

# KREATIVNOST KAO PREDUVJET USPJEŠNOG PREGOVARANJA

---

**Bačurin, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **EFFECTUS university / EFFECTUS veleučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:281:047010>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of EFFECTUS University of Applied Sciences - Final and graduate theses of EFFECTUS University of Applied Sciences](#)



image not found or type unknown

**EFFECTUS veleučilište**

**Martina Bačurin**

**ZAVRŠNI RAD**

**KREATIVNOST KAO PREDUVJET USPJEŠNOG PREGOVARANJA**

**Zagreb, 2023. godina**

**EFFECUS veleučilište**

**Predmet: Pregovaračke vještine**

## **ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat: Martina Bačurin**

**Tema završnog rada: Kreativnost kao preduvjet uspješnog pregovaranja**

**Mentor: Darija Korkut, mag. angl.**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Tematsko polje: Ekonomija**

**Zagreb, kolovoz 2023. godina**

## Sažetak rada

Kreativnost je sposobnost generiranja originalnih ideja koje imaju vrijednost. Kreativnost se opisuje kao ljudska sposobnost da pronađe jedinstvena rješenja za postavljene probleme. Bitna karakteristika kreativnosti je divergentno mišljenje, odnosno sposobnost generiranja brojnih mogućih rješenja, umjesto ograničavanja na jedno *ispravno* rješenje, što je, pak, karakteristika konvergentnog mišljenja.

Poslovno pregovaranje predstavlja komunikacijski proces u poslovnom okruženju čiji je cilj postizanje sporazuma među sudionicima. Pregovori su nužni kako bi se omogućila otvorena komunikacija s partnerima o pitanjima i kako bi se nastojala pronaći rješenja koja bi bila prihvatljiva za sve strane.

Cilj ovog rada je pružiti dublji uvid u kako i zašto kreativnost može poslužiti kao ključni preduvjet za uspješno pregovaranje. Primjenom metode analize dokumenata i praktičnih primjera tehnika kreativnog mišljenja korišten je induktivni pristup kako bi se istražili načini korištenja kreativnosti u svrhu postizanja pozitivnih i produktivnih ishoda u pregovaračkom okruženju. U radu se daje odgovor na istraživačko pitanje kako kreativnost i divergentno mišljenje utječu na proces pregovaranja te se predlažu određene tehnike i strategije kreativnog mišljenja koje mogu poboljšati pregovarački proces.

Stručni i praktični doprinos ovog rada sastoji se u povezivanju kreativnosti s procesom poslovnog pregovaranja i analizi kako primjena kreativnog razmišljanja može pozitivno utjecati na rezultate pregovaranja. Istraživanje pruža konkretna praktična rješenja odnosno preporuke za korištenje kreativnih tehnika u situacijama pregovaranja.

**Ključne riječi:** pregovaranje, kreativnost, komunikacija, strategije pregovaranja, tehnike kreativnog mišljenja.

## **Abstract**

Creativity is the ability to generate or innovatively design something original. It is described as the human capacity to find unique solutions to presented problems. A crucial characteristic of creativity is divergent thinking, involving the ability to generate numerous possible solutions, rather than being restricted to a single correct solution, which is the characteristic of convergent thinking.

Business negotiation represents a communication process within a business environment with the goal of achieving agreement among participants. Negotiations are necessary to facilitate open communication with partners about issues and to strive for solutions that are acceptable to all parties.

The aim of this work is to provide a deeper insight into how and why creativity can serve as a key precursor for successful negotiation. Using document analysis method along with practical examples of creative thinking techniques, we used inductive approach to investigate ways of utilizing creativity to achieve positive and productive outcomes in a negotiating environment. The paper addresses the research question of how creativity and divergent thinking influence the negotiation process and proposes certain creative thinking techniques and strategies that can improve the negotiation process.

The expert and applicative contribution of this thesis consists of linking creativity with the business negotiation process and analyzing how the application of creative thinking can have a positive impact on negotiation results. Research provides concrete practical solutions and strategies for creative thinking that can be used in real negotiation situations.

**Key words:** negotiation, creativity, communication, negotiation strategies, creative thinking techniques.

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. POJAM KREATIVNOSTI</b> .....	2
2.1. Kreativno razmišljanje: konvergentno naspram divergentnoga.....	3
2.2. Psihologija kreativnosti.....	4
2.3. Kreativnost u poslovnom kontekstu.....	6
2.4. Psihologija kreativnih pregovarača.....	7
2.5. Emocionalna inteligencija i kreativnost u pregovaranju: unaprjeđenje pregovaračkih vještina ..	8
2.6. Osobine kreativnih pregovarača.....	9
<b>3. POSLOVNO PREGOVARANJE</b> .....	10
3.1 Tehnike pregovaranja.....	12
3.2 Strategije i taktike poslovnog pregovaranja.....	13
3.2.1 Strategije pregovaranja.....	13
3.2.2. Kreativna strategija .....	15
3.3 Taktike pregovaranja.....	16
<b>4. KREATIVNOST I USPJEŠNO PREGOVARANJE</b> .....	19
4.1. Uloga kreativnosti u pregovaranju .....	20
4.2 Taktike kreativnog pregovaranja .....	21
4.3 Prijetnje kreativnosti u procesu pregovaranja.....	22
4.4 Tehnike kreativnog mišljenja i njihova primjena.....	25
4.4.1 Inovacijski motor .....	26
4.4.2 Brainstorming i brainwriting.....	27
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	35
<b>6. POPIS LITERATURE</b> .....	36
<b>7. POPIS SLIKA</b> .....	38

## Content

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2. THE CONCEPT OF CREATIVITY</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. Creative Thinking: Convergent vs. Divergent .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. The Psychology of Creativity .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3. Creativity in a Business Context.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4. The Psychology of Creative Negotiators .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5. Emotional Intelligence and Creativity in Negotiation: Enhancing Negotiation Skills .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.6. Characteristics of Creative Negotiators .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>3. BUSINESS NEGOTIATION</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Negotiation Techniques .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2. Strategies and Tactics in Business Negotiation .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.1. Negotiation Strategies .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.2. Creative Strategy.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3. Negotiation Tactics .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>4. CREATIVITY AND SUCCESSFUL NEGOTIATION</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1. The Role of Creativity in Negotiation.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2. Tactics of Creative Negotiation .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3. Threats to Creativity in the Negotiation Process .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4. Creative Strategies in Negotiation and its use .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.1. Innovative engine .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.2 Brainstorming i brainwriting.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>5. CONCLUSION</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>6. REFERENCES</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>7. LIST OF PICTURES</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>





## 1. UVOD

U okviru završnog rada istražuje se dublja povezanost između kreativnosti i pregovaračkih procesa te njihova ključna uloga u postizanju uspješnih i obostrano korisnih sporazuma. Pregovaranje, kao kompleksan skup interakcija između različitih strana s raznolikim interesima, zahtijeva ne samo tehničku vještinu već i sposobnost kreativnog razmišljanja koja može izmijeniti dinamiku pregovaračkog okvira.

Uvodeći koncept kreativnosti u okvir pregovaranja, postavljamo pitanje kako pregovarači mogu razvijati svoje sposobnosti za generiranje inovativnih ideja, kako surađivati s partnerima kako bi se osiguralo stvaranje obostrano korisnih rješenja i kako prevladati konvencionalne pristupe koji mogu ograničavati potencijal za postizanje sporazuma.

Kroz ovaj rad, istražuje se kako kreativnost može biti ključna u navigaciji kroz izazove i prepreke koje se često pojavljuju tijekom pregovaračkih procesa. Promatra se kako kreativno razmišljanje omogućuje pregovaračima da prepoznaju skrivene mogućnosti unutar konfliktnih situacija te kako takav pristup može doprinijeti pronalaženju rješenja koja zadovoljavaju potrebe svih strana.

Cilj ovog završnog rada je pružiti dublji uvid u to kako i zašto kreativnost može poslužiti kao ključni preduvjet za uspješno pregovaranje. Kroz analizu literature, praktične primjere i stručni pristup, istražujemo kako se kreativnost može usmjeriti prema postizanju pozitivnih i produktivnih ishoda u pregovaračkom okruženju. U radu se koristi induktivni pristup i kvalitativna istraživačka metoda koja ima za cilj dati odgovor na istraživačko pitanje kako kreativnost i divergentno mišljenje utječu na proces pregovaranja. Također, temeljem zaključaka istraživanja predlažu se određene tehnike i strategije kreativnog mišljenja koje mogu poboljšati pregovarački proces te omogućiti brže i kvalitetnije postizanje ciljeva pregovaranja zadovoljavajući interese svih sudionika pregovaračkog procesa.

## 2. POJAM KREATIVNOSTI

Kreativnost predstavlja kombinaciju vještine, prirodne sklonosti i istinske vrline. Definicija kreativnosti je obuhvatna, iako to ne čini jednostavnim, baš zbog raznolikosti ljudskih iskustava, kreativnost se očituje u svojoj. S obzirom na raznolikost pristupa, definiranje kreativnosti postaje izazovno, ali isto tako bogato. Kreativnost može biti prisutna u mnogim sferama života, uključujući posao, znanost, umjetnost, glazbu, književnost i svakodnevne aktivnosti. „Kreativnost je vrlo lako definirati i to je valjda razlog zašto definicija kreativnosti ima više nego ljudi na našem planetu.“<sup>1</sup>

Pojam kreativnosti odnosi se na sposobnost pojedinca ili skupine da generira originalne ideje, koncepte, rješenja ili izraze koji donose vrijednost i doprinose novim spoznajama, inovacijama ili umjetničkom izražavanju. Kreativnost obuhvaća sposobnost povezivanja različitih ideja, razmišljanje izvan ustaljenih okvira i prepoznavanje novih i nekonvencionalnih načina rješavanja problema ili stvaranja novih proizvoda, usluga.

Csikszentmihalyi smatra da je kreativnost svaki čin, ideja ili proizvod koji mijenja postojeću domenu ili transformira postojeću domenu u novu.

A definicija kreativne osobe je: osoba čije misli ili postupci mijenjaju domenu ili uspostavljaju novu domenu. Važno je zapamtiti, međutim, da se domena ne može promijeniti bez izričitog ili neizravnog pristanka polja odgovornog za nju.<sup>2</sup>

Kreativnost u poslovnom pregovaranju odnosi se na sposobnost pregovarača da koriste inovativne pristupe i strategije kako bi postigli obostrano korisne sporazume. To uključuje razmišljanje izvan uobičajenih okvira i pronalaženje rješenja koja zadovoljavaju interese obje strane, čak i u složenim ili konfliktnim situacijama.

U poslovnom kontekstu, kreativnost u pregovaranju može obuhvaćati aspekte poput generiranja alternativnih rješenja, a to su kreativni pregovarači koji su u stanju stvoriti više opcija za rješavanje problema. Umjesto da se usredotoče na jedno „ispravno“ rješenje, otvoreni su za različite pristupe i ideje, zatim razmišljanje „win-win“ čime kreativnost potiče pregovarače da traže rješenja koja će zadovoljiti potrebe i interese obje strane, stvarajući tako obostrano korisne sporazume.

Kreativni pregovarači su fleksibilni i prilagodljivi tijekom pregovora. Oni su spremni mijenjati strategije i taktike kako bi postigli najbolji ishod, dobri slušatelji i komunikatori. Oni su u mogućnosti postavljati pitanja, postizati dogovore i razjasniti nesporazume na način koji promiče produktivnu razmjenu informacija. Kreativnost također uključuje prepoznavanje i iskorištavanje prilika koje se mogu pojaviti tijekom pregovora. To može uključivati pronalaženje novih načina suradnje ili dodatnih koristi za obje strane. U poslovnom pregovaranju može biti ključna za postizanje uspješnih sporazuma koji promiču dugoročne

---

<sup>1</sup> Korkut, D., Kopal, R.: „KREATIVNOST: 4.0 evolucija i revolucija“, Algebra d.o.o., Zagreb, Visoko učilište Effectus-studij financije i pravo, Zagreb, 2018., - str. 6

<sup>2</sup> Csikszentmihalyi, M.: „Creativity the psychology of discovery and invention“, HarperCollins, New York, 1996., str. 28

odnose i suradnju između organizacija i pojedinaca. Kreativnost i pregovaranje često idu pod ruku jer kreativni pristupi mogu biti iznimno korisni u postizanju uspješnih pregovaračkih sporazuma.

U današnjem suvremenom svijetu, kreativnost je postala ključna komponenta uspjeha i inovacije. Brza tehnološka evolucija, globalizacija i promjene u ekonomskim i društvenim uvjetima zahtijevaju od pojedinaca i organizacija da budu sposobni razmišljati izvan ustaljenih okvira, prilagođavati se novim situacijama i pronalaziti inovativna rješenja. Kreativnost potiče inovacije koje vode napretku, bilo da se radi o razvoju novih tehnologija, umjetničkim djelima koja inspiriraju ili poslovnim strategijama koje donose konkurentske prednosti.

U poslovnom svijetu, kreativnost se često povezuje s konkurentske prednosti. Organizacije koje potiču kreativno razmišljanje među svojim zaposlenicima često su sposobne inovirati proizvode, usluge i procese, što ih čini konkurentnijima na tržištu. Kreativnost igra ključnu ulogu u razvoju novih ideja, rješenja i strategija koje omogućuju organizacijama da se prilagode promjenjivim uvjetima i izazovima.

Kreativno razmišljanje omogućuje pregovaračima da prepoznaju potencijale koji su često skriveni unutar konfliktnih situacija te kako takav pristup može doprinijeti pronalaženju rješenja koja zadovoljavaju potrebe svih strana.

## 2.1. Kreativno razmišljanje: konvergentno naspram divergentnoga

„Konvergentno mišljenje (konvergirati = međusobno se približavati) jest logičko zaključivanje, odnosno traženje točnog rješenja.“<sup>3</sup>

Konvergentno razmišljanje usmjereno je na pronalaženje jednog ispravnog odgovora ili rješenja. Ograničava se na logiku, analitički pristup i stvaranje konkretnih i preciznih rješenja. Često se koristi u situacijama gdje postoji jedinstveno ili optimalno rješenje, kao što je matematički problem ili tehnička specifikacija. U konvergentnom razmišljanju, ideje se sužavaju i usmjeravaju prema jednome cilju.

„Divergentno mišljenje (divergirati = razilaziti se ili udaljavati od čega) jest način stvaranja novih ideja s fokusom na procesu traženja, i to što većeg broja rješenja u kratkom vremenu. Umjesto jednoga točnog odgovora, rezultat može biti čitav skup mogućnosti“<sup>4</sup>

Divergentno razmišljanje usmjereno je na generiranje mnogo različitih ideja, opcija i rješenja. Potiče slobodno i kreativno razmišljanje, uključujući različite perspektive i pristupe. Često se koristi u kreativnom procesu, brainstorming sesijama i situacijama gdje se traže inovativna rješenja. Divergentno razmišljanje otvara vrata raznolikosti ideja i potiče eksperimentiranje.

