

Učinkoviti, konstruktivni in timski sestanki z orodjem šest klobukov razmišljanja – 1. del

Vloga moderatorja sestanka

Nekateri med bralci že poznate orodje (tehniko, metodo) za učinkovitejše sestanke, skupinsko in tudi individualno razmišljanje: šest klobukov razmišljanja.

Besedilo: mag. Nastja Mulej, edina pooblaščena trenerka de Bonovega razmišljanja pri nas



Pri orodju šest klobukov razmišljanja gre preprosto za to, da zmedo, ki jo nosimo v glavi, ker se v nas prepletajo informacije, čustva, strahovi, želje, ideje ..., uredimo tako, da vsi hkrati razmišljamo le v eno smer naenkrat. Vsi sodelavci imamo torej na glavi simboličen klobuk, ki ga vsi naenkrat nataknemo in naenkrat snamemo, torej zavestno usmerjamo svoje misli.

Ko si delimo informacije, vsak našteje to, kar ve o nečem, pa tudi, česar ne ve in kje bi to lahko izvedel. Pri tem se upoštevajo tudi mnenja, stališča, čustva drugih za zadevo pomembnih deležnikov (**beli klobuk**).

Ko generiramo ideje, vsi naštevamo ideje, ocenjevanje poteka kasneje. Ljudje se neverjetno sprostijo, če se od njih pričakujejo samo predlogi, lahko čisto nekritični in ne-cenzurirani, bolj ko so provokativni in sveži, tem boljši so (**zeleni klobuk**).

Ko ocenujemo, vsi iščemo le prednosti, priložnosti, pozitivne točke – to, čemur sicer rečemo argumenti za (**rumeni klobuk**).

In potem vsi skupaj iščemo težave, slabosti in tveganja – torej argumente proti, ki jih sicer tako radi, toda tako nekoristno, nizamo sproti (**črni klobuk**).

Imamo možnost, da na kratko predstavimo svoje razpoloženje, svoja čustva, občutja, svojo intuicijo do nečesa (**rdeči klobuk**).

In vse to pod vodstvom moderatorja, ki proces vodi in mu daje strukturo (**modri klobuk**). Vrstni red smeri razmišljanja, ki ga je de Bono simbolično imenoval klobuki, so različni v odvisnosti, kakšen je fokus, kakšen je proces, namen in cilj razmišljanja.

Na začetku si oglejmo, kakšno vlogo ima moderator pred sestankom.

Tisti, ki potrebuje sestanek (torej razmišljanje sodelavcev), vnaprej pošije vsebino sestanka in ripadajoče vhodne informacije (beli klobuk).

S člani skupine se sestanemo, ko potrebujemo razmišljanje po načelu *več glav več ve* in ko želimo sodelavce navdušiti ter tako motivirati za določen projekt. Odlično ga bodo izpeljali samo sodelavci, vpleteni v projekt, ki so ga sooblikovali in nanj vplivali, ki so pri razmišljanju o njem in načrtu izvedbe soglasni. Kadar čutimo, da potrebujemo sestanek, članom skupine temo sestanka in čim več informacij o projektu pošljemo vnaprej, da se lahko pripravijo (preberejo, raziščejo, razmisljijo).

