

ČAS MAVRIČNIH POGLEDOV

»Križa je v resnici že za nami,« je pred kratkim izjavil slovenski poslovnež. Na drugi strani dr. **Ichak Adizes**, svetovno uveljavljeni raziskovalec in svetovalac na področju managementa sprememb, ki ga je revija Leadership Excellence v letu 2008 uvrstila na seznam 100 največjih mislecev managementa, pravi: »Mislim, da kriza ni dovolj velika, da bi prišlo do sprememb, ki so potrebne. Še ne. Čeprav je videti kot nekaj strašnega, gre bolj za še en srčni napad, ki pa še ni usoden. Bo še hujše.«

Kaj od obojega drži? V resnici ne gre za izbiro ali - ali; gre bolj za vgraditev vedenja, da je oboje možno. Nihče med nami namreč nima steklene kroglice, v katero bi pogledal in z gotovostjo napovedal prihodnost. In prav v tem je pravzaprav njena lepota: da je prihodnost. Drugo vprašanje je, ali lahko nanjo vplivamo? Poslovna modrost pravi, da prihodnost predvidimo, če jo ustvarjamo. Eureka! V tej točki se torej za vsakega med nami in za zavzete kolektive ponuja priložnost, da krojači prihodnosti začnemo postajati sami. Ključni izziv je seveda: kako?

Vsaka pot se začne z odločitvijo zanjo. Lep primer je odločitev urednice portala Victoria, zakladnice naprednih praks upravljanja s človeškimi potenciali: »Mediji so polni besede kriza. V našem uredništvu bomo to obrnili na glavo. Odslej bomo teme pogledali iz vseh drugih zornih kotov in se besedi kriza načrtno izogibali.«

Kako je prišla do svoje odločitve? Strokovnjakinja za de Bonovo metodo v Sloveniji, **Nastja Mulej**, intervju z njo objavljamo na naslednjih straneh, bi prepoznala, da si je urednica na glavo posadila zelen klobuk. Da je usmerila svoje razmišljanje v novo, kreativno, drugačno: v miselni preboj. To pa je značilnost ustvarjalnih, inovativnih okolij: drzniti si pogledati drugače.

Če pa smo pri tem obdani še s tistimi, ki bodo opozorili na nevarnosti, ter z onimi, ki vidijo prednosti, in slišali glas strastnih, upoštevali gola dejstva in bo nad nami bedela modrost, se za uspeh ni bati.

Obrnite list in izberite barvo svojega najljubšega klobuka. Uživajte v mavrici barv, ki se prelivajo med vami.

Polona Pibernik in Edita Krajnovič

Uredništvo



Zgodba dr. Ichaka Adizesa

»Ko je Ferdinand Porsche prevzel svojo funkcijo predsednika družbe Porsche, se je sprehodil po podjetju z namenom, da se spozna z ljudmi. Inženirje v razvoju je vprašal: »Ali naša avtomobilska znamka tekmuje v formuli?« »Ne, niti sanjamo ne o tem, kje pa ...« Pa jim je odvrnil: »Smo podjetje, ki proizvaja športni avtomobil. Lotite se dela, razvijte avto, s katerim bomo prihodnje leto zmagali.« Ljudje so ga vzeli resno, delali dan in noč, oblikovali nov avto, se udeležili tekmovanja in – zmagali. Sle-

dilo je slavje, ki pa ni trajalo dolgo. Čez nekaj dni je komisija, ki vodi tekmovanje, objavila, da se menjajo pravila tekme.

Ljudje v Porscheju so bili poklapani in malodušni – leto dni dela je šlo v nič. Predsednik pa jim je dejal: »Kolegi, biti moramo veseli zaradi tega. Spremembe se ne nanašajo samo na nas, temveč so z njimi soočeni vsi tekmovalci. In kdo bo obstal, uspel tudi vnaprej? Tisti, ki se je sposoben spremembam in novim pravilom tekmovanja prilagoditi hitreje!«

Ta zgodba je zame postala dragocena. Ta zgodba je zame postala zelo dragocena. Kajti, če ni sprememb, povprečneži dohiteljo. Se pač učijo od vodilnih in jih sčasoma dohitijo. Če pa se dogaja sprememba, vodilna podjetja potegnejo naprej in pridobijo prednost. Zaradi tega je križa velika priložnost. V njej je potrebno delovati, ne obstati – kajti obstanek je velika napaka!«

Povzeto iz intervjuja za MQ, revija Združenja Manager, marec 2009.