---

<sup>3</sup> Korkut, D., Kopal, R.: “KREATIVNOST: 4.0 evolucija i revolucija”, Algebra d.o.o., Zagreb, Visoko učilište Effectus-studij financije i pravo, Zagreb, 2018., - str. 26

<sup>4</sup> Korkut D., Kopal, R.: “KREATIVNOST: 4.0 evolucija i revolucija”, Algebra d.o.o., Zagreb, Visoko učilište Effectus-studij financije i pravo, Zagreb, 2018., - str. 26

U stvarnom svijetu, uspješan kreativan proces obično uključuje kombinaciju oba tipa razmišljanja. Divergentno razmišljanje pomaže generirati širok spektar ideja, dok konvergentno razmišljanje pomaže filtriranju i odabiru najboljih ideja za daljnji razvoj. Ovi procesi često idu ruku pod ruku kako bi se postigla ravnoteža između kreativnosti i praktičnosti. Kreativni ljudi i organizacije često uspješno balansiraju između konvergentnog i divergentnog razmišljanja kako bi stvorili inovativna rješenja i postigli svoje ciljeve.

## 2.2. Psihologija kreativnosti

Kreativnost je složen fenomen koji duboko prožima ljudsku psihologiju i način na koji razmišljamo i stvaramo. Ovaj dio istražuje psihološke aspekte kreativnosti, uključujući načine na koje ljudi razmišljaju kreativno, kako se taj proces manifestira u mozgu, te faktore koji mogu poticati ili ograničavati kreativnost.

Kreativno razmišljanje uključuje sposobnost da se ideje razvijaju na inovativne i originalne načine. Kreativnost se percipira kao sposobnost divergentnog razmišljanja, gdje pojedinac može generirati mnogo različitih ideja ili rješenja za isti problem. Kreativni ljudi su sposobni prepoznati veze između različitih ideja ili koncepata i povezati ih na neočekivane načine.

Kreativni pojedinci često dovode u pitanje status quo i izazivaju ustaljene norme i pretpostavke, izazivajući tako ustaljene paradigme.

Kreativnost nije konstantna, već je podložna utjecaju različitih čimbenika. Unutarnji čimbenici imaju ključnu ulogu u oblikovanju kreativnog potencijala osobe u kontekstu kreativnosti. „Društvo koje potiče kreativnost i inovativnost jest društvo koje omogućuje i potiče ponašanja koja pripremaju mozak za otkrića.“<sup>5</sup> Uključuju karakteristike ličnosti, motivaciju, samopouzdanje, mentalnu agilnost i samosvijest. Osobine ličnosti kao što su otvorenost prema iskustvu, fleksibilnost, radoznalost i originalnost često su povezane s većom kreativnošću. Osobe koje su sklonije razmišljanju izvan ustaljenih okvira često iskazuju veći stupanj kreativnosti. Motivacija također ima ključnu ulogu, osobe koje su motivirane vlastitim interesom i zadovoljstvom često su sklonije istraživanju i inovacijama.

Samopouzdanje ima svoj udio u procesu kreativnosti jer visoka razina samopouzdanja potiče osobe na preuzimanje rizika i eksperimentiranje s novim idejama. Kod kreativnih osoba također je često prisutna sposobnost brzog mijenjanja načina razmišljanja i prilagođavanja različitim situacijama.<sup>6</sup>

Kaufman smatra da faktor osobnosti koji je najviše povezan s kreativnošću je otvorenost prema iskustvu. Doista, jedan način na koji istraživači proučavaju kreativnost je u davanju testova kreativne osobnosti. Pitanja u ovim testovima su sklona iskustvenim pitanjima, i obično vas traže da ocijenite koliko se slažete s izjavama kao što su:

---

<sup>5</sup> Korkut, D., Kopal, R.: „KREATIVNOST: 4.0 evolucija i revolucija“, Algebra d.o.o., Zagreb, Visoko učilište Effectus-studij financije i pravo, Zagreb, 2018., - str. 17

<sup>6</sup> Odgovor ChatGPT-a na upit: “Koji su unutarnji čimbenici kod kreativnosti?”, <https://chat.openai.com/>, pristup: 4.09.2023.

1. Imam dobru maštu.
2. Uživam u igranju sa svojim idejama.
3. Odlazak u muzej umjetnosti zvuči kao zabavno vrijeme.
4. Bože, volim razmišljati o dubokim mislima.
5. Kladim se da bi bilo zabavno napraviti priču i vidjeti gdje je vodi me.
6. Moji vaflji su bolji od onih kupljenih u trgovini.<sup>7</sup>

Odgovori na ova pitanja pomažu istraživačima procijeniti razinu otvorenosti osobe prema novim iskustvima, idejama i kreativnom razmišljanju. Osobe s visokom ocjenom na ovim testovima obično su sklonije kreativnom razmišljanju i inovacijama.

Samosvijest, sposobnost refleksije o vlastitim mislima i idejama može potaknuti kreativnost jer omogućava osobi bolje razumijevanje vlastitih snaga i slabosti, što je važno za usmjeravanje kreativnog procesa.

Svi unutarnji čimbenici međusobno su povezani i zajedno oblikuju kreativnost pojedinca. Kreativnost nije fiksna osobina i može se razvijati i unaprijediti kroz vježbu i praksu.

Vanjski čimbenici igraju bitnu ulogu u oblikovanju i poticanju kreativnosti. Oni se odnose na okolinu, organizacijsku kulturu te podršku kolega. Razumijevanje ovih vanjskih čimbenika ključno je za promicanje kreativnosti u poslovnom okruženju.

Okolina u kojoj osoba radi može imati značajan utjecaj na njezinu kreativnost. Radno mjesto koje potiče slobodu izražavanja, suradnju i razmjenu ideja često potiče kreativnost. Isto tako, fizički okoliš, kao što su boje, svjetlo i prostor također mogu utjecati na kreativnost. Ugodno i inspirirajuće okruženje može potaknuti rad na kreativnim projektima.

Organizacijska kultura ima važnu ulogu u poticanju kreativnosti. Organizacije koje promiču inovacije i podržavaju eksperimentiranje često imaju kreativnije zaposlenike. Otvorenost prema različitim idejama, nagrada za kreativne doprinose te fleksibilnost u radnim metodama često su prisutni u organizacijama koje cijene kreativnost.

Podrška kolega i timsko okruženje također su ključni vanjski čimbenici. Kolegijalna suradnja, poticanje razmjene ideja i konstruktivna povratna informacija od strane kolega mogu značajno doprinijeti kreativnosti pojedinca. Timski rad često potiče kreativnost jer različiti članovi tima mogu donijeti različite perspektive i ideje.

Ovi vanjski čimbenici zajedno čine okruženje koje može potaknuti ili suzbiti kreativnost. Stvaranje poticajnog radnog okoliša i promicanje kreativne kulture važni su koraci prema poticanju kreativnosti među zaposlenicima i postizanju inovacija u organizacijama.

---

<sup>7</sup> Kaufman, J.: "Creativity 101", Springer Publishing Company, New York, 2009., - str. 85

## 2.3. Kreativnost u poslovnom kontekstu

Kreativnost ima ključnu ulogu u poslovnom svijetu, gdje se često ističe kao ključna komponenta za postizanje konkurentske prednosti, poticanje inovacija i vođenje organizacija prema uspjehu. Ovaj dio istražuje različite aspekte kreativnosti u poslovnom kontekstu. „Da bi tvrtke bile inovativne, najprije trebaju biti kreativne. A tvrtke su kreativne kada su ljudi kreativni. Ljudi su, kao i uvijek, uzrok i rješenje problema.“<sup>8</sup>

Proctor smatra da KREATIVNOST U POSLOVANJU

- razdvaja neobične ideje do njihovih osnovnih principa;
- sintetizira raznolike elemente;
- može uočiti osnovne uzorke u događajima;
- može se nositi s paradoksima;
- gleda dalje od prvog "ispravnog" rješenja.<sup>9</sup>

Kreativno razmišljanje može dovesti do razvoja inovativnih proizvoda ili usluga koje privlače kupce. Inovacije su često pokretač rasta i dugoročnog uspjeha u poslovanju. Inovacije potaknute kreativnim razmišljanjem omogućuju tvrtkama da se istaknu na tržištu, postignu konkurentske prednosti i doprinesu ekonomskoj održivosti. Kreativnost također ima pozitivan društveni i globalni utjecaj, oblikujući budućnost i rješavajući globalne izazove. Kroz kreativno razmišljanje, organizacije održavaju svoje tržišno prisustvo, ostaju relevantne i prilagođavaju se promjenama u dinamičnom poslovnom okruženju.

Kreativna marketinška strategija i brendiranje mogu poboljšati prepoznatljivost brenda i privući ciljnu publiku. Kreativno promišljanje o načinima kako predstaviti proizvode ili usluge može značajno utjecati na tržišni uspjeh.

Kreativno rješavanje problema je ključno u rješavanju poslovnih izazova i optimizaciji operacija. Kreativni pristupi omogućuju organizacijama da se bolje nose s promjenama i neočekivanim situacijama. Kreativni procesi primjenjuju se u razvoju novih proizvoda, usluga i poslovnih modela. Inovacije su često povezane s kreativnošću i donose konkurentske prednosti.

Organizacijska kultura može poticati inovativno razmišljanje među zaposlenicima. Kreativna radna okolina potiče ideje i eksperimentiranje. Organizacijska kultura koja promiče kreativnost obično omogućuje slobodnu razmjenu ideja bez straha od kritike, pruža potporu eksperimentiranju i novim pristupima, cijeni raznolikost perspektiva i ideja, nagrađuje kreativnost i inovacije, osigurava vrijeme i prostor za razmišljanje, postavlja izazove koji zahtijevaju kreativna rješenja, podržava edukaciju i razvoj kreativnih vještina među zaposlenicima, postavlja primjer kreativnog vođe, sve to je potrebno kako bi se stvorilo

---

<sup>8</sup> Korkut, D., Kopal, R.: „KREATIVNOST: 4.0 revolucija i evolucija“, Algebra d.o.o., Zagreb, Visoko učilište Effectus-studij financije i pravo, Zagreb, 2018., - str. 9

<sup>9</sup> Proctor, T.: „CREATIVE PROBLEM SOLVING FOR MANAGERS“, Routledge, New York, 1999., - str. 18

poticajno okruženje za kreativnost unutar organizacije, što može rezultirati inovativnim rješenjima i konkurentskom prednošću na tržištu.

Kreativni lideri potiču kreativnost u svojim timovima i usmjeravaju organizacijsku kreativnost prema ciljevima. Oni stvaraju otvoreno okruženje u kojem zaposlenici mogu slobodno izražavati svoje ideje, potiču suradnju i podržavaju inovativne inicijative. Kroz podršku i postavljanje jasnih ciljeva oni doprinose boljim rezultatima i razvoju inovacija unutar organizacije. Kreativno liderstvo igra ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture te lideri koji potiču kreativnost često ostvaruju bolje rezultate.

Timovi koji kreativno surađuju, razmjenjuju ideje i ostvaruju sinergiju često postižu inovativna rješenja. Kreativnost timova može biti ključ za uspjeh projekata. Timski rad povezan s kreativnošću ima potencijal transformirati način na koji organizacije rješavaju probleme i provode projekte. Kada timovi aktivno surađuju, potiču razmjenu različitih perspektiva i ideja, što često vodi do stvaranja inovativnih rješenja. Kreativnost timova može biti katalizator za uspjeh projekata jer doprinosi raznolikosti pristupa i boljim rezultatima.

Organizacije često koriste kreativne pristupe za rješavanje složenih poslovnih problema, uključujući krizne situacije i restrukturiranje. U kriznim situacijama, organizacije moraju brzo reagirati i pronaći inovativne načine za suočavanje s problemima. Kreativno razmišljanje omogućuje im da prepoznaju nove strategije, pronađu alternativne izlaze iz teških situacija te donesu brze, ali dobro promišljene odluke. Tijekom procesa restrukturiranja, organizacije se suočavaju s potrebom za promjenama u strukturi, poslovnim modelima i strategijama. Kreativnost igra ključnu ulogu u pronalaženju optimalnih rješenja kako bi se postigla održiva transformacija. Kreativni pristupi mogu pomoći organizacijama da prepoznaju nove prilike, optimiziraju resurse i osiguraju dugoročni uspjeh tijekom restrukturiranja. Uzimanje kreativnih pristupa u obzir pri rješavanju poslovnih problema omogućava organizacijama da budu agilnije, konkurentnije, i prilagodljivije u dinamičnom poslovnom okruženju.

## 2.4. Psihologija kreativnih pregovarača

Padget smatra da je priroda kreativnosti i njezin odnos s učenjem široko i temeljito raspravljan, a vrijednost ove rasprave je što je usmjerila pažnju na prirodu učenja. To se dogodilo u kontekstu brzog razvoja razumijevanja u neuroznanosti i psihologiji učenja, kao i razvoja sociokulturnih i sociokonstruktivističkih pristupa učenju, posebno.<sup>10</sup>

Psihologija kreativnih pregovarača duboko se istražuje kako bi se razumjeli čimbenici koji čine pregovarače kreativnima u poslovnom kontekstu. Obuhvaća niz aspekata, uključujući osobine pregovarača, njihovu motivaciju i načine razmišljanja. Pregovarači koji se ističu po kreativnosti obično posjeduju određene osobine koje ih izdvajaju. To uključuje otvorenost prema novim idejama, sposobnost toleriranja nesigurnosti i volju za razmišljanjem izvan okvira. Njihova motivacija često igra ključnu ulogu jer im omogućuje da budu strastveni prema postizanju

---

<sup>10</sup> Padget, S.: "Creativity and Critical Thinking", Routledge, New York, 2013., - str. 21

obostrano korisnih rješenja. Kreativni pregovarači često prakticiraju divergentno razmišljanje, što znači da su izvrsni u generiranju mnogo različitih ideja i opcija.

Gordon smatra da različito razmišljanje je metoda razmišljanja o problemu koji se udaljava od problema u mnogim mogućim smjerovima i uključuje razmišljanje bez granica, fleksibilnosti kategorija i originalnosti misli.<sup>11</sup>

Također su vješti u povezivanju različitih koncepata i ideja na načine koji nisu očiti drugima. Ovakvo razmišljanje im omogućava da vide potencijal za inovaciju čak i u najizazovnijim situacijama. Kreativnost pregovarača postaje posebno važna u konfliktnim situacijama. Umjesto da ostanu zarobljeni u situacijama bez izlaza, kreativni pregovarači istražuju alternativne putove prema rješenjima. U tim trenucima, njihova vještina razmišljanja izvan ustaljenih okvira može unijeti novu perspektivu i omogućiti pronalazak kompromisa. Postoje i psihološke prepreke koje mogu suzbiti kreativnost u pregovaranju, a to su strah od neuspjeha te suzdržavanje od izražavanja vlastitog mišljenja i prilagodba normama i očekivanjima može suziti horizont razmišljanja i spriječiti pregovarače da istraže nove i inovativne mogućnosti.

Kreativni pregovarači mogu stvarati obostrano korisne sporazume, pronalaziti nove prilike i transformirati konfliktne situacije u produktivne razgovore. Razumijevanje psiholoških mehanizama koji leže u osnovi kreativnosti pregovarača može pridonijeti unapređenju pregovaračkih procesa i postizanju uspješnih sporazuma.

## 2.5. Emocionalna inteligencija i kreativnost u pregovaranju: unaprjeđenje pregovaračkih vještina

Pregovaranje je kompleksan proces u kojem sudionici nastoje postići svoje ciljeve, a istovremeno očuvati odnose i interese druge strane. U tom kontekstu, emocionalna inteligencija i kreativnost postaju ključni faktori koji oblikuju ishode pregovaranja.

Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost razumijevanja, upravljanja i ispravnog reagiranja na emocije, kako vlastite, tako i drugih ljudi.