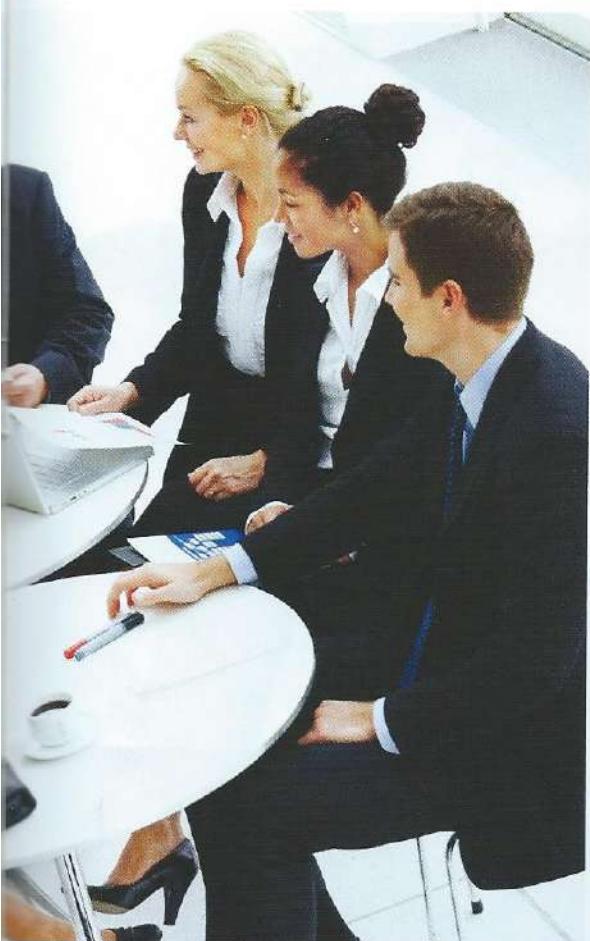
Na sestanku določite vodjo sestanka (modri klobuk).

Vodja/moderator/fascilitator ni nujno tudi vodja skupine ali tisti, ki sestanek skliče. Ni

slabo, če je vodja sestanka vsakič drug član skupine. Tako vedno drug človek vadi orodje in se temeljito pripravi na sestanek (tudi zato, da je vsaj na ravni prejšnjega sestanka, ki ga je vodil njegov sodelavec).

Vodja sestanka sodelavcem postavi fokus/vprašanje/temo sestanka (modri klobuk).

Moderator sestanka ni nujno tisti, ki določi fokusni stavek, o katerem bo skupina razmišljala. Le-tega lahko določi/predstavi vodja skupine ali nadrejeni. Moderator sestanka se le zaveda, da mora biti pri določanju fokusnega stavka skupini **natančen** (da vsi člani skupine vsako besedo v vprašanju, o katerem razmišljajo, razumejo enako, da razmišljajo le o eni zadevi naenkrat, ne o več zadevah, in da so po možnosti akcijsko usmerjeni – s kvalifikatorji (za toliko odstotkov, do tega roka) v vprašanju) ter po možnosti **kreativen** (da se igra z zastavljenim fokusom in si zastavlja različna vprašanja z enakim fokusom – s postavljanjem vprašanj: *Zakaj želimo o tem razmišljati?* *Kaj nas ovira, da tega ne naredimo?*). Z novimi vprašanji z enako temo se tudi nakazujejo novi, morda drugačni odgovori. Fokusni stavek vodja sestanka napiše na tablo oziroma *flipchart* (v modri barvi), da ne



pozabimo, kaj je tema, zaradi katere smo se zbrali in v zvezi s katero razmišljamo.

Vodja sestanka sodelavcem predstavi vrstni red razmišljanja (**modri klobuk**).

Ljudje bodo razmišljali manj begavo, manj jim bodo preskakovale misli in tudi manj bodo govorili eden čez drugega, če se na začetku dogovorijo, da bodo razmišljali vsi sočasno v enako smer (recimo najprej bodo vsi delili vse informacije, ki jih imajo in/ali potrebujejo (**beli klobuk**), potem bodo vsi hkrati generirali ideje (zeleni klobuk), potem jih bodo po intuiciji selektorirali (**rdeči klobuk**) ... Vrstni red razmišljanja za posamezne situacije bomo predstavili v naslednjem članku. Če moderator pove, kako bo razmišljanje potekalo, se lahko udeleženci sestanka mirno osredotočijo na posamezno smer razmišljanja, ker vedo, da bo naslednja smer tudi prišla. Vedo, da vsi skupaj raziskujejo situacijo, da bi si na koncu oblikovali stališče in skupaj prisli do soglasne rešitve, ideje, odločitve, akcijskega načrta ... (v nasprotju z običajnim razmišljanjem, pri katerem je stališče na začetku, potem pa ga zagovarjam).

Vrstni red razmišljanja vodja sestanka napiše na tablo oziroma *flipchart* (v barvi posa-

meznih dogovorjenih določenih smeri razmišljanja), da ne pozabimo, kako bo naše razmišljanje potekalo.

