

# Zavestno razmišljati bolj učinkovito in ustvarjalno

Nastja Mulej

## 1. Predstavitev metode 'Šestiklobukov razmišljanja'

Zgodaj v osemdesetih letih je dr. Edward de Bono, priznan kot svetovna avtoriteta na področju konceptualnega razmišljanja in učenja razmišljanja kot veščine, razvil metodo 'Šest klobukov razmišljanja' (v nadaljevanju MŠKR). Pri MŠKR misleci svoje misli in poglede predstavijo vzporedno z mislimi drugih v skupini in jih ne napadajo. MŠKR je praktičen primer izvajanja metode paralelnega razmišljanja.

MŠKR je metoda, ki s svojo vplivnostjo pomaga gledati na pomembne odločitve z različnih vidikov. Pomaga prisiliti osebo, da razmišlja izven običajnih okvirov in tako pride do boljših odločitev. Kot takšna pomaga tudi razumeti popolno prepletenost odločitve ter nevarnosti in priložnosti, ki jih drugače morda ne bi zaznali.

»To je preudarno sredstvo razmišljanja, ki neposredno gradi na čustvenem in 'zveznem' vedenjskem zaznavanju. Namesto da čakamo, da se sovisnost tako rekoč samostojno spremeni, lahko uporabimo korake, s katerimi si pomagamo spremeniti to sovisnost.« (De Bono 1991, 280)

Največja ovira razmišljanju je zmeda. Preveč stvari želimo naenkrat. V nas se gnetejo čustva, informacije, logika, upanje in kreativnost ... Kot če bi žonglirali s preveč žogicami (De Bono 2005, 7).

Pomembno je, da se držimo koncepta, ki nam omogoča, da naredimo samo eno stvar naenkrat. Tako se naučimo ločiti čustva od logike, kreativnost od informacij in tako naprej. To je koncept šestih klobukov razmišljanja. Ko si nadenemo enega od teh klobukov, razmišljamo na določen način.

Mnogo uspešnih ljudi razmišlja z razumskega, pozitivnega vidika in to je del razloga, zakaj so uspešni. Vendar pozabijo pogledati na problem s čustvenega, intuitivnega, kreativnega in negativnega pogleda. To pomeni, da podcenjujejo željo po spremembi, ne tvegajo novosti in spregledajo pomembne nepredvidene okoliščine.

Podobno velja tudi za pesimiste in ljudi, ki uporabljajo večinoma logični pristop k reševanju problemov in se pretirano branijo izraziti svojo kreativnost ter upoštevati svojo intuicijo.

Razmišljanje je namreč spretnost, ki jo lahko razvijemo. Sploh ni povezana z inteligenco. Razmišljanje je spretnost, ki uporablja potencial naše inteligentnosti (Mulej in Mulej 2007).

Najbolj nevarna zmeta pri izobraževanju je prepričanje, da sta inteligenca in miselna veščina ena in ista stvar. Nevarno je z dveh vidikov: prvič zato, ker sklepamo, da inteligentni ljudje ne potrebujejo izobraževanja v razmišljanju, in drugič, ker bi bilo tako izobraževanje za manj inteligentne ljudi nesmiselno. Na žalost visoko inteligentni ljudje niso vedno učinkoviti misleci (De Bono 1990, Uvod).