KAKŠNE BARVE JE DANES TVOJ KLOBUK? NAČIN KOMUNICIRANJA PRILAGODIMO ZORNEMU KOTU RAZMIŠLJANJA.

Vsem se včasih zgodi, da se med seboj ne razumemo. Poznate občutek, ko stranki nekaj govorite na popolnoma jasen in razumljiv način, pa ugotovite, da vas ta razume čisto drugače, kot bi želeli? Ali ko se na sestanku tri ure pogovarjate o enem in istem problemu in ne pridete do nobene pametne rešitve? Glavni problem nerazumevanja ponavadi ni v besedah, ampak v tem, da v komunikacijo vstopamo iz različnih zornih kotov. Pri sporazumevanju smo lahko racionalni, emocionalni, intuitivni, ustvarjalni ali negativni. Noben zorni kot ni samo pravilen ali napačen, v vsaki situaciji se je treba zavedati vseh in jih znati pravilno usmeriti oziroma se jim prilagoditi.

Zdravnik in psiholog Edward de Bono je že pred več kot dvajsetimi leti razvil tehniko paralelnega, kreativnega razmišljanja; njegovo tehniko šestih klobukov pa je v Slovenijo prinesla mag. Nastja Mulej, potrjena trenerka de Bonovih metod razmišljanja, New Moment.

**DE BONO ŽE DVE DESETLETJI
POUDARJA, DA SE MORAMO
LJUDJE NAUČITI NOVEGA NAČINA
RAZMIŠLJANJA, ČE ŽELIMO BOLJE
KOMUNICIRATI IN DELOVATI.
ZAKAJ?**

Če verjamete ali ne, ljudje ne znamo razmišljati. Tako kot ne znamo dihati. Seveda dihajo čisto intuitivno - od rojstva dalje, kakor se pač najdemo in kakor vidimo pri drugih. A tako kot tisti, ki so se naučili pravega dihanja in ga zavestno uporabljajo, bolje nadzorujejo svoje telo in zdravje, tako tisti, ki znajo pravilno usmerjeno razmišljati, delujejo bolj tako samostojno kot v skupini.

De Bono malce posplošeno pravi, da so na naš način razmišljanja zadnjih dva tisoč let vpliv



MAG. NASTJA MULEJ JE POTRJENA TRENERKA DE BONOVIH METOD RAZMIŠLJANJA, NEW MOMENT.

vali trije Grki: Sokrat, Aristotel in Platon. Od Sokrata smo se naučili argumentiranja – torej nasprotovanja ene strani drugi ter kritičnega razmišljanja, od Platona iskanja resnice, ki da je samo ena, od Aristotela pa kategoriziranja in predalčkanja, kjer je vse lahko samo črno ali belo, sivo pa ne. Vemo, da v resničnem življenju ni tako, a v zahodni kulturi je že stoletja privzgojeno sledenje goli logiki, načinu razmišljanja, kjer moramo na vsakem koraku imeti prav, ne poslušamo pa svoje intuicije ter mnenja drugega – razen, da ga spodbijamo. To seveda ni ustvarjalno in ne daje novih rezultatov. Če mora vsak naslednji korak potrjevati prejšnjega, potem ne bomo nikoli ustvarili nečesa novega, in če bomo nenehno iskali dokaze, da imamo mi bolj prav kot tisti na drugi strani – tudi če je naš sodelavec ali partner – ne bomo konstruktivni.

USTVARJALNO RAZMIŠLJANJE SPODBUJA TEHNIKA ŠESTIH KLOBUKOV; KAJ JE NJENO BISTVO?