Vodja sestanka sodelavcem pove (bolj ali manj natančen) čas, ki ga bodo porabili za sestanek (**modri klobuk**).

Ljudje se lažje posvetijo posamezni dejavnosti, če vedo, koliko časa bo trajala, in če tudi drugi ta čas upoštevajo. Moderator mora imeti malce izkušenj, da lahko napove dolžino trajanja sestanka, in mora biti discipliniran, da to tudi upošteva. Boljše je, da napove daljše trajanje sestanka od pričakovanega kot naprotno. Če ljudje mislijo, da bo sestanek trajal 60 minut, in se razidejo po 45 minutah, so nad sestankom veliko bolj navdušeni, kot če mislijo, da bo trajal 30 minut, traja pa 45 minut. Idealno traja sestanek 20 do 45 minut.

Določen čas je napisan tudi na tabli (*flipchart*), da ga gotovo upoštevamo.

Vodja sestanka pozove vse člane sestanka, naj si najprej zapišejo misli in jih šele potem povedo. S tem dosežemo veliko koristnih učinkov.

a) Sodelovanje vseh udeleženih

Če najprej vsi napišejo, potem šele eden za drugim preberejo zapisano, vsi v skupini spoznajo informacije (beli), čustva (rdeči), stališča (rumeni in črni), ideje (zeleni) ... vseh udeleženih, ne le tistih, ki so zgovornejši. Eden za drugim govorijo vsi, ne le tisti, ki to vedno počno. Drugi, tretji ... govornik se ne odzivajo (le) na prvega, ampak eden za drugim najprej preberejo, kar so si pripravili. To pomaga klepetavim, da se osredotočijo, dolgoveznim, da so krajši, slabim retoričkom, da se pripravijo, sramežljivim, da predstavijo misli.

b) Množica informacij, stališč, idej

Če eden govori, kar je običajno na sestankih, vsak naslednji ocenjuje misli (samo) prvega. Če vsi preberejo, kar so si pripravili, ocenjevanje preložimo in se bolj posvetimo količini misli (informacij, stališč, idej, čustev) vsakega udeleženca. Teh je še več, ker si določimo minimalno normo postavk, ki jih mora vsak udeleženec skupine zapisati o posamezni temi. Norma je dovolj visoka, da morajo ljudje tudi razmišljati in se potruditi, da najdejo še dodatne postavke, ne le samoumevnih ter znanih. Šele ko vsak predstavi svoje misli o določeni temi v določeno smer razmišljanja, se

omogoči nadgrajevanje, dopolnjevanje, sodelovanje. Ni ocenjevanja, presojanja in kritiziranja: *Ja, ampak ...* se spremeni v *Ja, in ...*

c) Krajši čas

Udeleženci imajo običajno dve, največ tri minute časa, da razmišljajo o določeni temi v določeno smer. Zapišejo vse, kar vedo in kar misijo o nečem, ker pa so *fokusirani* (misli jim ne preskakujejo med denimo informacijami, kritiko, idejami in nihče jim ne vpada v besedo) in *pod pritiskom časa* (zato mora biti določen čas nujno kratek), pišejo bistveno. Ko predstavljajo, kar so pripravili, se izognejo retoričnim in dramatičnim učinkom povedanega in se osredotočijo na vsebino, ki jo preberejo s svojega lista. Berejo eden za drugim in se na koncu še dopolnjujejo. Tako ne pride niti do nasprotovanja (*Jaz imam prav, ti se motiš in to ti bom dokazal.*) niti do preskakovanja (*Jaz predstavljam idejo, ti nadaljuješ s kritiko, tretji me brani z argumenti za, četrти zahteva informacije, peti predstavlja svoja čustva ... in že davno smo pozabili, o čem se sploh pogovarjam.*).

