

## **PROGRAM UPRAVLJANJA KARIJEROM**

### **PRIRUČNIK ZA NASTAVNO OSOBLJE - KREATIVNO RAZMIŠLJANJE I RJEŠAVANJE PROBLEMA**

**Autori:**

Mike Chambers  
Maja Zirojević-Bužo

I izdanje - august 2010  
II izdanje - februar 2014



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC**

## Kreativno razmišljanje i rješavanje problema

**Mike Chambers**  
Stručni saradnik

**Maja Zirojević-Bužo**  
Saradnik na projektu

Projekat zapošljavanja mladih (YEP),  
uz podršku Švajcarske agencije za razvoj i saradnju (SDC)  
Ljubljanska 34  
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
T. 387 33 222 703  
F. 387 33 222 703  
E. maja.zirojevic.buzo@yep.ba

[www.yep.ba](http://www.yep.ba)

Sarajevo  
I izdanje – august 2010  
II izdanje – februar 2014

**IZDAVAČ / PUBLISHER:**

GOPA mbH Bad Homburg, predstavništvo za Bosnu i Hercegovinu  
Ljubljanska 34  
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
T. 387 33 222 703  
F. 387 33 222 703  
E. info @yep.ba

**ZA IZDAVAČA / FOR THE PUBLISHER:**

Dženan Trbić

**GLAVNA UREDNICA / EDITOR:**

Venesa Omerhodžić

Štampano u 1200 primjeraka  
Printed in 1200 copies

Stavovi izraženi u radovima u ovoj seriji publikacija stavovi su autora i nužno ne odražavaju stavove Švajcarske agencije za razvoj i saradnju (SDC). Radovi se objavljuju s ciljem podsticanja stručne rasprave kojom se želi doprinijeti razvoju sektora službi za zapošljavanje u Bosni i Hercegovni.

Autor(i) u potpunosti zadržavaju autorska prava nad elancima objavljenim u ovoj seriji publikacija. Citiranje je dozvoljeno uz detaljno navođenje izvora.

Views expressed in this Series are those of the author(s) and do not necessarily represent those of the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). Working Papers are published in order to induce experts' discussion which should lead towards improvements of the public employment sector in Bosnia and Herzegovina.

Copyrights retained by the author(s). If quote, please use full reference.

## Uvod

Mnoga nam se rješenja pogotovo ona najinovativnija čine tako očiglednima i jednostavnima, da se zapitamo kako ih se mi nismo dosjetili. Odgovor leži djelimično u našem razmišljanju i pristupu rješavanja problema. Svi možemo biti kreativni, samo ukoliko to sebi dozvolimo.

Ako pogledamo kako kiša pada na zemlju, primjetićemo da pada određenim rutama, kreirajući kanale po zemlji dok pada. Kad kiša prestane, kanali na zemlji ostanu, da bi se opet popunili kad ponovno padne kiša. Te iste rute se prate idući put, i svaki put se sve više urezuju u pejzaž.

Na isti način urezujemo kanale u svom umu, načinima razmišljanja i prihvatanju informacija koje se vremenom postave. Stvaraju se rutine, a načini prihvatanja informacija se uče u školi i na poslu. Te načine u 90 % situacija, koristimo u rješavanju problema. Da nije tih rutinskih načina, živjeli bismo u haosu, i morali bismo da rješavamo probleme svaki put po novim principima. To bi jednostavne rutine poput oblačenja ujutro učinilo tako komplikovanima da nikad ne bi stigli na posao. Ali za preostalih 10% našeg vremena potrebno nam je nešto novo i različito, i tad kanali postanu rutinski, sprečavajući rađanje novih ideja ili perspektiva.

Problem je i jednim dijelom u našoj percepciji. Često se susretnemo sa informacijama koje izgledaju kao nešto što smo već vidjeli. Tad stupa na snagu naš aktivni proces percepcije koji od dostupnih i poznatih informacija konstruiše ono što želimo da vidimo. Da bi konstruisana percepcija imala više smisla dodajemo informacije kojih tu čak i nema. Na taj način, dvoje ljudi u jednoj te istoj slici vide potpuno različite scene ili skup informacija. U komunikaciji, različite percepcije mogu stvoriti razdor pogotovo kad dvije strane počinju da stvaraju svoju kolotečinu tako što prave barijere kad slušaju tuđe mišljenje i gledišta. Rijetki su oni koji vide uvijek dva načina percepcije stvari. Predrasude i stereotipi su prečesti.

U rješavanju problema, dvije ili više percepcija, poput dvije ili više glava, mogu biti pametnije od jedne. Kreativno rješavanje problema je „napuštanje rutinskog razmišljanja“, kreiranje novih kanala u umu, a ne oslanjanje na stare kanale. Ali to znači da moramo biti otvoreni ka novim i različitim idejama osim svojih, i prihvatati da svijet koji percipiramo nije svijet već samo jedan pogled na svijet.

Umjesto da nas uče da budemo otvoreni i da prihvatamo nove i različite ideje, školski i poslovni svijet nam pomaže da učvrstimo rutine, i što smo stariji to su rutine jače. (U ovom slučaju starosna dob ima manje značaja od stava.) Prečesto se brinemo da damo „pravi“ odgovor, da ne rizikujemo, odupiremo se promjenama, pretjeranom analiziranju i logici. Ali u danjašnjem svijetu, događaji i prilike se brzo mijenjaju da svi ovi gore navedeni procesi gube značaj. Stvarni svijet ima različita značenja i nije jasan, ali ipak stalno pokušavamo da sve analiziramo i mjerimo.

Također, nismo u stanju da sagledamo gdje se treba učiniti neka promjena. „Ako nije slomljeno nemoj ga ni popravljati“ je uslovljeno time da smo u stanju vidjeti kad je nešto slomljeno. Uspješno iskustvo često može postati tradicija koja ograničava produktivnost i razvoj.

Uprkos iskustvu i znanju, naša tolerancija ka novim idejama je jako niska. Razmislite o rečenicama koje čujemo svaki dan:

**„Nikad to nismo tako radili.“**

**„Nismo spremni za to.“  
„Dobro nam je i bez toga.“  
„Već smo to pokušali.“  
„To puno košta.“  
„To nije do nas.“  
„To neće upaliti ovdje.“  
„To ne zvuči praktično.“  
„To se protivi politici kompanije.“**

Pa kako da prekinemo ove rutine?

Prvo treba definisati problem. Ograničavajuća okolnost je sad što bi definicija bila ili preširoka ili preuska; gdje ne možemo predložiti ništa i samim tim sebe ograničavamo. Jedna od tehnika da to savladamo je da dođemo do nekoliko definicija problema iz različitih izvora. Još jedna otežavajuća okolnost je da problem postaje prevelik da bi se riješio. Prestravimo se veličinom problema da ne znamo gdje započeti. Ako se problem razbije u nekoliko manjih dijelova, svaki od djelova postaje rješiv zadatak i samim tim se možemo izboriti sa većim problemom.

Sljedeći korak je da razvijemo neke ideje. Postoje dva glavna izvora. Prvi je da pogledamo stare ideje: iskustvo, tradicionalne načine, stare načine razmišljanja, ono što je uspjevalo u sličnim situacijama. Drugo je da razvijamo nove ideje tako što ćemo koristiti stare načine razmišljanja, ali na novi način ili što ćemo stvoriti nove načine razmišljanja.

Kad koristimo stare načine razmišljanja moramo biti pažljivi da ti načini ne postanu rutina. Zamislite problem dizajniranja robota koji pere i suši suđe. Razmislite o tome sada. Razmislite o tome kako ste pokušali da riješite taj problem. Da li ste se već prije susreli sa ovakvim problemom? Imate li iskustva u pranju suđa? Imate li iskustva sa robotima? Obratite pažnju na riječ „robot“ – kako izgledaju roboti? Da li pretpostavljate da robot izgleda kao neki sistem ili kao industrijski alat ili ima čovječiji oblik? Iskustvo koje većina nas ima u vezi sa robotima nas podstiče na to da razmišljamo na taj rutinski uobičajeni način, a ne da ga zamislimo kao najjednostavniju mašinu za suđe.

Da bismo razmišljali na novi način treba pratiti sljedeći model. Većina nas bi rekla da nije kreativna. Više cijenimo logiku i razum nego intuiciju i kreativnost. Zapravo svi imamo kreativne ideje, ali izgleda da se njih sjetimo u čudnim situacijama, kao što je Arhimed u kadi, ili kad se usred noći sjetimo posljednjeg rješenja u zagonetci, ili dok trčimo. Kad bismo pronašli način da više koristimo ovo pomagalo, razvili bismo svoju kreativnost.

Nakon što smo stvorili nekoliko mogućnosti za rješavanje problema, vrijeme je da počnemo kritički donositi odluke i tako ulazimo u treću fazu – rješenje. Analiziranjem i skupljanjem ideja u smislene zakonitosti započinje proces pretvaranja ideja u moguća rješenja. Ipak, izbjegavajte nagle odluke, a opet zadržite sklonost ka brzim zaključcima koje ste provjerili.

Četvrta faza podrazumijeva maštovitu, umjetničku stranu našeg uma koju koristimo kad stvaramo vizije. Nakon što smo se odlučili o rješenju strategije, krenite u uspješnu sprovedbu. Kako izgleda? Kako se osjećate? Kako miriše? Ukoliko imate jasnu sliku o budućem uspjehu to će povećati šanse da sprovedba bude uspješna. Ukoliko ste u grupi, ili ukoliko će vaše rješenje uticati na druge osobe, morate pronaći način da djelite svoju viziju budućnosti sa njima, tako da i oni mogu sa vama raditi na putu ka cilju, a ne da odbijaju prihvatiti promjene koje predlažete.

Peta faza je sprovedba, a šesta faza je učenje iz procesa i korištenje naučenih lekcija prema sljedećem problemu.

Korištenje ovog procesa u praksi će se pokazati uspješnim u većini situacija u kojima rješavate probleme. To je svakako bolje nego da naglo donosite zaključke, pravite netačne pretpostavke, rješavate pogrešne probleme ili bježite od problema. Da biste bili kreativni morate uložiti više napora i znati rizikovati. Svi mi ponekad razmišljamo rutinski; ali nekima će biti lakše da razbiju rutinu, a nekima će to biti teže. Aktivnosti u ovoj knjizi će pomoći da poboljšate čitav proces rješavanja problema i kreativnost tako što će pružiti stimulirajuće aktivnosti i tehnike koje se koriste u jednoj od faza rješavanja problema.

Istraživanja su pokazala da osobe i grupe koje se zabavljaju sa svojim poslom su produktivnije i više uče. Sve aktivnosti su produktivne i zabavne. To što su zabavne ne znači da nisu snažne. Neki će preispitati dobro utemeljena poštovanja i vrijednosti, pa bi mogli zasmetati nekim učesnicima. Treneri trebaju biti svjesni ove činjenice i dati učesnicima vrijeme da „provjetre“ svoja osjećanja i brige u vezi svojih iskustava.

## **PROBLEMI**

Veliki broj vježbi koje slijede su zasnovane na grupnom radu u rješavanju problema. Svaki nastavnik može napraviti svoju listu mogućih problema koje će postaviti, ovisno o prirodi vježbe. Neki prijedlozi, tj. vrsta problema koji bi zanimali učenike su:

- 1) Šta ručati?
- 2) Kako spriječiti crtanje grafita po školi?
- 3) Gdje ići na ekskurziju/izlet?
- 4) Kako privući turiste u grad?
- 5) Kako podstaknuti građane da čuvaju grad čistim?
- 6) Koje bi dodatne školske predmete mogli učiti?
- 7) Itd.

Druge ideje će se možda roditi dok učenici uče određenu lekciju.

### **Korištenje aktivnosti**

Ovaj priručnik koristi aktivnosti iz šireg područja rješavanja problema i kreativnosti, te su zbog lakše pretrage grupisane u šest kategorija: ledolomci, kreativnost, analiza problema, pronalaženje rješenja, sprovedba rješenja i proces razmišljanja.

S obzirom da kreativne tehnike često zahtjevaju drugačiji i ponekad neobičan pristup, učesnicima će možda biti teško da promijene. Ledolomci su kombinacija vježbi za zagrijavanje i vježbi koje su kreirane da pomognu individualcima da shvate same sebe i svoje procese. U kategoriji kreativnosti su aktivnosti koje će pomoći u razvoju kreativnih rješenja. Slijedeće, postoje tehnike koje čine dio lanca rješavanja problema – analiza problema, pronalaženje rješenja i sprovedba rješenja. Sve tehnike u ove tri grupe se mogu naučiti kroz značajne aktivnosti, a onda primjeniti na stvarne probleme. Nekoliko aktivnosti se mogu povezati da bi se kreirao lanac rješavanja problema. Konačno, postoje aktivnosti koje se mogu koristiti da se učesnicima pomogne da shvate svoje i tuđe procese razmišljanja. Neke aktivnosti su klasificirane pod više od jednog naslova jer su primjenjive za sastanak.

Aktivnosti će podjednako biti uspješne sa grupama koje rade zajedno svaki dan, ili koje su se skupile radi aktivnosti koja je dio drugog procesa učenja. Učesnici će često imati razne

probleme, probleme ili situacije o kojima žele da diskutuju ili da riješe u kontekstu aktivnosti. Mnoge od aktivnosti zahtjevaju upotrebu problema da bi se lakše izvela aktivnost. Ako učesnik ima problem koji se može koristiti, onda bi se ta tehnika trebala koristiti prije nego primjer koji predstavi trener. Veći interes će povećati šanse za učenje. U drugim slučajevima, pogotovo ukoliko grupa dolazi iz radnog okruženja, imat će specifični problem koji treba riješiti. Ovdje se aktivnost može koristiti da bi se lakše riješio problem, s tim da se glavne tačke ponove u zaključku. Ovaj pristup može dovesti do toga da se ponekad učesnici previše uključe u rješavanje problema i samim tim se ne fokusiraju na opšte ciljeve učenja. U tim slučajevima bi primjer problema trebao da olakša aktivnost, prije samog procesa koji se primjenjuje u stvarnom problemu. Trener bi dakle, trebao pripremiti broj mogućih problematičnih situacija koje bi odgovarale učesnicima i aktivnostima. Dati su neki od primjera.

Sve aktivnosti trebaju pripremu. Savjetujemo da svi koji prisustvuju aktivnostima da zaista učestvuju aktivnosti (ili probi) prije nego što prisustvuju treningu sa grupom. Lično iskustvo će pokazati neke ključne ideje iz administracije i prikupljanja podataka.

Prikupljanje podataka i učenje je osnovna komponenta u svakoj obuci. U aktivnostima koje slijede, pretpostavka je da će se svaki diskutovati u smislu sagledavanja šta je dobro prošlo, šta se može poboljšati i kako se naučeno može primjeniti u radnom okruženju učesnika. Kad se aktivnost proširi na detaljniju diskusiju, uradi se brifing.

Šablon svake aktivnosti je isti. Uputstvo za trenera sadrži korisne „background“ podatke i upute o tome kako izvesti aktivnost na najbolji način. Na kraju, molimo vas da se ne ograničavate na samo naše opise aktivnosti. Dosta aktivnosti su se razvile tokom godina od strane trenera poput nas samih koji su pravili promjene i primjenjivali aktivnosti na posebne situacije. Neke izmjene su također isprobane i pokazalo se korisnima ukoliko se i one naprave. Nadamo se da ćete biti kreativni u korištenju aktivnosti i da ćete napraviti još novih izmjena i primjena.

Tabela aktivnosti

Br.	Naziv aktivnosti	Broj strana	Ledolomci	Kreativnost	Analiza problema	Pronalaženje rješenja	Provođenje rješenja	Razmišljanje
1.	Atributi	14		•	•			
2.	Graditelji	18			•			•
3.	<i>Brainstorming</i>	25		•	•	•		
4.	Izbori	29			•			
5.	Kolaž	34		•	•	•		
6.	Kreativne slike	37		•	•			•
7.	Pusto ostrvo	40	•	•				
8.	Brži put	51	•					•
9.	Osobine	56		•	•	•		
10.	Na koji način ne bi uspjeli	81		•	•			
11.	Kako? Kako?	83				•	•	



12.	Idealna kada za kupanje	90		•		•		
13.	Analiza o učincima	93			•			
14.	Inovativni dijalog	95		•		•	•	
15.	Ogroman zadatak	110		•	•		•	
16.	Spajalice	124	•	•				
17.	Zagonetke	131	•	•				•
18.	Posljedice problema	142	•	•				
19.	Trgovina crvenih i plavih tački	150	•	•				•
20.	Šest sluga	163			•			
21.	Zašto? Zašto?	169			•			
22.	Najluđe ideje	172		•		•		

**Vrijeme**

Ova lista nudi prijedlog minimalnog vremena koje treba odvojiti za svaku od aktivnosti. Vrijeme je uslovljeno brojem učesnika te da li se postavlja vremenska granica za diskusiju.

