

## 5.4 Orodje za učinkovito in kreativno razmišljanje v skupini po metodi 6 klobukov

### 5.4.1 Bolj učinkovito skupinsko delo

Človek sicer pride sam na svet in sam tudi umre, vendar pa celotno življenje poteka ob sodelovanju z drugimi. Smo družbena bitja, ki živimo v skupnosti z drugimi, tako brez pomoči in sodelovanja med člani skupnosti ne moremo preživeti. A marsikdaj se komu zazdi, da ravno zaradi obveznega sodelovanja ne more preživeti. Ker ne zna(mo) sodelovati. Ker naše delo v skupini mnogokrat ni sinergično ( $1 + 1 = 3$ ), ampak celo z vsakim novim članom učinkovitost skupine upada ( $1 + 1 + 1 = 3 \times 1 = 1$ ). Če pa že sodelujemo, si raje izbiramo tiste, ki so nam bližji, in ki jih dobro poznamo. Radi tarnamo, da si sošolcev, sorodnikov in sodelavcev pač ne moremo izbirati, samo prijatelje in partnerje si lahko. A dejstvo je, da sodelovati moramo, in da smo na tem svetu soodvisni drug od drugega. Kako torej narediti naše razmišljanje in delovanje v skupini čim bolj učinkovito?

#### ”Poslušam te, ker misliš drugače kot jaz”

Kako pogosto izrečete zgornji stavek? Redko, kajne. Običajno poslušamo tiste, ki razmišljajo enako kot mi, ker nam potrjujejo naša stališča. Od koga pa se več naučimo? Hja, od tistih, ki razmišljajo drugače od nas! A to se je potrebno naučiti. V mojem primeru je bila pot učenja lažja, kajti takšnega načina razmišljanja sem se naučila od najbližnjih, očeta ddr. **Matjaža Muleja**, ki je kot predsednik Inštituta za razvoj družbene odgovornosti širil pomen etike soodvisnosti tudi doma, tako lahko jaz sedaj učim druge. S primeri jim razlagam, da je poslušati druge pač veliko bolj zanimivo, kot slišati samo sebe. Svoja stališča in stališča somišljenikov že poznate. A jih niste že naveličani? A ne bi bilo veliko bolj zanimivo spoznati še druge vidike in zorne kote? Poskusite enkrat.

Lahko pa se vprašamo zakaj nam je to tako težko? Ker so v naših krajih pač cenjeni Sokrat, Platon in Aristotel (t.i. ”grška banda treh”). Kaj je narobe z njimi? Kmalu boste izvedeli. Kot ugotavlja zdravnik in psiholog, dr. **Edward de Bono**, ki se najraje predstavlja kot mislec (svetovna avtoriteta kreativnega razmišljanja, pionir lateralnega razmišljanja, avtor tehnike Šest klobukov razmišljanja za bolj učinkovito in sodelovalno razmišljanje ter pobudnik pozitivne revolucije), so oni krivi, da vsaj na celinski Evropi in Bližnjem Vzhodu najbolj cenimo kritično in argumentirano razmišljanje, izhajanje iz lastne resnice in percepcije kot edine pravilne ter kategorična, črno-bela stališča. Ste pri tem naštevanju opazili, da temu pritrjujete, kot da je to samoumevno in se zraven čudite, kaj pa je narobe s tem?

Narobe je predvsem to, da nam zgornji načini razmišljanja ne pomagajo, da bi se premaknili naprej, vsaj ne, kadar gre za ljudi in odnose med njimi. Ste opazili, kako je v zadnjih 100 letih tehnika eksplozivno napredovala, kot družba pa smo ostali pri skoraj enakih nesporazumih kot pred 100 leti? Redko katerem rešenem, mnogih poglobljenih. Ker tovrstna orodja razmišljanja pomagajo v naravoslovju in znanosti, kjer smo se dogovorili, koliko vode je en liter, nismo pa se dogovorili, ali je topla, mlačna ali hladna – ker je to odvisno od percepcije vsakega od nas.