Tehnika Šest klobukov nam pomaga počistiti zmedo v naši glavi, kjer se okrog vsake zadeve istočasno gneteje informacije, čustva, prednosti, slabosti, nove ideje. Če se vse to 'žongliranje več žogic' naenkrat plete tudi v glavi našega sogovornika, bomo le težko na isti valovni dolžini istočasno na informacije odgovarjali z informacijami, na čustvene pozive s čustvenimi in tako naprej. Tako bo na primer eden iskal slabosti, drugi pa istočasno prednosti in slej ko prej se bosta skregala.

JE DE BONOVO TEHNIKO MOŽNO UPORABITI TUDI V PRAKSI, NA PRIMER ZA LAŽJE RAZUMEVANJE STRANK, ZA BOLJŠE ODNOS S SODELAVCI?

Seveda. V praksi je še bolj uporabna kot v teoriji. Poznavalci tehnike Šest klobukov bodo vsako zadevo, s katero se ukvarjajo in zahteva temeljitejšo razmišljanje, sistematično razčlenili na podatke in dejstva (bel klobuk); čustva in intuicijo (rdeč klobuk); prednosti, ki obetajo (rumen klobuk); slabosti, ki ogrožajo (črn klobuk); nove alternative in ideje (zelen klobuk). Da pa bo to razmišljanje postavljeno skladno z določenim časom ter tehniko, bo poskrbel moderator sestanka, ki bo igral vlogo modrega klobuka.

Tudi če naš sogovornik, na primer stranka, tehnike ne pozna, pa jo mi znamo usmerjati in voditi, ji bomo – ne da bi ona sploh vedela – pomagali, da svoj proces razmišljanja raz-

členi in vedno odgovarja samo v tisti smeri razmišljanja, ki nas v tistem trenutku zanima. Tako dobimo celovit vpogled v zadevo iz vseh zornih kotov in lahko na koncu naredimo konstruktiven zaključek ter se dogovorimo za nove korake. Prodajniki, ki hodijo na moje delavnice, pravijo, da jim to pri vsakodnevnem delu dobro uspeva.

NA KAKŠEN NAČIN SE LAHKO POSAMEZNIK LOTI TEHNIKE ŠEST

KLOBUKOV? SE JE LAHKO NAUČI VSAK? SO KAKŠNE OMEJITVE?

Legenda pravi, da je sestri Williams njun oče učil tenisa s pomočjo videokaset, torej se lahko človek marsičesa nauči sam. Vendar resnici na ljubo ne poznam veliko ljudi, ki bi se na primer sami naučili tujega jezika. O de Bonovih metodah je na voljo dovolj informacij, obstaja tudi naša knjiga, Šest klobukov, prevedena v slovenščino. A verjetno mi bo marsikdo potrdil, da je najtežje

na pamet naučeno vaditi. Tu lahko pomaga samo trener. Omejitev za učenje tehnike ni, res pa ta zahteva motivacijo in voljo. Tako kot pri lepi drži. Vsi vemo, da je bolje, če se držimo zravnano: videti smo vitkejši in višji, samozavestnejši, vrat in hrbtenica sta manj napeta in boleča, redkeje imamo glavobole ... A vendar takoj, ko pozabimo na pravilno držo, spet zlezemo v dve gubi. Če pa nenehno razmišljamo o tem, kaj je za nas bolje in kaj daje boljše rezultate, se potrudimo in tehniko uporabljamo na pravilen način. ■

Metoda Šest klobukov usmerja v ustvarjalno razmišljanje. Z njo se naučimo narediti samo eno stvar naenkrat, torej razmišljati samo na en način. Klobuk je simbol za razmišljanje, barva klobuka pa simbol za smer razmišljanja.

BEL KLOBUK – BELO KOT NEPOPISAN PAPIR

Ko razmišljamo v skladu z belim klobukom, zbiramo gola dejstva, podatke in številke, objektivne in nevtralne informacije. Sem sodijo tudi informacije o čustvih in mnenjih drugih ljudi.

RDEČ KLOBUK – RDEČE KOT KRI IN LJUBEZEN

Ko razmišljamo v skladu z rdečim klobukom, imamo možnost za subjektivno izražanje občutij, čustev, intuicije ter slutenj, ne da bi jih morali razlagati ali opravičevati. Izražanje čustev je pomembno, ker če se ne manifestirajo javno, se pritajijo in nezavedno vplivajo na razmišljanje, delovanje in komunikacijo.