### **Do 1 h**

1. Atributi
2. Graditelji
4. Izbori
5. Kolaž
6. Kreativne slike
8. Brži put
9. Osobine
10. Na koji način ne bi uspjeli
11. Kako? Kako?
13. Analiza o učincima
14. Inovativni dijalog
16. Spajalice
17. Zagonetke
18. Posljedice problema
20. Šest sluga
21. Zašto? Zašto?
22. Najluđe ideje

### **Do 2 h**

3. *Brainstorming*
7. Pusto ostrvo
12. Idealna kada
19. Trgovina crvenih i plavih tački

### **Preko 3 h**

15. Ogroman zadatak

# 1

## Osobine

### Opis

Ovo je jedna kreativna tehnika koja ispituje svaku osobinu ili karakteristiku predmeta te otvara šansu za dalju upotrebu, te stvaranje novih mogućnosti tako što mijenja ili poboljšava karakteristiku.

### Situacije

Ova tehnika najbolje funkcioniše kad se koristi opipljiv predmet ili proizvod koji treba poboljšati ili promijeniti prije nego neka ideja. Stvorit će nove mogućnosti za proizvode, te je iz tog razloga posebno korisna za produkt dizajn i marketing timove.

### Ciljevi

- Stvoriti inovacije i poboljšanja u predmetu ili proizvodu
- Steći bolji uvid u upotrebi predmeta ili proizvoda

### Uputstva za trenera

Mnogo ljudi često želi da ograniče svoja razmišljanja na očigledno i samim tim već poznato, ali zato imaju ograničene sposobnosti za inovativnost u smislu upotrebe i razvoja proizvoda. Lista osobina proizvoda ili predmeta će vam pomoći da steknete bolji uvid u upotrebu, i da oslobodite maštu i udaljite se od stereotipa. ( Na primjer, u aktivnosti „Spajalice“, ograničena opcija za upotrebu bi bila standardna slika o spajalicama za papir. Druge osobine bi bile: metalno, fleksibilno, lagano itd. Ako uzmemo svaku od osobina moguće je napraviti listu novih drugačijih ideja za upotrebu – fleksibilno: ispravi spajalicu i napravi čačalicu, i sl.)

Dalji rad na svakoj od osobina da bi napravili listu alternativnih ideja i poboljšanja će pomoći u razvoju mogućeg izgleda izmjena i razvoja proizvoda. ( Na primjer, sa spajalicom – metalni materijal se može zamjeniti plastikom i samim tim bi bila jeftinija i šarenija.)

### Vrijeme

30 minuta.

### Materijali

1. Flip chart ili tabla
2. Markeri.

## **Metoda**

1. Odabrati proizvod ili predmet.
2. Napraviti listu osobina ili karakteristika proizvoda na tabli.
3. Razmisliti i napraviti listu novih načina korištenja proizvoda ili predmeta koji se predlože u svakoj karakteristici.
4. Diskutovati o mogućim promjenama i poboljšanjima osobina.

## **Slične aktivnosti**

Aktivnost –Spajalice

## Graditelji

### Opis

Ova aktivnost ilustrira uticaj različitih vođa u grupama koje rješavaju probleme. Dva ili više timova se takmiče u pisanju dječije drame ili kućice za igranje zavezanih očiju, a vođe ih upućuju kako da prave i na taj način razvijaju sposobnost slušanja odnosno kontrole.

### Situacije

Ova se aktivnost može koristiti da se ilustrira efekat različitih stilova vodstva u timovima koji rješavaju problem, te da se naglase različiti stilovi komunikacije i potencijalni problemi koji se mogu desiti u grupama. Aktivnost je korisna jer dozvoljava učesnicima da isprobaju različite stilove vođa te je primjenjivo u programima za menadžment i nadzor kao i u programima rješavanja problema.

### Ciljevi

- Pokazati uticaj vođe/lidera koji je autoritet u grupi koja pokušava riješiti problem
- Istražiti različite načine komunikacije u grupi.

### Uputstvo za trenera

Ova aktivnost ima dva različita cilja te zato imate izbor da naglasite jedan od ta dva cilja da bi zadovoljili specifične potrebe obuke za grupu.

Da bi istražili različite tipove lidera, cilj vježbe ne otkrivajte grupi te im ne govorite da imate dva cilja sve dok ne završe aktivnost i dok ne uradite brifing skupa sa grupom. Potrebno je imati odvojene prostorije za svaku od grupa da bi izbjegli preuranjena poređenja između timova.

Ukoliko je cilj istražiti načine komunikacije i potrebe grupne situacije, onda se prepričavanje konfliktne situacije može podijeliti sa većom publikom, brifing će se onda fokusirati na komunikaciju između lidera i članova grupe, u fazama planiranja i konstrukcije.

Ovu aktivnost možete snimati kamerom da bi pokazali razlike u radu timova, te da bi naglasili različite tipove komuniciranja. Vrijeme potrebno za snimanje nije uključeno u predloženom vremenskom rasporedu, te bi trebalo približno duplo više vremena za ovu vježbu.

Posebna pažnja se treba obratiti na brifing te se javno treba zahvaliti liderima na kraju aktivnosti, jer bi neki dobili povratne informacije tokom brifinga koje se tiču uloge i stila koji su trebali da slijede te ne bi bilo direktno njima upućeno. Ukoliko se ta razlika ne napravi, neki učesnici se mogu osjećati izmanipulisanim ili da im je namješteno te bi to moglo uticati na odnos poštovanja između pojedinaca i trenera.

### Vrijeme

Jedan sat.

## **Materijali**

Za svaku grupu:

1. Igraonica na sklapanje (koja se može kupiti u radnjama dječijih igračaka)
2. Svaki član treba imati oči zavezane
3. Opis i situacije.

i:

4. Tabla
5. Markeri (koji će se koristiti u brifingu).

## **Metoda**

1. Podijelite učesnike u najmanje dvije grupe od po 5 ili 8 članova, koji treba da odaberu ili odrede lidera vježbe.
2. Pozicionirajte grupe u različite radne sredine, te liderima uručite kopije dokumenta sa opisom i situacijom za vježbom i materijalom za gradnju igranice.
3. Uputite lidere kako da se dogovore sa timom, a onda krenite sa planiranjem i pripremom, tako što ćete pratiti prve upute prije akcije. Trebate promatrati rad svih grupa, napominjati ih na vrijeme, i vršiti obzervaciju da bi mogli dati prave povratne informacije na kraju vježbe. Planiranje i priprema ne treba biti duža od 10 minuta, a materijale treba smjestiti u kutije prije nego što počnete.
4. Recite grupama da stave poveze na oči i da krenu sa petnaestominutnom gradnjom. Lider treba nastaviti slijediti date upute, a vi trebate članovima reći koliko je vremena ostalo, te napraviti par obzervacija po potrebi.
5. Kad istekne 15 minuta, timovi prestaju sa radom, bez obzira na to da li su završili sa gradnjom. Ostavite par minuta da grupe pogledaju šta su i druge grupe napravile prije nego što ih pozovete da prikupe rezultate.
9. Brifing nakon vježbe znači da pitate svakog člana tima da kaže šta je bilo dobro, a šta bi se moglo popraviti u ponašanju lidera, i u komunikaciji tima. Te stavove sažmite na tabli. U ovoj fazi ne bi trebalo biti uplitanja od drugih timova. Kad je svaki tim rekao svoja zapažanja, onda nalijepite listove na zid i objasnite različite tipove brifinga. Nastavite sa diskusijom o poređenju i razlici koja postoji između timova, pogotovo kad se one tiču različitim stilovima.
7. Rezimirajte sve što su naučili od različitih tipova lidera u grupama koje rješavaju probleme, te se zahvalite liderima za saradnju u ovoj aktivnosti.

### **Upute za vođu/lidera tima: tim A**

Zadatak za ovaj tim je da napravi kućicu za igranje od alata kojeg ima. Članovi grupe će staviti povez na oči tokom vježbe, a vama nije dozvoljeno da učestvujete u zadatku, iako možete davati upute.

Tim ima 10 minuta da pregleda alat te da kao tim isplanira i razgovara o pristupu. Prije nego što vježba počne alat se mora vratiti u kutiju, i od tog trenutka imaju 15 minuta da završe vježbu.

Kao lider trebate da ohrabrite ideje do kojih dođe tim te da zauzmete svoj ulogu u rješavanju problema. Tokom građenje trebate nastaviti ohrabrivati tim i pružati povratne informacije o tome šta se dešava.

### **Upute za vođu tima: tim B**

Zadatak za ovaj tim je da napravi kućicu za igranje od alata kojeg ima. Članovi grupe će staviti povez na oči tokom vježbe, a vama nije dozvoljeno da učestvujete u zadatku, iako možete davati upute.

Tim ima 10 minuta da pregleda alat te da kao tim isplanira i razgovara o pristupu. Prije nego što vježba počne alat se mora vratiti u kutiju, i od tog trenutka imaju 15 minuta da završe vježbu.

Kao vođa tima trebate da osmislite koji je to najbolji način na koji trebate organizovati svoj tim da bi bili što efikasniji, te ovo objasniti timu. Uputite ih da zauzmu posebne uloge o kojima ste odlučili, te im dajte verbalne upute o tome šta svako od njih treba da uradi da bi sproveli vaš plan. Izbjegavajte diskusiju o drugim prijedlozima, jer nemate dovoljno vremena. Tokom građenja, vi imate kontrolu i upućujete ih tako da svaka osoba izvršava svoj zadatak na vaše zadovoljstvo.

### 3

## „Brainstorming“

### Opis

*Brainstorming* je metoda prikupljanja velikog broja ideja u kratkom vremenskom periodu od grupe ljudi.

### Situacije

*Brainstorming* je jedna od najčešće korištenih tehnika u kreativnom rješavanju problema i može se koristiti nezavisno ili kao dio drugog procesa (na primjer, pogledati aktivnost – šest sluga). Posebno je korisno podsticati energiju i zabavu u grupnoj aktivnosti, da bi razbili tradicionalne prepreke ka kreativnosti.

### Ciljevi

- Doći do što većeg broja ideja o određenoj ideji
- Podsticati energiju i zabavan pristup

### Uputstvo za trenera

*Brainstorming* je jedna od najčešće korištenih i pogrešno korištenih tehnika kreativnog razmišljanja. Osmišljena je tako da se u njoj može uživati i biti slobodouman, ali bi trebala koristiti određenu formu koja će se pokazati uspješnom. Postoji nekoliko pravila koje učesnici trebaju pratiti, sa vrlo jasnom procedurom za čitavu aktivnost.

Pravila su napravljena tako da pomognu u procesu kreativnog razmišljanja, te da se prevaziđu neke prepreke pred novim idejama koje su u svima nama. Ukoliko ne budemo kritizirali, te prepreke se mogu prevazići, a osloboditi kreativnost grupe. Pravila su:

#### *Nema kritika*

Bilo koja ideja je u redu. Učesnici ne trebaju prosuđivati ili kritizirati bilo koju ideju tokom brainstorminga. Nemojte prosuđivati do evaluacijske faze.

#### *Nesputanost*

Svaki učesnik se treba osjećati slobodnim da doprinese bilo kojoj ideji u svako doba, te da se nadograđuje na tuđe ideje, ali i da sam dolazi do svojih.



### *Kvantitet i kvalitet*

Cilj je da se izrodi što veći broj ideja. U *brainstormingu* se radi o kvantitetu, a ne kvalitetu na samom početku. Postavite cilj od recimo 100 ideja u 20 minuta.

### *Zabilježite svaku ideju*

Svaka ideja se mora zapisati, čak i ako je ista kao ona prethodna, ali preformulisana na drugi način.

### *Pauza prije evaluacije*

Ovaj se korak često preskače. Učesnici treba da naprave pauzu nakon što su iznijeli ideje, ponekad i preko noći ili duže.

## **Vrijeme**

Dvadeset do trideset minuta za iznošenje ideja.  
Četrdeset do šezdeset minuta za evaluaciju.

## **Materijal**

1. Flip chart sa dosta praznih listova
2. Markeri za tablu
3. Kopija opisa vježbe na uvid

## **Metoda**

### **Stvaranje ideja**

1. Pregledati pravila za *brainstorming*. Napravite uvod ili iznesite pravila te ih izložite na zid tako da ih svi učesnici mogu vidjeti.
2. Napišite naslov predmeta na flip chart-u. O čemu treba razmisliti? Uzmite neki stvarni primjer iz grupe, ili uzмите neku zabavnu temu da demonstrirate tehniku (na primjer, Na koliko načina možete iskoristiti potrošeni papir? Kako smanjiti zagađenje zraka u gradu?). Koristite riječi poput „koliko“ ili „kako“ u temi jer će to učesnicima pomoći u stvaranju ideja i rješenja. Ako će tema biti neko stvarno pitanje, pobrinite se da svi razumiju o čemu se radi prije nego što počnete. Nije potrebno imati predznanje o toj temi, i kratko objašnjenje od dvije do tri minute je dovoljno.
3. Odredite nekoga ko će zapisivati ideje na flip chartu. Glavni preduslov je da je to neko ko brzo i čitko piše.
4. Počnite sa stvaranjem ideja, i zapisujte na flip chart. Zapišite sve ideje čak i one koje su iste, ali je redoslijed riječi drugačiji. Kad ispunite jednu stranicu flip charta, zakačite je na zid

tako da se sve ideje mogu vidjeti. Nastavite sa vježbom sve dok više ne bude ideja ili kad istekne vrijeme.

5. Zastanite da napravite pauzu. Ukoliko je planirano da se nastavi sa evaluacijom, napravite pauzu i ograničite diskusiju na pitanja i pojašnjenja ideja, bez kritika. Ukoliko je moguće napravite dužu pauzu, recimo jednu noć, jer će tako učesnici imati vremena za razmišljanje i pravljenje asocijacija. Listovi sa ispisanim idejama neka ostanu na zidu.

## **Evaluacija ideja**

6. Procijenite prije nego što eliminišete neke ideje zbog praktičnih razloga, neka grupe pregledaju sve ideje po sljedećem postupku: Koje su ideje pozitivne? Koje se ideje mogu grupisati sa sličnima? Koje su ideje interesantne ali nisu pozitivne? Neka vam to bude odskočna daska u pretvaranju nekih ideja u praktičnije opcije. Na kraju, počnite da pravite listu sa manjim brojem potencijalnih ili interesantnih ideja za dalju analizu i razmatranje.

## **Brifing**

Osnovna poruka u svakom ispitivanju *brainstorminga* je razlika između savršeno strukturirane vježbe i vježbe koja nema pravila. Ove druge su često pogrešno tumačene kao *brainstorming* vježbe, ali su to ustvari grupne vježbe gdje se rodi jedna ili dvije lošije ideje, i u najgorem slučaju su izmanipulirane od strane vođe koji želi dobiti podršku u već zacrtanoj promjeni. Iskoristite priliku da naglasite važnost pravila i procesa, te se nadograđujete na grupne pozitivne reakcije na vježbu i proces.

Druge bitne stvari za pregled sa grupom su kvaliteti lidera koji vodi *brainstorming* (osoba koja piše ideje na flip chart mora imati brz i čitak rukopis, pravila se moraju poštovati, entuzijizam, humor, doprinošenje svojim idejama, sposobnost da se spriječi prosuđivanje, itd.) i bilo šta drugo što bi pomoglo uspjehu (zagrijavanje da se oslobodi tenzija, ugodna atmosfera bez smetnji i prekida, postaviti pravila na zid te ih pregledati na početku svake vježbe, postavljanje ispisanih listova na zid itd.)

## **Pravila *brainstorminga***

Nema kritika

Nesputanost

Kvantitet, a ne kvalitet

Zapisati svaku ideju

Pauza prije evaluacije

## 4

### Izbori

#### Opis

Ovo je metoda selekcije jedne opcije od nekoliko ponuđenih.

#### Situacije

Kad grupa ima nekoliko alternativa, da li su to neka moguća rješenja na kojima treba raditi ili rješenja koja se treba procjeniti, moraju se odlučiti. Mnoge tehnike za biranje opcije koriste kriterij objektivnosti. Druga opcija je da se izbor ostavi osobi koja ima najviše autoriteta ili koja govori najglasnije. Ova tehnika znači da se izbor donosi na način da se svačiji kvaliteti naglase, te da se iz tog razloga koriste u donošenju odluka.