Ung smatra da posjedovanje emocionalne inteligencije omogućava da reguliramo uspone i padove tako da emocije ne idu na put kreativnosti. Svijest o njihovim emocijama također je aktivnija u društvenim situacijama. I na kraju, emocionalna inteligencija daje nam mogućnost povezivanja iz izvora kojima inače ne bismo mogli pristupiti.<sup>12</sup>

Kroz komponente kao što su samosvijest, samoregulacija, motivacija, empatija i vještine socijalnih odnosa, emocionalna inteligencija ima značajnu ulogu u uspješnom pregovaranju te može imati ključni utjecaj na tijek pregovora.

---

<sup>11</sup> Gordon, J.: „Role of Creativity in Negotiations – Explained“, 2022., [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations](https://thebusinessprofessor.com/en_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations), pristup: 4.09.2023.

<sup>12</sup> Ung, V.: “3 Ways Emotional Intelligence Sparks Creativity”, 2020., <https://medium.com/jrni/3-ways-emotional-intelligence-sparks-creativity-11bbf03d7e77>, pristup: 5.9.2023.



Emocionalno inteligentni pregovarači bolje razumiju svoje emocije u stresnim situacijama, što im omogućuje da ostanu smireni i fokusirani. Također su sposobni prepoznati i interpretirati emocije drugih strana, što im daje prednost u čitanju između redaka tijekom pregovora.

Kreativnost je bitna u pregovaračkom procesu jer omogućuje pregovaračima da pronađu inovativna rješenja za složene probleme. Kreativni pregovarači nisu ograničeni konvencionalnim pristupima ili preprekama umjesto toga oni traže nekonvencionalne staze prema rješenjima. Njihova sposobnost razmišljanja izvan okvira može donijeti svježije perspektive i otvoriti vrata za kompromise. U situacijama gdje se drugi možda zaglave u nepomirljivim pozicijama, kreativni pregovarači traže nove perspektive koje često rezultiraju obostrano korisnim sporazumima.

Pitanje koje se postavlja jest kako emocionalna inteligencija i kreativnost međusobno djeluju tijekom pregovaranja. Emocionalno inteligentni pregovarači često su u boljoj poziciji za kreativno razmišljanje jer su u stanju razumjeti i kontrolirati emocije koje mogu ometati kreativnost, kao što su frustracija ili nesigurnost. Emocionalna svjesnost omogućuje im prepoznavanje tih emocija i njihovo konstruktivno upravljanje. Osim toga empatija im pomaže u razumijevanju motiva i potreba drugih strana, što je ključno za generiranje kreativnih rješenja koja zadovoljavaju interese svih strana. Emocionalna inteligencija i kreativnost su neodvojivo povezani aspekti pregovaranja koji se međusobno nadopunjuju. Emocionalno inteligentni pregovarači imaju prednost u razumijevanju i upravljanju emocijama, što stvara povoljno okruženje za kreativno razmišljanje. Kroz tu kombinaciju vještina, pregovarači mogu unaprijediti svoje pregovaračke vještine i postići bolje ishode pregovaranja.

## 2.6. Osobine kreativnih pregovarača

Pregovaranje je složen proces u kojem sudionici nastoje postići svoje ciljeve i interese, često u okvirima ograničenih resursa i različitih perspektiva. Kreativni pregovarači ističu se svojom sposobnošću da pronađu inovativne i obostrano korisna rješenja u takvim situacijama. Kroz duboko razumijevanje svojih osobina i razvijene vještine, kreativni pregovarači donose dragocjen doprinos uspješnim pregovorima.

Kreativni pregovarači često su otvoreni prema novim idejama i pristupima. Njihova spremnost da razmotre alternative i budu fleksibilni u razmišljanju omogućuje im da prepoznaju inovativne opcije koje drugi možda ne vide. Svjesnost o vlastitim emocionalnim reakcijama i motivacijama ključna je za uspješno pregovaranje. Kreativni pregovarači su svjesni svojih emocija i znaju kako ih kontrolirati kako bi ostali smireni i fokusirani tijekom pregovora.

Empatija, odnosno sposobnost postavljanja u poziciju druge strane i razumijevanja njihovih potreba, ključna je za kreativne pregovore. Razumijevanje motiva i interesa drugih strana pomaže pregovaračima da generiraju rješenja koja zadovoljavaju sve strane.

Proctor smatra da divergentno razmišljanje uključuje široko pretraživanje opcija odlučivanja u vezi s problemom za koji ne postoji jedinstveni odgovor. U divergentnim procesima,

generiranje alternativa podrazumijeva pronalaženje mnogih kombinacija elemenata koje mogu pružiti mnogo mogućih odgovora.<sup>13</sup>

Divergentno razmišljanje odnosi se na sposobnost generiranja mnogo različitih ideja i opcija za rješavanje problema. Kreativni pregovarači su izvrsni u divergentnom razmišljanju i mogu generirati raznolike alternative za postizanje ciljeva. Kreativni pregovarači ne ograničavaju se konvencionalnim pristupima ili preprekama. Oni traže nove perspektive i alternative čak i u najizazovnijim situacijama. Njihova sposobnost razmišljanja izvan okvira orvara vrata za nekonvencionalne staze prema rješenjima.

Motivacija igra ključnu ulogu u kreativnim pregovorima. Strast prema postizanju obostrano korisnih rješenja potiče pregovarače da istraže inovativne pristupe i ostanu predani procesu pregovaranja. Kreativni pregovarači često su spremni preuzeti određeni stupanj rizika kako bi istražili nove opcije. Spremnost na prihvaćanje rizika može ih voditi prema inovativnim rješenjima, također kombiniraju niz vještina, uključujući komunikacijske, analitičke, emocionalne i pregovaračke vještine kako bi postigli uspješne ishode pregovaranja. Pregovarački procesi često se mijenjaju tijekom vremena. Kroz kombinaciju ovih osobina i vještina, kreativni pregovarači postižu uspješne pregovore, pronalazeći inovativne putove prema rješenjima, stvarajući obostrano korisne sporazume i ostvarujući pozitivne dugoročne odnose s drugim stranama.

### **3. POSLOVNO PREGOVARANJE**

„Pregovaranje je proces razmjene informacija i obveza u kojem dvije ili više strana, koje imaju zajedničke interese i druge koje se razilaze, pokušavaju postići sporazum. Pregovaranje je postupak u kojem agenti zainteresirani za postizanje sporazuma o određenoj stvari razmjenjuju informacije, obećanja i prihvaćaju formalne obveze.“<sup>14</sup>

Gisclard-Biondi smatra da su poslovni pregovori ključni dio svakodnevnog života svakog poslovanja. Zaključivanje ili propuštanje posla može imati ogromne posljedice za vašu tvrtku. Propuštanje prilika može nanijeti koban udarac inače odličnom proizvodu ili usluzi.

Iako su ulogi možda visoki i zadatak zastrašujući, nemojte se dati obeshrabriti poslovnim pregovorima. Iako prirodne pregovaračke vještine poput odnosa s drugima i karizme mogu napraviti razliku, priprema i strategija su ključni.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Proctor, T.: „CREATIVE PROBLEM SOLVING FOR MANAGERS“, Routledge, New York, 1999., - str. 47

<sup>14</sup> „Pregovaranje – što je to, definicija i značenje“, <https://hr.economy-pedia.com/11031424-negotiation>, pristup: 9.09.2023.

<sup>15</sup> Gisclard-Biondi, H., „Guide to Business Negotiation: Clinch Deals in 6 Steps“, 2021., <https://www.appvizer.com/magazine/customer/client-relationship-mgt/business-negotiation>, pristup: 9.09.2023.

Slika 1. Poslovno pregovaranje



Izvor: Poslovno pregovaranje, <https://mercuri.hr/poslovno-pregovaranje-radionica/>, pristup: 6.9.2023.

Pregovaranje je složen proces komunikacije i pregovaranja između dviju ili više strana s ciljem postizanja sporazuma, rješavanja nesuglasica ili ostvarivanja ciljeva. Pregovaranje je prisutno u različitim aspektima života, uključujući poslovne, diplomatske, osobne i političke situacije. Prije početka pregovaranja, strane moraju jasno definirati svoje ciljeve i interese. Razumijevanje što svaka strana želi postići ključno je za uspješno pregovaranje.

Pregovaranje uključuje aktivnu komunikaciju između strana, odnosno uključuje razmjenu informacija, stajališta, prijedloga i argumenata. Učinkovita komunikacija ključna je za razumijevanje i postizanje sporazuma. Strane često koriste različite taktike kako bi postigle svoje ciljeve. Proces pregovaranja postaje složeniji u kontekstu prodajnih aktivnosti, ali također se primjenjuje kada dogovaramo sastanke za prodaju ili pokušavamo privući pažnju potencijalnih kupaca.

Pregovaranje se može analizirati kao specifičan oblik međuljudske komunikacije i može se istraživati iz različitih perspektiva, uzimajući u obzir različite društvene i poslovne kontekste, jer predstavlja spoj vještine i znanstvenog pristupa. Pregovaranje zahtijeva fleksibilnost jer se strane često moraju prilagoditi promjenama u tijeku pregovora ili razmotriti alternative ako se ne može postići sporazum.

U mnogim pregovaračkim situacijama, postizanje kompromisa je ključno. To znači da svaka strana mora biti spremna dati nešto kako bi dobila nešto drugo. „Kratice koja dolazi iz

engleskog jezika – BEST ALTERNATIVE TO NEGOTIATED AGREEMENT i podrazumijeva najnižu prihvatljivu vrijednost koju ste spremni dati, odnosno konačno ponuditi u pregovoru.<sup>16</sup> Imati snažnu BATNU daje pregovaračima veću pregovaračku snagu. Nakon pregovaranja, strane obično zapisuju postignuti sporazum, kako bi imale formalni dokument koji definira obveze svake strane. Pregovaranje također uključuje razumijevanje ljudske psihologije. Emocije, povjerenje i percepcija imaju važnu ulogu u tijeku pregovora.

U poslovnom svijetu, pregovaranje je česta praksa u procesima kao što su prodaja, nabava ugovaranja, rješavanje sporova i partnerstva. U diplomatskim odnosima, pregovaranje se koristi za rješavanje međunarodnih konflikata, potpisivanje sporazuma i održavanje odnosa između zemalja. Ljudi svakodnevno pregovaraju, bilo da se radi o odlasku na večeru s prijateljima, dogovaranju za bolje uvjete na poslu ili pregovaranju o cijenama proizvoda. Učinkovito pregovaranje zahtijeva vještine komunikacije, empatiju, strpljenje i strategiju. Postizanje pozitivnih rezultata u pregovaranju može donijeti obostrane koristi i doprinijeti rješavanju problema i izgradnji odnosa između strana.

### 3.1 Tehnike pregovaranja

Postoji nekoliko različitih tehnika pregovaranja koje se mogu primijeniti u različitim situacijama. Distributivno pregovaranje se temelji na pretpostavci da je dobit jedne strane gubitak druge. Cilj je doći do najboljeg mogućeg rezultata za sebe, bez obzira na interese druge strane, te je to često konkretan pristup.

Integrativno pregovaranje pretpostavlja da postoji mogućnost stvaranja rješenja koja zadovoljavaju interese obje strane, čineći pregovaranje “win – win“ situacijom. Fokus je na zajedničkim interesima i stvaranju vrijednosti za obje strane. Pregovaranje s otvaranjem gdje se postavlja ton za pregovaranje, važno je postaviti pozitivan ton i otvoriti komunikacijske kanale. To može uključivati izražavanje zajedničkih ciljeva ili interesa.

Pregovaranje sa zatvaranjem, ova se tehnika koristi kako bi se postigao finalni dogovor. Strane se dogovaraju o uvjetima i postupcima koji će dovesti do zatvaranja pregovora. Pregovaranje prema principima, fokusira se na interese, smišljanje brojnih opcija prije donošenja odluke, odvaja ljude od problema te koristi objektivne kriterije za procjenu.

Emocionalno inteligentno pregovaranje koristi emocionalnu inteligenciju kako bi se bolje razumjela i upravljala emocionalna dinamika u pregovorima. Uključuje sposobnost čitanja emocija drugih, kontrolu vlastitih emocija i izgradnju pozitivnih odnosa.

Pregovaranje pod pritiskom uključuje pregovaranje u situacijama gdje postoji visok pritisak ili stres, važno je ostati smiren i kontrolirati emocije kako bi se postigao povoljan ishod. Pregovaranje u međunarodnom kontekstu se primjenjuje kada se pregovara s osobama iz različitih kultura i zemalja.

---

<sup>16</sup> „Kako uspješno pregovarati?“, <https://www.adria-corporate.com/kako-uspjesno-pregovarati/>, pristup: 9.09.2023.

Razumijevanje kulturalnih razlika i prilagođavanje pristupa je ključno. Učinkovita komunikacija je ključna u pregovaranju, to uključuje slušanje, postavljanje pitanja, aktivno sudjelovanje u razgovoru i jasno izražavanje vlastitih stavova. Također postoje razne taktike koje se mogu koristiti tijekom pregovaranja, poput taktika pritiska, kompromisa, inzistiranja i drugih. Nijedna tehnika nije uvijek najbolja za sve situacije, učinkoviti pregovarači često kombiniraju različite tehnike ovisno o kontekstu i ciljevima pregovaranja koje žele postići.

## 3.2 Strategije i taktike poslovnog pregovaranja

U poslovnim pregovorima često se koriste različite tehnike i pristupi. Važno je razumijeti razliku između strategije i taktike. Strategija se odnosi na opći plan ili okvir djelovanja koji ima za cilj postizanje poslovnih ciljeva i osiguranje budućnosti. Radi se o razmatranju mogućih događaja i pripremi za njih, te sposobnosti pravilnog odgovora na te događaje. Strategija u pregovorima predstavlja opći smjer koji pregovarač planira slijediti kako bi postigao svoje ciljeve. Osim toga, strategija također obuhvaća predanost glavnoj pregovaračkoj strategiji koja ima najveću vjerojatnost uspjeha.

Taktike predstavljaju konkretne metode i poteze koji se primjenjuju unutar odabrane strategije kako bi se postigli ciljevi. Taktike su specifične akcije koje se koriste kako bi se riješili situacijski izazovi tijekom pregovora. Često uključuju prikrivene i neizravne načine djelovanja kako bi se ostvarili ciljevi. Kombinacija strategije i taktika omogućuje pregovaračima da planiraju svoj pristup pregovorima, imaju opći smjer prema ciljevima i pravilno reagiraju na situacijske promjene. Ova kombinacija pomaže u postizanju uspješnih poslovnih pregovora.

### 3.2.1 Strategije pregovaranja

„U teoriji pregovaranja, strategije pregovaranja dijele se s obzirom na dva različita pristupa pregovaranju koja se razlikuju po ciljevima, metodama, interesima, trajanju. Razlikujemo distributivno pregovaranje (Distributive Negotiation) i integrativno pregovaranje (Integrative Negotiation).“<sup>17</sup>

Distributivno pregovaranje je strategija u kojoj svaka strana pokušava maksimizirati svoju dobit na račun druge strane. Ova strategija pregovaranja često se primjenjuje u situacijama gdje se pretpostavlja da su interesi i ciljevi dviju strana kontradiktorni i da ne postoji puno prostora za suradnju ili stvaranje dodatne vrijednosti za obje strane. Distributivno pregovaranje se često koristi u pregovorima oko cijene, raspodjele resursa ili podjeli ograničenih dobara. Svaka strana pokušava dobiti što više za sebe, a postizanje dobiti smatra se gubitkom za drugu stranu, pregovarači se često natječu za ograničene resurse. Pretpostavlja se da su resursi fiksni i ograničeni, što znači da dobit jedne strane dolazi na štetu druge strane.

