvaralački i najkreativniji dio tehnike koji gleda na rješenje problema neograničeno i iz više kutova. Riječ je o fazi u kojoj se rađa najviše ideja i navode pozitivne alternative. Također, ovu fazu obilježava zabrana kritiziranja tuđih ideja.
- Plavi šešir-predstavlja kontrolu, razumijevanje, organizaciju, vodstvo, podršku i kontrolu. Riječ je o fazi koja se koristi ili na početku ili na kraju procesa i koju nose osobe koje imaju stručna znanja o razmatranom problemu tzv. moderatori. U trenutku kada dođe do poteškoća zbog zastoja u idejama, moderatori usmjeravaju aktivnosti na razmišljanja prema zelenom šeširu ili u trenutku potrebe za alternativnim planom oni mogu zatražiti upotrebu crnog šešira.
- Crni šešir-šešir koji predstavlja na strahove, pojavu pesimizma i ograničenost. Pomoću crnog šešira pokušava se dati uvid u razloge zbog kojih planovi i ideje možda neće uspjeti. Naglašavaju se najslabije točke ideja i planova te eliminacija istih. Za razliku od žutog šešira, crni šešir predstavlja logičan i oprezan način razmišljanja, kako bi se prikazali logični uzroci pogrešaka i problema što je ujedno i nužno za svaku vrstu analize. Takav način logičnog ukazivanja na uzroke pogrešaka i problema treba uvesti u pravo vrijeme jer suprotno može doći do stvaranja pretjeranog pesimizma.

„Ova tehnika omogućuje uvođenje emocija i skepticizma u inače čisto racionalne odluke, otvara mogućnost kreativnosti u procesu donošenja odluka i pomaže da, na primjer, uporno pesimistični ljudi budu pozitivni i kreativni.“ (Korkut, Kopal 2018:131)

Tehnikom šest šešira pravodobno se uočavaju pogreške zbog kojih je potrebno ili odustati od nekog smjera djelovanja ili taj smjer djelovanja na vrijeme promijeniti.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

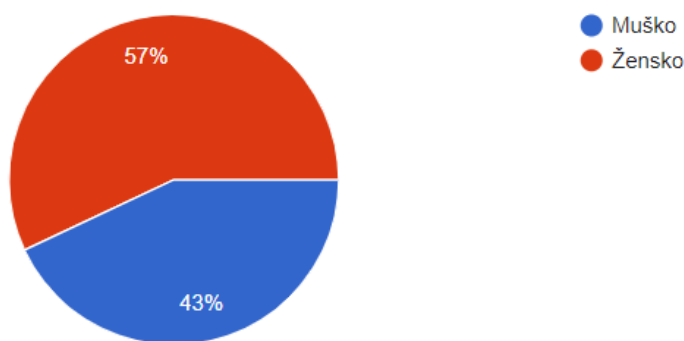
Za potrebe ovog diplomskog rada provedeno je anonimno istraživanje na Ekonomskom fakultetu u Osijeku i to isključivo nad studentima diplomskog studija koji su u radnom odnosu. Provedena je anketa naziva „*Timski rad i tehnike poticanja kreativnosti*“ koja sadrži dvadeset i jedno pitanje od kojih je pet pitanja vezano za osnovne informacije o ispitaniku, osam pitanja odnosilo se na mišljenje i stav ispitanika o timu i timskom radu, te osam pitanja o tehnikama kreativnog razmišljanja i poticanja kreativnosti u timu. Anketa je napravljena i provedena putem platforme Google Forms. Anketu je popunilo ukupno sto ispitanika koji se nalaze na Ekonomskom fakultetu u Osijeku te su anketu mogli popuniti isključivo studenti diplomskog studija koji su u radnom odnosu, bilo putem Studentskog ugovora ili Ugovora o radu.

U nastavku rada prikazat će se rezultati anketiranja provedeni nad sto zaposlenih studenata koji pohađaju diplomski studij na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

Prvi dio anketnog upitnika baziran je na osnovnim informacijama o ispitanicima tj. studentima.

### Grafikon 1: Spol ispitanika

100 odgovora

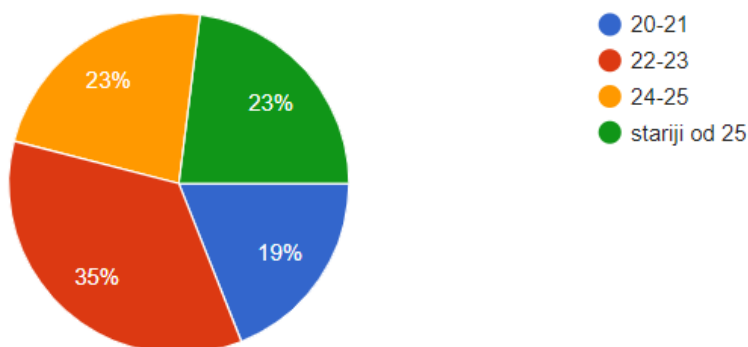


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Od ukupno sto ispitanika koji su sudjelovali u anketnom istraživanju iz priloženog grafikona može se zaključiti kako je, po pitanju spola, anketa popunjena neujednačeno odnosno od sto ispitanika njih 57 je ženskog spola dok je 43 muškog spola.

### Grafikon 2: Dob ispitanika

100 odgovora

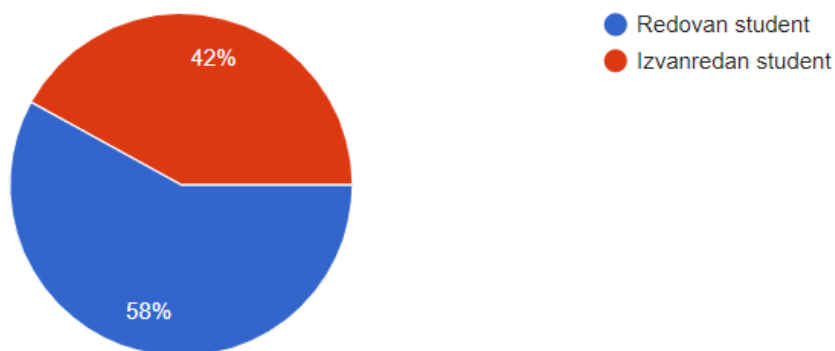


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Ispitanici koji su popunjavali anketni upitnik također su popunjavali i dobnu skupinu kojoj pripadaju. Iz grafikona se može vidjeti kako je podjednak broj ispitanika tj. njih 23 u skupini od 24 do 25 godina i onih iznad 25 godina. Najveći broj ispitanika, odnosno njih 35 je starosti od 22 do 23 godine a samo 19 ispitanika pripada dobnoj skupini od 20 do 21 godinu.

### **Grafikon 3:** Status ispitanika

100 odgovora

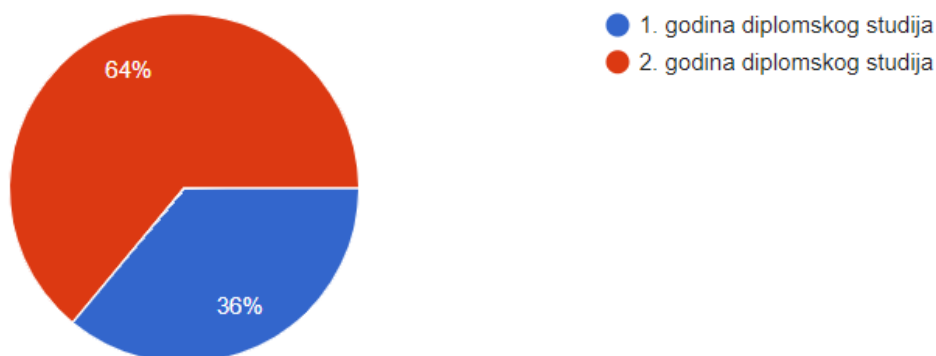


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Grafikon 3 pokazuje studijski status ispitanika. Ovdje se može zaključiti kako od ukupno sto ispitanika većinski broj čine redovni studenti, čak njih 58, dok izvanredne studente čine 42 ispitanika.