Da smo učinkoviti, mora biti v skupini šest do osem oseb. Manj kot šest da včasih premalo raznolike odgovore (in premalo celovite), več kot osem pa zmanjša dinamiko, ker tretji več ne posluša, ko svoje misli predstavlja recimo dvanajsti. Če se le da, so z različnih oddelkov in iz različnih strok.

d) (Samo)nadzor nad določeno smerjo razmišljanja

Če z usmerjenim načinom razmišljanja šele začenjam, nam je na začetku kljub načelnemu strinjanju z metodo težko: besede nam prehitevajo misli, misli nam begajo in preskakujejo, sogovorniki pa nasprotujejo namesto sodelujejo. Zato je koristno, da vsi hkrati pišemo (po možnosti z barvo pisala, kot je klicana barva razmišljanja), da res upoštevamo posamezne smeri razmišljanja in smo pri tem čim celovitejši.

e) Vizualizacija-spomin-arhiv

Prebrano s seznama posameznika se sproti zapisuje na tablo/*flipchart*. Tako nikoli ne pozabimo, kar so udeleženci sestanka povedali (kar se nam pri običajnih sestankih sicer rado dogaja), napisano lahko vedno preletimo in se mora spomnimo še česa, kar ni bilo omenjeno. Tako ideje izgubijo lastništvo in skupina posameznikov postane tim,

Učinkoviti, konstruktivni in timski sestanki z orodjem šest klobukov razmišljanja – 2. del

Vloga udeležencev sestanka

Kot smo v življenju odvisni drug od drugega, tako smo tudi v timu in seveda na sestankih. Zavedamo se, da smo člani ekipe in da je trkanje po prsih ter glajenje našega ega v želji po prevladi nad drugimi ali v dokazovanju lastnega prav (izhajajoč iz lastne resnice, v skladu z lastno logiko) v tem primeru popolnoma neprimerno.

Besedilo: mag. Nastja Mulej

Zato na sestankih sodelujemo v skladu s petimi načeli pozitivne revolucije:

1. učinkovitost,
2. konstruktivnost,
3. spoštovanje,
4. samoizpopolnjevanje in
5. prispevek.

Učinkovitost vsakega člena tima na sestanku

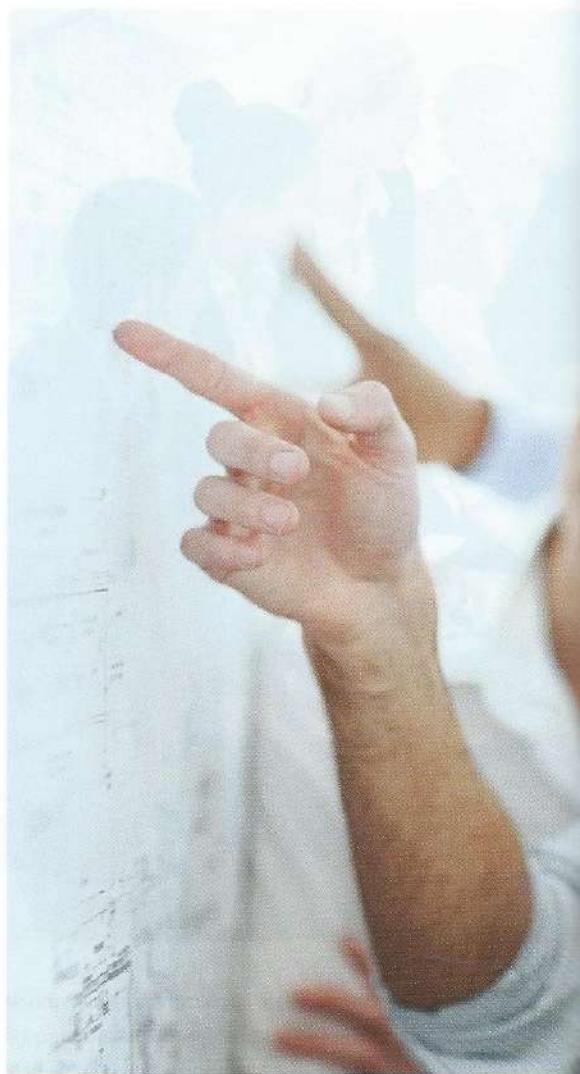
Sestanek bo učinkovit, če se bomo nanj pripravili.