#### Ciljevi

- Odabrati jednu opciju od nekoliko ponuđenih
- Utvrditi najjaču osobu u grupi.

#### Uputstvo za trenera

Ovo je brza aktivnost i vrlo jasna.

#### Vrijeme

Dvadeset minuta.

#### Materijal

1. Flip chart ili tabla
2. Markeri

#### Metoda

1. Dogovorite se i napišite alternativne opcije na flip chart-u.
2. Provjerite da li svi razmijuju koje su to opcije, te odgovorite na sva pitanja.
3. Svaki učesnik treba da dodijeli 10 poena za alternativne opcije. Poeni se mogu podijeliti u kakvom god omjeru, ali treba da budu odraz mišljenja o alternativama. Dakle mogu dodijeliti

deset poena samo jednom odabiru, ili po jedan poen između deset različitih opcija. Zapišite poene učesnika pored svake opcije na flip chart.

4. Kad su svi stavili svoje poene pored alternativnih opcija, saberite ih.

5. Ocijenite rezultate. Najvisočiji rezultat predstavlja izbor koji je napravila grupa. Ukoliko pogledamo opcije gdje su pojedinci dodijelili velik broj poena, moći će se vidjeti svačiji lični odabir. Ukoliko se radi o ukupnim najvisočijim bodovima i najvisočijim bodovima pojedinaca, izbor je očigledan. Ukoliko u ukupnom zbiru najviše bodova ima određena opcija, ali ona nije imala najvisočije pojedinačne poene, potrebno je diskutovati da bi se razriješile nesuglasice. Ukoliko nema pobjednika, ponovite aktivnost, ali tako što ćete izdvojiti tri ili četiri opcije sa najviše bodova.

## 5

### **Kolaž**

#### **Opis**

Kolaž daje priliku da se grupa i vizuelno izrazi. Korištenjem slika i riječi koje drugi iznesu, u toj aktivnosti nema potrebe da grupa ili pojedinci imaju bilo kakve umjetničke sposobnosti.

#### **Situacije**

Kolaž funkcioniše posebno dobro onda kad se grupa ne može adekvatno izraziti riječima, te joj je potreban stimulans. Iz tog razloga je korisno da dozvolimo grupi da izrazi svoja osjećanja, poglede o budućnosti, i često se koristi tokom građenja timova.

#### **Ciljevi**

- Pomoći grupi da izrazi svoja osjećanja o nekom pitanju ili situaciji
- Vizualizirati buduću situaciju – kako bi grupa htjela da vidi neke stvari u budućnosti
- Vizualizirati problem ili situaciju.

#### **Uputstvo za trenera**

U dosta situacija, postoje neka osjećanja ili neopipljive stvari koje grupa teško može opisati riječima. To se često dešava kad pokušavamo shvatiti kako ćemo se osjećati u budućnosti nakon što se problem ili situacija riješi. U tim slučajevima „Kolaž“ će pomoći grupi da stvori vizuelnu predstavu o svojim osjećanjima, i na taj način će moći da lakše izrazi svoje misli riječima.

Kao što „Kolaž“ koristi slike i riječi isječene iz magazina i novina, ne oslanja se na umjetničke vještine grupe. Dakle, grupa koja nije vješta u slikanju će ovu aktivnost lakše odraditi .

Prije aktivnosti, trebate prikupiti dovoljan broj magazina i novina. Kad ih budete prikupljali imajte na umu da imate širok dijapazon različitih izdanja.

Potreban je dovoljno velik prostor gdje će se ljudi moći slobodno kretati i raditi. Kao trener, trebate stvoriti i održati zabavnu i opuštenu atmosferu.

#### **Vrijeme**

45 do 60 minuta.

#### **Materijal**

1. Dobra i raznolika zaliha magazina, žurnala i novina
2. Makaze (po jedan par za svakog člana u grupi)
3. Ljepilo
4. Samoljepiva traka

5. Flip chart ili papir slične veličine
6. Markeri u boji

### **Metoda**

1. Oslobodite dovoljno velik radni prostor. Zalijepite trakom jedan broj flip chart listova da biste stvorili dovoljno prostora na kojem će članovi grupe moći lijepiti svoje isječke, ali da imaju i dovoljno slobodnog prostora za rad i kretanje. (Svaka osoba treba imati na raspolaganju jedan komad papira.)
2. Objasnite im da je zadatak da stvore sliku koja opisuje neki problem, pitanje, situaciju ili okruženje o kojem treba razgovarati (npr. priželjkivana budućnost).
3. Imaju na raspolaganju magazine, novine i žurnale pa im predložite da svako nasumice napravi odabir, te da u njima traži slike, naslove, scene, riječi, skice koje se mogu povezati i staviti u kontekst sa situacijom koju nastoje opisati. U ovoj fazi najbolje je da pojedinci sami odaberu svoje isječke, a ne da o njima diskutuju sa grupom. Nakon što je svaka osoba sakupila određeni broj isječaka onda počinju da prave grupni kolaž tako što će ih lijepiti na pozadinu, uz diskusiju i razgovor sa članovima grupe. Za ovaj korak treba 30 minuta.
4. Nakon što je kolaž završen, grupa treba dovoljno vremena da detaljno pregleda kolaž, i da diskutuju o značenjima različitih dijelova i cijeline jedni sa drugima. Naglasite sve teme ili obzervacije koje su bitne za problem, pitanje ili situaciju.

### **Promjene**

Umjesto da cijela grupa pravi jedan veliki, grupni kolaž, svaki pojedinac u grupi će da napravi svoju ličnu sliku. Svima podijelite po jedan flip chart papir, a onda ih podstaknite da svako napravi svoj kolaž neovisno o drugima u grupi. Onda u koraku 4, neka svaka osoba objasni svoj kolaž u obliku „pokaži i reci“ prije nego što se vrati u grupu za diskusiju o sveukupnim pitanjima do koji su došli.

### **Brifing**

Ovo će većini ljudi biti novo iskustvo. Iz toga razloga je dobro u brifingu imati diskusiju o reakcijama ljudi koji su uključeni u ovu aktivnost. U ovoj fazi ili kasnije tokom treninga, sve prepreke koje pojedinci ili grupa prepoznaju se sada mogu diskutovati i suočiti.

## 6

### **Kreativne slike**

#### **Opis**

Ova aktivnost podstiče grupu i pojedince da na slikovit način izraze svoja osjećanja i ideje. Na taj način ljudi mogu izraziti svoja osjećanja i ideje koje ne mogu opisati riječima.

#### **Situacije**

„Kreativne slike“ se mogu koristiti u različitim situacijama gdje su ideje i osjećanja pojedinca ili grupe jako važni. U sklopu razvoja tima ili radionice, veoma je korisno stvoriti veću otvorenost u grupi, da se razbije led, ili kao dio aktivnosti prikupljanja informacija o nečijim stavovima o problemu ili situaciji.

#### **Ciljevi**

- Dozvoliti slobodnu kreativnog razmišljanja o problemu ili situaciji
- Izraziti osjećanja i ideje kroz slike i crteže
- Stvoriti veću otvorenost između pojedinaca i grupe
- Stvoriti osjećaj grupnog identiteta i zadatka
- Otkriti nove ideje i pravac koji treba da slijedi grupa

#### **Uputstvo za trenera**

Ovo je aktivnost koja direktno koristi sposobnost pojedinca da se izrazi slikama i crtežima. Potrebno ih je malo uputiti i zadati zadatak i pregledati rezultate. U nekim situacijama, pogotovo kad ste bliže povezani sa grupom i njenim ciljevima, postoji mogućnost da ćete se umiješati u njihov rad. Ta umiješanost se treba izbjegavati, osim ako se aktivnost vodi na individualnoj osnovi, kada vaš doprinos pruža dodatni uvid u zadatak.

Grupi će biti potreban veći, čist prostor u kojem će raditi, jer će koristiti dosta velikog (hamer) papira. Možda je najbolje da se očisti pod te da grupa crta po hamer papiru s poda, pogotovo ukoliko imate veliku grupu.

#### **Vrijeme**

30 minuta.

#### **Materijal**



1. Flip chart ili sličan veliki komad papira.
2. Markeri u boji.

## **Metoda**

1. Oslobodite veći prostor za rad, koji je dovoljno velik da svaki učesnik radi na papiru flip chart (A1) ili papiru slične veličine. Podijelite po jedan list flip chart papira svakom učesniku uz nekoliko markera u boji.
2. Objasnite da je zadatak napraviti sliku koja oslikava neki problem, pitanje, situaciju ili okruženje (na primjer, timski rad u preduzećima, budućnost kompanije, itd.). Podstaknite kreativnu upotrebu medija – a to je veliki komad papira, pa zato razmišljajte i crtajte veliko, koristite boju, i slike, a ne riječi. Rastjerajte strah u ljudima koji misle da ne mogu crtati tako što ćete im objasniti da umjetničko savršenstvo nije neophodno, a slike njima pripadaju i nećete ih pokazivati nikome van grupe.
3. Dajte im oko 20 minuta da nacrtaju slike.
4. Pokaži i reci: Pitajte svakog učesnika da pokaže svoje slike, i ukratko opiše ili dajte objašnjenje ukoliko bude potrebno. Kad su sve slike prikazane, dajte grupi dovoljno vremena da ih detaljno pogledaju i razgovaraju o značenjima. Diskutujte bilo koje teme ili zapažanja koja su važna za problematiku, pitanje ili situaciju koju obrađujete.

## **Izmjene**

Umjesto da svaki učesnik crta svoju sliku, cijela grupa može doprinijeti tako što će napraviti jednu veliku, grupnu sliku. To bi bilo jako važno za timski razvoj ili aktivnost timskog planiranja.

Napravite dovoljno prostora za crtanje grupi tako što ćete zalijepiti flip chart papire za svakog učesnika. Grupa se treba poredati oko papira, na podu, i na isti način uvesti aktivnost. Podstaknite svaku osobu da počne da crta svoj crtež, ali da diskutuje i saraduje sa drugima okolo tako što će povezivati crteže i slike, ili ih dodavati.

## **Brifing**

Ovo je još jedna aktivnost koja koristi slike „iz glave“ i na taj način bi objašnjenje umnih procesa bio od koristi za učesnike.

Ako je aktivnost urađena kao grupna vježba kao u odlomku „Promjene“, pobrinite se da grupa uradi pregled toga kako su radili skupa, pogotovo o osjećanjima koje su kolege imali kad su počeli da dodaju ili mijenjaju njihove slike/cртеže.

## 7

### **Pusto ostrvo**

#### **Opis**

Ovo je aktivnost u kojoj učesnici koriste svoju kreativnost u određivanju alternativnih upotreba za svakodnevne predmete i ljude.

#### **Situacije**

Postoji veliki broj različitih situacija gdje se može koristiti „Pusto ostrvo“:

- U ranoj fazi kursa ili radionice za timski razvoj da se razbije led
- Kao aktivnost za odabir tima za zadatke rješavanja problema
- Kao demonstracija kreativnog potencijala koje su dostupne grupama
- Kao jednostavan način djeljenja informacija i stavova

#### **Ciljevi**

- Predstaviti učesnicima prednosti rada u grupama koji daje najviše alternativa
- Demonstrirati potencijalne kreativne upotrebe svakodnevnih predmeta
- Pomoći u formiranju grupa koje trebaju da rješavaju određeni problem
- Promovisati interakciju i razmjenu informacija u okviru grupe.

#### **Uputstvo za trenera**

Metoda aktivnost je jasna sama po sebi.

#### **Vrijeme**

Jedan sat do jedan sat i trideset minuta.

#### **Materijal**

1. Kopija opisa i uputstva za svakog učesnika.
2. Olovke
3. Flip chart ili tabla.

#### **Metoda**

1. Učesnici treba da pročitaju rezime situacije u opisu.
2. Objasnite učesnicima svrhu ove aktivnosti, sredstva koja će biti dostupna grupi su šta god vide u sobi.  
To vam dozvoljava da držite kontrolu svega što se dešava u grupi, i podstiče maksimalno miješanje i interakciju među članovima grupe.

3. Podijelite im dokument – Kontrolna lista sa sredstvima za rad i prođite kroz nekoliko primjera na flip chart ili tabli. U primjerima se pobrinite da demonstrirate taj jedan predmet koji ima mnogo karakteristika, a jedna karakteristika se može upotrijebiti na više načina. Na primjer:

#### Kontrolna lista

Predmet/osoba	Karakteristika, vještina, znanje, informacije	Upotreba
Što	Zapaljivo	Kuhanje Grijanje
	Čvrsto	Zaštita Radna površina
Mario	Pilot	Prepoznavanje oblaka Predviđanje kiše Obučan za preživljavanje

4. Učesnicima recite da svako za sebe ispuni kontrolnu listu. Na početku, većina će učesnika sjediti na svojim mjestima za vrijeme ovog dijela aktivnosti. Možda ćete ih trebati malo ohrabriti da ustanu i prošetaju po sobi da vide predmete iz različitih perspektiva. Dajte im oko 15 do 20 minuta da samostalno rade.

5. Recite učesnicima da zajedno ispunjavaju listu sa još jednom ili dvije osobe. Također mogu da traže još predmeta, karakteristika i upotreba u manjim grupama. Za ovu aktivnost im je potrebno najmanje 20 minuta, i do 45 minuta ukoliko je velika grupa ili ukoliko radite u velikoj prostoriji.

Podstičite da se prvobitne grupe razbiju i da se novi parovi/trojci stvore i na taj način razmjenjuju ideje i razmišljanja, pogotovo ukoliko ovu aktivnost koristite da razbijete led ili razvijate timski duh.

6. Pri kraju isteka navedenog vremenskog roka u koraku 5, najavite da će svaki par/trojac odlučiti o najkreativnijoj ideji za kontrolnu listu, te ih zapišite na flip chart papiru ili tabli.

7. Ponovno sastavite grupe i razgovarajte o najkreativnijim idejama sa liste, te označite najbitnije stavke, koje odgovaraju vašim ciljevima.

#### Izmjene

Struktura „Pustog ostrva“ se može koristiti kao uvod u aktivnosti formiranja tima. Pratite korake od 1-7. Nakon toga podijelite „Ciljeve“. Ukratko grupi objasnite zadatak ili kontekst problema koji se treba riješiti, a nakon toga završite korake 3, 4 i 5. Ipak, ovog puta, proces

funkcioniraju obratno – prvo svako za sebe ispuni vještine, karakteristike ili upotrebu koji su potrebni za uspjeh tima, u kontekstu problema koji se treba riješiti ili tima koji se treba formirati. Nakon toga grupa razmjenjuje naznačene potrebe u parovima, i počinje da spaja ljude sa osobinama koje su neophodne, i na taj način formira timove. Ovu je aktivnost najbolje izvesti sa cijelom grupom stojeći i krećući se okolo, razmjenjujući svoje potrebe i na taj način saznaju koja osoba ima neophodne osobine.

Nakon što se formiraju timovi, uzmite „Uputstvo za trenera“ i „Materijal“ gdje će tim moći zapisati svoje vještine i sposobnosti, i naglasiti gdje trebaju i druge osobine i sposobnosti da bi izvršili zadatke.

## **Brifing**

Ključni element učenja je da se svakodnevni predmeti mogu koristiti na različite načine ukoliko osoba prestane razmišljati o očiglednim stvarima i počne da se nadograđuje na tuđe perspektive i znanje.

## **Pusto ostrvo**

Upravo ste se probudili na pustom ostrvu nakon brodoloma. Vi i vaši prijatelji imate samo odjeću na sebi. Ostrvo ima veliku plažu sa dosta voća na drveću. Čujete ptice i male životinje kako se kriju među drvećem dok se šetate plažom. Mali izvor (sa malim ribicama) protiče niz veću planinu prema moru. Temperatura zraka je prijatna preko dana, ali je noću hladno i ponekad pada kiša. Sljedeći brod neće prolaziti za narednih šest mjeseci. Preživjet ćete samo ako budete iskoristili resurse koje imate.

### **Kontrolna lista resursa na pustom ostrvu**

Za svrhu ove aktivnosti, resursi koji su vam dostupni su sve što možete vidjeti u ovoj prostoriji. Na listi resursa, imajte na umu da jedan predmet može imati više karakteristika te da se jedna karakteristika može upotrijebiti na više načina.

<b>Predmet/osoba</b>	<b>Karakteristika, vještina, znanje, informacije</b>	<b>Upotreba</b>

--	--	--

**Kontrolna lista za resurse na pustom ostrvu: formiranje timova**

Da biste formirali efikasan tim, započnite sa upotrebom i karakteristikama, vještinama, znanjem, ili informacijama za koje mislite da su korisne. Onda provjerite sa drugim osobama da vidite možete li formirati tim sa najvećim brojem karakteristika, vještina, znanja i informacija.