### **Grafikon 4:** Godina diplomskog studija ispitanika

100 odgovora

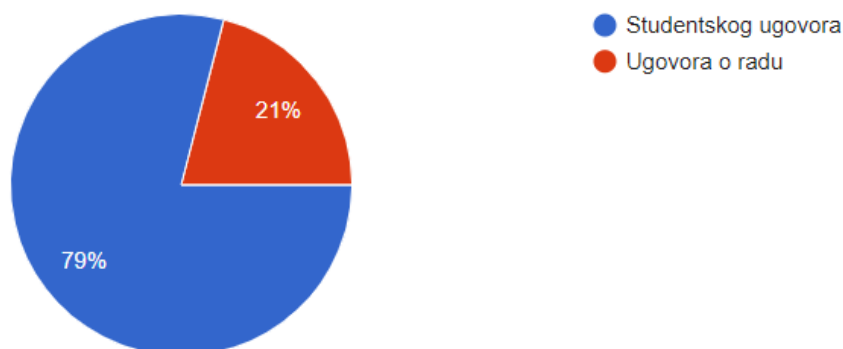


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Podjela prema godini diplomskog studija na kojoj se ispitanici nalaze pokazuje kako je najveći broj ispitanika, točnije njih 64 trenutno na drugoj godini diplomskog studija dok je samo njih 36 na prvoj godini diplomskog studija.

#### **Grafikon 5:** Način zaposlenja ispitanika

100 odgovora



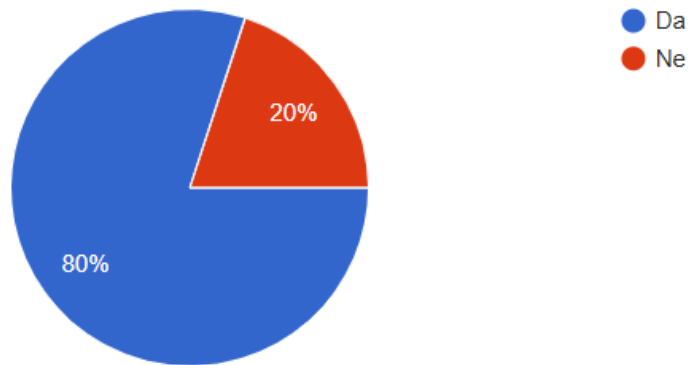
Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Na ovom pitanju ispitanici su morali odgovoriti na koji su način zaposleni s obzirom na to da se anketa bazirala isključivo na studentima koji su u radnom odnosu. Može se zaključiti kako je njih 79 zaposleno preko Studentskog servisa odnosno Studentskog ugovora, dok je manji broj tj. 21 ispitanik zaposlen preko Ugovora o radu.

Drugi dio anketnog upitnika baziran je na stavu i mišljenju ispitanika o timu i timskom radu.

#### **Grafikon 6:** Stav ispitanika o radu u timu

100 odgovora

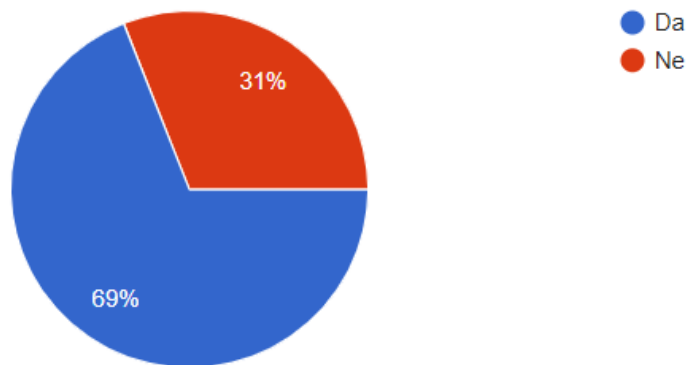


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Anketa se također bazirala i na to vole li ispitanici raditi u timu. S obzirom da je riječ o ispitanicima tj. studentima koji su u radnom odnosu vrlo je vjerojatno da su tokom studiranja kao i tokom poslovne karijere bili unutar različitih timova. Kao rezultat ovog ispitivanja može se zaključiti kako 80 ispitanika od sto voli raditi u timu dok njih 20 ne voli timski rad.

**Grafikon 7:** Zahtijeva li posao koji ispitanik obavlja timski rad

100 odgovora



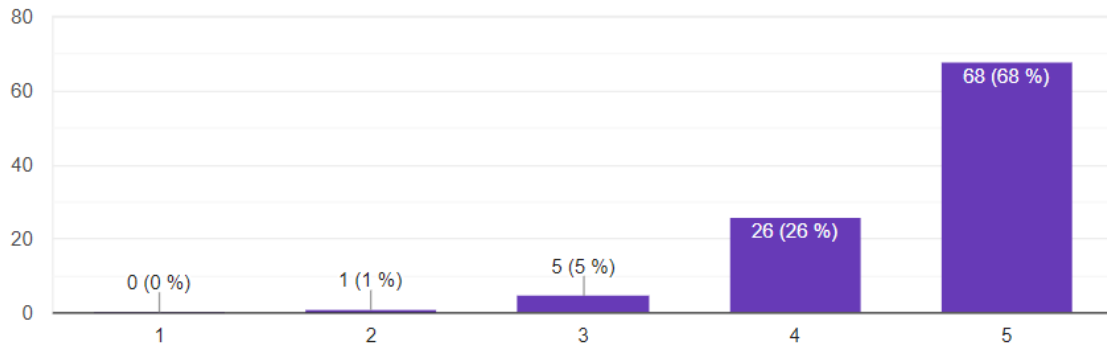
Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Na pitanje o tome zahtijeva li posao koji ispitanici obavljaju timski rad njih 69 odgovorilo je da zahtijeva dok je njih 31 dalo je odgovor da njihov posao ne zahtijeva rad u timu. Kako je prethodno vidljivo da je najveći broj ispitanika tj. studenata zaposlen preko Studentskog ugovora možemo ovdje zaključiti kako brojku od 69 ispitanika čine najvjerojatnije studenti koji rade u raznim uslužnim djelatnostima kao što su rad u trgovačkom centru, call centrima,

drogerijama i sl. Takvi poslovi najčešće i jesu, između ostalog, bazirani na studentima kao dodatnoj radnoj snazi te ujedno zahtijevaju rad u timu.