---

<sup>17</sup> Petrić, P., „STRATEGIJE PREGOVARANJA“, 2017., <https://www.linkedin.com/pulse/strategije-pregovaranja-petar-petri%C4%87>, pristup: 9.09.2023.

Distributivna strategija obično ne uzima u obzir dugoročne odnose ili buduću suradnju između strana. Fokusira se na trenutačne dobitke. Pregovarači često koriste taktike poput inicijalnih visokih zahtjeva, stvaranja pritisaka, i koncesija kako bi postigli svoje ciljeve. Iako distributivno pregovaranje može biti učinkovito u određenim situacijama, posebno kada postoje stvarni konflikti interesa, važno je spomenuti da ovakva strategija može rezultirati neprijateljskim odnosima između strana i dugoročno može biti manje korisna od integrativnih pregovaračkih strategija koje se temelje na suradnji i stvaranju dodatne vrijednosti za obje strane. Osnovni cilj distributivnog pregovaranja za svaku stranu je osigurati što veći dio resursa ili koristi za sebe, dok se ne brine o interesima druge strane, čak i na štetu druge strane. Pregovarači u ovom pristupu obično pokušavaju uvjeriti drugu stranu da prihvati njihove ciljeve, često manipulirajući informacijama ili argumentima kako bi uvjerali drugu stranu da su njezini ciljevi manje važni ili opravdani.

Integrativno pregovaranje, također poznato kao strategija “win – win“ pregovaranja, suprotno je od distributivnog pregovaranja. U integrativnom pregovaranju cilj je postići sporazum u kojem obje strane ostvaruju dobit. Ova strategija stavlja naglasak na suradnju, komunikaciju i stvaranje vrijednosti za obje strane. Integrativni pregovarači teže surađuju sa drugom stranom kako bi zajedno stvorili rješenje koje će zadovoljiti njihove zajedničke interese. Naglasak je na timskom radu i međusobnoj podršci. Pregovarači istražuju i identificiraju interese i potrebe obje strane kako bi pronašli točke zajedničkog interesa na kojima se može graditi rješenje. Integrativni pregovarači traže načine kako povećati vrijednost pregovora za obje strane, to može uključivati pronalaženje dodatnih resursa, razvoj kreativnih rješenja ili usmjerenost na dugoročne koristi. Otvorena i poštena komunikacija ključna je za integrativno pregovaranje. Strane dijele informacije i ideje kako bi bolje razumjele potrebe i perspektive jedna druge. Integrativni pregovarači obično su spremni prilagoditi svoje ciljeve kako bi postigli ravnotežu između vlastitih interesa i interesa druge strane. Ova strategija često ima dugoročni fokus, gdje se pregovarači trude stvoriti trajna i održiva rješenja koja će koristiti objema stranama. U integrativnom pregovaranju, cilj nije samo postizanje sporazuma već i stvaranje pozitivnih i održivih odnosa između strana. Ova strategija često vodi dubljem razumijevanju i međusobnom povjerenju, čime se stvaraju temelji za buduću suradnju.

Osnovna razlika između distributivnog i integrativnog pregovaranja leži u krajnjem rezultatu. Kod distributivnog pregovaranja, jedna strana izlazi kao gubitnik, što često vodi do daljnjih podjela i netrpeljivosti. To može ozbiljno otežati buduću suradnju između strana, pa čak i onemogućiti nastavak zajedničkog rada. S druge strane, integrativno pregovaranje usmjereno je na postizanje rješenja u kojem obje strane izlaze kao pobjednici. Ovakav pristup stvara osnovu za dugoročne dobre odnose jer pregovarači shvaćaju da su njihovi interesi usklađeni. Osim što omogućuje objema stranama da budu zadovoljne ishodom, integrativno pregovaranje također potiče daljnju suradnju i održive odnose, što je često od ključne važnosti za budući uspjeh i produktivnost.

Primjer distributivnog pregovaranja „ pretpostavimo da želimo prodati svoj mobitel da bismo ga zamijenili za novi model. Svako od točaka u pregovaračkom procesu dodjeljujemo

vrijednost: Točka: 100€, Cilj prodavatelja: 100€, Kupčeva ciljna točka: 80€, Točka otpora prodavatelja: 75€, Otporna točka kupca: 110€<sup>18</sup>

Primjer integrativnog pregovaranja „Dvije zemlje koje pregovaraju o trgovinskom sporazumu. Mogli bi se dogovoriti da smanje tarife jedni drugima na robu u zamjenu za pristanak da otvore svoja tržišta za međusobne poslove“<sup>19</sup>

### 3.2.2. Kreativna strategija

„ 7 savjeta kreativne strategije

1. Nemojte se zastrašiti
2. Eksperimentirajte sa svakom slučajnom idejom
3. Ne bojte se pogriješiti
4. Nemojte se osjećati nespretno / stidljivo biti znatiželjni
5. Kognitivna psihologija
6. Ne ograničavajte se na jedan medij
7. Odmah napravite bilješke<sup>20</sup>

Kreativna strategija u pregovaranju je pristup koji potiče razmišljanje izvan ustaljenih okvira kako bi se pronašla inovativna rješenja koja su korisna za obje strane u pregovorima. Ovaj pristup temelji se na ideji da je moguće postići kreativne kompromise koji pomažu u zadovoljavanju interesa i potreba svih strana. Pregovarači koriste kreativno razmišljanje kako bi generirali nove ideje i pristupe za rješavanje problema. Ovo uključuje razmišljanje izvan ustaljenih obrazaca i razmatranje nekonvencionalnih opcija. Strane u pregovorima surađuju kako bi zajedno radile na pronalasku inovativnih rješenja. Umjesto suprotstavljenih pozicija, strane se potiču da zajedno razvijaju rješenja koja će im donijeti koristi.

Kreativna strategija usmjerena je na razumijevanje stvarnih interesa i potreba svake strane, umjesto da se usredotočuje isključivo na njihove početne zahtjeve. To omogućuje bolje razumijevanje motivacija svake strane. Pregovarači su spremni prilagoditi se i eksperimentirati s različitim rješenjima kako bi pronašli najbolje opcije. Fleksibilnost je ključna za pronalaženje kreativnih kompromisa. Kreativna strategija potiče otvoren dijalog između strana. Pregovarači aktivno komuniciraju kako bi razmijenili ideje i zajedno razvijali rješenja. Kreativna strategija u pregovaranju može rezultirati rješenjima koja nisu samo zadovoljavajuća već i inovativna. Ova strategija je posebno korisna u situacijama gdje su interesi strana složeni i gdje standardni pristupi nisu dovoljni za postizanje dogovora koji bi svima odgovarao.

---

<sup>18</sup> „Distributivno pregovaranje – što je to, definicija i concept“, <https://hr.economy-pedia.com/11040461-distributive-negotiation#menu-2>, pristup: 10.09.2023.

<sup>19</sup> Ng, J., “Istraživanje integrativnog pregovaranja: definicija, prednosti, slučajevi iz stvarnog života i pobjedničke tehnike”, 2023., [https://ahaslides.com/bs/blog/integrative-negotiation/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=integrative-negotiation](https://ahaslides.com/bs/blog/integrative-negotiation/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=integrative-negotiation), pristup: 10.09.2023.

<sup>20</sup> “Što je kreativna strategija? – Savjeti i tehnike za kreativnu strategiju, <https://hr.education-wiki.com/5859045-what-is-creative-strategy--tips-and-techniques-for-creative-strategy>, pristup: 11.09.2023.

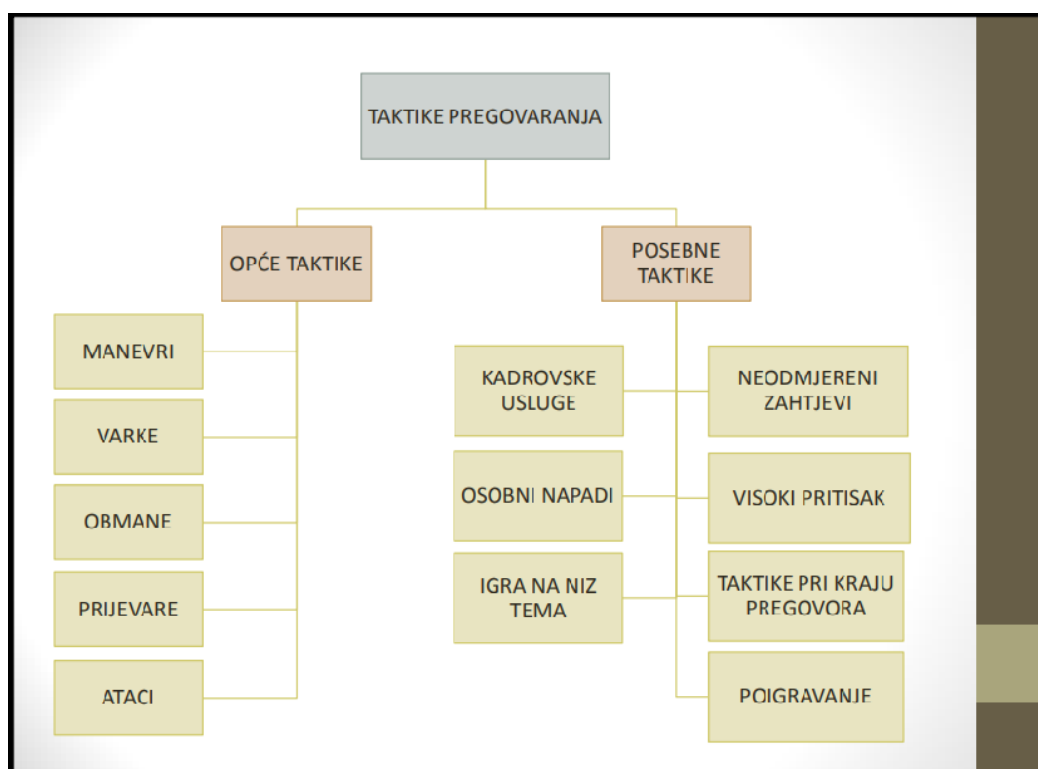
### 3.3 Taktike pregovaranja

Taktike pregovaranja su konkretni koraci i metode koje pregovarači primjenjuju kako bi ostvarili svoje ciljeve tijekom pregovora. Ovisno o strategiji pregovaranja i okolnostima, pregovarači mogu koristiti različite taktike kako bi utjecali na tijek pregovora i postigli povoljan ishod. Taktike su komplementarne strategiji. Postoji kontinuitet između strategije i taktike. Taktike služe kako bi se ostvarili ciljevi i provodila strategija.

CFI team piše o tome kako su dobre taktike pregovaranja važne za strane u pregovorima kako bi postigle svoje ciljeve, bilo da žele pobijediti na svojoj strani ili stvoriti situaciju u kojoj obje strane izlaze kao pobjednici. Ishod pregovora može koristiti jednoj od strana uključenih u pregovore ili pružiti koristi svim stranama u pregovorima.<sup>21</sup>

Učinkovite taktike pregovaranja su ključne jer omogućuju stranama u pregovorima da postignu svoje zadane ciljeve ili stvore okolnosti u kojima sve strane izlaze kao dobitnici. Rezultat pregovora može biti koristan za jednu od strana uključenih u pregovore ili donijeti korist svim stranama koje su uključene u pregovore.

Slika 2. Taktike pregovaranja



Izvor: Strategije i taktike pregovaranja, <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>, pristup: 10.09.2023.

<sup>21</sup> CFI team: "Negotiation Tactics", <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/negotiation-tactics/>, pristup: 10.09.2023.



U opće taktike pregovaračkih taktika spadaju manevri, varke, obmane, prijave i ataci. Manevri su različite akcije koje pregovarači poduzimaju kako bi postigli svoje ciljeve, uključujući premještanje ili mijenjanje pozicija te taktičko prilagođavanje strategiji. Varku uključuju upotrebu trikova, dezinformacija ili zavaravanja kako bi se dobila prednost u pregovorima. Obmane su namjerno pružanje netočnih informacija kako bi se postigla prednost. Prijave su aktivnosti koje uključuju namjerno kršenje dogovora ili nepošteno ponašanje kako bi se postigla korist. Ataci su napadina poziciju ili argument druge strane s ciljem slabljenja njihove pozicije i povećanja vlastite pregovaračke moći.

Posebne taktike pregovaranja, kao što su kadrovske uloge, odnose se na strategije koje se koriste tijekom pregovora kako bi se postigao željeni ishod. Kadrovske uloge često impliciraju da pregovarači igraju određene uloge ili koriste članove svog pregovaračkog tima na određeni način kako bi utjecali na ishod pregovora. Pregovarač tijekom pregovora može odabrati ulogu stručnjaka koji donosi relevantno znanje i informacije o predmetu pregovora kako bi povećao vjerodostojnost svojih stavova i zahtjeva. Pregovarač može preuzeti ulogu vođe koja usmjerava pregovore prema određenom smjeru i donosi ključne odluke. Pregovarač može postaviti člana svog tima kao pomagača koji pruža podršku ili dodatne informacije kako bi osigurao da pregovarač ostvari svoje ciljeve. Pregovarač može tražiti saveznike među drugim pregovaračima ili stranama kako bi zajedno radili na postizanju ciljeva. Također može odabrati ulogu oponenta koji postavlja izazove i pitanja kako bi testirao čvrstoću pozicije druge strane.

Taktike osobnog napada su strategije koje se koriste tijekom pregovora kako bi se diskretirala ili oslabila osoba s kojom se pregovara. Ovakve taktike obično nisu preporučljive u poslovnim pregovorima jer mogu izazvati napetost, smanjiti povjerenje između strana i otežati postizanje obostrano korisnih rješenja. Korištenje taktika osobnog napada nije konstruktivno i može dovesti do negativnih posljedica u pregovorima. Bolji pristup je fokusirati se na sadržaj pregovora, argumente i činjenice te tražiti konstruktivne načine za postizanje sporazuma koji zadovoljava interese obje strane.

Igra na niz tema taktika je pregovaranja koja se koristi kako bi se ometala ili zbunjivala druga strana tijekom pregovora. Ova taktika uključuje namjerno prebacivanje s jedne teme na drugu, često bez jasnog razloga ili veze između tih tema. Glavni cilj ove taktike je otežati drugoj strani da zadrži fokus na pregovorima i da razumije što se stvarno događa. Pregovarač može iznenada promijeniti temu razgovora i početi govoriti o nečemu potpuno drugačijem bez upozorenja ili jasnog razloga. Pitanja koja nemaju veze s trenutnom temom ili problemom mogu se postaviti kako bi se zbunila druga strana.

Pregovarač može koristiti metafore ili analogije koje nemaju veze s pregovaranim pitanjem kako bi zamaglio situaciju. Osoba može pretjerano elaborirati na jednoj temi ili se suviše duboko usredotočiti na detalje kako bi odvušla pažnju s glavnog problema. Pregovarač može izbjegavati jasno odgovaranje na postavljena pitanja ili zahtjeve, umjesto toga skrećući pozornost na druge teme. Igra na niz tema može biti frustrirajuća za drugu stranu jer otežava održavanje konstruktivnog razgovora. Pregovarači je mogu koristiti kako bi stvorili konfuziju ili kako bi se izbjegla odgovornost. Važno je biti svjestan ove taktike i pokušati zadržati fokus na glavnom pitanju tijekom pregovora.