<b>Predmet/osoba</b>	<b>Karakteristika, vještina, znanje, informacije</b>	<b>Upotreba</b>

**Kontrolna lista za resurse na pustom ostrvu: resursi**

Da biste završili sa zadatkom tima, možete ovu kontrolnu listu ispuniti u dva smjera: tražite karakteristike i upotrebe ljudi i predmeta koji su vam dostupni, ali također razmislite o karakteristikama i upotrebama koje će vam biti potrebne tako da možete pronaći predmete ili osobe sa kojima ćete raditi, a koji nisu u vašem timu.

<b>Predmet/osoba</b>	<b>Karakteristika, vještina, znanje, informacije</b>	<b>Upotreba</b>



## **Brži put**

### **Opis**

„Brži put“ je kreiran da bi se došlo do što većeg broja ideja i mogućnosti iz nekoliko nasumice odabranih asocijacija.

### **Situacije**

Ova aktivnost će razviti brzo razmišljanje unutar grupe i pomoći učesnicima da izađu iz ograničenih pogleda. Stoga je ova aktivnost odlična za razbijanje leda ili zagrijavanje za grupe koje na kreativan način rješavaju neki problem. Također se može koristiti da se prikaže snaga asocijacija, i time je to uvod u produkt dizajn i razvojne vježbe.

### **Ciljevi**

- Izaći iz ograničenih definicija i razmišljanja
- Povećati brzinu razmišljanja pojedinca i grupe
- Povećati upotrebu prekidača koji pokreću nove ideje, i individualnu toleranciju.

### **Uputstvo za trenera**

Ovo je jedna kraća aktivnost i treba da se izvodi u opuštenoj i otvorenoj atmosferi. Učesnike treba ohrabriti da brzo odgovaraju na nasumice odabrane asocijacije i da se nadograđuju na tuđe ideje. Snimanje aktivnosti je manje važno od kreiranja mogućnosti, osim kada postoji ozbiljan pokušaj u grupi da se aktivnost koristi u cilju stvaranja mogućnosti za nove proizvode ili ideje. U tom slučaju, počnite sa zagrijavanjem koristeći neke lagane nasumice odabrane asocijacije prije nego što se fokusirate na nove proizvode/ideje. Učesnici će možda htjeti napraviti svoje zabilješke, i trebaju biti ohrabreni da to urade na kreativan način, tj. koristeći slike, dijagrame, kao i riječi.

### **Vrijeme**

15 minuta.

### **Materijal**

1. Flip chart ili tabla.
2. Markeri
3. Olovke i papir.

## **Metoda**

1. Pitajte svakog učesnika da napravi listu od 5 do 10 stvari iz svakodnevnog života.
2. Pitajte svakog člana grupe da nasumice odabere predmet/stvar sa liste kolege do njega. To se može učiniti tako što ćete prvo odabrati osobu, a onda pitati tu osobu da pročita samo jednu stvar (prvu po redu, petu, ili posljednju nije bitno) koju je on/ona zapisao/la.
3. Svaki član treba da kaže na šta ga sve asocira taj predmet. Podstičite humor i građenje tuđih ideja i asocijacija. Kad ideje sporije počinju pridolaziti, nasumice odaberite drugi predmet sa druge liste i pokušajte da povežete ta dva predmeta.
4. Ponovite korake 2 i 3 onoliko puta koliko vam vrijeme dozvoljava, ukoliko se aktivnost koristi da bi se došlo do novih predmeta ili ideja, sve dok grupa ne počne dovoljno brzo da razmišlja i da na kreativan način dolazi do kreativnog rješavanja problema. Ne treba vam više od dvije ili tri minute za svaki put. Ne tjerajte grupu da radi na bilo kojoj asocijaciji koja ne daje rezultate – ako asocijacije odmah ne počnu da teku sa jednog predmeta ili asocijacije, pređite na drugu. Najbitnija je brzina.

## **Brifing**

Svaki brifing treba da bude kratak i treba se koncentrisati na to kako su grupa ili pojedinci uspjeli da izađu iz svojih uobičajenih šablona razmišljanja, i šta misle o svojoj sposobnosti brzog razmišljanja i prihvatanja novih ideja.

## 9

### Osobine

#### Opis

Ova aktivnost će pomoći pojedincima i grupi da pogledaju proizvod, ideju ili problem na novi način.

#### Situacije

Ova aktivnost je pogodna onda kad grupa vidi samo ono očigledno, ili kad je previše blizu problemu ili proizvodu i treba podsticaj nekih pitanja koja podstiču ideje da bi na to pitanje gledali na drugačiji način, i na taj način razvijali tu aktivnost.

#### Ciljevi

- Stvarati nove mogućnosti za proizvode, ideje i probleme
- Posmatrati na pitanja iz svih mogućih uglova
- Prevazići prepreke ka kreativnom razmišljanju o problemu ili pitanju.

#### Uputstvo za trenera

Postoje dvije različite faze u ovoj aktivnosti. Prva je, treba da u nevezanoj diskusiji razmišljaju o različitim načina na koji neko može doći do novih ideja. Drugo, primjeniti ova pitanja na predmet ili pitanje kojeg ispitujemo da bi se odredilo da li postoje bilo koje osobine koje se mogu promijeniti ili primjeniti na drugi način i tako postići dobar efekat.

#### Vrijeme

30 minuta.

#### Materijal

1. Flip chart ili tabla za pisanje.
2. Markeri
3. Olovke i papir.

#### Metoda

1. Objasnite grupi da trebaju pokušati i zaboraviti na detalje pitanja ili problema kojeg trenutno razmatraju i fokusirati se na različita pitanja koja se mogu postaviti u vezi bilo kojeg problema da bi se došlo do novih ideja.
2. Napravite uvod u nevezanu diskusiju (brainstorming) od pet do šest minuta da bi napravili kontrolnu listu (vidjeti aktivnost 6 – brainstorming). Grupa se treba fokusirati na opće

osobine koje se mogu primjeniti na bilo koji problem, ideju situaciju ili proizvod. Neke ideje da pomognete u ovom zadatku su: Za šta se još može koristiti? Na koji se način može promjeniti/modificirati – promjeniti boju, veličinu, oblik, upotrebu miris? Povećati ga? Smanjiti? Kombinirati sa još nečim?

Nemojte procjenjivati kontrolnu listu, čak i ako ima dosta prijedloga koji se ponavljaju na listi.

3. Upotrijebite listu ideja do kojih ste došli kroz korak 2 da biste ih primjenili na pitanja ili problem na kojem radi grupa. Koristite listu istim redoslijedom kojim je korištena tokom nevezane diskusije, i upotrijebite sva ponavljanja da bi ojačali nove veze ili poglede.

### **Brifing**

Razmislite o tome da se vratite na kontrolnu listu ideja koju ste razvili u koraku 2 da bi listu uredili i koristili u budućim situacijama.

### **Slične aktivnosti**

Aktivnost 6 – nevezana diskusija – brainstorming

## 10

### **Na koji način zaista ne bi uspjeli?**

#### **Opis**

Ova aktivnost pomaže ljudima da vide sve uzročnike zbog kojih projekat može otići u krivom pravcu. Ukoliko o njima budu razmišljali unaprijed, neki od uzročnika se mogu spriječiti.

#### **Situacije**

Ova aktivnost je pogodna kad je grupa lijena da planira stvari unaprijed ili ukoliko izgleda da male stvari ne idu kako treba. Također su pogodne kad postoji veliki nivo rizika sa projektom. Ova aktivnost će iznijeti rizike i pomoći ljudima da se pripreme da se nose sa njima.

#### **Ciljevi**

- Napraviti listu stvari koje mogu krenuti naopako tokom projekta
- Baviti se individualnim brigama i strahovima koje ljudi imaju u vezi projekta
- Početi se baviti sa nekim od problema koji su utvrđeni.

#### **Uputstvo za trenera**

Ova aktivnost daje najbolje rezultate kada su učesnici podstaknuti da se zabave i da razmišljaju na ekstravagantan način. Ideja nije da se razmišlja o stvarima koje bi mogle malo krenuti u krivom pravcu, nego da se razgovara o svim mogućnostima koje vode u pravu katastrofu. Na ovaj način se otkrivaju individualni i grupni strahovi, tako da se kasnije mogu sa njima suočiti.

#### **Vrijeme**

20 minuta.

#### **Materijal**

1. Flip chart ili tabla.
2. Markeri
3. Olovke i papir.

#### **Metoda**

1. Svaki učesnik treba da samostalno napravi listu od najmanje 5 stvari koje mogu krenuti krivo u projektu. Ukoliko nemaju neki određeni projekat, grupa se treba uopšteno fokusirati na projekte.

2. Nakon što učesnici završe svoje liste, dva dobrovoljca pišu na tabli ili /flip chart papiru ideje do kojih su došli učesnici dok ih oni čitaju sa listi. Pokušajte da se nadopunjuju, na primjer, ako neko kaže „mogli bismo izgubiti 50 000 na ovo“ a neko drugi kaže „100 000“ onda i to napišite na tablu.

3. Kada se približe kraju pisanja listi, podstaknite ih da odu korak dalje – prvo su razmislili o tome šta bi se moglo desiti da stvari krenu krivim pravcem, a sada treba da razmisle o tome šta bi se desilo da stvari *zaista* potpuno propadnu.

4. Sljedeći korak je da se napravi iskorak sa idejne faze u fokusnu fazu. Napravite jednu flip chart listu sa najozbiljnijim nesrećama i problemima koji se mogu pojaviti na projektu.

5. Onda, pored te liste, počnite sa pravljenjem dalje liste stvari koje se mogu napraviti da bi se spriječila svaka od nesreća. Kada ispune jednu stranicu, počnite sa trećom listom koja sadrži osobe koje mogu uraditi različite stvari da bi spriječili probleme. (Idealno bi bilo da se tri odvojena flip chart papira koriste za liste, ili da se koriste tri šire kolone na tabli). Nazivi kolona ili naslovi flip charta su:

*Nesreće*

*Kako ih možemo spriječiti*

*Ko ih može spriječiti.*

## **Brifing**

Podstaknite ljude da se posvete sprečavanju nesreće, ili nesreća općenito, tako što će preuzeti odgovornost nad određenim zadacima.

## 11

### **Kako? Kako?**

#### **Opis**

Ova aktivnost uvodi proces utvrđivanja neophodnih koraka da bi se realizovala moguća rješenja.

#### **Situacije**

Ova aktivnost se koristi pri procjenjivanju mogućih rješenja, ili određivanju čitavih koraka koji su potrebni za realizaciju rješenja. Proces kako to izvesti se također može koristiti da se naglase oni koraci u realizaciji koji će biti od najveće koristi.

#### **Ciljevi**

- Utvrditi sve aspekte realizacije mogućeg rješenja
- Procjeniti različita rješenja
- Utvrditi ključne korake u procesu realizacije.

#### **Uputstvo za trenera**

Ovaj proces je sličan aktivnosti „Zašto?Zašto?“ u dijagramu. Potencijalno rješenje se analizira tako što se ponavlja pitanje „Kako“ sve dok se ne stvori kompletna slika praktične realizacije rješenja. To se onda može procjenjivati naspram „Kako?Kako?“ dijagrama za druga moguća rješenja da bi se odredilo najpogodnije rješenje za tu situaciju. Analiza dijagrama će također naglasiti ključne faktore u realizaciji gdje se može postići najbolji efekat.

Kontinuirano ponavljanje pitanja može biti dosadno ukoliko učesnici ne rade u opuštеноj atmosferi. Nekoliko listova flip chart papira i sistemačno bilježenje informacija je neophodno.

#### **Vrijeme**

45 do 60 minuta.

#### **Materijal**

1. Flip chart
2. Markeri.

#### **Metoda**

1. Napišite koje rješenje treba analizirati, na lijevoj strani papira.

2. Učesnicima postavite pitanje „Kako?“, i zapišite sve odgovore, u skladu sa formatom koji je dat u opisu vježbe.
3. U prvom krugu uzmite svaki odgovor i postavite pitanje „Kako?“ opet i zapišite odgovore.
4. Izvedite proces pitanja „Kako?“ nekoliko puta dok više odgovori ne budu primjereni. Svi odgovori se moraju zakačiti na tablu i biti vidljivi. Zapamtite da označite strane da bi ih mogli kasnije koristiti u drugim vježbama. Mogu se otkucati i sačuvati u fajlu na kompjuteru po potrebi.
5. Ostavite vremena da se upiju sve informacije i da učesnici prođu kroz čitav dijagram „Kako? Kako?“. Utvrdite koliko odgovora na pitanje „Kako“ se ponavljaju više puta te ih naglasite. Oni predstavljaju ključne elemente u procesu realizacije.

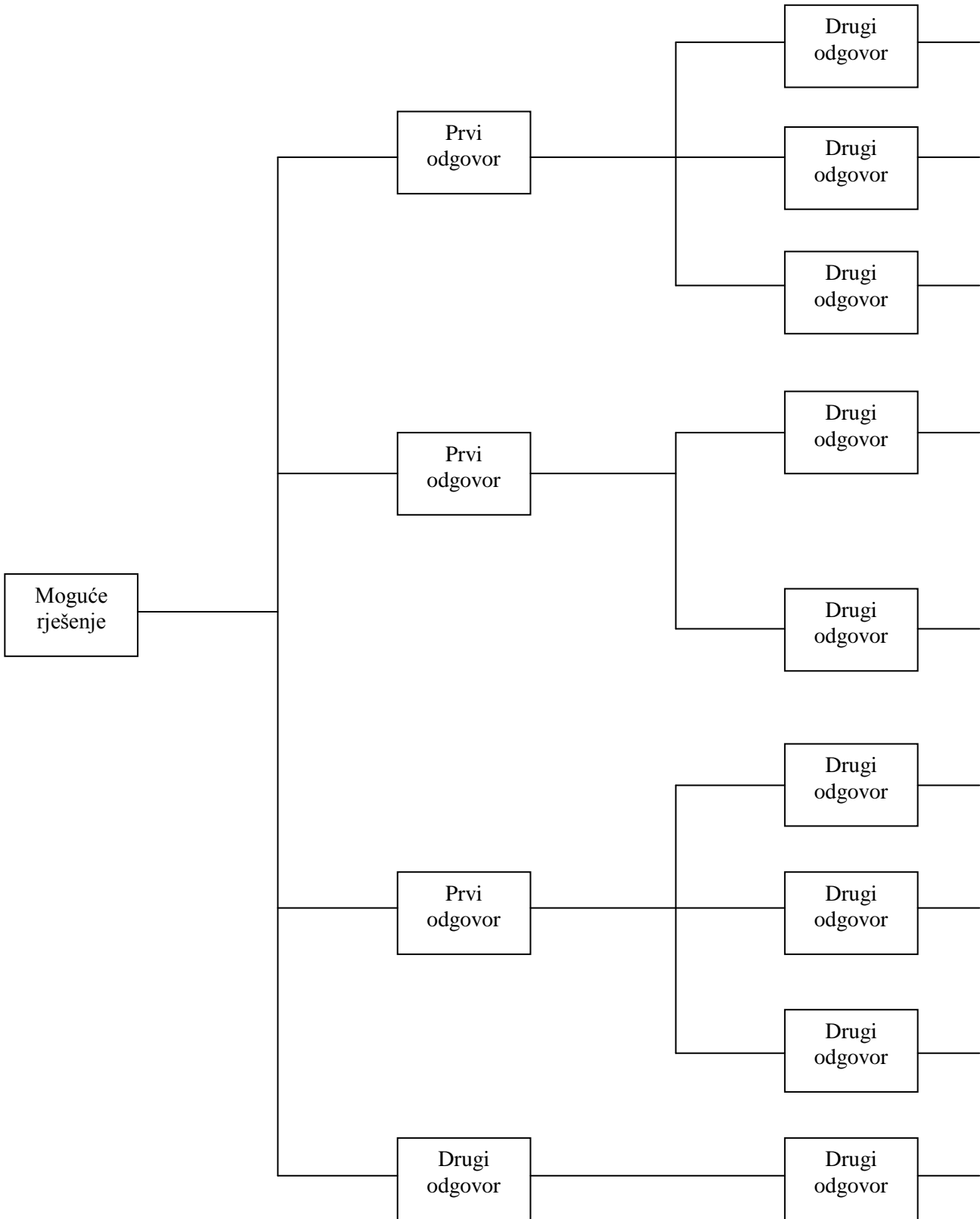


### Primjer dijagrama „Kako?Kako?“

**Kako?**

**Kako?**

**Kako?**



## Idealna kada za kupanje

### Opis

Ova aktivnost je praktična i zanimljiva demonstracija kreativnog rješavanja problema unutar grupe. Ovom aktivnošću se stiče iskustvo o analizi problema, razvoju novih opcija za slične postavke te se može organizovati u obliku takmičenja između timove unutar veće grupe.