**Grafikon 8:** Stav ispitanika o tome koliko su timovi važni za uspjeh poduzeća

100 odgovora

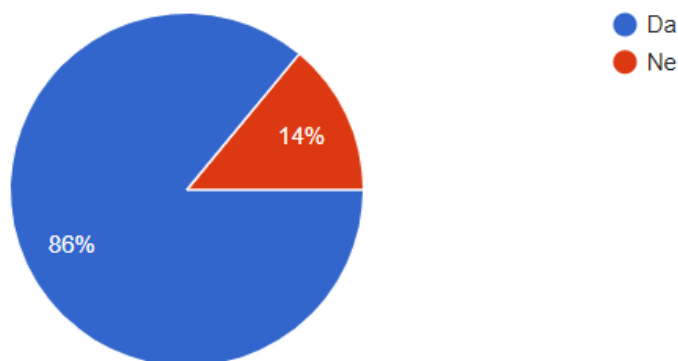


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Grafikon 8 prikazuje stav ispitanika o tome koliko su timovi važni za uspjeh poduzeća. Ispitanici su ovdje mogli odgovoriti ocjenama od 1-nije važno pa sve do 5-vrlo važno. Najveći broj ispitanika, točnije njih 68, odgovorilo je kako je tim vrlo važan za uspjeh organizacije, dok je njih 26 odgovorilo kako tim je važan no ne i ključan za uspjeh organizacije. Samo 5 ispitanika dalo je odgovor kako tim i je i nije važan za uspjeh organizacije odnosno da organizacija može biti uspješna i sa i bez timova. S obzirom na to da je najveći broj ispitanika dao odgovor kako je tim kao takav važan za uspjeh organizacije, to potvrđuje sve prethodno navedene tvrdnje u ovom diplomskom radu o važnosti timova za uspjeh organizacije.

**Grafikon 9:** Stav ispitanika o tome jesu li timovi uspješniji od pojedinaca

100 odgovora



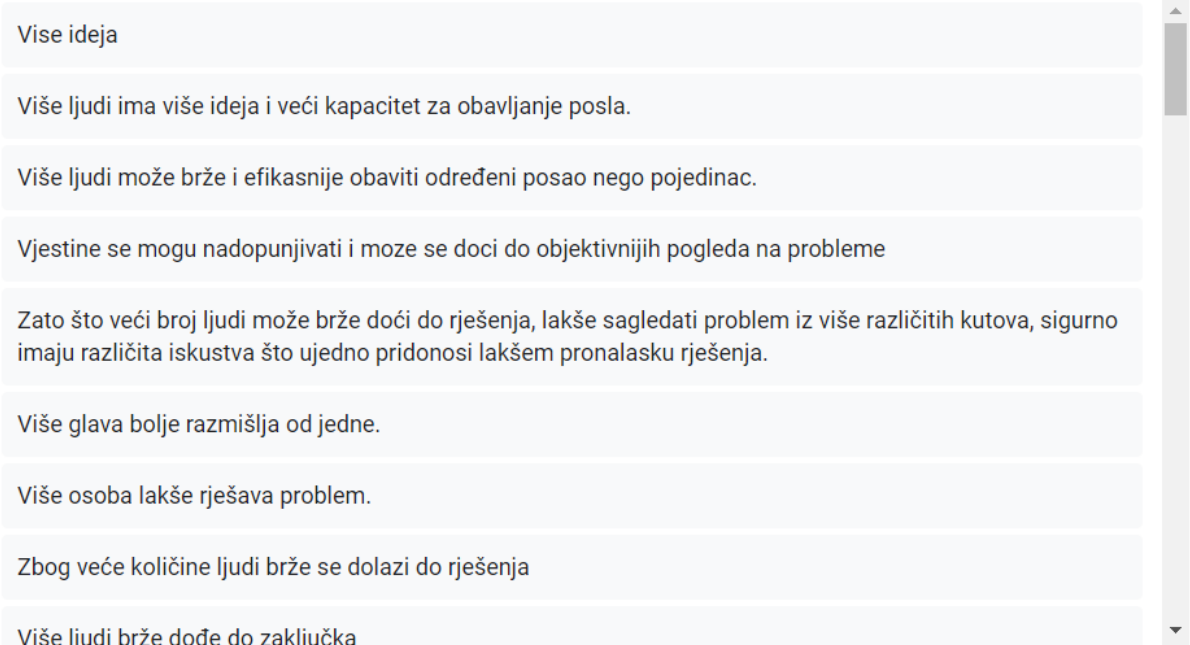
Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Grafikon 9 predstavlja mišljenje i stav ispitanika o tome jesu li timovi uspješniji od pojedinaca. Najveći broj ispitanika, točnije njih 86 odgovorilo je kako su timovi uspješniji od pojedinaca dok se samo njih 14 ne slaže s navedenom tvrdnjom. Nakon ovog pitanja oni ispitanici koji dali potvrđan odgovor mogli su dati svoje osobno mišljenje na to zašto smatraju da su timovi uspješniji od pojedinaca.

**Grafikon 10:** Otvoreno pitanje-mišljenje ispitanika o tome zašto su timovi uspješniji od pojedinaca

Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrđno molim Vas da navedete razloge (nije obavezno):

53 odgovora



Više ideja

Više ljudi ima više ideja i veći kapacitet za obavljanje posla.

Više ljudi može brže i efikasnije obaviti određeni posao nego pojedinac.

Vještine se mogu nadopunjavati i može se doći do objektivnijih pogleda na probleme

Zato što veći broj ljudi može brže doći do rješenja, lakše sagledati problem iz više različitih kutova, sigurno imaju različita iskustva što ujedno pridonosi lakšem pronalasku rješenja.

Više glava bolje razmišlja od jedne.

Više osoba lakše rješava problem.

Zbog veće količine ljudi brže se dolazi do rješenja

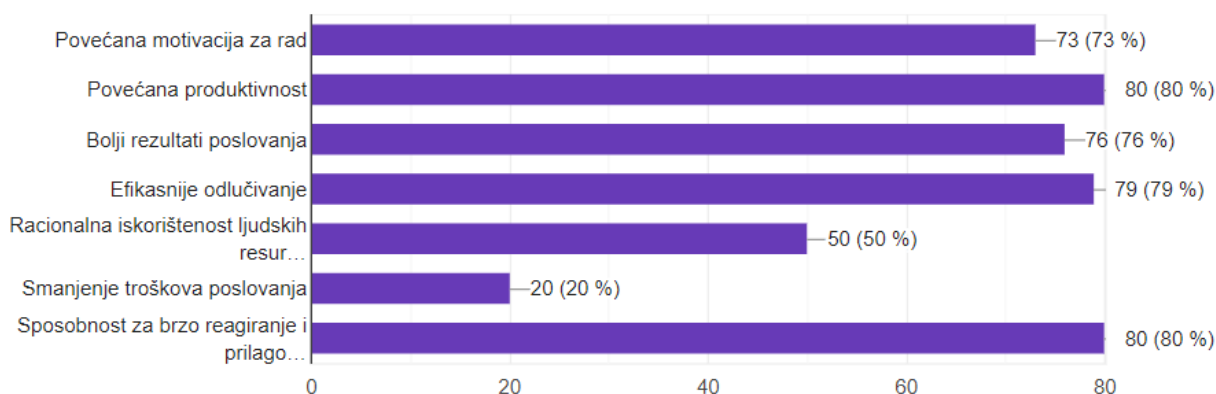
Više ljudi brže dođe do zaključka

Od ukupno 86 ispitanika koji smatraju da su timovi uspješniji od pojedinaca njih 53 dobrovoljno je odgovorilo na navedeno otvoreno pitanje i podijelilo svoje osobno mišljenja. Unutar ovog anketnog pitanja odgovori su kod svih ispitanika bili veoma slični te se najčešće kao razloga veće uspješnosti timova nad pojedincima navodilo kako „više glava bolje misli“ te kako „više ljudi može brže i efikasnije obaviti posao“. Ovo također potvrđuje prethodnu tvrdnju navedenu u ovom diplomskom radu kako zajedničko djelovanje ima višestruke i neosporive prednosti nad pojedinačnim djelovanjem te kako svaki član svojim znanjem povećava znanje cjelokupnog tima i time cjelokupne organizacije.