Za učinkovitega misleca bi lahko definirali nekoga, ki razmišlja samozavestno. To je nekdo, ki nadzoruje svoje mišljenje, namesto da samo bega od ideje do ideje, od čustva do čustva. Učinkovit mislec točno ve, kaj je sklenil storiti: lahko definira miselno nalogo in jo začne izvajati. Zna se miselno zbrati in ohraniti pregled nad situacijo. V razmišljanju uživa tudi takrat, kadar to ni popolnoma uspešno. Je samozavesten in odločen, a tudi skromen. Zaveda se, da je vsak pristop samo eden od mnogih – na večino katerih ni niti pomislil. Je učinkovit in prodoren. Je prej konstruktiven kot kritičen. Po potrebi je miselno vztrajen in praktičen. Ne zadovoljuje se s pretiranim intelektualiziranjem, dlakocepstvom ali neodločnostjo. Ob koncu razmišljanja zna presoditi, koliko je napredoval. Tudi če zadovoljivega odgovora ni našel, se zaveda vrednosti tistega, kar je dosegel – pa naj bo to samo ugotovitev, da bo moral še precej razmišljati in morda usmeriti misli v drugo smer (De Bono 1992, 17).

Večina raziskovalcev ustvarjalnosti navaja kot eno od glavnih lastnosti ustvarjalne osebnosti odprtost duha ali pa značilnosti, ki z njo delno sovpadajo, npr. strpnost do večsmiselnosti (Pečjak 1987, 97).

Ustvarjalec opušča neuspešne smeri mišljenja in odkriva druge, nove in boljše poti. Manj ustvarjalni posamezniki odkrivajo le eno ali dve poti do rešitve zastavljenega problema, bolj ustvarjalni pa jih odkrijejo množico (Jurman 2004, 99).

Ko se enkrat odločimo, da bomo neposredno pozornost namenili našim miselnim veščinam – namesto, da jih jemljemo kot samoumeven del naše inteligence – je veliko možnosti, ki jih lahko naredimo. Obstajajo tehnike tako v lateralnem razmišljanju kot tudi v osnovnih miselnih veščinah, ki jih lahko v praksi uporabljamo (De Bono 1990, Uvod).

Pri uporabi MŠKR glede na problem uporabimo vse te pristope za razvoj najboljše rešitve. Tako se bodo odločitve in plani združili z ambicijo in znanjem v izvedbo, intuicijo, kreativnost ter planiranje raznih nepredvidenih okoliščin.

Uporaba MŠKR pripomore k boljšemu, bolj kakovostnemu razmišljanju in odločanju. Vsak od šestih klobukov, ki so predstavljeni v šestih različnih barvah, ima drug način razmišljanja.

Za lažje razumevanje MŠKR bom vključila primer, v katerem bom pri vsakem klobuku navedla njegov pomen in uporabo na sestanku (MindTool.com 2008).

## 2. Praktični primer

Direktorji nepremičninskega podjetja razmišljajo o gradnji novega poslovnega objekta. Ekonomski vplivi so ugodni, število prostih poslovnih prostorov pa upada.

**Beli klobuk** – s tem klobukom iščemo predvsem razpoložljive podatke, ki nam jih nudi okolje. Ravno tako so pomembne informacije, ki prihajajo iz okolja. Vidimo lahko, kaj se iz njih naučimo in kakšne koristi bomo imeli v prihodnje. Z belim klobukom iščemo tudi pomanjkljivosti ali praznine v našem znanju in jih poskušamo odpraviti ali pa izkoristiti. Gre predvsem za analiziranje prejšnjih trendov in za izhajanje iz preteklih podatkov.

V primeru uporabe belega klobuka direktorji analizirajo podatke, ki so na voljo. Ocenijo trend prostih poslovnih prostorov, ki kaže njihovo upadanje. V času, ko bi bil objekt dokončan, pričakujejo hudo pomanjkanje poslovnih prostorov. Sedanji vladni načrti kažejo postopno ekonomsko rast, vsaj v času gradbene faze.

**Rdeči klobuk** – izbira rdečega klobuka pri odločitvah pomeni, da dovolimo prosto pot intuiciji, čustvom, drznosti ali tveganju. Ko vodimo sestanek in svetujemo uporabo rdečega klobuka, moramo predvideti čustveni odziv ostalih udeležencev pri obravnavani tematiki. Poskušati moramo že vnaprej razumeti impulzivne odgovore udeležencev, ki temeljijo na intuiciji, saj ne poznajo povsem sklepov, ki jih vodja želi doseči.