Taktika neodmjereni zahtjevi u pregovaranju odnosi se na situaciju u kojoj pregovarač postavlja nerealno visoke zahtjeve ili uvjete kako bi stvorio dojam da je spreman na kompromis. Pregovarač postavlja zahtjeve koji su izvan razumnih granica kako bi imao prostora za pregovaranje prema dolje. Kada druga strana vidi te nerealne zahtjeve, može se osjećati prisiljenom kompromitirati i pristati na nešto što je bliže stvarnim potrebama prvog pregovarača. Postavljanjem neodmjerenih zahtjeva, pregovarač može pokušati stvoriti pritisak na drugu stranu i natjerati je da se osjeća nesigurnom ili pod pritiskom vremenskih ograničenja. To može dovesti do toga da druga strana brže pristane na kompromise kako bi završila pregovore.

Kada pregovarač pristane na neki kompromis nakon postavljanja nerealnih zahtjeva, to može izgledati kao da je učinio velikodušnost ili ustupak, iako je ciljao na realniji dogovor od samog početka. Pva taktika zahtijeva oprez u pregovorima jer, iako može biti učinkovita u stvaranju povoljnijeg pregovaračkog položaja, može također izazvati frustraciju i nepovjerenje kod druge strane ako se otkrije da su zahtjevi bili nerealni. Važno je postizati ravnotežu između postavljanja čvrstih zahtjeva i ostavljanja prostora za konstruktivan pregovarački proces.

Taktika visoki pritisak u pregovaranju odnosi se na strategiju kojom se vrši pritisak na drugu stranu kako bi postigla brzu i često nepovoljnu odluku. Ova taktika uključuje upotrebu različitih sredstava za stvaranje osjećaja hitnosti i neizbježnosti kako bi se potakla druga strana da brzo pristane na ponuđene uvjete ili rješenje. Postavljanje vrlo kratkih rokova za postizanje dogovora može prisiliti drugu stranu da brzo reagira i prihvati ponuđene uvjete kako bi izbjegla gubitak prilike. Pregovarač može pokušati izazvati emocionalne reakcije kod druge strane, kao što su strah, tjeskoba ili osjećaj krivnje, kako bi je nagnao da donese brzu odluku. Pregovarač može istaknuti da su ponuđeni uvjeti najbolja dostupna opcija i sugerirati da nema boljih alternativa. Ovo može potaknuti drugu stranu da brzo psistane na te uvjete. Prijetnje pravnim postupcima ili sudskim procesima mogu stvoriti osjećaj pritiska i potaknuti drugu stranu da pristane na uvjete kako bi izbjegla potencijalne pravne probleme. Taktika visokog pritiska može biti učinkovita u određenim situacijama, ali također može izazvati otpor i nepovjerenje kod druge strane. Važno je koristiti ovu taktiku pažljivo i etički te biti svjestan njezinij potencijalnih posljedica na odnos između pregovarača.

Taktike koje se primjenjuju pri kraju pregovora često su ključne za postizanje željenih rezultata. Potrebno je ponuditi konkretnu i dobro obrazloženu ponudu koja odražava ono što se želi postići. Jasno istaknuti sve prednosti svoje ponude. Postaviti jasne rokove i uvjete kako bi potaknuli druge strane na brzo donošenje odluka. To može potaknuti njihovu spremnost na kompromis. Ova taktika je najbolja za ponuditi svoju najbolju i posljednju ponudu, to može potaknuti protivne strane da prihvate prije nego što pregovori propadnu. Ako mislimo da nismo dobili ono što želimo, prijatnja povlačenjem može prisiliti protivnu stranu na davanje više koncesija kako bi zadržali pregovore.

Uključivanje neutralne treće strane, poput medijatora ili arbitra, kako bi pomogli u postizanju sporazuma. U određenim slučajevima može se tražiti ponovno pregovaranje o određenim uvjetima kako bi postigli bolje rezultate. Ako dođe do zastoja u pregovorima, problem se može podijeliti na manje dijelove i rješavati jedan po jedan dio te podsjetiti drugu stranu na ciljeve

koje djelimo kako bi ponovno usmjerili pregovore prema zajedničkom interesu. Taktika čekanja ili tihog trenutka koristi se kako bi potaknuli drugu stranu na dodatne ustupke.

Taktika poigravanje u pregovaranju obično se odnosi na manipulaciju ili igranje na emocionalne ili psihološke faktore kako bi se postigao povoljan ishod za pregovarača. Ova taktika može uključivati različite strategije, poput pokušaja stvaranja krize, emocionalnog pritiska ili stvaranja osjećaja hitnosti. Pregovarač može pokušati stvoriti dojam da je situacija hitna ili da postoji ozbiljna kriza kako bi prisilio drugu stranu na brze ustupke. Također, može koristiti manipulacije kako bi dobila suosjećanje ili sažaljenje druge strane, što bi moglo rezultirati boljim uvjetima za pregovarača. Ova taktika često dovodi do napetosti i smanjenja povjerenja između strana u pregovorima.

#### **4. KREATIVNOST I USPJEŠNO PREGOVARANJE**

„Danas, u doba kada suvremeno demokratsko društvo pretpostavlja aktivne građane koji promišljaju, preispituju, vrednuju i donose odluke, samo građani s razvijenim vještinama kreativnosti i kritičkog mišljenja mogu odgovarati zahtjevima suvremenoga demokratskog svijeta.“<sup>22</sup>

Pregovori često uključuju konflikte i različite interese strana. Kreativnost ima ključnu ulogu u rješavanju tih konflikata na konstruktivan način. Kreativni pregovarači traže kompromise koji uzimaju u obzir različite interese i pronalaze inovativne načine kako bi se stvorila vrijednost za sve strane. Ova sposobnost rješavanja konflikata na kreativan način često rezultira dugoročnim odnosima i obostrano korisnim rješenjima. Kreativni načini sagledavanja sukoba i primjena kreativnih tehnika tijekom pregovora donose prednosti koje doprinose uspješnom pregovaranju i postizanju korisnih rješenja za obje strane. Kreativni pristupi potiču pregovarače da razbiju ustaljene obrasce razmišljanja i otvore se prema novim idejama i perspektivama. To može dovesti do pronalaska alternativnih pristupa i rješenja koja nisu bila očigledna ili su bila zanemarena. Kreativno razmišljanje pomaže pregovaračima da prepoznaju i smanje svoje pristranosti. Umjesto da se čvrsto drže svojih početnih stajališta, pregovarači su skloni istraživati šire mogućnosti, uključujući i one koje nisu u skladu s njihovim prvotnim preferencijama. Kreativnost potiče razmjenu različitih perspektiva među pregovaračima. To može obogatiti pregovarački proces jer svaka strana doprinosi svojim jedinstvenim idejama i iskustvima.

Kreativni pregovarači su skloni prilagoditi se promjenama i neočekivanim situacijama. Oni su otvoreniji za eksperimentiranje s različitim strategijama i taktikama kako bi pronašli najbolje rješenje. Kreativnost može dovesti do razvoja inovativnih rješenja koja zadovoljavaju interese i potrebe obje strane. Ova rješenja često idu iznad i dalje od uobičajenih kompromisa, stvarajući više vrijednosti za sve uključene strane. Kreativni pregovarači često postižu pregovaračke

---

<sup>22</sup> Korkut, D., Kopal, R.: „KREATIVNOST: 4.0 revolucija i evolucija“, Algebra d.o.o., Zagreb, Visoko učilište Effectus-studij financije i pravo, Zagreb, 2018., - str. 11

rezultate koji su obostrano korisni, gdje nijedna strana ne osjeća da je izgubila. To gradi povjerenje i otvara vrata budućoj suradnji.

Kreativnost je posebno važna u rješavanju složenih problema koji zahtijevaju nekonvencionalne pristupe. Pregovarači koji koriste kreativne tehnike mogu se bolje nositi s izazovima koji izlaze izvan uobičajenih okvira. Korištenje kreativnih tehnika tijekom pregovora može osnažiti pregovarače, pružajući im dodatne vještine za suočavanje s različitim situacijama i protivnicima. Kreativno razmišljanje i primjena kreativnih tehnika obogaćuju pregovarački proces, čine ga dinamičnijim i otvaraju vrata postizanju obostrano korisnih rješenja. Pregovarači koji su spremni razmišljati izvan okvira i istraživati nove mogućnosti često ostvaruju bolje rezultate i grade dugoročne odnose temeljene na povjerenju i suradnji.

#### 4.1. Uloga kreativnosti u pregovaranju

Gordon smatra kako uspješno pregovaranje zahtijeva znatnu količinu kreativnosti i rješavanja problema.<sup>23</sup>

Efikasno pregovaranje zahtijeva znatnu dozu kreativnosti i sposobnost rješavanja problema. Kreativnost se definira kao sposobnost razmatranja i razvijanja pristupa ili rješenja za pitanja ili konflikte koji su središnji element pregovora. Kreativni elementi pregovaranja često su zanemareni ili minimizirani od strane pregovarača koji se usredotoče na konkurentne aspekte. Kreativnost ima poseban značaj u izradi strategija i taktika pregovaranja.

Gordon navodi kreativnost u pregovaranju – Razvoj strategija

- Inkubacija
- Kreativni obrasci
- Brainstorming (Bura ideja)
- Konvergentno vs. divergentno razmišljanje
- Psihološki tok
  - Deduktivno vs. induktivno zaključivanje<sup>24</sup>

Inkubacija u procesu rješavanja problema omogućuje nesvjesno razmišljanje o situaciji, bez aktivnog rješavanja konflikta. Cilj je internalizirati situaciju kako biste kasnije mogli stvarati i primjenjivati rješenja.

Kreativni predlošci omogućuju racionalan pristup rješavanju problema. Jedan model može uključivati razumijevanje problema, izradu plana, njegovo provođenje i retrospektivnu analizu. Drugi model može naglasiti generiranje mnogo rješenja, fleksibilnost i originalnost.

---

<sup>23</sup> Gordon, J., "Role of Creativity in Negotiations – Explained", 2022., [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations](https://thebusinessprofessor.com/en_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations), pristup: 12.09.2023.

<sup>24</sup> Gordon, J., "Role of Creativity in Negotiations – Explained", 2022., [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations](https://thebusinessprofessor.com/en_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations), pristup: 12.09.2023.

Brainstorming tehnika potiče kreativnost u grupama poticanjem slobodne razmjene ideja i uklanjanjem kritike, s ciljem povećanja kvalitete i kvantitete ideja.

Konvergentno razmišljanje usmjerava se prema pronalasku jednog rješenja. Divergentno razmišljanje razmišlja o problemu na način koji ide u mnoge moguće smjerove, potiče razmišljanje bez ograničenja, fleksibilnost u kategorijama i originalnost u razmišljanju.

Deduktivno zaključivanje podrazumijeva proces donošenja logičkih zaključaka na temelju dostupnih informacija i usredotočuje se na očuvanje kognitivne dosljednosti. Ljudi često narušavaju pravila logike jer se koncentriraju na sam zaključak, ne obraćajući dovoljno pozornosti na logički proces. Također postoji tendencija potvrđivanja pristranosti, što znači da ljudi traže ili primjećuju samo informacije koje podržavaju njihova postojeća uvjerenja ili razumijevanje. U pregovaranju, ova potvrđivačka pristranost može rezultirati time da pregovarači ignoriraju ili ne prepoznaju relevantne informacije koje su bitne za proces pregovaranja. S druge strane, induktivno zaključivanje predstavlja proces testiranja hipoteza ili ispitivanja metodom pokušaja i pogreške na temelju dostupnih informacija. Ovaj pristup često ima više svrhu uvjeravanja ili persuazije drugih u određeni stav ili rješenje.

## 4.2 Taktike kreativnog pregovaranja

Gordon navodi kreativnost u taktikama pregovaranja

- Razdvajanje
- Pronalaženje razlika
- Povezivanje
- Smanjenje troškova
- Strukturiranje uvjeta
- Traženje povratnih informacija<sup>25</sup>

Fragmentacija je raspodjela problema na manje dijelove koji se mogu rješavati pojedinačno. Ovaj pristup omogućava proširenje mogućnosti pregovaranja dodavanjem dodatnih interesa i razmatranje novih kombinacija tih interesa. Također pomaže u definiranju problema umjesto da odmah krene u rješavanje.

Pronalaženje razlika odnosno kreativni pregovarač traži načine za usklađivanje i ponovno usklađivanje interesa kako bi pronašao zajedničke točke. Mogućnost usklađivanja interesa važna je za razmjenu i pregovaranje o neovisnim pitanjima.

Most je integrativni pristup u kojem se stvara nova opcija koja zadovoljava vitalne interese obje strane. Zahtijeva razumijevanje interesa druge strane i izbjegavanje postavljanja tvrdih pozicija.

---

<sup>25</sup> Gordon, J., "Role of Creativity in Negotiations – Explained", 2022., [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations](https://thebusinessprofessor.com/en_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations), pristup: 12.09.2023.

Smanjenje troškova je taktika koja se koristi kako bi se drugoj strani omogućio osjećaj ispunjenosti smanjenjem njezinih troškova.

Nespecifična kompenzacija je dogovor u kojem jedan pregovarač dobiva ono što želi, dok drugi dobiva kompenzaciju ili plaćanje na način koji nije prvobitno bio uključen u pregovore.

Strukturiranje kontingenata odnosno kontingentni ugovori su dogovori u kojima pregovarači sklapaju oklade na temelju svojih razlika u vjerovanjima, prognozama, profilima rizika i interesima. Da bi bili učinkoviti, takvi ugovori zahtijevaju kontinuitet u interakciji, izvršivost uvjeta te jasnost i mjerljivost okolnosti koje će pokrenuti te kontingencije.

Traženje povratnih informacija je proces koji uključuje traženje povratnih informacija od osoba uključenih u pregovaranje kako bi se bolje razumjelo njihovo viđenje procesa i rezultata pregovora.

### 4.3 Prijetnje kreativnosti u procesu pregovaranja

Gordon navodi prijetnje kreativnosti u pregovorima<sup>26</sup>:

- Problemi s prijenosom znanja
- Prijenos (površinski vs. dubinski)
- Pristranost dostupnosti
- Reprezentativnost (stereotipiziranje)
- Zanemarivanje osnovne stope i kockarska pogreška
- Neopravdana kauzalnost
- Perzistiranje vjerovanja
- Iluzorna korelacija
- Obrane atribucije
- Atribucije okrivljavanja žrtve
- Pristranost u retrospektivi
- Polako determinizam
- Funkcionalna fiksiranost
- Efekt seta
- Selektivna pažnja
- Pristranost prekomjernog samopouzdanja

---

<sup>26</sup> Gordon, J., "Role of Creativity in Negotiations – Explained", 2022., [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations](https://thebusinessprofessor.com/en_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations), pristup: 12.09.2023.

Objasnit ćemo one koje se posebno ističu i onemogućuju izražavanje punog kreativnog potencijala u procesu pregovaranja.