Ste kdaj prišli na sestanek (vaje) z genialno rešitvijo problema, ki bi reševanje problema (težave) premaknila v nove horizonte, pa je prvi sodelavec (kolega? sošolec?) takoj odkril napako v vaši rešitvi in začel poudarjati, zakaj vse ni v redu? In kaj ste vi naredili? Verjetno ste se začeli braniti. Ne rešitve, ampak običajno sebe. Slej ko prej je nekdo vas in vašo rešitev vzel v bran in naredila sta se dva tabora. Prvi je dokazoval prednosti, drugi slabosti te ene uboge, edine rešitve. Morda se je zraven vpletel še nekdo, ki je zahteval dejstva, in nekdo, ki je izražal čustva. Skratka, nastal je kaos, kjer se po nekaj urah debatiranja niste premaknili nikamor.

Ker ste uporabljali starogrška orodja razmišljanja. Nekdo je analiziral, drugi kritiziral, tretji argumentiral, vsak je izhajal iz prepričanja, da ima najbolj prav, in da bo to že dokazal ostalim, in skupina se je razdelila na dva dela, ki se ne ukvarjata z idejno rešitvijo problema, ampak s prepričevanjem, kdo ima najbolj prav.

### 5.4.2 Šest klobukov razmišljanja na glavo

Opisano je tako naravno, da sploh ne pomislimo, ali morda obstaja kakšna pot ven iz te zagate besedovanja brez učinkovitosti. Pa obstaja že 25 let. Predstavil jo je prav **Edward de Bono** v istoimenski knjigi, prevedeni tudi v slovenščino, in se ji reče *Šest klobukov razmišljanja*. Klobuki razmišljanja so prevod angleške fraze: "Put your thinking hat on", čemur bi mi rekli: "Začni razmišljati, pamet v roke!" Torej predstavljajo nekaj, kar zavestno sprožimo in zavestno prekinemo. Torej zavestno usmerjamo, tako kot lahko usmerjamo svoje dihanje, kadar želimo svoje telo pripraviti do večje učinkovitosti.

De Bono je ugotovitve svojih raziskav o delovanju človekovih možganov opisal v knjigi *The Mechanism of Mind*. Ugotovil je, da se v naših glavah skriva kaos, ker želimo vse naenkrat in to takoj, in se hkrati gneteje ideje, informacije, želje, strahovi, upanje, navdušenje... in ko je ugotovil, kako močan vpliv imajo starogrški misleci na današnji način razmišljanja, je predlagal elegantno rešitev: **klobuke razmišljanja, smeri razmišljanja**. Namesto, da delamo vse naenkrat, kar je naporno že posamezniku, kaj šele v skupini, vsi hkrati razmišljamo samo v eno, isto smer naenkrat.

### 5.4.3 Beli klobuk za dejstva (belo kot nepopisan list papirja)

Si predstavljate, da si na primer vsi delimo vsa dejstva, ki jih poznamo o neki zadevi? V primeru argumentiranja mislec tista dejstva, ki škodijo njegovim argumentom, skriva. V primeru klobukov pa je učinkovitost delovanja pomembnejša od egotripov in skupina je nad posameznikom, zato si želimo deliti vse informacije, ki jih imamo, ker jih kdo drug v naši skupini morda nima. Ljudje pogosto mislimo, da tisto, kar mi vemo, vedo vsi. Pa ni res in je koristno, da razmišljanje začnemo tako, da si delimo vse, kar vemo. Pa tudi, da ugotovimo, kaj je tisto, česar ne vemo, in kje bi to lahko izvedeli. Temu rečemo **beli klobuk**. Bel kot nepopisan list papirja, kamor črno na belo pišemo dejstva. Pomembno je tudi vedeti, da pod bel klobuk sodijo še stališča, čustva, mnenja drugih, za zadevo pomembnih ljudi. Če jih poznamo ali samo predpostavljamo, jih moramo upoštevati kot golo dejstvo. Na primer: če vaš profesor rad vidi mini krila na študentkah, je to dejstvo, ki ga tiste, ki želijo biti učinkovite, tudi upoštevajo.