**Grafikon 11:** Prednosti timskog načina rada prema ispitaniku



100 odgovora

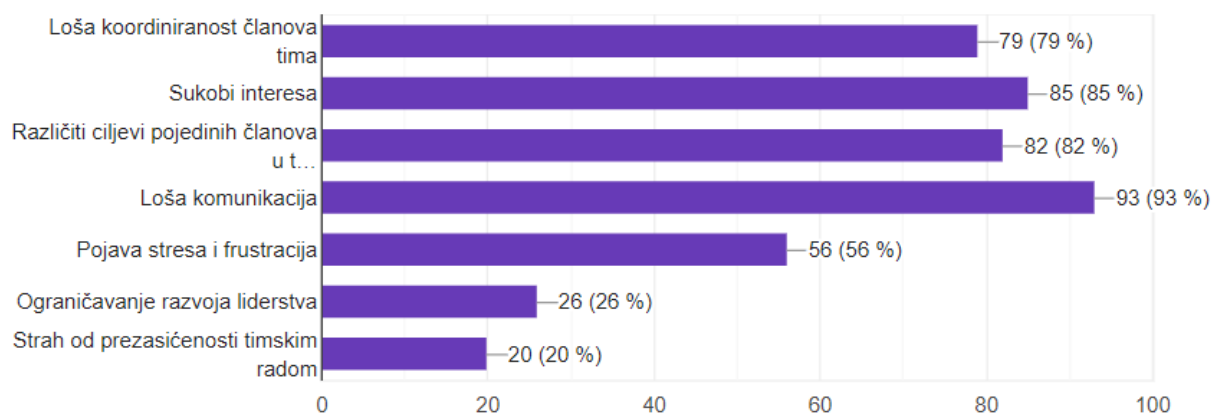


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Sljedeće pitanje omogućavalo je ispitanicima da označe što od navedenog smatraju prednostima timskoga načina rada. Najveći broj ispitanika, njih 80, označio je povećanu produktivnost kao prednost te sposobnost za brzo reagiranje i prilagođavanje organizacijskim potrebama. Također, još neki od brojčano većih odgovora su povećana produktivnost, 80 ispitanika, te efikasnije odlučivanje, 79 ispitanika. Najmanji broj ispitanika, njih 20, kao prednost timskog rada vide smanjenje troškova poslovanja.

### Grafikon 12: Nedostaci timskog načina rada prema ispitaniku

100 odgovora



Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

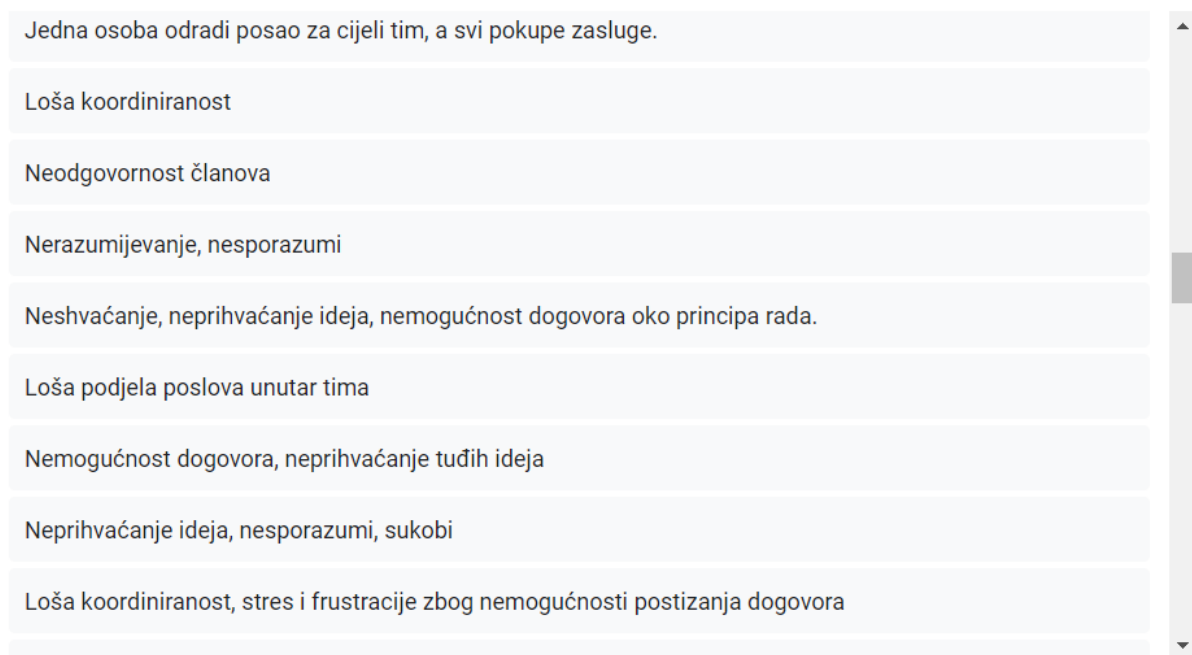
Grafikon 12 predstavlja mišljenje i stav ispitanika o tome što od navedenog vide kao nedostatak timskog načina rada. Najveći broj ispitanika, odnosno njih 93, kao nedostatak timskog načina rada smatra lošu komunikaciju što se također i unutar ovog diplomskog rada javlja kao bitna stavka. Komunikacija unutar tima mora biti jasna, bez zastoja, bez „pokvarenog telefona“ te se

informacije moraju moći lagano i u cijelosti prenositi svakoj osobi unutar tima. Također ispitanici kao nedostatak timskog načina rada vide i sukobe interesa, njih 85, te postojanje različitih ciljeva pojedinih članova u timu, čak 82 ispitanika. Kao najmanje bitan nedostatak ispitanici, njih 20, navode strah od prezasićenosti timskim radom.

**Grafikon 13:** Otvoreno pitanje-iskustvo ispitanika o preprekama koje su iskusili tokom rada u timu (na fakultetu ili na poslu)

Tijekom rada u timu (na fakultetu ili na poslu) s kojim ste se preprekama najčešće susreli?

100 odgovora

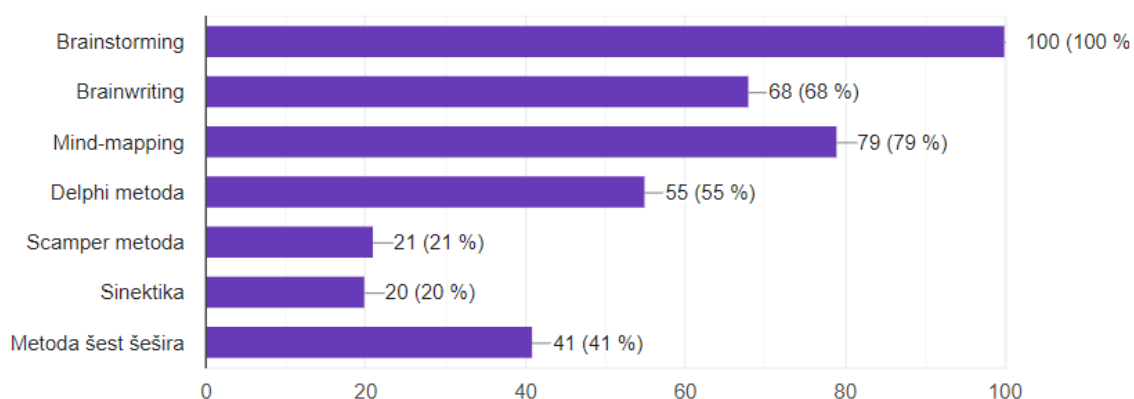


Ispitanici su imali priliku putem otvorenog pitanja podijeliti svoja iskustva tj. prepreke s kojima su se susreli tijekom rada u timu (na fakultetu ili na poslu). Od ukupno sto ispitanika svih sto je dalo dogovor na ovo pitanje. Kao najčešću prepreku s kojom su se susreli ispitanici su naveli upravo lošu komunikaciju, neprihvatanje tuđih ideja, nesporazume i sukobe, lošu koordiniranost voditelja tima, te činjenicu da se ponekad unutar tima ipak pojave „vukovi samotnjaci“ odnosno „slobodni strijelci“ koji nikada ne obave svoj dio zadatka jer jednostavno unatoč svemu nisu adekvatni za rad u timu.