Problem inertnog znanja (engl. *inert knowledge problem*) se odnosi na znanje koje imamo, ali ne možemo ga primijeniti u novim situacijama jer je inicijalno kodirano ili pohranjeno na način koji ga čini nedostupnim. Ovaj problem ograničava našu sposobnost rješavanja problema jer se oslanjamo na ono što nam je već poznato umjesto na novo razmišljanje. Da bi smanjili problem inertnog znanja, korisno je napraviti eksplicitnu usporedbu između dviju ili više relevantnih situacija kako bismo bolje razumjeli razlike i sličnosti među njima.

Prijenos je sposobnost primjene strategija (engl. *transfer*) ili ideja koje smo naučili u jednoj situaciji kako bismo riješili probleme u drugoj sličnoj situaciji. Prijenos može biti površinski (engl. *surface-level transfer*), što znači da pokušavamo primijeniti rješenja iz jednog konteksta na površinski sličan kontekst, ili dubinski (engl. *deep-level transfer*) koji označava primjenu rješenja koja imaju dublje sličnosti unatoč površinskim razlikama.

Pristranost dostupnosti (engl. *availability bias*) sugerira da što je neka informacija dostupnija odnosno može se lakše prizvati iz memorije, to će joj ljudi pripisati veću vjerojatnost i frekvenciju pojavljivanja. Ovo može dovesti do pristranosti jer ljudi često zanemaruju manje uobičajene ili izvanredne situacije te situacije kojih se teže prisjećaju. Pravilo dostupnosti kojim se ova pristranost vodi glasi: „Ako se nečega možeš sjetiti, to mora biti važno.“<sup>27</sup>

Reprezentativnost (engl. *representativeness*) se temelji na stereotipima, što znači da smo skloni kategorizirati ljude ili situacije na temelju toga koliko se podudaraju s našim prethodnim stereotipima o određenoj grupi ili kategoriji. Ovo također može ograničiti kreativnost jer nas navodi da donosimo brze prosudbe na temelju vanjskih karakteristika ili sličnosti s onim što smo već vidjeli ili znali.

Povezani koncepti uključuju zanemarivanje osnovne stope (engl. *base rate neglect*) i kockarsku pogrešku (engl. *gambler's fallacy*). Zanemarivanje osnovne stope odnosi se na tendenciju ljudi da zanemare potpuno valjane općenite, statističke informacije i umjesto toga se oslanjaju na one specifične, koje govore o jednom izoliranom slučaju<sup>28</sup>. To znači da ljudi često ignoriraju sve relevantne informacije i donose odluke ili prosudbe temeljene samo na jednom aspektu situacije. Kockarska pogreška, s druge strane, odnosi se na sklonost da vjerujemo da je zato što se neki slučajni događaj u prošlosti odigrao na određeni način, vjerojatnost njegovog događanja u budućnosti značajno promijenjena<sup>29</sup>. „Imamo osjećaj“ da prošli događaji odražavaju i mijenjaju vjerojatnost, dok u stvarnosti to ne stoji.

Neopravdana kauzalnost (engl. *unwarranted causation*) je tendencija pripisivanja ishodu određenog faktora, iako taj faktor nije stvarna uzročna snaga ili nije povezan s ishodom. To znači da ljudi često krivo tumače uzročno-posljedične veze između događaja. Povezano s tim je i ustrajno vjerovanje, što označava tendenciju ljudi da i dalje vjeruju da je nešto istinito čak i kada je dokazano da je lažno ili opovrgnuto. To proizlazi iz želje pojedinaca da ostanu pri

---

<sup>27</sup> Kopal, R., Korkut, D.: Obavještajna analitika – primjena u nacionalnoj i korporativnoj sigurnosti. Hrvatska udruga menadžera sigurnosti i Poslovno učilište integralna sigurnost i razvoj Zagreb, Zagreb, 2022. str. 246-247.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 287.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 298.

svojim uvjerenjima ili da traže uzrok i posljedicu unatoč suprotnim dokazima ili informacijama.

Atribucije krivnje žrtvi predstavljaju sličan koncept, to je sklonost formiranju neopravdanih negativnih dojmova o osobama koje doživljavaju neke nesreće ili poteškoće. Ova sklonost pomaže ljudima da se nose s percepcijom nepravde u tuđim životima i održava uvjerenje da je svijet pravedan.

Pristranost gledanja unatrag je sklonost pripisivanja veće vjerojatnosti nekom događaju nakon što se on dogodio, a manifestira se na dva načina: 1) precjenjivanjem točnosti prošlih prosudbi i 2) prošle događaje smatramo puno lakše predvidivima nego što je to zaista bio slučaj u vrijeme kada su se oni dogodili. Zato se ova pristranost ilustrativno naziva i pristranošću „znao-sam-cijelo-vrijeme“<sup>30</sup>.

Povezani koncept je i puzeći determinizam (engl. *creeping determinism*), što znači da vjerujemo da je ishod situacije prirodna i neizbježna posljedica te situacije.

Funkcionalna fiksiranost (engl. *functional fixedness*) je sklonost da se usmjeravamo na poznate metode rješavanja problema, ali ne možemo koristiti druge lako dostupne metode za rješavanje problema. Drugim riječima, znamo namjenu određenih predmeta i to nas sprječava da budemo divergentni u osmišljavanju drugih, neuobičajenih namjena tim predmetima. Ovaj koncept nastao je u okviru Gestalt psihologije, a najpoznatiji primjer je Dunckerov problem sa svijećom<sup>31</sup>.

Povezani koncept je negativni prijenos (engl. *negative transfer*), koji se odnosi na to kako prošlo iskustvo može ograničiti našu sposobnost razvijanja ili primjene novih ili alternativnih strategija.

Selektivna pažnja (engl. *selective attention*) je nemogućnost ili nevoljkost pojedinca da sagleda situaciju u cjelini. Umjesto toga, pojedinac se fokusira na dijelove situacije koji podržavaju određeno stajalište ili zaključak.

Pristranost prekomjernog samopouzdanja (engl. *overconfidence bias*) odnosno kada osoba ima pretjerano samopouzdanje u vlastito znanje, sposobnosti ili vjerojatnost pozitivnog ishoda, odnosno kada je naša sigurnost u vlastito znanje i sposobnosti značajno veća od realne i objektivne. Ova se pristranost javlja kao posljedica „devijacija u informacijskim procesima koji se temelje na memoriji, a koji pretvaraju objektivne dokaze (opservacije) u subjektivne procjene na kojima temeljimo odluke“<sup>32</sup>. Jedan od načina na koji naš um to radi jest i Dunning-Krugerov efekt koji govori o tome kako ljudi koji nemaju znanje o nekoj temi, nemaju ni svijest o tome što „ne znaju da ne znaju“ te nisu sposobni uočiti vlastite pogreške i rupe u znanju.

---

<sup>30</sup> Ibidem, str. 256.

<sup>31</sup> Duncker, K.: "On problem (Duncker, 1945) solving". 1945., Psychological Monographs, 58:5 (Whole No. 270).

<sup>32</sup> Kopal, R., Korkut, D.: Obavještajna analitika – primjena u nacionalnoj i korporativnoj sigurnosti. Hrvatska udruga menadžera sigurnosti i Poslovno učilište integralna sigurnost i razvoj Zagreb, Zagreb, 2022. str. 248-249.



## 4.4 Tehnike kreativnog mišljenja i njihova primjena

Problemi u pregovaranju mogu se rješavati primjenom nekoliko moćnih kreativnih strategija. Problem je jednostavno prepreka koju treba prevladati, ali da bismo bili uspješni u tome, moramo naučiti i primijeniti tehnike kako bismo bili efikasni. Kada rješavate probleme, uvijek imajte na umu što je funkcioniralo i što nije. Kako kažu, "Praksa čini majstora."<sup>33</sup>

Taktike su konkretni postupci ili potezi koje koristite u pregovaranju kako biste utjecali na drugu stranu, stekli prednost ili postigli svoje ciljeve. Taktike mogu biti suradničke ili konkurentske, ovisno o vašem stilu i situaciji. Možete eksperimentirati s taktikama poput postavljanja referentne vrijednosti, pravljenja ustupaka, zadržavanja šutnje ili postavljanja rokova kako biste testirali reakcije i odgovore druge strane te prilagodili svoju strategiju prema potrebi.<sup>34</sup>

Rješenje problema može se neočekivano pojaviti i našem umu, dok uopće ne razmišljamo o problemu, odgovor iskoči u našem umu dok radimo svakodnevne aktivnosti.

Priprema, da bismo riješili problem, moramo prikupiti sve informacije koje možemo kako bismo ih potpuno razumjeli. Ove informacije su važne jer moramo potpuno razumjeti prirodu problema kako bismo mu dali potpunu definiciju.

Inkubacija nakon što naši početni pokušaji rješavanja problema budu neuspješni, potrebno je problem odložiti i zaboraviti ga te nastaviti s drugim aktivnostima.

Razumski pristup, razumijevanje logike i njezinu primjenu možemo koristiti kao izvrsnu kreativnu pregovaračku strategiju za rješavanje problema u pregovorima. Prvo je potrebno sastaviti plan, možemo koristiti svoja prethodna iskustva kako bismo pronašli način za rješavanje problema. Možemo istražiti slične probleme i vidjeti kako su ih drugi rješavali. Možda ćemo trebati ponovno definirati ili restrukturirati prirodu problema, a zatim razmotriti sva moguća rješenja. Plan treba biti proveden kako bismo ga testirali i provjerili radi li, trebamo napraviti povratnu petlju kako bismo ocijenili što smo naučili i razmotrili bismo li mogli riješiti problem na neki drugi način.

Potrebno je biti pažljiv te postavljati pitanja poput jesu li nas zavarale zamke koje bi mogle iskriviti napore u rješavanju problema. Želimo pronaći rješenje, ali problem je što naše osobne preferencije često ocjenjuju rješenja koja podržavaju kao uvjerljiva, a zanemaruju rješenja s kojima se ne slažemo ili ne prihvaćamo. Pregovarač mora biti kritičniji u ocjeni svih mogućih rješenja ili zaključaka. Moramo paziti i na prijenos informacija, često tumačimo informacije na način koji se slaže s informacijama koje već znamo i onda tu predrasudu primjenjujemo na svoje zaključke. To znači da možda ne ocjenjujemo sve dostupne informacije ispravno zbog vlastitih predrasuda.

---

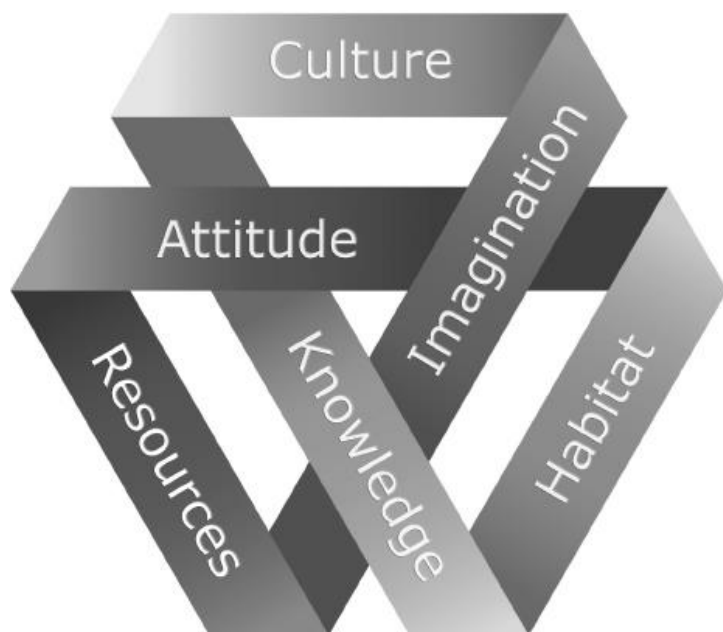
<sup>33</sup> Creative Strategies To Solve Negotiation Problems, 2020., <https://www.negotiations.com/articles/creative-negotiating/>, pristup: 15.09.2023.

<sup>34</sup> "What are some creative and innovative negotiation strategies that work in different contexts?", 2023., <https://www.linkedin.com/advice/3/what-some-creative-innovative-negotiation-strategies>, pristup: 15.09.2023.

#### 4.4.1 Inovacijski motor

Prije same primjene tehnika kreativnog mišljenja u procesu pregovaranja, važno je spomenuti Tinu Seelig i njezin Inovacijski motor. Koncept je to koji omogućuje poticanje imaginacije kao glavnog preduvjeta kreativnosti, odnosno divergentnog mišljenja. Imaginacija je mjesto gdje ideje nastaju, ona potiče generiranje ideja.

Slika 3. Inovacijski motor



Izvor: Seelig, T.: „inGenius A CRASH COURSE ON CREATIVITY“, HarperOne, 2012.

Prema Seelig tri su ključne komponente unutar Inovacijskog motora: znanje, mašta ili imaginacija i stav. Znanje je pritom gorivo za maštu. Mašta je katalizator za pretvaranje znanja u nove ideje. Stav je iskra koja pokreće taj motor.

Znanje je osnova za kreativnost, ono pruža gorivo za našu maštovitost. Što više znamo o određenom području ili temi, to ćemo bolje moći razvijati nove ideje unutar tog područja.

Imaginacija je katalizator koji omogućuje pretvaranje znanja u nove ideje. Kreativno razmišljanje, povezivanje različitih, naizgled nespojivih ideja i preispitivanje pretpostavki ključni su elementi imaginacije.

Stav prema izazovima igra ključnu ulogu u poticanju kreativnosti. Pozitivan i otvoren stav prema problemima pomaže u aktiviranju kreativne energije.

Tri vanjska čimbenika Inovacijskog motora za poticanje kreativnosti su resursi, habitat i kultura, pri čemu resursi obuhvaćaju sve resurse u zajednici ili okruženju potrebne za primjenu Inovacijskog motora, naprimjer ljudski, vremenski ili financijski resursi. To su resursi koji su nam dostupni, uključujući materijalna sredstva, tehnologiju, pristup informacijama i ljude u okruženju.

Habitat jest lokalno okruženje, uključujući dom, školu ili ured. Habitat u kojem radimo i provodimo vrijeme utječe na našu kreativnost - radni prostor, ograničenja i utjecaji okoline mogu poticati ili ograničiti kreativnost.

Kultura predstavlja kolektivna vjerovanja, vrijednosti i ponašanja u zajednici odnosno okruženju.<sup>35</sup> Pozitivna i poticajna kultura može stvoriti plodno tlo za kreativnost.

Inovacijski motor je model koji prikazuje kako različiti čimbenici zajedno utječu na kreativnost. Ovaj model sugerira da se kreativnost ne temelji samo na individualnim sposobnostima već je rezultat interakcije više čimbenika koji se međusobno podržavaju.

Inovacijski motor govori da ovi čimbenici zajedno utječu na našu kreativnost i da se ne mogu gledati odvojeno. Razumijevanjem i upravljanjem ovim čimbenicima možemo povećati svoju kreativnost i potaknuti inovacije u svome radu i životu. Inovacijski motor izvrsna je poluga za poticanje i razvoj kreativnosti u organizacijama.

#### 4.4.2 Brainstorming i brainwriting

Brainstorming je razvio Alexa Osborn, osnivač Creative Education Foundation i suosnivač agencije za oglašavanje BBDO. Godine 1941. formalizirao je brainstorming „kao sustavni pokušaj i discipliniranu praksu proizvodnje ideja u grupama”. Ideja je bila stvoriti nesputano okruženje koje će poticati maštovite ideje i misli. Vjerovao je da je jedna od glavnih prepreka kreativnom razmišljanju naša sklonost da preuranjeno procjenjujemo ideje. Osborn je također vjerovao da dvije ili više glava mogu biti kolektivno kreativnije od jedne. Osborn je 1953. godine objavio je knjigu pod nazivom „Applied Imagination“, u kojoj se prvi put spominje strategija koju je nazvao “brainstorming” - privremena „obustava” rasuđivanja s ciljem fluentnosti i originalnosti u generiranju ideja.