*Pred nami je izpit. Kaj vemo o njem? Kaj bi morali vedeti? Kje lahko dobimo manjkajoče informacije? Kakšna so stališča ostalih pomembnih deležnikov o tem izpitu (npr. profesorja, sošolcev, mentorja, staršev...)? Če jih ne poznamo, kje bi jih lahko izvedeli?*

### 5.4.4 Rdeči klobuk za čustva (rdeče kot ljubezen ali jeza)

Kadar predstavljamo svoja čustva, občutja, razpoloženje, slutnje, intuicijo, namige telesa, takrat si predstavljamo, da imamo nataktnjen rdeč klobuk. Resnici na ljubo so mnoge naše odločitve v resnici čustvene, a smo se naučili, da to zakrijemo, racionaliziramo in se naredimo tako zelo ekonomične. A to je spet preračunljivost. A ne bi bilo prijetneje, da bi si lahko privoščili imeti 30 sekund (in ne več, da ne bi manipulirali), da bi predstavili, kaj se dogaja v nas samih. Ali na začetku sestanka, ko se pogovarjamo, kako smo; ali pa predstavljamo svoje občutje do zadeve, zaradi katere smo se dobili; ali na sredi, da preverimo, če se občutja kaj spremenijo; ali na koncu, ko preverimo, ali smo soglasni. Na svoj lastni občutek, na rdeči klobuk se naslonimo tudi po tem, ko smo izdelali mnogo rešitev. Ne moremo oceniti vsake ideje posebej. Če jih je veliko, bi predolgo trajalo. Lahko pa se vprašamo po svojem občutku in ga poslušamo. **Rdeči klobuk** predlagamo tudi, kadar opazimo, da se nabirajo negativna čustva. Pametneje jih je takoj izpovedati, kot pustiti, da se kopičijo do izbruha vulkana.

*Pred nami je izpit. Kako se počutimo? Nam je všeč? Kaj nam pravi intuicija?*

### 5.4.5 Rumeni klobuk za prednosti (rumeno kot sonce)

Tukaj so argumenti "za". A za razliko od običajnega razmišljanja, kjer je nekdo "za" in drugi "proti", tukaj oba sogovornika, četudi morebiti različnih stališč, skupaj raziskujeta možne rešitve. Četudi je drug "proti", se bo potrudil, in skupaj s prvim poiskal čim več prednosti predlagane rešitve. In kasneje obratno, seveda. Tovrstno razmišljanje nam je tuje in težko. Kot žrtve kulture, družbe, vzgoje in izobraževanja, kot potomci starih Grkov in potomci živali, smo naučeni, da moramo biti previdni, da moramo iskati slabosti in morebitna tveganja. S tem ni nič narobe, še več, odlično je, a ni dovolj, sploh, kadar se moramo premakniti naprej in najti rešitve. Če ne znamo videti koristi lastne ideje, je celotno razmišljanje zapravljanje časa. Zato je pametneje v **rumenem klobuku** najprej iskati prednosti, priložnosti, pozitivno, na kratek ali dolg rok. Ko pa zadevo ocenimo s tega vidika, se lahko premaknemo naprej in poiščemo tudi nasprotno stran kovanca.

*Pred nami je izpit. Kaj so prednosti tega izpita? (to je še posebej koristno vprašanje, kadar nam predmet ni všeč, kadar odlašamo z njim, kadar se nam ne zdi potrebno). Kaj je pozitivno na tem izpitu? Katere koristi bi lahko našli?*

### 5.4.6 Črni klobuk za slabosti (črno za črnoglede)

Nič ni narobe s tem, da neko idejo ocenjujemo tudi z vidika njenih slabosti, šibkosti, morebitnih tveganj, negativnega. Koristno je, da vsi člani skupine, v trenutku, ko se za to odločimo, skupaj poiščemo čim več razlogov, zakaj neka stvar ni v skladu z dejstvi, viri, vizijo, možnostmi, pravili. Oba klobuka skupaj, najprej rumeni in potem **črni klobuk**, sta običajno orodje ocenjevanja. Koristno je samo, da najprej uporabljamo rumenega – logično pozitivnega, šele potem črnega – logično negativnega. Kajti, kot je ugotovil de Bono, naši možgani vsako prihajajočo informacijo takoj oblikujejo v vzorec in za premik naprej je koristno najprej razmišljati, kaj je dobrega na nečem, šele potem tudi, kaj je slabega.

Poleg tega je kritično razmišljanje lahko tudi odlična odskočna deska za kreativnost. Nič nam namreč ne pomaga, če nam nekdo pove, da naš predlog ni sprejet, da ne bo deloval, da ni dober. Če pa vprašamo, zakaj ne bo deloval, pa od sogovornika – ki se običajno samo hvali s svojo navidezno inteligenco in občutkom premoči – pričakujemo tudi okvir omejitve. In navedena omejitev je tisto področje, na katerem potrebujemo nove ideje. Tako da vsakič, ko vas nekdo zavrne, ne vzemite tega osebno. Prosite ga, naj vam pove, zakaj ne bo delovalo. Če ne ve, bo ugotovil, da se ni imel z ničemer bahati. Če pa ve, pa lahko skupaj iščemo rešitve omejitve. Kajti rešitve so edino, kar šteje!