- Če nam je bilo poslano gradivo vnaprej, ga preberemo.
- Če imamo sami kakršnekoli informacije, povezane s temo sestanka, ali poznamo stališča drugih, za to pomembnih ljudi, jih pripravimo.
- Pridemo točno ali raje nekaj minut prej.
- Pred začetkom izklopimo mobilnike in druge komunikacijske naprave.
- Sestanek poteka v času, ki je temu namenjen, ne v času, ko nas pričakujejo sodelavci, nadrejeni, stranke, kupci, dobavitelji, mediji ali drugi pomembni deželniki, ki bi nas zaradi tega lahko motili,

četudi morda le posredno, zaradi občutka slabe vesti.

Sestanek bo učinkovit, če bomo vsi člani tima upoštevali navedena načela.

- Vsak upošteva pravila igre (če je to morda šest klobukov, potem teh).
- Vsak razmišlja v skladu s klicanim klobukom (torej smerjo razmišljanja).
 - Ko smo naprošeni, delimo le informacije (ki jih imamo in/ali potrebujemo) in jih ne mešamo s kritiko ter čustvi (**beli klobuk**).
 - Ko se to pričakuje, samo naštevamo ideje (**zeleni klobuk**) – jih ne ocenjujemo sproti, v skupini smo pozitivni (vsaka ideja je dobra), doveztni (ideje si delimo in jih nadgrajujemo) ter pogumni (ne cenzuriramo svojih idej).
 - Ko se od nas pričakuje, razmišljamo in iščemo le prednosti, priložnosti, koristi (**rumeni klobuk**), čeprav se morda ne strinjamо z zadevo, zdaj samo raziskujemo.
 - In ko se od nas pričakuje drugače, razmišljamo o morebitnih slabostih,



tveganjih (**črni klobuk**), čeprav smo morda navdušeni nad zadevo, zdaj spet le raziskujemo.

- Ko imamo za to priložnost, poslušamo sami sebe in na kratko, v nekaj besedah predstavimo svoja čustva, občutja, svoje razpoloženje, slutnje.
- Če moderator sestanka (**modri klobuk**) od nas pričakuje, da sestanek poteka z zapisovanjem, si za *igro* vzamemo nekaj minut (običajno sta dve dovolj), da v skladu s klicano smerjo/klobukom razmišljamo le v tej smeri, si misli skiciramo, pripravimo – v skladu s številom, ki nam je bilo določeno (običajno je sedem alinej dovolj, da napišemo, kar že vemo, poznamo ali o čemer smo prepričani, nato pa dodamo še nekaj primerov, o katerih smo razmišljali v tem omejenem času).
- Med razmišljanjem pazimo, da so vse misli, ki jih zapišemo in povemo, v skladu z vnaprej dogovorjenim fokusom sestanka oziora fokusnim stavkom. Misli, ki se nam porodijo in ki niso povezane s temo sestanka, ignoriramo.



- Skoraj vedno je določen, običajno res kratek čas že dovolj za učinkovito izvedbo. Upoštevajmo ga.

Konstruktivnost vsakega člana tima na sestanku

Analiziranje, kritiziranje in argumentiranje, običajno iz lastnega zornega kota, le na podlagi lastnih izkušenj, so omejen način razmišljanja, ki skoraj popolnoma zanemarja razmišljanje o koristih in možnostih. Toda poti iz blata ne bomo našli tako, da bomo razmišljali, kako je v blatu in kdo nas je noter potisnil, ampak tako, da bomo razmišljali o koristih blata in možnostih, da pridemo ven. Zato uporabimo ta orodja le takrat, ko je čas zanje, torej paralelno.

- **Analiziranje: beli klobuk** – ko si delimo informacije, ki jih imamo o nečem, o tem, katere bi potrebovali, kje bi jih dobili, in o tem, katera stališča drugih, za zadevo pomembnih oseb, poznamo in če jih ne, kje bi jih izvedeli.
- **Kritiziranje: črni klobuk** – zanj je priložnost, ko moramo razmišljati o tveganjih, ocenjevati spremembe, pregle-

dovati izvedljivost ..., toda le po razmišljanju z rumenim klobukom (o prednostih, koristih) in pred zelenim klobukom (kjer navedene težave uporabimo le kot odskočno desko za iskanje rešitev, priložnosti in izboljšav).