### Situacije

„Idealna kada za kupanje“ je aktivnost sa kojom se stiče praksa u prepoznavanju, definisanju i spoznavanju stvarnog problema ili prilike, smišljanju opcija i rješenja, biranju najbolje opcije, definisanju akcionih koraka, delegiranju pod-zadataka i razvijanju praćenja ili kontroli s kojom se postižu svi zadaci u raspoloživom vremenu.

### Ciljevi

- Razviti vještinu analize i rješavanja problema
- Ispitati dinamiku grupe kad se radi na određenom problemu
- Utvrditi kako neki poznati predmet može izgledati ukoliko mu se pristupi na drugačiji način i tako saznati da se može bolje iskoristiti, biti udobniji ili funkcionalniji
- Demonstrirati efekte takmičenja i vremenskih ograničenja na proces rješavanja problema.

### Uputstvo za trenera

Projektni timovi su dobili identične upute kako trebaju da smisle i opišu dizajn nove kade za kupanje koja treba da zadovolji određene kriterije koji se odnose na uobičajene pritužbe i nedostatke na standardne kade. Trebaju da diskutuju i razmatraju svaki konkretan ili praktičan problem oko dizajna i proizvodnje prije nego što se slože o izgledu novog proizvoda. Svaki tim ima zadatak da predstavi kratku prezentaciju o svom novom konceptu kade za kupanje kojim se naglašavaju specifične osobine i pogodnosti.

Moguće je da ćete htjeti snimiti taj proces kamerom da bi se mogla izvršiti detaljna analiza i prikupiti povratne informacije. Gledanje video snimka nije predviđeno u vremenskoj procjeni, i obično će trebati duplo više vremena nego sama aktivnost.

Da bi podstakli takmičarski duh među timovima, mogu se dodjeljivati nagrade i glasati za najbolji dizajn od strane cijele grupe. Bilo koji drugi oblici priznanja uspješnim timovima se također trebaju razmotriti.

### Vrijeme

Jedan sat i trideset minuta ukupno

- 50 minuta da se kreira koncept i pripremi kratka prezentacija

- 10 do 15 minuta za prezentacije svih grupa u plenumu
- 15 do 20 minuta da se pregleda proces za rješavanje problema

## **Materijal**

1. Flip chart ili tabla
2. Markeri

## **Metoda**

1. Podijelite grupu u timove sa po četiri do osam učesnika. Za svaki tim treba obezbijediti jedan radni prostor, u ovisnosti od cjelokupne veličine grupe.
2. Podijelite po kopiju opisa vježbe za svakog učesnika. Pobrinite se da svi timovi jasno razumiju upute i da su spremni da pripreme kratki koncept i prezentaciju o dizajnu proizvoda.
3. Za pripremu koncepta dizajna i prezentaciju u timovima potrebno im je do 50 minuta. Tokom tog vremena, vi trebate posmatrati proces i ta zapažanja iskoristiti u brifingu.
4. Pozovite cijelu grupu i svaki tim pitajte da naizmjenično predstave svoje dizajne uz pomoć flip charta ili drugih pomagala.
5. Timovi se trebaju vratiti u svoje grupe sa kojima su planirali koncept da bi pregledali proces usmjeren ka rješavanju problema. Za ovaj pregled im je potrebno pet do deset minuta.

## **Brifing**

Sastavite cijelu grupu zajedno da bi pregledali proces, s tim da navedu specifične primjere o tome kako različite grupe rade ka definiranju problema ili prilike, razvoju opcija i odabira/odobrenja najbolje opcije. U ovoj fazi veoma su bitna opažanja trenera.

## **Izgled idealne kade za kupanje:**

### **Upute za timove**

Upoznati ste sa uobičajenim izgledom kade za kupanje, koja je uglavnom napravljena od metala ili fiberglasa, sa čudno oblikovanim česmama. Ponekad su ili premale ili prevelike. Svi mi se ponekad iznerviramo zbog standardnih kadi.

Zamislite da vas je angažovao poznati proizvođač da dizajnirate novi izgled kade prema sljedećim specifikacijama:

- a) Kada ne smije biti napravljena niti od metalnog niti plastičnog materijala.
- b) Ne smiju se vidjeti okovi.
- c) Morate osmisliti inovativni način za punjenje kade vodom.
- d) Mora imati razuman rok trajanja.

- e) Mora biti efikasna u smislu potrošnje energije.
- f) Treba biti razumne cijene.
- g) Mora biti apsolutno luksuznog izgleda.

Imate 50 minuta da osmislite i kreirate svoj dizajn.

Nakon 50 minuta svi timovi će se sastati da predstave i kritiziraju svoje dizajne. Svaki tim će uraditi dvo-trominutnu prezentaciju cijeloj grupi koja će da pokriva sljedeće stavke:

- Ime proizvoda
- Unikatne osobine i pogodnosti za kupca
- Strategiju marketinške komunikacije za ovaj novi proizvod
- Prednost proizvoda nad ostalim proizvodima na tržištu.

## 13

### **Analiza utisaka**

#### **Opis**

Ova aktivnost otkriva kakve utiske neka situacija može ostaviti na ljude.

#### **Situacije**

Ova aktivnost bi se inače radila u početnoj fazi procesa rješavanja problema da bi se lakše definisao sam problem. Međutim često se mnoge situacije i pitanja ne postavljaju na pravi način i samim tim tehnike rješavanja problema ne funkcioniraju.

#### **Cilj**

- Otkriti kako situacija utiče na ljude.

#### **Uputstvo za trenera**

U ovoj vježbi, osobe koje su pogođene nekom situacijom poistovjećuju se na svoja lična iskustva u odnosu na ovaj problem, a onda porede zajedničke tačke i razlike. Jedna od osnovnih mana u ovoj sesiji je što priče mogu biti ponekad previše općenite, tako da trebate biti spremni da izvučete detaljne informacije.

#### **Vrijeme**

1 sat.

#### **Materijal**

1. Flip chart ili tabla
2. Markeri

#### **Metoda**

1. Sastavite grupu ljudi koji su bili pogođeni nekom situacijom, problemom ili pitanjem koje razmatrate.
2. Pitajte učesnike da što detaljnije opišu utisak kakav je trenutna situacija na njih i ostale učesnike ostavila.
3. Ključne tačke pojedinačnih priča se trebaju sažeti i napisati na flip chartu.
4. Uporedite sličnosti i razlike u njihovim pričama. U diskusiji, postignite dogovor oko stvarnog problema i koraka koji se moraju poduzeti.

## **Brifing**

Ova aktivnost treba da pokaže efikasnost pričanja priče u procesu rješavanja problema, kao i važnosti definiranja pravog problema prije nego što se krene sa traženjem rješenja. Sve nove informacije do kojih se dođe na ovaj način često pomažu da se situacije ponovo postave i štede vrijeme i trud koji bi se u protivnom potrošio u pokušaju rješavanja pogrešnog problema.

## **Inovativni dijalog**

### **Opis**

Ova aktivnost se sprovodi u parovima, a pruža brz i efikasan način da se dođe do inovativnog rješenja nekog problema kojeg ima jedan par.

### **Situacije**

Ova aktivnost se koristi kad su nam potrebna različita mišljenja o nekom određenom problemu ili situaciji da bismo došli do inovativnih rješenja. Brzina ove aktivnosti u kreiranju akcionog plana za moguće rješenje čini ovu aktivnost veoma korisnim alatom u bilo kojoj situaciji u kojoj se rješava određeni problem.

### **Ciljevi**

- Doći do brzog inovativnog rješenja problema
- Izbjeći uobičajeni otpor na predložene opcije.

### **Uputstvo za trenera**

Ova se aktivnost oslanja na dva elementa u procesu svog uspjeha. Prvo, postoji striktna vremenska granica u različitim koracima. To podstiče učesnike da skrate opis problema i mogućih rješenja na najosnovnije, i samim tim izbjegavaju sklonost da jedni druge ubjeđuju ili da detaljišu svoja izlaganja. Drugi element je da se osoba sa problemom prisili da uvijek prvo razmotri pozitivnu stranu svakog prijedloga. Tako ćemo prevazići naklonost koja nam nalaže da prvo sagledamo prigovore i negativnu stranu svega. Korištenjem početne fraze „Kako da „ kad izražavamo svoju zabrinutost i rezervisanost također pomaže da se diskusija fokusira na pozitivnu stranu. Na primjer, „To neće prihvatiti uposlenici“ je negativna rečenica i ona treba postati “Šta da učinimo da uposlenici to prihvate?“, i tako dozvoljavamo da se diskusija okrene ka mogućnostima.

U sprovođenju ove aktivnosti, morate uraditi detaljni brifing o gore navedenim dvjema tačkama, a onda olakšati sesiju tako što ćete se pobrinuti da se učesnici pridržavaju pravila i vremenskog ograničenja.

### **Vrijeme**

15 minuta.

### **Materijal**

Kopije opisa i situacija u vježbi.

### **Metoda**

1. Podijelite učesnike u parove. Jedan učesnik će biti osoba sa problemom koja pokušava iznaći rješenje, a druga osoba će da glumi savjetnika u tom procesu i on/ona će savjetovati

drugu osobu ka mogućem rješenju. Za ulogu savjetnika nisu potrebne posebne savjetodavne vještine.

2. Napravite uvod u aktivnost i podijelite prvi prilog osobi koja ima problem a drugi prilog savjetniku. Naglasite vremensko ograničenje za svaki od koraka te pravila za korak 3 u dokumentu koji nalažu da se prvo utvrdi pozitivna strana.

3. Počnite sa aktivnošću, i posavjetujte parove o vremenu koje im je ostalo i procesu, po potrebi.

4. Na kraju jednog kruga „Inovativnog dijaloga“, možda ćete htjeti ponoviti aktivnost ali da zamjenite uloge osobe koja ima problem i osobe koja ima ulogu savjetnika.

### **Brifing**

S obzirom da je sam stil ove aktivnosti kratak, tako i brifing treba biti kratak. Pitajte učesnike da razmisle i podijele sa drugima tri pozitivne osobine koje su im se svidjele u ovoj aktivnosti. Onda ih pitajte za nedoumice koje imaju u vezi aktivnosti. Naglasite da brzina i lakoća procesa čini ovu aktivnost pogodnu za sve situacije u kojima rješavamo problem.



## Inovativni dijalog: radni list za osobu sa problemom

Ova aktivnost u rješavanju problema se može izvršiti za 15 minuta a fokusira se na inovativna rješenja i realizaciju plana za problem koji imate. Da biste ovo postigli, morate se striktno pridržavati vremenskog ograničenja i koraka koji su dole prikazani. Radit ćete sa još jednom osobom koja će biti vaš lični savjetnik i koja također se mora pridržavati procesa i vremenskog limita. Na kraju ove aktivnosti možete birati da li da nastavite sa predloženim rješenjem ili da razmotrite i alternativna rješenja. Veoma je važno da oboje preduzmete odgovornost nad poštivanjem procesa i vremenskog limita.

<p>Razmislite o problemu kojeg trenutno imate. Problem mora biti neki kojeg želite podijeliti sa drugom osobom koja će vam pomoći u pronalasku rješenja. Iskoristite prazan prostor desno da zabilježite sve odlike problema – imate samo dvije minute da opišete problem svom savjetniku, pa zato zabilježite samo najosnovnije odlike i informacije.</p>	
--	--

**Korak 1** Opišite problem i osnovne početne informacije svom savjetniku. Imate samo *dvije minute*. Savjetnik smije pitati samo za *pojašnjenja*.

**Korak 2** Savjetnik ima samo dvije minute da predloži rješenje za vaš problem. *Tokom prve dvije minute* trebate pažljivo slušati prijedlog, praviti zabilješke u prostoru s desne strane, ukoliko želite. U ovoj fazi ne trebate komentarisati niti kritikovati predloženo. *Možete pitati samo za pojašnjenja*.

<p><b>Korak 3</b> Nabrojte tri pozitivne odlike o rješenju koje je predložio vaš savjetnik. Podijelite ih sa svojim savjetnikom.</p> <p>A onda zabilježite sve rezerve (nedoumice) koje imate o predloženom rješenju, te ih podijelite sa savjetnikom. Svoje rezerve izrazite uz pomoć fraze „Kako da“ jer će na taj način diskusija biti pozitivna. <i>Morate reći koje su tri pozitivne odlike prije nego što kažete koje imate rezerve prema prijedlogu.</i></p> <p><i>Za ovaj korak imate tri minute.</i></p> <p><b>Korak 4</b> Sa svojim savjetnikom razradite predloženo rješenje u izvodljiv radni plan. Nadograđujte se na pozitivne odlike koje su navedene u trećem koraku, i radite na tome da prevazidete sve eventualne nedoumice tako što ćete odgovarati na „kako da“ pitanja.</p> <p>Zapišite zabilješke po potrebi.</p> <p><i>Možete balansirati dozvoljeno vrijeme unutar 15 minuta, što znači da bi za ovaj korak trebalo da uzmete 8 minuta.</i></p>	<p><b>Pozitivna odlika 1:</b></p> <p><b>Pozitivna odlika 2:</b></p> <p><b>Pozitivna odlika 3:</b></p> <p><b>Nedoumice:</b></p>
--	--

## **Inovativni dijalog: radni list za savjetnika**

Ova aktivnost u rješavanju problema se može izvršiti za 15 minuta a fokusira se na inovativna rješenja i realizaciju plana za problem koji imate. Da biste ovo postigli, morate se striktno pridržavati vremenskog ograničenja i koraka koji su dole prikazani. Imate ulogu savjetnika koji treba da identificira problem i u isto vrijeme prati isti striktni proces i dozvoljeno vrijeme. Na kraju aktivnosti osoba koja ima problem može da izabere da li da realizira predloženo rješenje ili da razmisli o alternativama. Veoma je važno da oboje shvatite da imate odgovornost da pratite korake u procesu i vremenski limit.

**Korak 1** Osoba koja ima problem treba da u dvije minute vama opiše svoj problem i najosnovnije informacije. Za to vrijeme vi trebate pažljivo slušati kako osoba opisuje problem, praviti zabilješke u prostoru desno (ukoliko želite). U ovoj fazi ne trebate komentarisati niti kritizirati. *Možete pitati samo za pojašnjenja.*

**Korak 2** U ulozi savjetnika, i na osnovu informacija koje su vam date o problemu, sada trebate predložiti moguće rješenje. To rješenje treba biti inovativno ali praktično, i bazirano na vašem iskustvu i prvoj reakciji na problem. Iskoristite prostor pored da zabilježite bilo kakve ideje.

Svom partneru recite prijedlog.

*Imate samo dvije minute.*

Za to vrijeme partner može pitati samo za pojašnjenja.

**Korak 3** Osoba koja ima problem će sada odgovoriti koje su to tri pozitivne odlike vašeg predloženog rješenja, zajedno sa eventualnim rezervama.

*Tri pozitivne odlike moraju biti prije rezervi, a rezerve se iskazuju sa „Kako da“ rečenicama.*

*Za ovaj korak imate tri minute.*

Iskoristite prostor pored za sve zabilješke.

**Korak 4** Sa svojim partnerom razradite predloženo rješenje i pretvorite svoje ideje u radni plan. Nadograđujte se na pozitivne odlike identificirane u trećem koraku i radite na tome da prevaziđete eventualne rezerve.

Napravite bilješke u prostoru pored.

*Možete balansirati vrijeme unutar 15 dozvoljenih minuta, tako da za ovaj korak izdvojite 8 minuta.*

**Pozitivna odlika 1:**

**Pozitivna odlika 2:**

**Pozitivna odlika 3:**

**Rezerve:**

## **Ogroman zadatak**

### **Opis**

Pva aktivnost podrazumijeva rad u timovima, koji su, ili koji rade i uče već neko vrijeme (dva dana i više) skupa. Aktivnost je osmišljena kao medij koji ujedinjuje nekoliko tema i pitanja koja su bitna za zadatak, i koristi se kao sredstvo kojim se izražavaju individualna i timska shvatanja i osjećanja o nekoj situaciji u kojoj se nalaze.