*Pred nami je izpit. Kaj so slabosti, izzivi, težave? Na kaj moramo biti še posebej pozorni, pazljivi?*

### 5.4.7 Zelen klobuk za ideje (zeleno kot nebrzdana vegetacija)

Ena od odskočnih desk za novo razmišljanje nam je torej prav kritično razmišljanje. To je tudi edini način, ko nam kritično razmišljanje pride prav v življenju. Ne verjemite ljudem, ki se hvalijo, kako kritični so. Običajno hočejo samo povedati, da se ne znajo rešiti iz težave, se pa odlično kopljejo v njej (za primernejšo ponazoritev lahko besedo težava zamenjate tudi s kakšno gršo). Veliko bolj nam pride prav kreativno razmišljanje. Težava pri njem je samo ta, da nas nikoli niso učili razmišljati kreativno, pa nam ne gre preveč dobro od rok.

Za nami je 12, 16, 20 let izobraževalnega sistema, kjer smo poslušali mantro: "Ponovi za menoj, kar sem ti povedal, po možnosti z istimi besedami." Težko je po tolikšnem urjenju predvsem konvergentnega razmišljanja, kjer obstaja samo en pravilen odgovor, kar naenkrat odpreti razmišljanju o mnogoterih možnosti. A če poznamo de Bonova orodja lateralnega razmišljanja, imamo malce discipline, da namerno razmišljamo o čim večjem številu drugačnih možnosti, ter dovolj igrivosti, da pustimo tudi na videz nemogoče ideje, pa smo že naredili veliko.

*Pred nami je izpit. Kako bi lahko zgornje, pod črnim klobukom navedene omejitve in ovire, premagali? Ali obstaja še kak drug način, je še kakšna druga možnost, obstaja kakšna alternativna pot? Zakaj delamo tako, zakaj ne bi drugače?*

#### 5.4.8 Modri klobuk za vodenje (moder kot nebo nad nami)

Če želimo, da celotna skupina ves čas razmišlja v isto smer, da je celoten potek sestanka čim krajši, da je naše razmišljanje strukturirano, potrebujemo vodjo. **Modri klobuk.** Moderatorja sestanka. Nekoga, ki zna voditi skupino brez strahu ali treme, in ki mu je samo orodje dovolj poznano, da mu je v pomoč, ne v oviro. **Modri klobuk** ni nujno vodja skupine, je samo vodja sestanka, fascilitator. Modri klobuk skrbi za disciplino fokusa (= kaj točno je tisto, o čemer bomo razmišljali in da celoten sestanek razmišljamo samo o tem), disciplino časa (= koliko časa si bomo vzeli na razpolago in da se tega v toku sestanka tudi držimo) in disciplino tehnike (= katero orodje razmišljanja bomo uporabili in se tega tudi držimo). Proti koncu sestanka prosi za povzetke, zaključke in nadaljnje korake – brez natančnega dogovora o nadaljnjih korakih je bil ves sestanek v prazno. Vmes pa samo kot nebo nad nami bdi, da se vsi v skupini držijo pravil.

Modri klobuk je tisti, ki določi primeren vrstni red razmišljanja. Ni namreč vseeno, ali gre za generiranje idej ali za strateški sestanek, za reševanje težave ali izboljšavo postopka, za pregled dela zaposlenega ali za ocenjevanje česa. Različen vrstni red klobukov je tudi, ali gre na primer za presojanje ali hitro nabiranje idej. Včasih je koristen samo en, včasih par njih, včasih vsi, odvisno od okoliščin. Vedno pa pomaga, da se osredotočimo in vsi hkrati usmerimo svoje misli v eno in isto smer.

#### 5.4.9 Naj za trenutek odloži kritiko naš dragi sodelavec

To poglavje Umotvora je namenjeno izboljševanju skupinskega dela. In velikokrat ravno v pogovoru v skupini ljudje pridemo do najboljših idej. Pod pogojem seveda, da je skupina zaupanja vredna in se počutimo varne. Če zadevo skupaj raziskujemo, in je ne ocenjujejo, če torej delujemo v skladu s tehniko Šest klobukov, je okolje za nove ideje primerno. Pomaga, da se držimo **pravila 3P**.