S pomočjo rdečega klobuka nekateri direktorji razmišljajo, da predlagan objekt ni prijeten na pogled. Če bi bili stroški prostora previsoki, se bojijo, da ljudje ne bi želeli delati v takem prostoru.

**Črni klobuk** – ko uporabimo črni klobuk razmišljanja, gledamo na obravnavano tematiko s pesimizmom in previdnostjo. Tu poskušamo predvideti, zakaj možne ideje in pristopi ne bi delovali. Tako poudarimo šibke točke že v planiranju in ne šele v izvajanju. Črni klobuk nam pomaga, da slabosti izločimo, spremenimo naš pristop ali pa pripravimo plan nepredvidenih okoliščin, ki lahko nastanejo v času izvajanja.

Črni klobuk nam z analizo možnih negativnih posledic pomaga ustvariti obstojnejše ter prožnejše rešitve. Pomaga tudi prepoznati usodne napake in tveganja, preden začnemo s postopkom izvajanja. Črni klobuk razmišljanja je resnična prednost te metode, saj večina uspešnih ljudi zaradi pogostega pozitivnega razmišljanja ne zazna nevarnosti vnaprej in se nenadoma lahko nepripravljeno znajdejo pred težavami.

Ko direktorji razmišljajo s črnim klobukom, jih skrbi, da so vladni načrti lahko napačni. V primeru, da bi gospodarstvo doživelo preobrat, je slabost objekta, da bi ostal prazen za dolgo časa. Podjetja bi tudi izbrala možnost dela v drugih, lepših objektih za enako najemnino, če objekt ne bi bil dovolj privlačen.

**Rumeni klobuk** – v nasprotju s črnim klobukom je rumeni klobuk razmišljanja klobuk pozitivnosti. Tu gre za optimistični pogled, s tem klobukom zaznavamo vse prednosti odločitve in njene vrednosti ter priložnosti, ki izhajajo iz njih. Pod razmišljanjem rumenega klobuka ostajamo tako pozitivni in optimistični, četudi se zazdi, da je situacija težavna in brezizhodna.

Z rumenim klobukom so direktorji optimistično usmerjeni. V primeru, da se bo gospodarstvo obdržalo in so vladni načrti pravilni, lahko podjetje iztrži veliko vsoto denarja. Če bodo imeli srečo, lahko objekt prodajo pred naslednjim gospodarskim preobratom ali dajo imetnikom v najem na dolgi rok, da bi zdržalo katero koli recesijo.

**Zeleni klobuk** – tu je poudarjena kreativnost, iskanje novih idej. Z zelenim klobukom razmišljanja lahko razvijemo kreativne rešitve nastalega problema. Gre za svoboden način razmišljanja, kjer je prisotno tudi kritično presojanje ideje.

Direktorji z zelenim klobukom preučijo, ali bi spremenili konstrukcijo, da bi bil objekt bolj prijeten. Mogoče bi zgradili prestižne poslovne prostore, ki bi jih ljudje želeli najeti v kakršni koli ekonomski situaciji. Po možnosti bi lahko tudi investirali v nakup nepremičnine po kratkoročnih pogojih in nižjih stroških, ko bi nastopila recesija.

**Modri klobuk** – za modri klobuk velja, da ima kot helikopter pregled in nadzor nad vsem dogajanjem. Ta klobuk pripada ljudem, ki vodijo sestanke. Če na sestanku zaidemo v težave zaradi pomanjkanja ali izčrpanosti idej, lahko vodja od udeležencev zahteva, da razmišljajo z

zelenim klobukom. Enako velja, ko moramo predvideti neželene okoliščine. Takrat vodja zahteva razmišljanje s črnim klobukom. Vodja ima pri izbiri klobukov prosto pot. Sorazmerno obravnavani temi se lahko odloči, katere klobuke bo uporabil in po katerem vrstnem redu si bodo sledili.