### **Situacije**

Ova aktivnost se može koristiti da se sabere sve naučeno na kraju kursa ili programa, fokusira tim na budućnost, kombinirajući različite nastavne jedinice u jednu temu, razvijajući kreativnu upotrebu medija da bi se poslala poruka i istražila osjećanja.

### **Ciljevi**

- Ujediniti nekoliko različitih dijelova iskustva u jednu cjelinu
- Pokazati pozitivan pogled na buduće mogućnosti neke situacije
- Istražiti lična osjećanja i pronaći načine da se ona izraze na ne-prijeteći način
- Razviti kreativne uvide u organizacione i timske probleme i pitanja.

### **Uputstvo za trenera**

Trebat ćete da planirate unose trening kursa da biste ih povezali sa sesijama za planiranje i završavanje ogromnog zadatka (vidjeti korak 1). Izgled ove aktivnosti je takav da se izvodi u grupama u kojima je timski rad dio cilja, i gdje je neophodno imati kreativan pogled na buduću organizaciju i smjer.

Ukoliko u grupi ima više od 8 članova, mogu se formirati dva tima koji će da prave svoje video zapise i tako podsticati takmičarski duh. Različite perspektive također mogu pružiti korisne informacije za buduće debate. Očigledno je da ako se radi o više od jedne grupe da treba obezbijediti video opremu za svaku grupu.

„Ogroman zadatak“ se također može uvesti i planirati za svaku drugu aktivnost, ali na takav način da sjedinjuje nekoliko ciljeva učenja. U nekim situacijama, cjelokupna priprema se treba prilagoditi prirodi učenja ove vježbe te samoj organizaciji.

### **Vrijeme**

4 sata koja se rasporede tokom trajanja vježbe ili trening kursa.

### **Materijal**

1. Oprema za snimanje videa.
2. Flip chart papiri i olovke.
3. Drugi resursi koje prikupi grupa
4. Dokumenti – prilozi.

## **Metoda**

1. Napravite raspored za vježbu „Ogroman zadatak“. Raspored treba da sadrži podjelu nekoliko radnih grupnih sesija po 30 i 45 minuta dok grupa radi zajedno, na primjer tokom trening kursa. Jedna sesija od 30 minuta se treba uraditi na početku kad se tek uvodi „Ogroman zadatak“ i kad se radi uvodno planiranje (koraci 2 i 3). Snimanje videa traje između 45 i 60 minuta i treba se uraditi na kraju, a nakon toga je potrebno vrijeme da se video snimak odgleda, i uradi briefing aktivnosti na samom kraju (koraci 4 i 5). Također odredite i druge stvari koje grupa može raditi tokom planiranja i rada. Te vježbe uglavnom trebaju biti nakon specifičnih unosa ili aktivnosti koje imaju direktnu važnost za „Ogroman zadatak“. Ove sesije trebaju trajati između 10 i 20 minuta.
2. Podijelite dokument u prilogu vježbe i predstavite vježbu „Ogroman zadatak“. Nakon što su učesnici imali vremena da pročitaju dokument, podijelite prilog, koji će objasniti osnovni proces za izvršavanje „Ogroman zadatak.“
3. Odgovorite na sva pitanja koja traže pojašnjenja o procesu, a onda ostavite grupe da počnu sa planiranjem. Za to vrijeme, pokušajte da ne upućujete timove što se tiče sadržaja videa, i tako im ostavite kreativnu slobodu da snime ono što žele. Budite spremni da im pomognete u procesu i tehničkoj pripremi.
4. Prije nego što grupe počnu sa snimanjem video zapisa, podsjetite ih na neke od stavki u prilogu.
5. Briefing počnite gledanjem video snimaka, i izdvojite osnovne stavke do kojih je timski rad došao, kao i sve ciljeve vježbe pogotovo ukoliko su došli do nekih kreativnih ideja za budući razvoj tima i organizacije.

## **Ogroman zadatak**

Rukovodstvo je odlučilo da naprave video snimak koji će javnosti prikazati kreativnost i buduću strategiju naše organizacije.

Također su odlučili da video snimak ne prati uobičajene, skupe načine koji podrazumijevaju angažovanje profesionalne reklamne agencije ili producentske kuće, već da pusti svoje uposlenike da ispričaju svoju priču.

Dakle, vaš zadatak je da napravite video snimak u trajanju od 10 do 15 minuta koji će da promovira našu organizaciju spoljnom svijetu.

Nažalost, vrijeme koje imate na raspolaganju nije veliko, jer se video mora završiti dok smo zajedno. Stoga se planiranje, snimanje video snimka mora završiti na vrijeme, a u isto vrijeme završiti i ostale planirane obaveze.

### **Ogroman zadatak: Kako da to uradimo?**

Dok smo zajedno, dobit ćete sredstva za rad i vrijeme za koje treba da planirate i napravite video snimak. Na početku isplanirajte šta treba uraditi, upoznajte se sa opremom, te odredite šta vam je još potrebno da biste završili video snimanje.

### **Planirajte video snimka**



Određen broj savjeta tokom programa će vam pomoći u smišljanju sadržaja video snimka i procesa snimanja videa. Sljedeće upute će vam pomoći u planiranju:

- Budite vizuelno kreativni, televizija je medij vizualizacije i pokreta. Izbjegavajte previše „priče“ bez akcije.
- Budite realni, nemate previše vremena. Trebat će vam više vremena da napravite petominutni video snimak nego što mislite.
- Ne nastojte napraviti tehničko savršenstvo; oprema i alat vam to ne dozvoljavaju.
- Priča; tj, koristite naslove i slike sadržaja ideje, a ne tekst.
- Uхватite ideje i probe videom, oni će vam pomoći da vidite šta „funkcioniše“, i također ćete steći iskustvo u korištenju opreme. (preuveličajte visinu glasa i pokreta na snimku. Video snimak inače smanji ton i pokret, tako da normalni govor i pokreti izgledaju dosadno i nezanimljivo).
- Nemojte se odlučiti prerano za neku ideju; neka sve opcije budu otvorene. Ne pokušavajte da pretrpate previše ideja u jedan snimak.
- Zapamtite da provjerite okruženje u kojem snimate – osvjetljenje će možda biti problem, možda će biti buke u pozadini. Pobrinite se da možete koristiti opremu i da je fizičko izvodljivo snimiti to što želite.
- Iskoristite svoj utjecaj i vrijeme koje imate na raspolaganju da dobijete sav alat i resurse.

## 16

### **Spjalice**

#### **Opis**

Ova aktivnost ilustrira uobičajene prepreke pred kreativnim razmišljanjem – ali prati uobičajena pravila. Proces koji se koristi u kreiranju nekoliko različitih mogućnosti se može primjeniti na više situacija.

#### **Situacije**

Ova brza aktivnost se može koristiti da se pokaže kako uobičajeno razmišljanje može da filtrira velik broj mogućih opcija u nekoj situaciji. Pošto je aktivnost brza i zabavna, i ne zahtjeva pripremu već kratki brifing, također se može koristiti da se razbije led na početku kursa.

#### **Ciljevi**

- Pokazati kako konvencionalno razmišljanje može blokirati kreativne ideje
- Pokazati načine na koje se može prevazići konvencionalno razmišljanje.

#### **Uputstvo za trenera**

Glavni dio ove aktivnosti je da se diskusija iskoristi da bi se naglasila pravila i konvencije koje vode naš razum da eliminiše mnoge mogućnosti u rješavanju problema. Postoji veoma jaka tendencija da se pridržavamo samo očekivanog, i da limitiramo problem na samo očigledna rješenja.

Potrebne su samo osnovne vještine za praćenje kreativnog slobodoumnog procesa od strane trenera da bi adekvatno pomogao u sesiji, pogotovo u koracima 4 i 5.

#### **Vrijeme**

30 minuta.

#### **Materijal**

1. Spjalice.
2. Olovke i papir.

#### **Metoda**

1. Pokažite spjalicu grupi.
2. Pitajte ih da svako ponaosob u dvije minute zapiše što više upotreba za jednu spjalicu.

3. Kad isteknu dvije minute, neki će učesnici i dalje pisati, dok će neki već završiti. Predložite onima koji se više ne mogu sjetiti niti jedne upotrebe da zapišu što više upotreba koje se ne mogu primjeniti spajalicama. Da bi ovu listu završili imaju dodatne dvije minute.

4. Sada zaustavite grupu, čak iako učesnici i dalje pišu. Uporedite njihove liste. Mnogi od njih će imati mali broj upotreba, jer su se ograničili na očigledne i konvencionalne upotrebe spajalice (spaja listove papira). Neki od njih će pak staviti i kreativnije načine upotrebe spajalice (na primjer, ako ih izravnamo, naoštrimo krajeve, dodamo još neke spajalice itd). To su primjeri kada ljudi ruše standardne načine razmišljanja da se stvari mogu koristiti samo u najočiglednijim upotrebama.

5. Na kraju, pogledajte listu sa upotrebama koje se nemogu primjeniti spajalicama. Za većinu učesnika, ova će lista biti duža nego prethodna. Neke od stvari koje su navedene na ovoj listi se možda nalaze na nečijoj listi za upotrebu. Ali te su rezultat toga što je neko razmišljao slobodnije, i nije čekao na odobrenje da promjeni neke pretpostavke. Ali neke od stvari navedene u ovoj listi se ne mogu prevesti u prethodnu listu, ali u većini slučajeva, moguće je prilagoditi spajalicu na način da to omogućimo. Uobičajene modifikacije bi bile da istopimo spajalice, obojimo, spojimo, probušimo rupe, skupimo veliki broj spajalica, napravimo jednu veliku, isječemo u male komadiće itd.

### **Brifing**

Svrha ove vježbe je da se pokaže kako mnoge osobe traže samo ono što je očigledno. Ova vježba dokazuje da ukoliko se pitamo „Šta ako“, da će se broj opcija povećati a sve pretpostavke staviti u znak pitanja. Ako osoba uspije da ovaj proces primjeni u druge situacije i probleme, onda će doći do velikog broja ideja od kojih se jedna ili dvije ideje mogu izdvojiti i unaprijediti.

## Zagonetke

### Opis

Ova aktivnost uvodi niz vizuelnih zagonetki koje demonstriraju neke od ličnih perцепcijskih prepreka ka kreativnosti.

### Situacije

Zagonetke se mogu koristiti da bi se pokazale neke najčešće prepreke ka kreativnosti, kao što je davanje samo očiglednih odgovora i pretpostavki koje ograničavaju razmišljanje.

Također se mogu koristiti da se razbije led ili kao vježba za zagrijavanje za vježbi rješavanja problema.

### Cilj

- Pokazati neke od najčešćih prepreka do kreativnosti.

### Uputstvo za trenera

Ovo su rješenja za neke od zagonetki koje se koriste u ovoj aktivnosti.

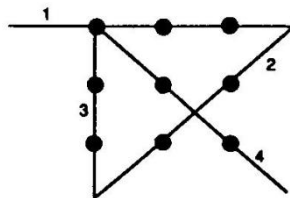
#### *Zagonetka 1*

U zagonetki 1 očigledni odgovor je 16. (Ili brzim zbirom kvadrata ili da primjetite da na svakoj strani ima po jedan kvadrat i pomnožite  $4 \times 4 = 16$ .) Neki će stati na ovom odgovoru. Ali kvadrati sami po sebi čine jedan kvadrat, što sve ukupno čini 17. Odavde će neki pojedinci shvatiti da u slici postoji više nego što se pomisli u prvi mah, i primjetit će da se mogu napraviti i drugačije kombinacije – četiri mala kvadrata prave jednu grupu kvadrata, devet malih kvadrata skupa čine jedun grupu ... odgovor ubrzo postaje 30. Većina grupa koje primjete posljednje kombinacije će stati na 30, ustvari moguće je da će se broj povećavati sve više ukoliko se razmotri dužina linija . . . svako križanje pravi još jedan kvadrat, a dobija se još više kvadrata ukoliko se izmjeri unutrašnja i spoljna debljina linija. Ukoliko se prati ova linija razmišljanja, ubrzo postaje jasno da se više kvadrata može napraviti ukoliko se uračuna debljina dvije od linija, a ne četiri u svakom od kvadrata koji su prvobitno sračunati u odgovoru 30. Konačno odgovor postaje preko 200!

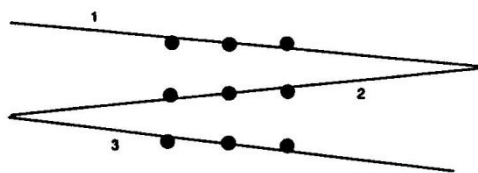
Ova zagonetka pokazuje kako se ljudi ograničavaju tako što traže samo očigledni odgovor.

#### *Zagonetka 2*

Zagonetka 2 je klasični primjer kako jedan šablon može da nametne određene barijere koje je kasnije teško prevazići. Šablon kojeg većina osoba odmah vidi je devet tačkica koje prave kvadrat. Nakon toga se odmah ograničavaju da misle kako se mogu udružiti tačkice unutar kvadrata (to se ne može napraviti ukoliko se uzmu četiri linije i saberu bez varanja, iako se može napraviti sa samo jednom linijom, kao što će kasnije biti objašnjeno). Ukoliko se razmišlja izvan samoizazvanih ograničenja, mnogo ljudi će uspjeti da pronađu četverolinijsko rješenje.



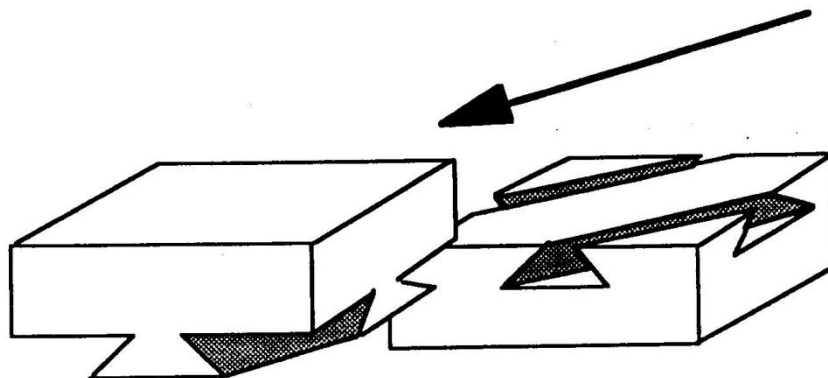
Trećelinijsko rješenje nije tako lako, ali prati isti proces razbijanja samoizazvanih barijera. Svaka od tački završava u jednom mjestu, tako da se može nacrtati linija koja prolazi kroz svaku tačku, ali ne mora kroz centar, čime se opet ruši još jedna od ograničavajućih pretpostavki da linije moraju proći kroz centar tački.



Jedno-linijska rješenja zahtjevaju da se još veći broj pretpostavki zapostavi te da se kreativnije razmišlja. Neki od dosadašnjih odgovora podrazumijevaju dvodimenzionalnu barijeru – ili da se papir presavije tako da se tačke ili preklapaju ili da se napravi jedna prava linija i da se jedna linija provuče kroz svih devet, ili da se od papira napravi cilindar i povuče linija, kao u trolinijskom rješenju, koji onda formira spiralu. (Ukoliko pratimo ovu pomalo ludu ideju također se može papir staviti na pod i nacrtati linija okolo, i opet se svih devet tački mogu povezati jednom linijom.) Druga pretpostavka je u debljini linije – sve se tačke mogu povezati sa jednom jako debelom linijom.

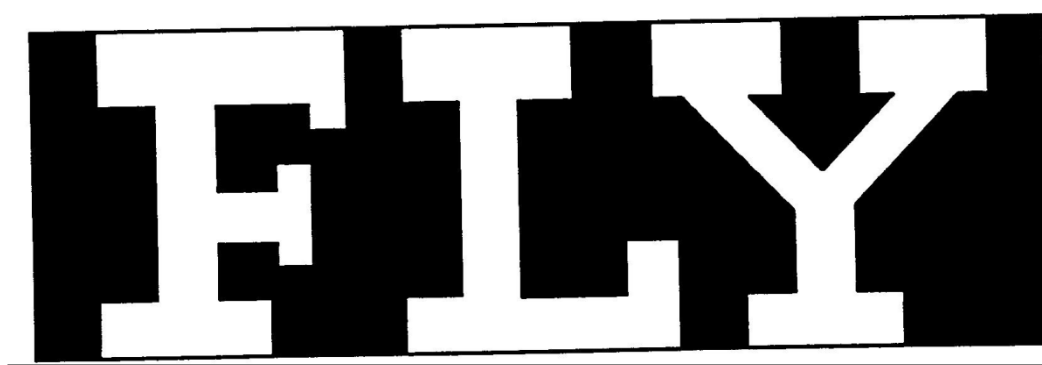
### Zagonetka 3

Zagonetka 3 ima samo jedan odgovor koji neće uništiti niti oštetiti kutiju. Na prvi pogled, poklopac kutije se ne može skinuti jer je povezan sa bočnim stranama. Pretpostavka je da spojevi idu preko kutije sa prednje strane ka vani i sa desne na lijevu stranu. Presjeci unutar kutije zapravo idu sa prednje na bočnu stranu i sa stražnje na bočnu stranu, tako da se poklopac može otvoriti dijagonalno.