**Prvi P** je za *pozitivno*. Vsaka ideja je koristna, vsako se splača zapisati. In dokler razmišljamo z zelenim klobukom, ideje samo ustvarjamo. Ne pa tudi ocenjujemo, presojava, kritiziramo, ubijamo. Ne, samo naštevamo jih, ker lahko skozi kvantiteto pridemo do večje kvalitete. Mogoče se vam bo ideja zdela nemogoča, a zadržite se in tega ne povejte na glas. Sodelavca bi slej ko prej prizadeli in utišali, druge koristi pa ne bi imeli. Morda pa je ravno ta nemogoča ideja lahko odlična odskočna deska do nove, odlične ideje?

In to je **drugi P**, P kot *plodno*. Dovolimo idejam, da se odbijajo, dopolnjujejo, nadgrajujejo, asociirajo. Ne skrivajmo jih zase, ker jih ima ena glava veliko manj, kot jih lahko ima celotna skupina. Pustimo, da iz "moje" ideje nastane "naša" ideja. Saj želimo biti del močne, učinkovite, uspešne skupine, kajne?

**Tretji P** je za *poredno*. Ne se samoomejevati. Povejte idejo, četudi je "poredna". Četudi je nestrokovna, neizvedljiva, nemogoča, nelegalna, nelegitimna, neetična, nemoralna... Povejte jo, ne glede na to, kako zelo je provokativna. Ravno zato, kajti edino preko provokativnih idej lahko pridemo do novih konceptov. Ko imamo na glavi zelen klobuk, vsi razmišljamo na ta način, zato se ne bi smeli bati izreci česa takšnega, kar se ne spodobi.

#### 5.4.10 Prednosti paralelnega razmišljanja

Načinu razmišljanja s pomočjo klobukov razmišljanja je de Bono dal naziv paralelno razmišljanje – ker delamo eno stvar naenkrat in potem drugo, ne pa vse hkrati. Prednosti tovrstnega načina sodelovanja se vam verjetno že nakazujejo. Na tak način spoštujemo tako posameznika kot skupino. Vsi udeleženci sestanka sodelujejo in se ne skrivajo za hrbti glasnejših kolegov. Čas za sam sestanek in sprejemanje odločitve se skrajša, učinkovitost pa poveča. Konfliktom smo se izognili, saj smo vsi hkrati razmišljali samo v eno smer in raziskovali, si nismo nasprotovali. Naše razmišljanje je tako

strukturirano veliko lažje in hkrati temeljitejše. Namesto, da skačemo od teme na temo, naredimo eno stvar temeljito, in potem naslednjo. Razmišljanje iz enodimenzionalnega postane mnogo-dimenzionalno. Namesto, da vidimo samo lastni prav, vidimo celotno sliko in ta je seveda bogatejša. Ljudi na sestanku precej lažje usmerjamo, saj jim na začetku povemo, kako bo celoten sestanek potekal, kaj je fokus, kakšen je vrstni red razmišljanja in koliko časa bomo porabili za to. Smo tudi precej bolj vljudni, ko jim nakažemo, kateri način razmišljanja bomo uporabili v naslednjem koraku. Velika prednost pa je tudi, da se večkrat spomnimo, da si moramo vzeti čas tudi za kreativnost (= pa čeprav samo toliko, da se pri najbolj rutinski zadevi vprašamo, ali lahko tudi drugače, zakaj tako, zakaj ne bi na kak drug način?) in za čustva (= če ljudje nimajo priložnosti izkazovati svoja čustva, to še ne pomeni, da jih ni, samo pojavijo se sicer redkeje, a v precej bolj eksplozivni obliki).

**Tako, zdaj vam pa želim samo še uspešno razmišljanje!**

Nastja Mulej

*Nastja Mulej, univ. dipl. ekon., univ. dipl. soc., mag. kom., je edina licencirana trenerka de Bonovih metod razmišljanja v Sloveniji (Šest klobukov razmišljanja, Lateralno razmišljanje in CoRT – poučevanje razmišljanja v šolah, za to področje je ena od dveh). [www.debono.si](http://www.debono.si)*

P.S. Poleg omenjenih dveh avtorjev (ddr. Matjaž Mulej in dr. Edward de Bono) pogledjte tudi: <http://vestnik.szd.si/st07-1/st07-1-49-53.htm>