V našem primeru je modri klobuk uporabil vodja sestanka, ki pazi na uporabo med različnimi stili razmišljanja. Paziti mora, da ostale člane skupine opozarja v primeru zamenjave stila razmišljanja ali kritiziranja pogledov drugih oseb. Vodja ima odločilno vlogo o tem, kako bo sestanek potekal in v kolikšni meri bo dopuščal uporabo posameznega klobuka.

Od vodje je odvisna učinkovitost sestanka, zato mora biti dober poslušalec in mora voditi razpravo v smeri, v kateri bo dosegel zelene rezultate. Paziti mora, da razprava ne zaide stran od obravnavane teme ter dovoliti in spodbuditi sodelovanje vseh udeležencev na sestanku. Temeljno načelo učinkovitosti predstavlja palec na roki, ker brez tega prsta roka ni koristna. Kadarkoli držimo orodje, svinčnik ali kakšno drugo stvar, moramo uporabiti palec. Torej brez učinkovitosti ni ničesar. Učinkovitost je večšina, ki jo vsakdo lahko pridobi. Učinkovitost je, ko si postavimo cilj nekaj narediti in to tudi opravimo.

Učinkovitost zahteva naslednje tri lastnosti:

1. Kontrola – nadzorujemo svoje delovanje in vemo, kaj poskušati narediti;
2. Zaupanje – tako kot izurjen mojster zaupamo v svoje sposobnosti, da lahko opravimo nalogo;
3. Disciplina – smo strpni, vztrajni in osredotočeni.

Te tri lastnosti ne nastanejo nenadoma kot posledica volje. Kot vse ostale veščine se tudi večšina učinkovitosti gradi postopoma z usposabljanjem in prakso (De Bono 2005, 31).

Uporaba MŠKR poudarja osredotočenost oz. fokus misli na točno zahtevani klobuk, s katerim rešujemo obravnavano temo. S tem, ko se z metodo naučimo samodiscipline, prestopi ta v navado učinkovite avtosugestije. Posledično lahko hitreje in učinkoviteje odločamo in uspešno razrešujemo težave.

MŠKR lahko uporabimo kot orodje na sestankih ali pri samostojnem odločanju. Na sestankih je koristna, saj izziva nesporazume, ki se zgodijo, ko udeleženci različnih načinov razmišljanja razpravljajo o enaki problematiki. Podoben pristop lahko opazimo, ko pogledamo na problem z vidika različnih poklicev (npr. zdravniki, arhitekti, prodajni direktorji).

### **3. Izvajanje MŠKR v praksi**

Primeri svetovno znanih organizacij so po svetu zabeleženi v več avtorjevih knjigah, kako so si z MŠKR pomagali.

»Velika korporacija (ABB) je porabila dvajset dni za svoje razprave o mednarodnih projektih. Ko so začeli uporabljati metodo paralelnega razmišljanja šest klobukov, so razpravo zaključili v dveh dneh. Raziskovalec v vrhunskem laboratoriju IBM mi je povedal, da je metoda šestih klobukov skrajšala njihove sestanke na četrtino. Norveški Statoil je imel težave z opremo za iskanje nafte, kar jih je stalo sto tisoč dolarjev na dan. Šolan trener razmišljanja Jens Arup jim je predstavil metodo šestih klobukov in v dvanajstih minutah so rešili problem ter zmanjšali

strošek iz sto tisoč dolarjev na nič. Obstajata tudi podobna pravna primera: v enem primeru je porota potrebovala več kot tri ure, da je sprejela odločitev. V drugem primeru je član porote predstavil metodo šestih klobukov. Odločitev so sprejeli v petnajstih minutah. Preprost poskus s tristo uradniki je pokazal, da se je njihova produktivnost dvignila za 493 odstotkov, ko so spoznali šest klobukov.« (De Bono 2005a, 6)