### Zagonetka 4

Zagonetka 4 je vizuelni zadatak. Ono što se očekuje je da je zagonetka u crnom i bijelom – ovo je kako inače čitamo i očekujemo da se riječi pišu (na primjer ova stranica). Kada se suočimo sa pet crnih oblika na bijeloj pozadini, većina ljudi će pokušati da od toga napravi neki oblik ili značenje. Grupe koje se bave tehnikom će uglavnom pokušati da spoje oblike zajedno. Ukoliko obrnemo prvobitnu pretpostavku i očekivanja, možemo naći neki smisao u bijelim oblicima – oni čine slova.



#### **Vrijeme**

Pet do deset minuta za svaku zagonetku.

#### **Materijal**

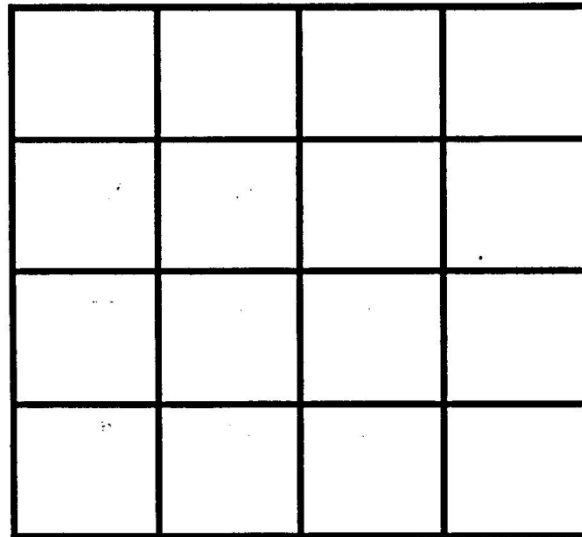
Opis i uputstvo za trenera.

## **Metoda**

1. Naizmjenično podijelite svaku zagonetku, prateći istu proceduru za svaku. Pitajte grupu da samostalno pokušaju i riješe svaku zagonetku na brz način.
2. Nakon što svakome date po dvije do tri minute da razmisle, razbijte grupu u parove ili trojce da bi nastavili da rade na rješavanju zagonetke.
3. Nakon dodatne dvije ili tri minute diskusije u manjim grupama, pitajte za predložena rješenja. Ukoliko niko nije uspio da riješi zagonetku, nagovijestite rješenje uz malu pomoć (poput „Šta pretpostavljate da je rješenje?“ ili „Pokušajte da razmišljate van onoga što vidite u prvi mah“) i dajte im još pet minuta da pokušaju riješiti zagonetku, ili im otkrijte rješenje.
4. Razgovarajte o tome kako se dođe do rješenja. Koji su proces učesnici pratili da bi došli do odgovora? Koji se generalni zaključci mogu iznijeti o tome kako ljudi inače razmišljaju što ograničava njihovu slobodu razmišljanja? Kakve su prepreke u razmišljanju našli?

*Zagonetka 1*

Koliko kvadrata vidite u shemi ispod?

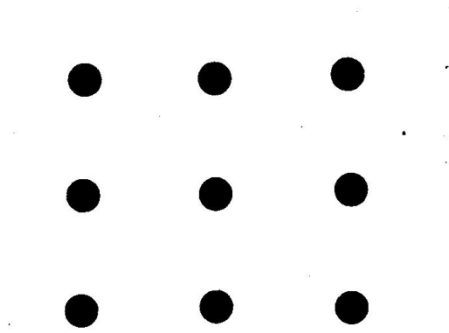


Ovdje napišite svoj odgovor: \_\_\_\_\_



## Zagonetka 2

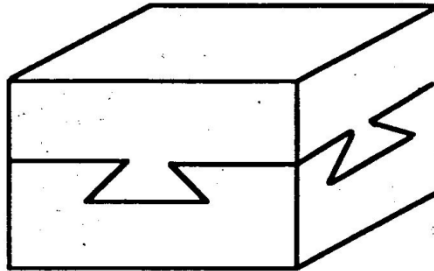
Spojite devet tačaka koristeći četiri prave linije a da ne podižete olovku sa papira.  
(podebljavanje jedne linije se računaju kao dvije linije).



Ukoliko ste uspjeli za izvršite zadatak sa samo četiri linije, da li možete spojiti devet tačaka sa samo tri linije? Sa jednom?

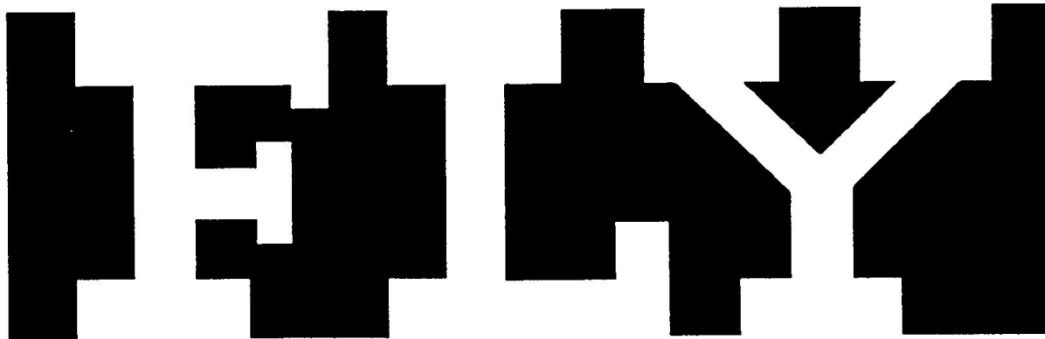
### Zagonetka 3: tajna kutija

Crtež ispod predstavlja čvrstu drvenu kutiju koju je napravio jedan tesar za čuvanje vrijednih stvari. Spojnica između poklopca i baze se ponavlja sa svih strana. Kako ćete skinuti gornji dio sa kutije?



### Zagonetka 4

Šta vidite u ovom dijagramu?



## Posljedice problema

### Opis

Ovo je aktivnosti s asocijacijama u kojoj se učesnici pitaju da zapišu ideju koja je podstaknuta prethodnom rečenicom. Na kraju se liste uporede i analiziraju.

### Situacije

Ova aktivnost pomaže u rađanju ideja koje su na neki način povezane sa prvobitnim problemom ili pitanjem. Kako u prvoj fazi nisu dozvoljene grupne diskusije, to znači da svako u grupi može podjednako da doprinese. Također pomaže ukoliko imate tihe učesnike ili grupe.

### Ciljevi

- Doći do mnoštvo ideja koje se tiču problema ili situacije
- Pobrinuti se da svi učesnici maksimalno doprinose
- Uključiti tihe učesnike.

### Uputstvo za trenera

Ova aktivnost se bazira na zabavnoj igri u kojoj se sastavljaju rime i pjesme, s tim da znate samo posljednju riječ u redu. Ovaj proces je osnovni materijal kojeg koriste pisci, ali također proizvodi veoma smiješne fraze. Za ovu aktivnost, grupa ne zna unaprijed o kojem se problemu radi, tako da se asocijacije i ideje stvaraju same, nakon što prvu vezu napravi prvi igrač. Na taj način, stvaraju se neke lude i interesantne ideje kad ih uporedimo sa prvobitnim problemom ili situacijom.

### Vrijeme

30 minuta.

### Materijal

Olovke i papir.

### Metoda

1. Zapišite problem ili situaciju na vrhu papira. Da bi najbolje funkcionisala ova aktivnost, cijela grupa ne treba da zna za problem.
2. Prvoj osobi u grupi pokažite papir, i recite toj osobi da pročita problem ili situaciju te da zapiše ideju koju sugerije sam opis problema. Upravo to bi moglo biti moguće rješenje, drugačija formulacija problema ili situacije, analogno, komentar ili šta god padne na pamet. Prvu osobu uputite da ovu ideju zapiše na istom papiru odmah ispod prvobitnog opisa problema, a onda presavijte papir tako da se ne vidi prvi opis.

3. Taj papir prosljedite sljedećoj osobi u grupi, koju ste pitali da zapiše ideju do koje je došao kad je pročitao rečenicu prethodnog igrača. Sada presavijte papir tako da se ovaj put vidi samo ovaj komentar, i prosljedite sljedećoj osobi.
4. Ponovite korak 3 nekoliko puta, i dodajte listove papira po potrebi. Za smišljanje ideja imaju 10 minuta.
5. Prikupite sve listove i pročitajte sve ideje koje su povezane sa prvobitnim problemom ili situacijom. Diskutujte i procjenite prikupljene ideje, i zabilježite sve koje bi mogle biti korisne ili interesantne za buduće vježbe.

## Trgovina crvenih i plavih tački

### Opis

Ova aktivnost je praktično iskustvo koja se bavi efektima povjerenja i poštovanja u razvoj „win-win rješenja“<sup>1</sup> u takmičarskim situacijama rješavanja problema.

### Situacije

„Trgovina crvenih i plavih tački“ se može koristiti na početku da se razbije led. Također je pogodna da timovi istraže potrebu građenja povjerenja i poštovanja u situaciji u kojoj dva ili više timova moraju saradivati da bi riješili problem. Grupa će biti uspješna ukoliko se pokaže povjerenje i ako brzo vide kako se povjerenje može izgubiti ukoliko se timovi međusobno takmiče.

### Ciljevi

- Sticanje boljeg razumijevanja *win-win* pristupa, *win-lose* ponašanja u takmičarskom okruženju
- Istraživanje dinamike rada grupe kada su suočeni sa takmičarskim izazovom
- Pokazati efekte takmičenja i sklonosti ka postizanju uspješnog dogovora (deal) gdje sve strane mogu pobjediti.

### Uputstvo za trenera

Svakom od tri tima se podjeli određeni broj obojenih žetona sa kojima se trebaju igrati u deset rundi. Također, primaju upute i bilježe svoje rezultate. Raspodjela obojenih žetona se razlikuje za svaki tim:

Tim 1	8 crvenih i 4 plava
Tim 2	6 crvenih i 6 plavih
Tim 3	4 crvenih i 8 plavih.

<sup>1</sup> "win-win situacija" opisuje pozitivan osjećaj uspješno dovršenog pregovora za obje uključene strane.

Pristupi u pregovaranju: kooperativan (win-win, i to mekan(dobri odnosi s drugom stranom) ili principijelan(pravedno rješenje) ) ili kompetitivan (win-lose (u pravilu tvrdi pristup))

Međutim, timovi ne znaju tačnu raspodjelu obojenih žetona osim ako ne dođu do te informacije od drugog tima ili oba druga tima tokom sastanka kojeg imaju između svake runde. Često dođe do širenja pogrešne informacije glede broja ili boja preostalih žetona od strane jednog ili svih timova da bi zbunili, zavarali ili pokušali da pobjede na račun drugog tima. Kada se uoči („On nam je rekao da njegov tim više nema plavih žetona, ali upravo su igrali sa plavim žetonom u posljednjoj rundi...“) ovakvo ponašanje dolazi do rušenja povjerenja. Isto tako, ukoliko se ne poštuje dogovor („Tim 2 je predložio da svi igramo sa plavim u osmoj rundi da bi dobili maksimalan broj bodova za sve nas; i svi smo se složili ali oni su onda uložili crveni žeton i dobili sve bodove dok smo mi izgubili...“) to će dovesti do gubitka povjerenja i do vraćanja istom mjerom, osvetom ili „win-lose“ ponašanja.

Nije neuobičajeno da se pojedinci osjećaju izdano i da zamjeraju drugima sljedećih nekoliko sati ili dana. Trebate biti svjesni ove mogućnosti i podsjetiti druge učesnike da je ovo samo vježba koja pokazuje kako sve strane mogu pobijediti ukoliko se gradi povjerenje i poštovanje, a ne izdaja.

U smislu sticanja najveće zarade, runde 3, 5, 8 i 10 su kritične, jer se u njima bodovi dupliraju. Timovi koji pažljivo prouče moguće kombinacije žetona koji se stave za ulog za svaku rundu će ovo da shvate. Međutim, u brzini igre, pogotovo ukoliko prevlada osvetnički duh, cilj sticanja profita (prva rečenica uputa) se često zanemari u želji da vide kako drugi tim(ovi) gube.

Pokupite po žeton od svakog tima da bi imali isti ulog u igri u svakoj rundi. Stvarna boja žetona kojom igraju timovi nije objelodanjena dok timovi ne stave svoj odabir u ulog (mogu staviti u šešir, kovertu, ruku ili džep da bi sačuvali tajnost). Objavite rezultate i recite timovima da zabilježe svoje rezultate nakon svake runde.

Maksimalno četiri puta tokom vježbe, odmah nakon jedne runde, svaki tim može tražiti trominutni sastanak sa jednim ili oba tima. Sastanci se trebaju održavati izvan prostorije ili distancirani od drugih članova tima tako da ih ne mogu čuti, pogotovo ako se sastaju samo dva tima na pregovore. Samo po jedan predstavnik iz svakog tima može prisustvovati sastanku.

## **Vrijeme**

Jedan sat i petnaest minuta ukupno.

- 15 minuta za čitanje uputa i da svi timovi pripreme strategiju
- 42 do 45 minuta za igru od deset rundi sa trominutnim intervalima i maksimalno četiri sastanka od tri minute.
- 15 minuta za pregled vježbe.

## **Materijal**

1. Flip chart ili tabla na kojoj će se zapisivati rezultati završenih rundi (boje u igri i rezultati timova).

2. Markeri

3. 18 crvenih i 18 plavih žetona se raspodjele po sljedećem rasporedu:

Tim 1	8 crvenih i 4 plava
Tim 2	6 crvenih i 6 plavih
Tim 3	4 crvena i 8 plavih

4. Opis i ciljevi

### **Metoda**

1. Učesnike podijelite u tri tima sa po četvero ili osmero, zavisno od broja u grupi. Timovi se trebaju opredjeliti za sobe ili svoje uglove glavne prostorije.
2. Podijelite im opis, situacije i ciljeve aktivnosti. Pobrinite se da svi razumiju upute i da svi timovi dobiju svoje žetone tako da se ne raspozna nejednaka raspodjela crvenih i plavih žetona.
3. Nakon 15 minuta planiranja igre u timovima, najavite prvu rundu i pitajte svaki tim da pokaže svoj odabir žetona vama. Pokupite žetone, objavite i zapišite na tabli rezultate svake runde. Nastavite odmah sa sljedećom rundom, da bi spriječili diskusije između timova osim ako ne traže sastanak. Trener također mora da prati vrijeme i to tokom trominutnog sastanka ukoliko ga budu tražili i tri minute između rundi.
4. Prije runde 3, 5, 8 i 10 objavite šansu da osvoje duple bodove.
5. Na kraju ove aktivnosti sastavite sve učesnike za plenarni pregled rezultata i ispitivanja procesa tako što ćete navoditi specifične primjere o tome kako su različite grupe radile. Podsjetite ih na jedini cilj: zarada. U ovoj fazi veoma su bitna vaša zapažanja, i korisno je da saznate kako su učesnici drugačije reagovali prema drugim timovima tokom igre.

### **Brifing**

Ova aktivnost se treba fokusirati na izvlačenje zaključaka o timovima u smislu *win-lose* i *win-win* situacija. Tokom aktivnosti, ukoliko timovi sarađuju neminovna je pobjeda za sve timove, dok takmičenje i „prljava igra“ donosi samo poraz za sve. Diskutujte da li se ove situacije mogu primjeniti na situacije u stvarnom životu na osnovu životnih iskustava učesnika – situacija u kojima grupe ili pojedinci moraju sarađivati da bi efikasno izvršili zadatak, ali tokom takmičenja se završi na štetu svih.

### **Trgovina crvenih i plavih tački: Upute za timove**

Ovo je aktivnost u kojoj vaš tim ima cilj da zaradi. Vaš i druga dva tima će formirati grupu od tri tima koji zajedno igraju. Svakom se timu podjeli određeni broj crvenih i plavih žetona. Ima deset rundi. U svakoj rundi će vaš tim odabrati ili jedan crveni ili plavi žeton koji se stavlja u ulog (po jedan žeton za svaki tim, po rundi).