Osbornove strategije “kreativnog rješavanja problema” temeljile su se na kvantiteti, „odgođenoj” prosudbi, neočekivanim kombinacijama i aktivnosti koju je nazvao “freewheeling”. O značaju ideje govori i činjenica da je Bob Dylan tako nazvao svoj album 10 godina kasnije.

Brainstoming se koristi kao grupni pristup kreativnom rješavanju problema. Istina je da većina ljudi ne koristi brainstorming učinkovito jer ga se doživljava kao neku vrstu idejnog kaosa koji uključuje grupu. To nije točno - brainstorming ima stroga pravila primjene, koja su razvijena s određenim ciljem. Ključna stvar je da se tuđe ideje ne prosuđuju tijekom procesa.<sup>36</sup>

Kako je nastala ideja za tehnike grupne inteligencije, kojom se smatra i brainstorming? U Staroj Grčkoj Sokrat i njegovi kolege provodili su vrijeme u slobodnom druženju i razgovorima, vodeći dijaloge koji su oblikovali Zapadnu civilizaciju. Obvezali su se pravilima dijaloga kako bi zadržali osjećaj kolegijalnosti: Ne raspravljaj! Ne prekidaj! Slušaj pažljivo.

---

<sup>35</sup> Seelig, T.: „inGenius A CRASH COURSE ON CREATIVITY“, HarperOne, New York, 2012.

<sup>36</sup> Creative Strategies To Solve Negotiation Problems, 2020., <https://www.negotiations.com/articles/creative-negotiating/>, pristup: 15.09.2023.

Kolegijalnost je bila jamstvo da svi sudionici postupaju prema drugima kao prema ravnopravnim kolegama, čak i ako nemaju ništa zajedničko. Grci su vjerovali da je ključ uspostave dijaloga razmjena ideja bez pokušaja da se promjeni tuđe mišljenje i bez rasprava, odnosno sukobljavanja mišljenja. Ako se netko od sudionika ne osjeća ravnopravnim s ostatkom grupe, tada on postaje fokus razgovora, svjesno ili nesvjesno, te koči kreativnost grupe. I stoga i sama voljnost da se ostale svjesno smatra kolegama doprinosi interakciji među kolegama. Kako bi razjasnili mišljenje, potrebno se suzdržati od pretpostavki. Slobodno razmišljanje se blokira ako se misli i mišljenje temelji na pretpostavkama. Također, važno je da sudionici ostanu nepristrani.

Sokrat i njegovi sljedbenici vjerovali su da im ova načela koje su nazivali Koinonia omogućila uvid i pristup većoj količini informacija i znanja nego da su to radili pojedinačno. Takav način ima za posljedicu mudrost masa umjesto sklonosti grupnom mišljenju, gdje se pojedinci u grupi priklanjaju samo jednom mišljenju.

Novi način razmišljanja koji se temelji na zajedničkim razmišljanjima – sudionici nisu suprotstavljeni jedni drugima, nego su dio „rezervoara” zajedničkih ideja koje se mogu stalno razvijati i mijenjati.

Tijekom brainstorminga članovi grupe trebaju slobodno izraziti svaku idjeu koja im padne na pamet, bez obzira na to koliko čudna, neobična ili fantastična ona bila. Potiče se članove grupe da ne budu suzdržani ili sramežljivi te da slobodno izraze svoje misli i stavove.

Nije dopušteno kritizirati ideje tijekom faze generiranja. Članovi grupe ne bi trebali ocjenjivati nijednu ideju na bilo koji način, sve ideje treba smatrati vrijednima i relevantnima.

Grupa treba generirati što više ideja moguće. Potrebno je težiti povećanju broja ideja, budući da veći broj ideja povećava šanse za pronalaskom izvrsnih rješenja.

S obzirom na to da sve ideje pripadaju grupi, članovi trebaju pokušati nadograditi i proširiti ideje koje su predložili drugi članovi grupe kad god je to moguće.

„Strukturirani brainstorming grupni je proces sa specifičnim pravilima i postupcima osmišljenima u svrhu postizanja maksimalne produktivnosti. Ovo je jedna od najšire primjenjivanih analitičkih tehnika, a obično se primjenjuje na početku projekta, i to s ciljem identificiranja sljedećih elemenata:

- popisa relevantnih varijabli
- pokretačkih snaga
- čitavog niza hipoteza
- ključnih igrača ili zainteresiranih strana
- dostupnih dokaza ili izvora informacija
- potencijalnih rješenja problema
- potencijalnih ishoda scenarija
- potencijalnih smjerova istraživanja itd.“<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Korkut, D., Kopal, R.: „KREATIVNOST: 4.0 revolucija i evolucija”, Algebra d.o.o., Zagreb, Visoko učilište Effectus-studij financije i pravo, Zagreb, 2018., - str. 112

Strukturirani brainstorming je grupni proces koji se koristi kako bi se generirale nove ideje, rješenja i informacije vezane uz određeni projekt, problem ili temu. Ovaj proces obično uključuje sudjelovanje više ljudi kako bi se postigla veća produktivnost i raznolikost ideja.

„Postupak primjene strukturiranog brainstorminga sastoji se od 12 koraka, a prethodno ćemo navesti 7 temeljnih pravila za njegovu primjenu.

- Namjera i tema brainstorminga moraju biti točno specificirane. Temu je dobro najaviti unaprijed i zamoliti sudionike da unaprijed pripreme neke prijedloge i ideje koje će dostaviti moderatoru prije sastanka.
- Potiču se nove ideje. Tijekom divergentne (kreativne) faze ideje se ne kritiziraju, bez obzira na to koliko se čine čudnima, nekonvencionalnima ili nevjerojatnima. Umjesto toga, treba pokušati osmisliti način na koji se ideje mogu primijeniti na zadatak ili problem.
- Sudionici daju svoje prijedloge i ideje jedan po jedan, s tim da svakome treba dati priliku da govori.
- Potrebno je osigurati dovoljno vremena za strukturirani brainstorming. U prosjeku je potrebno sat vremena za utvrđivanje pravila, prilagodbu grupe i iscrpljivanje uvriježenih razmišljanja o zadanoj temi.
- Da bi se izbjeglo grupno razmišljanje i potaknulo divergentno, potrebno je uključiti jednog ili više "outsajdera" koji ne dijele isto znanje s ostatkom grupe, ali su donekle upoznati s temom.
- Ideje je nužno zapisivati! Raspravu treba pratiti zapisivanjem ideja na komadiće papira koji se lijepe na ploču.
- Sažeti ključne ideje i zaključke na kraju sastanka, a sudionici prije odlaska trebaju zapisati najvažnije stvari koje su naučili. Nakon toga, priprema se kratki sažetak koji se dijeli sudionicima (koji ako žele mogu dodati vlastite stavke na popis) i drugim zainteresiranim stranama, po mogućnosti elektroničkom poštom ili drugim elektroničkim putem kako bi se rasprava mogla nastaviti.<sup>38</sup>

Strukturirani brainstorming ima specifična pravila i postupke koji se primjenjuju kako bi se osiguralo učinkovito generiranje ideja. Prije nego što započne brainstorming važno je jasno definirati ciljeve i svrhu sesije. Što pokušavamo postići ili riješiti putem ovog procesa. Ciljevi pomažu usmjeriti sudionike prema relevantnim temama.

„Zadatak i uloga moderatora ili vođe grupe jest:

- prezentacija ključnog pitanja
- objašnjenje i primjena pravila brainstorminga
- zadržavanje sastanka u zadanim granicama
- poticanje rasprave postavljanjem pitanja
- zapisivanje ideja te
- sažimanje ključnih ideja i zaključaka.

---

<sup>38</sup> Heuer, R. J., Pherson, R. H.: „Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis“, DC: CQ Press College, Washington, 2010., - str. 92-96

Sudionike treba poticati da iznesu svaku ideju koja im padne na um jer čak i ideje koje se čine nemogućima mogu potaknuti ostale sudionike na razmišljanje.

Grupe ne bi trebale imati manje od 4 i više od 12 sudionika, a optimalan je broj sudionika između 5 i 7.<sup>39</sup>

Zadatak i uloga moderatora ili vođe grupe u procesu strukturiranog brainstorminga su od ključne važnosti za uspješno vođenje sesije. Moderator počinje sesiju predstavljanjem ključnog pitanja, problema ili teme o kojoj će se brainstorming provoditi. Jasna i precizna formulacija ovog pitanja pomaže usmjeriti sudionike prema relevantnim idejama. Moderator detaljno objašnjava pravila sesije brainstorminga kako bi svi sudionici bili upoznati s tim što se očekuje od njih. Moderator ima odgovornost održavati sesiju unutar zadanih vremenskih granica kako bi se osigurala produktivnost i fokusiranost sudionika.

Moderator aktivno potiče raspravu postavljanjem pitanja koja potiču sudionike na razmišljanje i produblivanje ideja. Ovo pomaže u razvoju ideja i generiranju novih rješenja. Moderator ili netko drugi u grupi treba zabilježiti sve ideje koje se generiraju tijekom sesije. To može uključivati korištenje flipcharta, bijele ploče ili računala. Zapisivanje ideja omogućuje kasniju analizu i evaluaciju. Na kraju sesije, moderator ima ulogu sažimanja ključnih ideja i zaključaka kako bi se stvorio pregled postignutog tijekom brainstorminga. To pomaže sudionicima da vide što je postignuto i koji su sljedeći koraci.

Michalko<sup>40</sup> smatra da kreativnost nije slučajna, niti nešto što je genetski određeno. Ona nije rezultat nekog lako naučenog trika ili tajne, već posljedica vaše namjere da budete kreativni i vaše odlučnosti da naučite i koristite strategije kreativnog razmišljanja. Kreativnost nije atribut koji dolazi isključivo iz genetike ili slučajnosti. Umjesto toga, kreativnost predstavlja dublji aspekt ljudske prirode. Kreativnost ne dolazi slučajno, već je rezultat namjere pojedinca da bude kreativan i njihove čvrste odlučnosti da razvijaju i primjenjuju tehnike kreativnog razmišljanja.

Michalko piše o tehnici brainwritinga. Horst Geschka i njegovi suradnici u Batelle Institute u Frankfurtu razvili su različite tehnike grupnog kreativnog razmišljanja nazvane "brainwriting". U tradicionalnim brainstorming grupama, ljudi predlažu ideje jednu po jednu. To je serijska obrada informacija, budući da se samo jedna ideja nudi u isto vrijeme, serijski. S druge strane, brainwriting omogućuje da se istovremeno predloži više ideja. To je paralelna obrada informacija, budući da se mnoge ideje mogu proizvesti istovremeno, paralelno. Dakle, brainwriting značajno povećava proizvodnju ideja. Ako brainwriting grupa ima deset članova, do deset ideja bit će generirano za svaku ideju koja se generira tijekom tipične brainstorming sesije s deset članova.<sup>41</sup>

Brainwriting je tehnika grupnog kreativnog razmišljanja koja promiče brzu i obilnu proizvodnju ideja. Osnovna razlika između brainwritinga i brainstorminga je u načinu na koji

---

<sup>39</sup> Korkut, D., Kopal, R.: „KREATIVNOST: 4.0 revolucija i evolucija“, Algebra d.o.o., Zagreb, Visoko učilište Effectus-studij financije i pravo, Zagreb, 2018., - str. 113

<sup>40</sup> Michalko M.: „Thinkertoys : a handbook of business creativity“, Ten Speed Press, California, 2006., - str. 17

<sup>41</sup> Michalko M.: „Thinkertoys : a handbook of business creativity“, Ten Speed Press, California, 2006., - str. 323

sudionici sudjeluju u procesu generiranja ideja. u brainstormingu, sudionici izražavaju svoje ideje usmeno, jednu po jednu, u grupnom okruženju, što ponekad dovodi do ograničenja kreativnosti jer članovi grupe često čekaju svoj red da izraze svoje ideje, što može dovesti do zaborava. Također, prisutnost drugih članova grupe može utjecati na oblikovanje ideja prema većini zbog straha od javnog nastupa, sramežljivosti.

U brainwritingu sudionici svoje ideje zapisuju na papir ili elektronički format istovremeno, bez čekanja na red. Svaki sudionik započinje sa vlastitim idejama, a onda prepušta drugima da ih prošire, nadgrade ili izmijene. Ovaj proces omogućuje brzu i kontinuiranu proizvodnju ideja, a također daje svakom sudioniku priliku da doprinese idejama bez prekida ili straha od negativnih reakcija. Brainwriting sprječava dominaciju određenih članova grupe jer svatko ima priliku sudjelovati.

Michalko smatra da možemo oblikovati vlastiti format brainwritinga temeljen na dvije osnovne smjernice: (1) generiranje ideja je tiho, i (2) ideje se stvaraju spontano paralelno. Evo nekoliko primjera:

Bazen ideja: Zamolite sudionike da tiho generiraju ideje na karticama veličine tri puta pet inča i stave svoje kartice u sredinu stola umjesto da ih prepuštaju osobi s desne strane. Kada sudionik želi ili treba stimulacijsku karticu, jednostavno zamijeni svoje kartice karticama iz bazena.

Galerija: Ova tehnika obrće proces. Umjesto da se ideje premještaju kako bi ih ljudi pregledavali, galerija premješta ljude. Postavite listove flip-chart papira po sobi, po jedan po sudioniku. Sudionici stoje tiho i pišu svoje ideje na listovima (jedan list po osobi) deset do petnaest minuta. Zatim se sudionicima dopušta petnaest minuta da šecu "galerijom", pogledaju druge ideje i zabilježe bilješke. Sada, koristeći druge ideje kako bi potaknuli daljnje razmišljanje, sudionici se vraćaju svojim listovima i dodaju ili usavršavaju svoje ideje. Nakon otprilike deset minuta dodatnog pisanja, sudionici pregledavaju sve ideje i odabiru najbolje.<sup>42</sup>

Ove tehnike omogućuju tiho generiranje ideja i potiču sudionike da se međusobno nadopunjuju i nadograđuju. Kod tehnike bazen ideja svi sudionici mogu vidjeti sve kartice, što može potaknuti kreativnost jer jedna ideja može potaknuti drugu. Također ako netko ima blokadu u generiranju ideja, mogu brzo uzeti karticu iz bazena i dobiti novi poticaj.

Tehnika galerija omogućava sudionicima da istraže i nadahnjuju se idejama drugih, ova tehnika je korisna kada želimo potaknuti međusobno učenje i suradnju. Omogućuje sudionicima da dodaju i razvijaju svoje ideje na temelju inspiracije koju dobiju iz galerije.

Michalko smatra da brainstorming u bilježnicama, kao tehnika koja se često koristi u obavještajnom sektoru, omogućuje analitičarima da surađuju na projektu tako da svaka osoba radi na njemu pojedinačno, ali u različito vrijeme. Rezultat je obično izvanredan proizvod koji odražava nekoliko različitih gledišta kombiniranih tijekom vremena. Suradnja tijekom vremena stvara različite dimenzije i različita razumijevanja o određenoj temi. Smjernice za ovu tehniku su:

---

<sup>42</sup> Michalko M.: „Thinkertoys : a handbook of business creativity“, Ten Speed Press, California, 2006., - str. 324-325

Koordinator daje svakom sudioniku bilježnicu s informacijama o problemu i uputama. Svaki sudionik mora u bilježnicu zapisati barem jednu ideju dnevno tijekom jednog tjedna.