Treći dio anketnog upitnika baziran je na stavu i mišljenju ispitanika o tehnikama kreativnog razmišljanja i poticanja kreativnosti u timu.

**Grafikon 14:** Upoznatost ispitanika sa tehnikama poticanja kreativnosti

100 odgovora

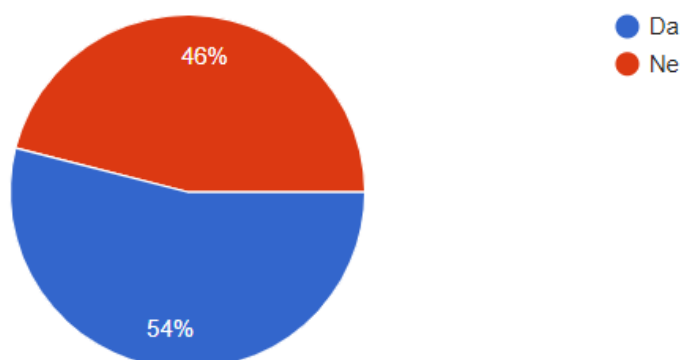


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Unutar anketnog upitnika definira se i upoznatost ispitanika s tehnikama poticanja kreativnosti koje se obrađuju unutar ovog diplomskog rada. Svih sto ispitanika upoznato je s tehnikom brainstorming što je i bilo za očekivati s obzirom na to da je to tehnika koja se najčešće i spominje te obrađuje na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Zatim, 79 ispitanika upoznato je s tehnikom Mind-mapping što je također očekivano jer mentalne mape najčešće i služe studentima za lakše i brže učenje. Od sto ispitanika njih 68 upoznato je s tehnikom brainwriting, 55 s delphi metodom, 41 s metodom šest šešira, dok je najmanji broj ispitanika upoznat sa scamper metodom, 21 ispitanika, te sinektikom, 20 ispitanika..

**Grafikon 15:** Stav ispitanika o tome zahtijeva li posao koji obavljaju kreativno razmišljanje i kreativnost

100 odgovora

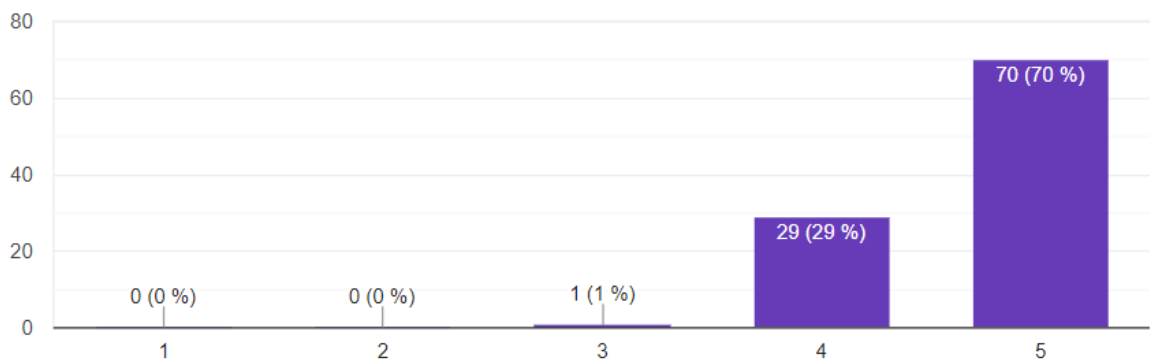


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Grafikon 15 prikazuje koliko kreativan posao ispitanici obavljaju tj. zahtijeva li uopće posao ispitanika kreativnost i kreativno razmišljanje. Od ukupno sto ispitanika njih 54 obavlja posao koji zahtijeva kreativnost dok 46 obavlja posao koji ne zahtijeva kreativnost.

**Grafikon 16:** Stav ispitanika o važnosti kreativnog razmišljanja za uspješnost organizacije

100 odgovora

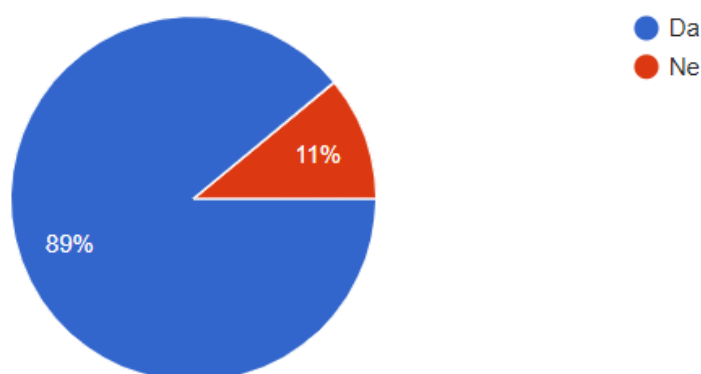


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Također, ispitanici su morali odgovoriti ocjenama od 1-nije bitno do 5-iznimno bitno koliko smatraju da je bitno kreativno razmišljanje za uspješnost organizacije. Najveći broj ispitanika, njih 70, smatra kako je kreativnost iznimno bitna za uspjeh cjelokupne organizacije dok ostatak ne smatra kreativnost najbitnijom no ubraja ju među važnije komponente.