Broj žetona se smanjuje kako runde napreduju. Nijedan tim neće znati šta su drugi timovi izabrali dok svi timovi ne stave svoj odabir u ulog, uz nadzor trenera.

Bodovanje se zasniva na raspodjelu crvenih i plavih žetona koji se ulažu u svakoj rundi, a bodovi se dodjeljuju timovima po sljedećem rasporedu:



<b>Mogućnosti za odabir uloga</b>	<b>Bodovi timova</b>
3 crvene	Svaki tim – gubi 100 €
2 crvene i 1 plava	Crveni – osvaja 150 €, plavi – gubi 200 €
1 crvena i 2 plave	Crveni – osvaja 200 €, plavi – gubi 150 €
3 plave	Svaki tim – osvaja 100 €

Bodovi za runde 3 i 5 se dupliraju, a bodovi za runde 8 i 10 se množe sa 4, sa znakovnim vrijednostima + i - .

### **Trgovina crvenih i plavih tački: Upute za igru**

1. Vaš tim ima 15 minuta da pročita pravila i da pripremi plan igre za svih 10 rundi.
2. U svakoj rundi, vaš tim će da stavi po jedan žeton u ulog. Kad su svi timovi ovo završili, pokazat će se šta je ko odlučio i trebate zapisati svoje rezultate.
3. Najviše četiri puta tokom igre, odmah nakon bilo koje runde, svaki tim može tražiti sastanak sa jednim ili oba tima. Timovi pozvani na sastanak mogu prihvatiti ili odbiti poziv. (Zahjtev za sastanak se može prenijeti treneru, i mora se uputiti odmah nakon runde prije nego se dese bilo kakve diskusije između timova).

4. Kada se timovi sastanu, imaju tri minute. Samo jedan predstavnik iz tima može prisustvovati sastanku.
5. Između rundi timovi imaju samo tri minute da odluče koji žeton uložiti.
6. Nije dozvoljena bilo kakva komunikacija između timova osim tokom sastanaka.

### Trgovina crvenih i plavih tački: List za sabiranje rezultata timova

Runda	Odabir boje			Bodovi tima			Zarada/Gubitak
	Tim 1	Tim 2	Tim 3	Tim 1	Tim 2	Tim 3	
1							
2							
3 (duplira se)							
4							
5 (duplira se)							
6							
7							
8 (množi sa 4)							
9							
10 (množi sa 4)							

**Ukupna zarada tima: \_\_\_\_\_ €**



## Šest sluga

### Opis

Ova aktivnost se koristi kao alat za analiziranje problema koji koristi šest riječi – šta, zašto, kada, kako, gdje i ko da bi razmotrili sve ideje i opcije.

### Situacije

Ova se aktivnost može koristiti u fazi analize problema i traženja rješenja da bi se došlo do što više informacija o problemu, uzrocima i efektima.

### Ciljevi

- Analizirati opseg određenog problema
- Identificirati moguće uzroke problema za buduću analizu.

### Uputstvo za trenera

„Šest sluga“ su dobili ime po pjesmi Rudyard Kiplinga koja počinje ovako:

*Čuvam šest poštenih sluga,  
(Oni su me naučili svemu što znam);  
Njihova imena su Šta, Zašto i Kada  
I Kako i Gdje i Ko.*

Analiza problema koristeći ovih šest pitanja kao vodilju u nevezanoj diskusiji često daje uvid u prirodu problema, te govori gdje treba dalje istraživati. Ukoliko ista pitanja pitamo tamo gdje nema problema spoznat ćemo dublju dimenziju analize.

### Vrijeme

30 minuta.

### Materijal

1. Flip chart ili tabla.
2. Markeri.

## Metoda

1. Učesnici treba sa utvrde problem koji se treba analizirati i što detaljnije definisati. Što je opis problema općenitiji, to će i uzroci biti općenitiji. Primjer može biti – lakše saobraćajne nesreće.

2. Definišite pitanja, tako što ćete koristiti šest sluga kao vodilju. Važna odlika ovog procesa je da se svako pitanje dvaput postavi – jednom kad se tiče problema koji se analizira (kada se problem dešava?) i drugi put kad je obrnuto (kada se problem ne dešava?).

Opis problema pomaže da se okvire precizna pitanja koja se kasnije mogu zapisati na vrhu flip chart papira. Na kraju vježbe treba biti 12 flip chart papira sa pitanjem na vrhu. Njih možemo polijepiti po zidovima sobe. U primjeru saobraćajne nesreće, pitanja mogu biti sljedeća:

- Kada se dešavaju lakše saobraćajne nesreće?
- Kada se lakše saobraćajne nesreće ne dešavaju?
- Kako prepoznajete lakše saobraćajne nesreće?
- Kako prepoznajete da nije došlo do lakše saobraćajne nesreće?
- Gdje se lakše saobraćajne nesreće dešavaju?
- Gdje se lakše saobraćajne nesreće ne dešavaju?
- Šta je uzrok lakše saobraćajne nesreće?
- Šta nije uzrok lakše saobraćajne nesreće?
- Ko je uzrok lakše saobraćajne nesreće?
- Ko nije uzrok lakše saobraćajne nesreće?
- Zašto se dešavaju lakše saobraćajne nesreće u drugim zemljama?
- Zašto u drugim zemljama se ne dešavaju lakše saobraćajne nesreće (ili u drugim gradovima/situacijama/vremenima)?

3. Svako od pitanja prodiskutujte sa učesnicima, tako što ćete koristiti flip chart papir, po potrebi. Iako je ova nevezana diskusija prilično strukturirana, podsjetite grupu na pravila nevezane diskusije sa početka (aktivnost 6- nevezana diskusija).

4. Napravite pauzu da se sve ideje saberu prije analize.

5. Napravite analizu flip chart papira i utvrdite koja su to ključna pitanja koja zahtjevaju dalju analizu i prikupljanje podataka. Koristite Pareto tip analize da biste utvrdili vitalnih nekoliko od mnoštva trivijalnih pitanja.

## Brifing

U brifingu koristite pitanja šest sluga kojima vodite diskusiju o tehnici:

- Koje su osobine šest sluga pomogle u rješavanju problema?
- Koje su osobine šest sluga odmogle u rješavanju problema?
- Kada biste mogli koristiti šest sluga?
  
- Kada ne biste mogli koristiti šest sluga?
- Gdje biste mogli koristiti šest sluga?

- Gdje ne biste mogli koristiti šest sluga?
- Kako se šest sluga mogu iskoristiti u stvarnim situacijama na poslu?
- Kako se šest sluga ne mogu koristiti u stvarnim situacijama na poslu?
- Zašto šest sluga pomažu u rješavanju problema?
- Zašto šest sluga ne pomažu u svakoj situaciji?
- Ko može koristiti šest sluga u normalnom radu?
- Ko ne može koristiti šest sluga u normalnom radu?

## 21

### **Zašto? Zašto?**

#### **Opis**

Proces vježbe Zašto?Zašto? je sistematičan i zabavan način istraživanja uzroka problema.

#### **Situacije**

Zašto?Zašto? se koristi da bi se istražili uzroci u fazi analize uzroka/efekata u procesu rješavanja problema.

#### **Ciljevi**

- Utvrditi sve moguće uzroke određenog problema
- Pomaže da se izdvoje najvažniji uzroci
- Gradi ukupnu sliku i bolje razumijevanje problema.

#### **Uputstvo za trenera**

Ova se aktivnost mora sprovoditi u opuštenoj i ugodnoj atmosferi, inače može biti dosadna. Proces podrazumijeva da se prvo iznese problem a onda ponavljanjem pitanja „Zašto?“ se dolazi do odgovora. U ovoj se fazi može pretpostaviti da je grupa otkrila korijen uzroka problema, a onda se može početi analizirati u smislu važnosti.

Dosta informacija se može prikupiti u grupnoj sesiji korištenjem Zašto?zašto? procesa, tako da će biti potrebno nekoliko flip chart papira da bi zapisali sve informacije. Grupe će možda razmisliti i o načinima bilježenja informacija na kompjuteru u obliku dijagrama da bi se lakše nosili sa kompleksnim pitanjima.

#### **Vrijeme**

45 do 60 minuta.

#### **Materijal**

1. Flip chart
2. Markeri
3. Kompjuterski napravljena tabela/dijagram (proizvoljno).

#### **Metoda**

1. Odaberite neki problem i napišite ga na sredini lijeve strane flip chart papira. Ukoliko niko od članova grupe dobrovoljno ne predloži neki problem, onda je najprikladnije da izaberete neki generalni problem kao što su redovi u bankama/poštama, štamparske greške u izvještajima i sl.
2. Pitajte učesnike pitanje „Zašto?“ i zapišite sve odgovore.
3. Svako od pitanja iz prvog kruga provedite sa pitanjem „zašto?“ ponovo i zapišite odgovore.
4. Ponovite ovaj proces postavljanja pitanja „zašto?“ iznova i iznova dok ne iscrpите sve odgovore. Sve odgovore zakačite na što više flip chart papira. Zapamtite da označite stranice na papirima da bi se kasnije mogli osvrnuti na njih. Njih možete također sačuvati u kompjuteru.
5. Kada iscrpите sve u ovom procesu, ostavite vremena da se sve „slegne“ te pustite da učesnici pročitaju čitav dijagram. Nakon toga počnite sa diskusijom važnosti uzroka koji su utvrđeni a koji vas vode kroz dalju analizu i istraživanje.

## **Brifing**

Veliki dio uspješnosti ove aktivnosti je u održavanju opuštene atmosfere tokom nečega što može biti jako dosadan proces. Iz tog razloga se treba prisjetiti da je bitno održati ugodnu atmosferu te imati na umu da se lekcije trebaju primjeniti i na druge situacije gdje bi dosada mogla biti problem. Drugi glavni rezultat je da se prisjetimo dobrobiti rada u grupi.

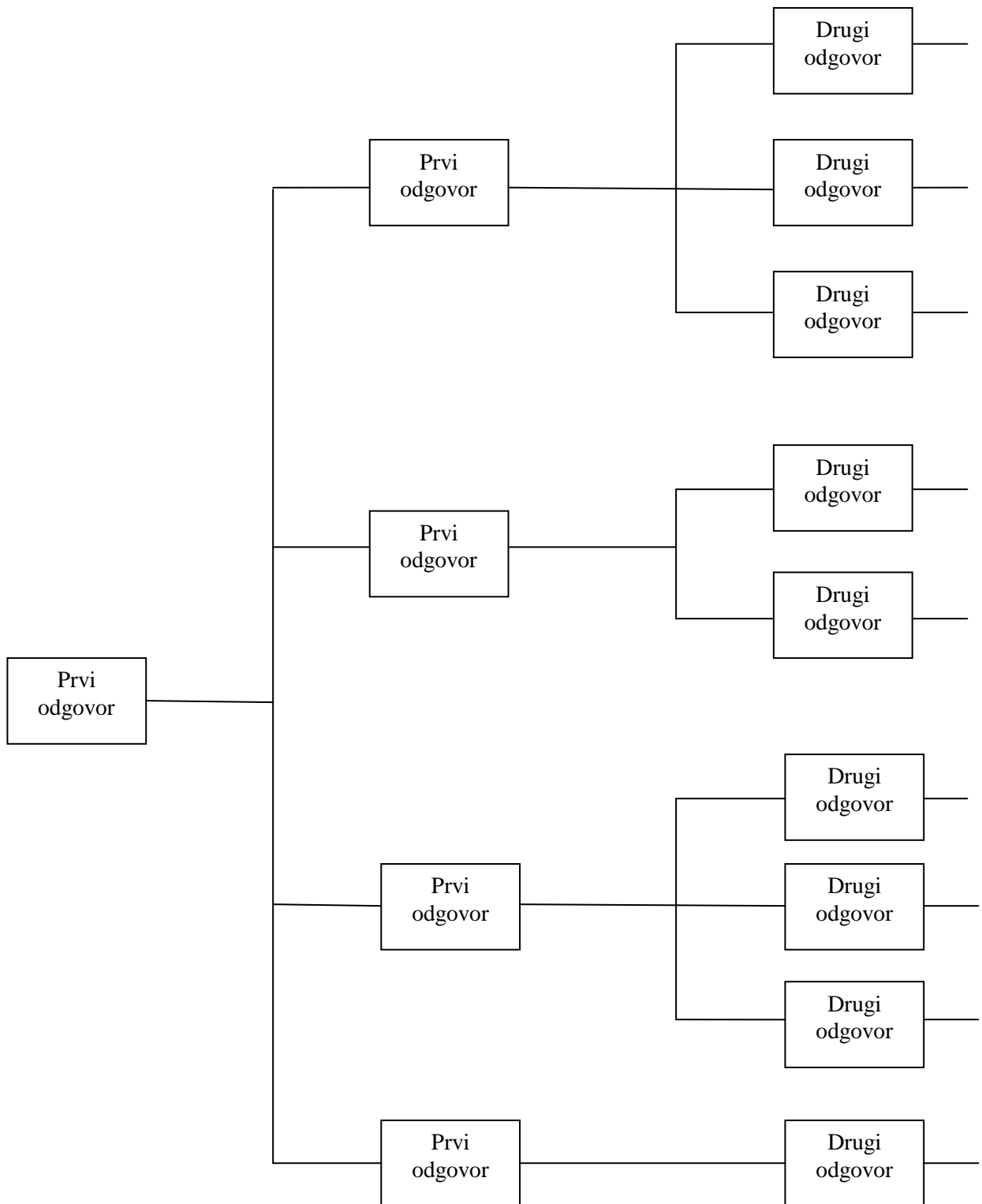
## **Primjer izgleda dijagrama za vježbu „Zašto? Zašto?“**



**Zašto?**

**Zašto?**

**Zašto'**



## **Najluđe ideje**

### **Opis**

Ova aktivnost podstiče grupu da razmisli o najluđim idejama s kojima mogu riješiti određeni problem, a onda da ih iskoriste kao temelj za kreiranje mogućih rješenja.

### **Situacije**

Ova aktivnost je pogotovo korisna kad želimo da grupa prestane da razmišlja na uobičajen i očigledan način kad traži rješenje nekom problemu. To je također dobra aktivnost za zagrijavanje u sesijama kad se traže rješenja ili drugim aktivnostima gdje su neophodne slobodne asocijacije i kreativno razmišljanje.

### **Ciljevi**

- Doći do mogućih rješenja na određeni problem
- Podsticati kreativno razmišljanje

### **Uputstvo za trenera**

Često grupe i pojedinci prate uobičajene i standardne ideje kad razvijaju moguća rješenja problema. Ova im aktivnost pomaže da izađu iz „rutinskog razmišljanja“ i podstiče kreativnost.

Ideje do kojih se isprva dođe će se čini nemogućim i ludim. Međutim, ukoliko se pronađu načini da se ublaže ideje i učine prihvatljivijim, ono nemoguće se često može pretvoriti u izvodljivo rješenje. Proces korištenja ekstremno nemoguće ideje kao temelj za stvaranje novih ideja pokazuje mogućnosti lateralnog razmišljanja – korištenje stimulusa da se prate različita razmišljanja.

### **Vrijeme**

30 minuta.

### **Materijal**

1. Flip chart ili tabla.
2. Markeri.

## **Metoda**

1. Iznesite problem. Ukoliko niko od članova grupe ne predloži neko rješenje, onda sami odaberite neki prikladan primjer kao što je sprečavanje crtanja grafita ili mršanje.
2. Recite grupi da svako za sebe razmišlja, a onda podijelite najluđe ideje koje imaju za rješavanje problema. Ideja treba da mogne riješiti problem ali ne mora biti praktična, moguća ili čak legalna. (ukoliko to opišete kao ideju koja bi funkcionisala ali bi zbog nje mogli dobiti otkaz ili otići u zatvor to će probuditi svačiju maštu!).
3. Izaberite najluđu ideju da je razradite. Koristite je kao „blago neizvodljivu“ da bi razmotrili druge mogućnosti. Kako se ideja može modificirati da bi bila prihvatljiva? Da li sugerise na određeni pravac koji treba slijediti? Postoje li i druge ideje koje su moguće?
4. Pratite proces trećeg koraka sa još dosta ludih ideja.
5. Saberite i procjenite sve mogućnosti do kojih se dođe i iskoristite ih u daljem razvoju mogućeg rješenja problema.

## **Brifing**

Proces korištenja gotovo nemoguće ideje u ovoj aktivnosti daje priliku da se unutar grupe razgovara o uobičajenim i lateralnim procesima razmišljanja, te da se istraže druga područja gdje kreativni pristup može biti koristan.