RUMEN KLOBUK – RUMENO KOT SONCE

Pod rumenim klobukom iščemo prednosti in koristi, ki jih lahko izvlečemo iz situacij. Je konstruktiven in namenjen ustvarjanju, ukvarja se oblikovanjem novih predlogov.

ČRN KLOBUK – ČRNO KOT STRAŠNA ČRNA NOČ

Zajema kritičen, argumentiran način mišljenja, vključuje oceno tveganja, grožnje. Pokaže, kaj ni v skladu z našimi viri, z našo politiko, našo strategijo, našo etiko, našimi vrednotami ...

ZELEN KLOBUK – ZELENO KOT NARAVA, KOT NEBRZDANE RASTLINE

Zeleni klobuk je klobuk energije in kreativnosti, tudi iracionalnega prebliska, ki omogoča generiranje novih idej, konceptov, alternativ.

MODER KLOBUK – MODRO KOT NEBO NAD NAMI

Modri klobuk usmerja proces razmišljanja, ga nadzoruje, na koncu interpretira ugotovitve, rezultate in proces povzame v zaključek.

KAKO LAHKO TEHNIKA ŠEST KLOBUKOV POMAGA PRI KOMUNIKACIJI S STRANKO?



Vsak, ki dela z ljudmi, ve, da se ti med seboj razlikujejo in da zahtevajo različne pristope v različnih situacijah. Če znamo prepoznati, »pod kakšnim klobukom« je v določenem trenutku stranka, lahko temu prilagodimo komunikacijo in jo v prodajnem procesu lažje usmerjamo.

Bel klobuk: Zanimajo nas dejstva in podatki. Primer: Stranka hoče dobiti vse informacije, treba ji je znati razložiti, kakšne so značilnosti izdelka, storitve, kakšne so izkušnje dosedanjih uporabnikov.

Zelen klobuk: Išče nove rešitve. Generirajmo ideje, da problem rešimo. Primer: Stranka išče nove rešitve, zato poudarimo, kako ji lahko izdelek ali storitev na nov način reši star problem.

Rdeč klobuk: Upoštevamo svoja čustva. Poslušajmo svojo intuicijo, da iz vsega izberemo najboljše ideje. Primer: Stranka nakup doživlja čustveno, intuitivno, zato je treba najti način, da jo navdušimo za izdelek, storitev, da ji zbudimo čustva.

Rumen klobuk: Išče prednosti. Kje so koristi vsake od izbranih idej? Primer: Stranka išče predvsem prednosti, zato si vzemimo čas, da predstavimo, kakšne so resnične koristi izdelka, storitve.

Črn klobuk: Išče slabosti. Kaj so šibke točke vsake od izbranih idej? Primer: Stranka je nezaupljiva, išče slabosti, zato jih ne smemo skrivati. Omeniti je treba tudi šibke točke izdelka/storitve!

Zelen klobuk: Spet iščemo nove ideje, da premagamo slabosti. Primer: Stranka razmišlja, ali lahko izdelek/storitev preseže slabosti, zato vsaki šibki točki najdemo najmanj eno močno, ki prevlada nad pomanjkljivostjo!

Moder klobuk: Naredimo povzetek in zaključek. Primer: Stranko prepričamo v nakup tako, da se bo ob tem dobro počutila. Še enkrat poudarimo dobro plat tistega »klobuka«, ki jo je med nakupnim procesom najbolj skrbel. ■

Podjetniki v podjetju® je publikacija za razvoj notranje podjetnega okolja in konkurenčnih posameznikov. **Naslov uredništva:** urednistvo@mediade.si **Odgovorna urednica:** Polona Pibernik, 040 313 286. Urednica: mag. Edita Krajnovič. **Strokovni sodelavki:** Urša Henigman, Maruša Bertonec. **Svetovalca uredništva:** Sonja Šmuc, Bojan Dobravc. **Fotografije:** Dreamstime, uredništvo, Barbara Čeferin. **Izdajatelj:** Mediade, inovativno založništvo, d.o.o.