**Grafikon 17:** Stav ispitanika o tome jesu li kreativne osobe uspješnije

100 odgovora



Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

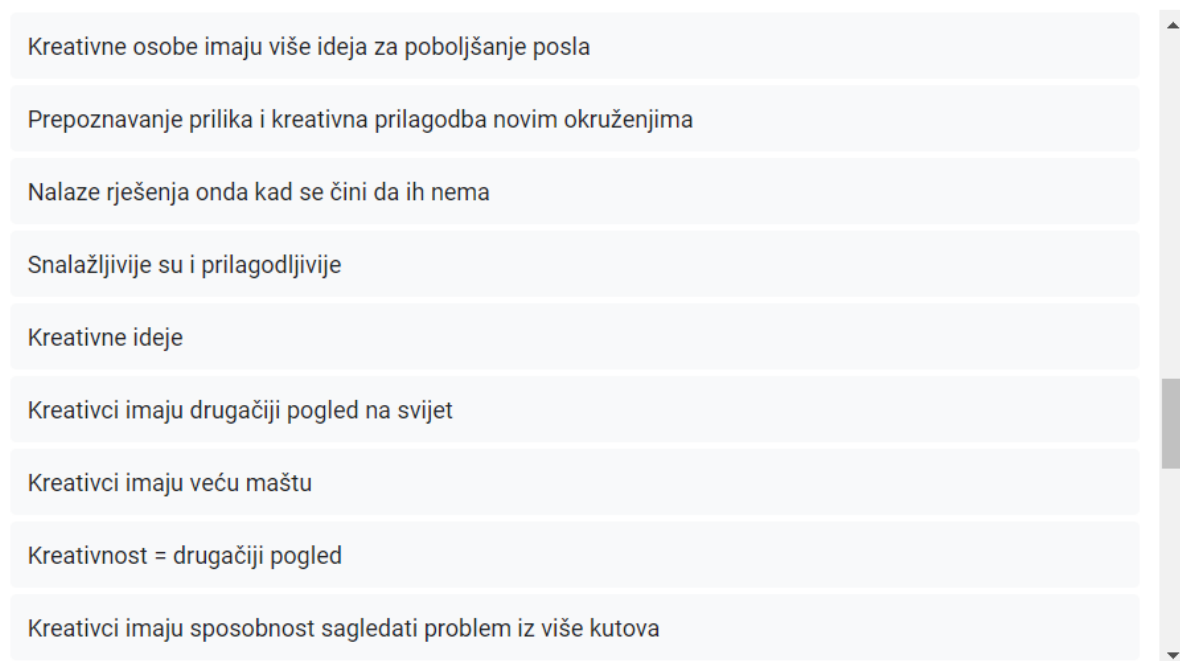
Grafikon 17 prikazuje stav ispitanika o tome jesu li kreativci uspješniji od ne kreativaca. Bilo je očekivano da najveći broj ispitanika, njih 89, smatra da su kreativci uspješniji dok samo 11 smatra da nisu.

Ispitanici koji smatraju da su kreativne osobe uspješnije imali su mogućnost navedeno i obrazložiti u sljedećem otvorenom pitanju.

**Grafikon 18:** otvoreno pitanje-mišljenje ispitanika o tome zašto su kreativne osobe uspješnije

Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno molim Vas da navedete razloge (nije obavezno):

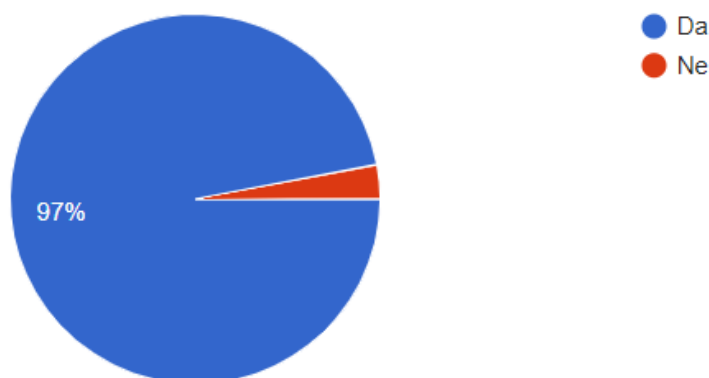
56 odgovora



Od ukupno 89 ispitanika koji smatraju da su kreativne osobe uspješnije njih 56 istaknulo je svoje osobno mišljenje o navedenom. Najčešći odgovori bili su kako kreativci imaju drugačiji pogled na svijet te zbog toga više ideja, veću maštu, prilagodljiviji su promjenama te prepoznaju prilike i ne boje se riskirati. Ovo također potvrđuje prethodnu tvrdnju navedenu u ovom radu kako su kreativci oni koji se ne boje staza kroz koje nitko nije kročio.

**Grafikon 19:** Stav ispitanika o kreativnosti kao nečemu što se može naučiti/razviti/poboljšati

100 odgovora

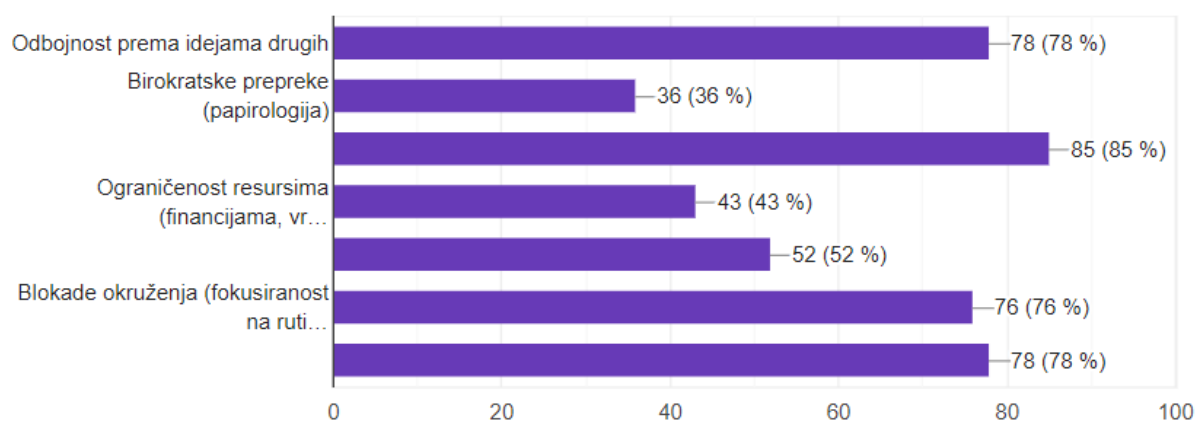


Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Ispitanici su odgovarali i na pitanje o tome smatraju li da je kreativnost nešto što se može naučiti. Od sto ispitanika njih čak 97 odgovorilo je kako se kreativnost može naučiti, razviti i poboljšati dok samo 3 ispitanika smatraju da je kreativnost nešto što osoba ili ima ili nema.

**Grafikon 20:** Prepreke/blokade kreativnosti odnosno kreativnom načinu poslovanja prema ispitaniku

100 odgovora



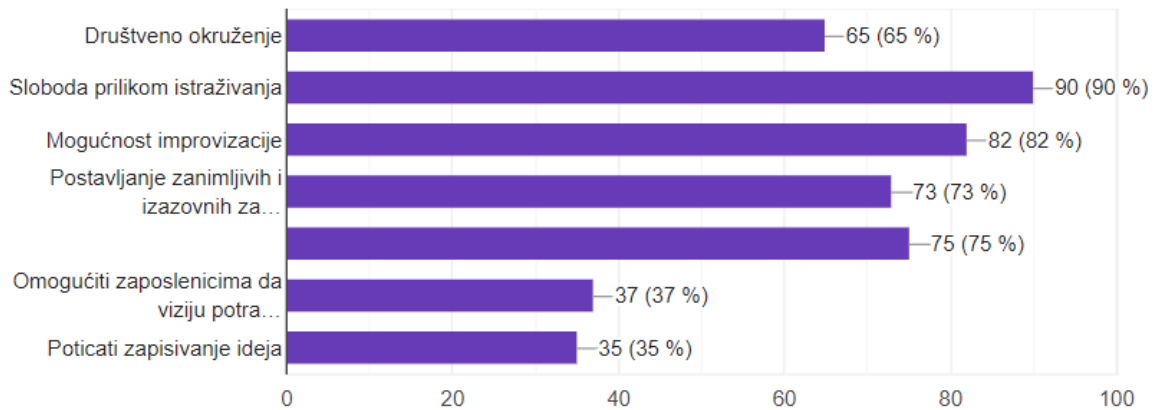
Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Grafikon 20 daje uvid u mišljenje ispitanika o tome što od navedenog smatraju preprekama i blokadama kreativnosti. Najveći broj ispitanika, njih 85, kao najveću prepreku kreativnosti smatra igranje na sigurno odnosno bježanje od pogrešaka. Zatim 78 ispitanika kao prepreku i blokadu smatra odbojnost prema idejama drugih te nesposobnost pojedinca da iskoristi svoj ukupni potencijal. Fokusiranost na rutinski način obavljanja posla smatra preprekom 76

ispitanika, dok najmanji broj ispitanika kao prepreke i blokade kreativnosti smatra birokraciju i ograničenost resursima.