Sudionici razmjenjuju bilježnice međusobno svaki tjedan. Tada sudionici mogu koristiti ideje iz drugih bilježnica kako bi potaknuli nove ideje putem asocijacije.

Razmjena ideja treba prestati nakon četiri tjedna, čak i ako sve bilježnice nisu prošle kroz krug. Koordinator prikuplja bilježnice, kategorizira ideje i priprema sažetak.

Sudionici se okupljaju u grupi kako bi raspravili generirane ideje.

Ova tehnika omogućuje dublje razumijevanje problema ili zadatka jer svaki sudionik doprinosi svojim jedinstvenim perspektivama i idejama. Također, proces razmjene bilježnica omogućuje kreativno nadopunjavanje ideja putem asocijacija. Na kraju, grupna diskusija pomaže u razradi i razumijevanju najboljih ideja koje su generirane tijekom ovog procesa.<sup>43</sup>

Brainstorming u bilježnicama je tehnika koja se često koristi u obavještajnim poslovima i profesionalnim okruženjima da bi se potaknula kreativna suradnja i generirali inovativni koncepti ili rješenja. Omogućuje grupi analitičara da zajednički radi na određenome zadatku, ali svaka osoba radi na njemu samostalno i u različito vrijeme.

## 6 šešira za razmišljanje

Foreman smatra da koncept "šest različitih šešira" potječe od Edwarda De Bona i opisan je u njegovoj knjizi "Six Thinking Hats" iz 1985. godine. Ovaj sustav predstavlja jednostavan i učinkovit način razmišljanja koji povećava produktivnost. U sustavu su definirana šest metaforičkih "šešira", a svaki od njih predstavlja određeni način razmišljanja. Osobe mogu "navući" ili "skinuti" jedan od ovih "šešira" kako bi označile koji način razmišljanja koriste. Ovo prebacivanje između različitih načina razmišljanja ključno je jer omogućuje brzu promjenu perspektive i fokusa.

Kada se "šest različitih šešira" koristi u grupi, svi članovi trebaju nositi isti "šešir" u isto vrijeme. Ovaj sustav temelji se na principu "paralelnog razmišljanja", što osigurava da svi sudionici u sastanku istovremeno usmjere pažnju i razmišljaju o istom predmetu.

Sustav "šest različitih šešira" kategorizira razmišljanje u šest kategorija, pri čemu svaka kategorija ima svoj vlastiti "šešir" u određenoj boji. Organizacije koje koriste ovaj sustav izvješćuju da su njihovi timovi produktivniji i, općenito, "sretniji i zdraviji" jer omogućuje strukturirano i fokusirano razmišljanje.<sup>44</sup>

Plavi šešir: "Šešir Dirigenta"

---

<sup>43</sup> Michalko M.: „Thinkertoys : a handbook of business creativity“, Ten Speed Press, California, 2006., - str. 326-327

<sup>44</sup> Foreman, P., "Edward de Bono's 6 Thinking Hats", [https://lo.unisa.edu.au/pluginfile.php/916819/mod\\_book/chapter/100453/The%20Six%20Thinking%20Hats.pdf](https://lo.unisa.edu.au/pluginfile.php/916819/mod_book/chapter/100453/The%20Six%20Thinking%20Hats.pdf), pristup: 30.09.2023.



Kada vi ili vaš tim koristite plavi šešir, usredotočujete se na kontroliranje razmišljanja i upravljanje procesom donošenja odluka. Imate dnevni red, tražite sažetke i dolazite do zaključaka.

Zeleni šešir: "Šešir Kreativca"

Zeleni šešir predstavlja kreativno razmišljanje. Kada "nosite" ovaj šešir, istražujete niz ideja i mogućih načina naprijed.

Crveni šešir: "Šešir za Srce"

Ovaj šešir predstavlja osjećaje i instinkte. Kada se bavite ovakvim razmišljanjem, možete izraziti svoje osjećaje bez potrebe da ih logički opravdavate.

Žuti šešir: "Šešir Optimista"

S razmišljanjem žutim šeširom, gledate na probleme na najpozitivniji mogući način. Naglašavate koristi i dodanu vrijednost koja može proizaći iz vaših ideja.

Crni šešir: "Šešir Sudca"

Ovaj šešir je o opreznosti i procjeni rizika. Koristite kritički sud i objasnite točno zašto imate zabrinutosti.

Bijeli šešir: "Šešir za Činjenice"

Bijeli šešir predstavlja prikupljanje informacija. Razmislite o znanju i uvidima koje već imate - ali i o informacijama koje vam nedostaju i gdje ih možete pronaći.<sup>45</sup>

Neke od prednosti metoda šest šešira je jednostavnost u razumijevanju i primjeni. Svaki šešir predstavlja određeni način razmišljanja, što olakšava fokusiranje na specifične aspekte problema. Metoda pruža strukturu razmišljanju i razgovoru, grupa jasno zna koji šešir se trenutno koristi, što smanjuje zbunjenost i olakšava usmjerenost na određeni aspekt problema.

Svaki šešir potiče na različite vrste razmišljanja, uključujući kreativno razmišljanje, kritičko razmišljanje, emocionalno razmišljanje. Ovo pomaže grupi da istraži problem s različitih gledišta.

The de Bono Group smatra da korištenjem Six Thinking Hats, vi i vaš tim ćete naučiti koristiti discipliniran proces koji će:

- Povećati produktivnu suradnju i smanjiti neproduktivnu interakciju/ponašanje
- Sustavno razmatrati pitanja, probleme, odluke i prilike
- Koristiti Paralelno Razmišljanje kao grupa ili tim kako biste generirali više i boljih ideja i rješenja
- Učiniti sastanke puno kraćim i produktivnijim
- Smanjiti konflikte između članova tima ili sudionika sastanka
- Potaknuti inovacije brzim generiranjem više i boljih ideja
- Stvoriti dinamične, rezultatima usmjerene sastanke koji potiču ljude da sudjeluju

---

<sup>45</sup> Mind Tools Content Team,; „Six Thinking Hats“, <https://www.mindtools.com/ajlpp1e/six-thinking-hats>, pristup: 30.09.2023.

- Ići izvan očitog kako biste otkrili učinkovite alternativne rješenja
- Prepoznati prilike tamo gdje drugi vide samo probleme
- Jasno i objektivno razmišljati
- Promatrati probleme iz novih i neobičnih kuteva
- Napraviti temeljite evaluacije
- Vidjeti sve strane situacije
- Držati ego i "zaštitu teritorija" pod kontrolom
- Postići značajne i smislene rezultate u manje vremena<sup>46</sup>

Svi članovi grupe razmišljaju o istom aspektu problema istovremeno. To može smanjiti konflikte koji se često javljaju kada se različite perspektive suprotstave.

Korištenje metode šest šešira potiče grupu da generira više ideja i rješenja nego što bi to učinila tradicionalnim pristupom.

Neki od nedostataka metode šest šešira, upotreba određenih šešira, poput crnog koji označava kritičko razmišljanje može ograničiti kreativnost jer se fokusira na probleme i nedostatke.

Postavljanje i promjena šešira može produžiti proces donošenja odluka i brainstorminga, posebno ako se koristi u većim grupama.

Postoji mogućnost da neki sudionici koriste određeni šešir kako bi promovirali svoje vlastite ideje ili stajališta, umjesto da objektivno doprinose raspravi.

Da bi se metoda koristila učinkovito, članovi grupe moraju biti upoznati s metodom šest šešira i kako pravilo primijeniti metodu.

Metoda nije univerzalno primjenjiva za sve vrste problema. Neki problemi mogu zahtijevati dublje specifične tehničke pristupe koji nisu obuhvaćeni šeširima.

---

<sup>46</sup> The de Bono Group: „Six Thinking Hats“, <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>, pristup: 30.09.2023.

## 5. ZAKLJUČAK

Kreativnost omogućuje kognitivnu fleksibilnost što pozitivno utječe na rješavanje konflikata, prilagodbu situaciji i kontekstu te na pronalaženje rješenja koje će zadovoljiti interese obje strane. Kreativnost je ključna komponenta uspješnog pregovaranja, jer omogućava pregovaračima da razvijaju inovativne strategije, taktike i rješenja koja vode do win-win situacija.

Ovaj rad naglašava važnost kreativnosti kao vještine koja se može razviti bez obzira na predispozicije pojedinca, predložene tehnike doprinose su rada u smjeru njihove šire i češće primjene u procesu pregovaranja, kako u pripremi – u smislu planiranja pregovora, odabira taktike i osmišljavanja strategije, tako i u samoj provedbi procesa – u vidu prilagodbe situaciji i sugovorniku, prijelazu prepreka u tijeku pregovora te pronalasku najboljega rješenja.

Prvo smo razmotrili pojam kreativnosti i istaknuli razliku između konvergentnog i divergentnog razmišljanja. Uočili smo da kreativnost u pregovaranju zahtijeva sposobnost generiranja različitih ideja i rješenja, kao i sposobnost prepoznavanja veza između različitih koncepata.

Također smo istražili psihologiju kreativnosti i kako emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u poboljšanju pregovaračkih vještina. Osobine kreativnih pregovarača, poput otvorenosti prema novim idejama i fleksibilnosti, također su istaknute kao važne.

U dijelu posvećenom poslovnom pregovaranju, istražili smo različite tehnike, strategije i taktike pregovaranja. Naglasili smo važnost kreativnih strategija u procesu pregovaranja, uključujući brainstorming kao moćan alat za generiranje ideja.

U zaključku, ovo istraživanje potvrđuje da kreativnost igra ključnu ulogu u uspješnom poslovnom pregovaranju. Pregovarači koji su sposobni primijeniti kreativno razmišljanje, koristiti inovativne strategije i taktike te prepoznati i rješavati prijetnje kreativnosti imaju veće šanse za postizanje povoljnih rezultata u pregovorima. Kreativnost nije samo teorija, već i praksa koja može transformirati način na koji se pregovara i doprinijeti postizanju obostrano korisnih rješenja.

## 6. POPIS LITERATURE

- Csikszentmihalyi, M. (1996). „*Creativity the psychology of discovery and invention*“. New York: HarperCollins.
- Kaufman, J. (2009). „*Creativity 101*“. New York: Springer Publishing Company.
- Proctor, T. (1999). „*CREATIVE PROBLEM SOLVING FOR MANAGERS*“. New York: Routledge.
- Padget, S. (2013). „*Creativity and Critical Thinking*“. New York: Routledge.
- Heuer, R. J. (2010). „*Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*“. Washington: DC: CQ Press College.
- Sellig, T. (2012). „*inGenius A CRASH COURSE ON CREATIVITY*“. New York: HarperOne.
- M., M. (2006). „*Thinkertoys : a handbook of business creativity*“. California: Ten Speed Press.
- „kreativnosti?“, O. C.-a. (4. 9 2023). *ChatGPT*. Dohvaćeno iz ChatGPT: <https://chat.openai.com/>
- Gordon, J. (4. 9 2023). *The Business Professor*. Dohvaćeno iz „Role of Creativity in Negotiations – Explained“: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations](https://thebusinessprofessor.com/en_US/communications-negotiations/role-of-creativity-in-negotiations)
- Ung, V. (5. 9 2023). *Medium*. Dohvaćeno iz “3 Ways Emotional Intelligence Sparks Creativity“: <https://medium.com/jrni/3-ways-emotional-intelligence-sparks-creativity-11bbf03d7e77>
- Economy-Pedia. (9. 9 2023). *Economy-Pedia*. Dohvaćeno iz „Pregovaranje – što je to, definicija i značenje“: <https://hr.economy-pedia.com/11031424-negotiation>
- Gisclard-Biondi, H. (9. 9 2023). *Appvizer*. Dohvaćeno iz “Guide to Business Negotiation: Clinch Deals in 6 Steps“: <https://www.appvizer.com/magazine/customer/client-relationship-mgt/business-negotiation>
- Adria-Corporate. (9. 9 2023). *Adria-Corporate*. Dohvaćeno iz „Kako uspješno pregovarati?“: <https://www.adria-corporate.com/kako-uspjesno-pregovarati/>
- Petrić, P. (9. 9 2023). *linkedin*. Dohvaćeno iz „STRATEGIJE PREGOVARANJA“: <https://www.linkedin.com/pulse/strategije-pregovaranja-petar-petri%C4%87>
- economy-pedia. (10. 9 2023). *economy-pedia*. Dohvaćeno iz „Distributivno pregovaranje – što je to, definicija i concept“: <https://hr.economy-pedia.com/11040461-distributive-negotiation#menu-2>
- economy-pedia. (10. 9 2023). *economy-pedia*. Dohvaćeno iz „Distributivno pregovaranje – što je to, definicija i concept“: <https://hr.economy-pedia.com/11040461-distributive-negotiation#menu-2>
- Ng, J. (10. 9 2023). *AhaSlides*. Dohvaćeno iz “Istraživanje integrativnog pregovaranja: definicija, prednosti, slučajevi iz stvarnog života i pobjedničke tehnike“: [https://ahaslides.com/bs/blog/integrative-negotiation/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=integrative-negotiation](https://ahaslides.com/bs/blog/integrative-negotiation/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=integrative-negotiation)

- Education-WIKI.com. (11. 9 2023). *Education-WIKI.com*. Dohvaćeno iz "Što je kreativna strategija? – Savjeti i tehnike za kreativnu strategiju": <https://hr.education-wiki.com/5859045-what-is-creative-strategy--tips-and-techniques-for-creative-strategy>
- team, C. (10. 9 2023). *CFItm*. Dohvaćeno iz Negotiation Tactics: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/negotiation-tactics/>
- Experts, N. (15. 9 2023). *Negotiation Experts*. Dohvaćeno iz Creative Strategies To Solve Negotiation Problems: <https://www.negotiations.com/articles/creative-negotiating/>
- linkedin. (15. 9 2023). *linkedin*. Dohvaćeno iz "What are some creative and innovative negotiation strategies that work in different contexts?": <https://www.linkedin.com/advice/3/what-some-creative-innovative-negotiation-strategies>
- Foreman, P. (30. 9 2023). "*Edward de Bono's 6 Thinking Hats*". Dohvaćeno iz "Edward de Bono's 6 Thinking Hats": [https://lo.unisa.edu.au/pluginfile.php/916819/mod\\_book/chapter/100453/The%20Six%20Thinking%20Hats.pdf](https://lo.unisa.edu.au/pluginfile.php/916819/mod_book/chapter/100453/The%20Six%20Thinking%20Hats.pdf)
- Team, M. T. (30. 9 2023). *MindTools*. Dohvaćeno iz „Six Thinking Hats“: <https://www.mindtools.com/ajlpp1e/six-thinking-hats>
- Group, T. d. (30. 9 2023). *The de Bono Group*. Dohvaćeno iz „Six Thinking Hats“: <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>
- Duncker, K. (1945). "*On problem solving*". Leipzig: Psychological Monographs.

## **7. POPIS SLIKA**

Slika 1. Poslovno pregovaranje .....	11
Slika 2. Taktike pregovaranja .....	16
Slika 3. Inovacijski motor .....	26