Vodilne svetovne organizacije so uspešno uporabile de Bonovo metodo 'Šest klobukov razmišljanja' z namenom, da omogočijo zaposlenim razmišljati izven ustaljenih načinov razmišljanja. Organizacije, kot so NASA, Texas Instruments, Siemens, Mars in Federal Express, so ključni del investicij namenile usposabljanju na tem področju. Ugotavljali so, da je de Bonov pogled, da je »uporaba kreativnosti najcenejši način boljše uporabe ali izkoristka obstoječih sredstev«, nekaj več kot le prazno govoričenje ali le košček hvale svetovalca prodaje (How to stimulate and cash in on creativity 1997).

V Sloveniji si je z MŠKR pomagalo že kar nekaj posameznikov izboljšati način dela in razmišljanja. Tako pri osebnem odločanju kot tudi v organizacijah so z znanjem MŠKR prispevali k napredku. Povprašala sem tudi za mnenja ljudi, ki so se udeležili 'odprte' delavnice o MŠKR. Največkrat je šlo za odgovore, da jim metoda pomaga pri osebni odločanju, pri samozaposlenih, v osebnih odnosih, manj pa v večjih organizaciji, npr. na sestankih, saj je drugi zaposleni ne poznajo.

V primerih, ko je bila metoda uporabljena, pa so opazili jasne spremembe. Tako so eni izrazili, da je metoda vplivala na njihovo hitrejše odločanje na sestanku, kar je bila posledica višje stopnje koncentracije; že to, da imamo v podzavesti nek okvir poteka, nam zagotavlja hitrejše sprejemanje odločitev. Drugi kot tržniki nekega proizvoda so si z vednostjo vpliva modrega klobuka (če v tem primeru igrajo 'vodjo', morajo sprejeti vidike drugih klobukov), lažje pomagali razumeti in slišati zahteve in želje uporabnikov. Tretji so jo uspešno uporabili za interno izobraževanje oz., natančneje, za pripravo in izvedbo interne delavnice. Večja skupina ljudi enega oddelka je morala v zelo kratkem času prilagoditi interna pravila oz. delo z zunanjimi zahtevami in s pomočjo metode šestih klobukov so ves čas ostali »osredotočeni« na določen problem, niso izgubljali časa in skupina je »skupaj« prišla do rešitev oz. načinov, kako bodo poslej opravljali delo oz. se prilagodili novim zahtevam.

## 4. Literatura in viri:

- De Bono, Edward. 1990. Atlas of management thinking. London: Penguin.
- De Bono, Edward. 1991. I am right – you are wrong. London: Penguin.
- De Bono, Edward. 1992. Tečaj mišljenja. Ljubljana: Ganeš.
- De Bono, Edward. 2005. Priročnik pozitivne revolucije. Velenje: IPAK.
- De Bono, Edward. 2005a. Šest klobukov razmišljanja. Ljubljana: New Moment.
- De Bono, Edward. 2006. Lateralno razmišljanje. Ljubljana: New Moment.
- How to stimulate and cash in on creativity. 1997. Management Development Review 19 (6): 205–206.
- Jurman, Benjamin. 2004. Inteligentnost – ustvarjalnost – nadarjenost. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- MindTools.com. 2008. Six thinking hats. [Http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_07.htm) (avgust 2008).
- Mulej, Matjaž in Nastja Mulej. 2007. De Bonova metodologija »šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi

kombinaciji. Organizacija 40 (1): 35–41. [Http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/176/164](http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/176/164) (avgust 2008).

- Pečjak, Vid. 1987. Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

## **O avtorici**

Nastja Mulej, mag. komun., u.d. soc., u.d. ekon., višja predavateljica,  
edina licencirana trenerka de Bonovih metod v Sloveniji

New Moment, Ljubljana

[nastja@newmoment.si](mailto:nastja@newmoment.si), [www.council4newthinking.com](http://www.council4newthinking.com)