**Grafikon 21:** Načini poboljšanja kreativnosti u organizaciji prema ispitaniku

100 odgovora



Izvor: Izrada autora na temelju dobivenih podataka putem anketnog upitnika

Zadnje pitanje ovog anketnog upitnika zahtijevalo je mišljenje ispitanika o tome što od navedenog bi pomoglo u poboljšanju kreativnosti u organizaciji. Od sto ispitanika njih 90 odgovorilo je kako sloboda prilikom istraživanja daje maksimalno poboljšanje kreativnosti, zatim kao način poboljšanja smatraju mogućnost improvizacije, koordiniranje zaposlenika temeljeno na suradnji a ne na nadzoru i ograničenjima te postavljanje zanimljivih i izazovnih zadataka.

## 6. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog diplomskog rada može se zaključiti kako je današnje vrijeme okarakterizirano globalizacijom, tehničko-tehnoloških napretkom, kreativnosti i timskim radom. Takvo vrijeme sa sobom novi ozbiljnu i snažnu konkurenciju. Kako bi organizacije opstale moraju ulagati u kreativnost i inovativnost.

Kreativnu organizaciju čine kreativni timovi. Kreativni timovi su satkani od kreativaca koji se ne boje neutabanih staza te su spremni na rizik u svrhu stvaranja inovacija. Timski rad, iako se u početcima koristio samo u sportu, danas se pokazao kao najučinkovitiji i najzastupljeniji model u suvremenim poslovnim organizacijama. Organizacije koje znaju kreirati timove kvalitetnih i kreativnih ljudi stvaraju poslovno okruženje u kojem „ja“ postaje „mi“, odnosno okruženje u kojem svi djeluju kao skladna cjelina s istim ciljem.

Kako bi tim bio i ostao uspješan organizacije uvode razne tehnike za poticanje kreativnosti. Te tehnike organizaciji daju mogućnost da iz kreativaca izvuče maksimum. Neke od obrađenih tehnika poticanja kreativnosti u ovom radu su: brainstorming kao jedna od najpoznatijih, brainwriting koja predstavlja zapisivanje misli, mind-mapping odnosno metoda mentalnih mapa, delphi metoda odnosno metoda predviđanja i prognoziranja, scamper metoda čiji je temelj postavljanje pitanja, sinektika koja predstavlja tehniku stimuliranja razmišljanja te metoda šest mislećih šešira u boji. Tehnike kao takve pomažu i u poslovnom i u studentskom i u privatnom životu.

Može se zaključiti kako je u organizacijama potrebno kontinuirano unapređenje poslovanja i težnja ka stvaranju novog, inovativnog te drugačijeg proizvoda/usluge. Te potrebe ispunjavaju kroz kvalitetan tim kreativnih ljudi. Organizacije moraju sačuvati kvalitetne i kreativne te talentirane ljude formirane u timove koji u konačnici organizaciju čine konkurentnijom te stvaraju profit. Svaki kreativni pojedinac za organizaciju predstavlja najvažniji i najprofitabilniji resurs kojim organizacija može raspolagati.

Jedna od važnijih lekcija ovog rada je da je kreativnost temelj inovacije, a inovacija upotrijebljena kreativnost.



## LITERATURA

1. Korkut, D., Kopal, R. (2018). *Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija*. Zagreb. Algebra d.o.o., Visoko učilište Effectus-studij financija i pravo, Zagreb.
2. Maksimović, M. (2005). *Timski rad u novom milenijumu*. Dostupno na: [https://www.academia.edu/38186009/Timski\\_rad\\_u\\_novom\\_milenijumu](https://www.academia.edu/38186009/Timski_rad_u_novom_milenijumu) [pristupljeno: 24. srpnja 2020.]
3. Malić, D. (2014). *Uspješna komunikacija u timu i vrste timova*. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/mev%3A151/datastream/PDF/view> [pristupljeno: 20. srpnja 2020.]
4. Pavičić, G. (2012). *Timovi i timski radi*. Dostupno na: <http://spu.ba/noviSajt/wp-content/uploads/2013/08/Goran-Pavicic-diplomski-rad.pdf> [pristupljeno: 28. srpnja 2020.]
5. Pfeifer, S. (2017/2018). *Kreativnost i inovativnost*. Nastavni materijali. Diplomski studij Poduzetništvo. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wp-content/uploads/sites/138/2018/05/Nastavni-materijali-Pfeifer-Sanja-Kreativnost-i-inovativnost\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wp-content/uploads/sites/138/2018/05/Nastavni-materijali-Pfeifer-Sanja-Kreativnost-i-inovativnost_2017.pdf) [Pristupljeno: 08. kolovoz 2020.]
6. Poslovna učinkovitost (2014). *10 pravila izrade mentalne mape*. Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/980-10-pravila-izrade-mentalne-mape> [pristupljeno: 15. kolovoz 2020.]
7. Poslovna učinkovitost (2014). *Kako koristiti metodu „Šest šešira“?* Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/986-kako-koristiti-metodu-sest-sesira> [pristupljeno 18. kolovoza 2020.]
8. Poslovna učinkovitost (2015). *Što je BRAINWRITING?* Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1015-sto-je-brainwriting> [pristupljeno: 15. kolovoz 2020.]
9. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek. Ekonomski fakultet u Osijeku.
10. Rijavec, M. (1995). *Uspješan menadžer: Svakodnevne metode upravljanja*. Zagreb. M.E.P. Consult.
11. Skupnjak, D. (2018). *Timski rad i supervizija školskih timova*. Varaždin. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/205408> [pristupljeno: 30. srpnja 2020.]
12. Srića, V. (1994). *Upravljanje kreativnošću*. Zagreb. Školska knjiga.
13. Srića, V. (2003). *Kako postati pun ideja*. Zagreb. M.E.P. CONSULT.

14. Srića, V. (2017). *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh*. 1. izdanje. Zagreb. Algoritam.
15. SWING Informatika Business Computing (2015). *Timovi i timski rad*. Dostupno na: <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> [pristupljeno: 26. srpnja 2020.]
16. Školski portal (2016). *SCAMPER-metoda poučavanja*. Dostupno na: <https://www.skolskiportal.hr/sadržaj/jucer-danas-sutra/scamper-metoda-poucavanja/> [pristupljeno: 17. ožujka 2020.]
17. Timski rad: Kako biti dio tima. Timski rad na poslu. Vrste i efikasnost timskog rada. (2012, 2013). Dostupno na: <http://timskirad.blogspot.com/> [pristupljeno: 28. srpnja 2020.]
18. Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: Čarolija timskog rada*. Zagreb. M.E.P. Consult.
19. Vidović, K. (2017). *Komunikacija u timskom radu*. Dostupno na: [http://www.fms-tivat.me/download/spec-radovi2/Kristina\\_Vidovic.pdf](http://www.fms-tivat.me/download/spec-radovi2/Kristina_Vidovic.pdf) [pristupljeno: 31. srpnja 2020.]
20. Wong, Z. (2007). *Human Factors in Project Management: Concepts, Tools, and Techniques for Inspiring Teamwork and Motivation*. San Francisco. A Wiley Imprint.

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Razlika između člana tima i člana radne skupine/grupe .....	4
<b>Tablica 2:</b> Kako potaknuti osobnu, a kako grupnu kreativnost.....	24

### POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Faze razvoja tima .....	10
<b>Slika 2:</b> Koraci u brainwriting metodi .....	32
<b>Slika 3:</b> Izgled 6-3-5 metode .....	33
<b>Slika 4:</b> Primjer mentalne mape.....	35
<b>Slika 5:</b> SCAMPER metoda-metoda sustavnog postavljanja pitanja .....	38
<b>Slika 6:</b> Šest mislećih šešira.....	41

### POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1:</b> Spol ispitanika.....	43
<b>Grafikon 2:</b> Dob ispitanika .....	43
<b>Grafikon 3:</b> Status ispitanika .....	44
<b>Grafikon 4:</b> Godina diplomskog studija ispitanika.....	44
<b>Grafikon 5:</b> Način zaposlenja ispitanika.....	45
<b>Grafikon 6:</b> Stav ispitanika o radu u timu.....	45
<b>Grafikon 7:</b> Zahtijeva li posao koji ispitanik obavlja timski rad .....	46
<b>Grafikon 8:</b> Stav ispitanika o tome koliko su timovi važni za uspjeh poduzeća .....	47
<b>Grafikon 9:</b> Stav ispitanika o tome jesu li timovi uspješniji od pojedinaca .....	47
<b>Grafikon 10:</b> Otvoreno pitanje-mišljenje ispitanika o tome zašto su timovi uspješniji od pojedinaca.....	48
<b>Grafikon 11:</b> Prednosti timskog načina rada prema ispitaniku.....	48
<b>Grafikon 12:</b> Nedostaci timskog načina rada prema ispitaniku.....	49
<b>Grafikon 13:</b> Otvoreno pitanje-iskustvo ispitanika o preprekama koje su iskusili tokom rada u timu (na fakultetu ili na poslu) .....	50
<b>Grafikon 14:</b> Upoznatost ispitanika sa tehnikama poticanja kreativnosti .....	50

<b>Grafikon 15:</b> Stav ispitanika o tome zahtijeva li posao koji obavljaju kreativno razmišljanje i kreativnost .....	51
<b>Grafikon 16:</b> Stav ispitanika o važnosti kreativnog razmišljanja za uspješnost organizacije	52
<b>Grafikon 17:</b> Stav ispitanika o tome jesu li kreativne osobe uspješnije .....	52
<b>Grafikon 18:</b> otvoreno pitanje-mišljenje ispitanika o tome zašto su kreativne osobe uspješnije .....	53
<b>Grafikon 19:</b> Stav ispitanika o kreativnosti kao nečemu što se može naučiti/razviti/poboljšati .....	53
<b>Grafikon 20:</b> Prepreke/blokade kreativnosti odnosno kreativnom načinu poslovanja prema ispitaniku .....	54
<b>Grafikon 21:</b> Načini poboljšanja kreativnosti u organizaciji prema ispitaniku .....	55

## **PRILOG**

### **Online anketa**

Timski rad i tehnike poticanja kreativnosti

*Poštovane/i kolegice i kolege, pred Vama se nalazi anketa koja se provodi u svrhu izrade diplomskog rada.*

*Sudjelovanje u ovoj anketi je anonimno i popunjavaju ju samo studenti (i redovni i izvanredni) koji pohađaju diplomski studij na Ekonomskom fakultetu u Osijeku i koji su u radnom odnosu (bilo putem Ugovora o radu ili Studentskog ugovora).*

*Prikupljeni podaci koristit će se isključivo u istraživačke svrhe potrebne za diplomski rad, a pristup podacima imat će samo istraživač.*

*Vaše sudjelovanje mi je osobito važno pa Vas molim da izađete u susret i odgovorite na sljedeća pitanja.*

*Unaprijed hvala na sudjelovanju!*

### **Osnovne informacije**

#### **1. Spol:**

- Muško
- Žensko

#### **2. Dob:**

- 20-21
- 22-23
- 24-25
- stariji od 25

#### **3. Status studenta:**

- Redovan student
- Izvanredan student

#### **4. Godina diplomskog studija:**

- 1. godina diplomskog studija

- 2. godina diplomskog studija

**5. Zaposleni ste preko:**

- Studentskog ugovora
- Ugovora o radu

**Tim i timski rad**

**6. Jeste li osoba koja voli raditi u timu:**

- Da
- Ne

**7. Zahtijeva li posao koji Vi obavljate timski rad:**

- Da
- Ne

**8. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost timova za uspjeh poduzeća:**

1      2      3      4      5

Nije važno    ○    ○    ○    ○    ○    Vrlo važno

**9. Smatrate li da su timovi uspješniji od pojedinaca:**

- Da
- Ne

**10. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno molim Vas da navedete razloge (nije obavezno):**

**11. Što od navedenog smatrate prednostima timskog načina rada:**

- Povećana motivacija za rad
- Povećana produktivnost
- Bolji rezultati poslovanja
- Efikasnije odlučivanje
- Racionalna iskorištenost ljudskih resursa

- Smanjenje troškova poslovanja
- Sposobnost za brzo reagiranje i prilagođavanje organizacijskim potrebama

**12. Što od navedenog smatrate nedostacima timskog načina rada:**

- Loša koordiniranost članova tima
- Sukobi interesa
- Različiti ciljevi pojedinih članova u timu
- Loša komunikacija
- Pojava stresa i frustracija
- Ograničavanje razvoja liderstva
- Strah od prezasićenosti timskim radom

**13. Tijekom rada u timu (na fakultetu ili na poslu) s kojim ste se preprekama najčešće susreli?**

**Tehnike kreativnog razmišljanja i poticanja kreativnosti u timu**

**14. S kojim od navedenih tehnika poticanja kreativnosti ste upoznati:**

- Brainstorming
- Brainwriting
- Mind-mapping
- Delphi metoda
- Scamper metoda
- Sinektika
- Metoda šest šešira

**15. Zahtijeva li posao koji Vi obavljate kreativno razmišljanje i kreativnost:**

- Da
- Ne

**16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko je kreativno razmišljanje bitno za uspješnost organizacije:**

1      2      3      4      5

Nije važno    ○    ○    ○    ○    ○    Vrlo važno

**17. Smatrate li da su kreativne osobe uspješnije:**

- Da
- Ne

**18. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno molim Vas da navedete razloge (nije obavezno):**

**19. Smatrate li da se kreativnost može naučiti/razviti/poboljšati:**

- Da
- Ne

**20. Što od navedenog smatrate preprekama/blokadama kreativnosti odnosno kreativnom načinu poslovanja:**

- Odbojnost prema idejama drugih
- Birokratske prepreke (papirologija)
- Bježanje od pogrešaka (igranje na sigurno)
- Ograničenost resursima (financijama, vremenom, informacijama)
- Kulturne blokade (logika i razum smatraju se dobrim, intuicija i osjećaji lošim)
- Blokade okruženja (fokusiranost na rutinski način obavljanja poslova)
- Intelektualne blokade (nesposobnost pojedinca da iskoristi svoj ukupni potencijal)

**21. Što od navedenog smatrate da bi moglo poboljšati kreativnost u organizaciji:**

- Društveno okruženje
- Sloboda prilikom istraživanja
- Mogućnost improvizacije
- Postavljanje zanimljivih i izazovnih zadataka
- Koordiniranje zaposlenika temeljeno na suradnji a ne nadzoru i ograničenjima
- Omogućiti zaposlenicima da viziju potraže van radnog mjesta
- Poticati zapisivanje ideja