- **Argumentiranje: rumeni in črni klobuk** – za argumentiranje je priložnost, ko razmišljamo o prednostih, koristih, priložnostih ter za to navajamo svoje razloge (argumenti za) in ko razmišljamo o slabostih, tveganjih in za to navajamo svoje razloge (argumenti proti). Potrudimo se, da vedno najprej razmišljamo s pozitivnega in šele potem s skepsičnega vidika, ker nam ne gre za to, da bi na sestanku zmagali kot oseba, ki je imela prav, ampak nam gre za to, da vsi člani skupine raziščemo situacijo, da bi jo spoznali iz vseh zornih kotov in z vidikov vsakega od nas.
- **Iz lastnega zornega kota: rdeči klobuk** – ko imamo priložnost, na kratko predstavimo svoja čustva, občutja, razpoloženja, toda z rdečim klobukom nakažeemo, da se to godi v nas in ne sklepamo, da

vsi zaznavajo enako. Ljudi nočemo prepričevati, iščemo soglasje.

Spoštovanje vsakega člana tima na sestanku

Spoštovanje pomeni, da z drugim ravnamo tako, kot bi si želeli, da ta ravna z nami. Na sestanku si želimo, da bi drugi slišali, kar bi radi povedali, zato tudi **poslušamo druge**. Od drugih članov skupine si želimo, da bi nas razumeli in upoštevali, zato se trudimo **razumeti in upoštevati druge**. Od sestanka si želimo, da bi se na njem v kratkem času veliko dokončnega dogovorili, zato se tudi sami potrudimo, da **govorimo kratko in jasno, praktično in proakcijsko**. Če delamo po metodi klobukov in sestanek izvajamo tako, da pišemo, preden predstavljamo svoje misli, te pa eno za drugo prepisujemo še na veliko tablo, so ego v ozadju, v ospredju pa spoštovanje do izrečenega in avtorja vsakega stavka in seveda ponos, da smo lahko člani tako spoštovanja vredne, učinkovite in konstruktivne ekipe.

Samoizpopolnjevanje vsakega člana tima na sestanku

Naši možgani so bili narejeni za rutino. Kar si želimo doseči, je, da z nenehno vajo sprememimo naše razmišljanje v kreativno in konstruktivno – rutinsko. Razmišljanje je namreč veščina – tako kot igranje tenisa ali reševanje križank. Če vsak dan igramo tenis vsaj pol ure ali rešimo vsaj eno križanko, postanemo vse boljši. Enako velja za razmišljanje. Če razmišljanje vsak dan vsaj nekaj časa poteka zunaj rutine, če vsak dan sami pri sebi o kakšni večji zadavi razmišljamo namerno parallelno, če vsak dan vsaj en sestanek izvedemo z uporabo metode šest klobukov razmišljanja ..., bomo postali boljši in boljši. Kot pri učenju vsake veščine so potrebni čas, trud in vztrajnost. Lažje vam bo šlo od rok, če si boste to res želeli in boste zato imeli temu primerno motivacijo ter disciplino.

Prispevek vsakega člana tima na sestanku

Čeprav se vam bo včasih zazdelo, da nimate moči, da je vaš trud zaman, da je vaš prispevek k izboljšanju stanja neopazen, morate vztrajati. Drugih ne morete spremnjati, sebe pa lahko. In če se boste v skladu s prejšnjim načelom nenehno izpopolnjevali, tudi na področju izvajanja sestankov z metodo šest klobukov razmišljanja, boste tudi tako veliko prispevali k učinkovitejšim, bolj konstruktivnim in spoštljivim sestankom. In to je velikanski prispevek.

Učinkoviti, konstruktivni in timski sestanki z orodjem šest klobukov razmišljanja – 3. del

Primeren vrstni red sestanka

Spoznali smo različne vrstne rede, primerne za sestanek strateškega načrtovanja in letne razgovore, izboljšavo postopkov in reševanje težav, generiranje ter selekcioniranje idej in ocenjevanje oziroma odločanje. V tem članku pa bomo spoznali nekaj krajših vrstnih redov razmišljanja, primernih za vse primere in situacije.

Besedilo: mag. Nastja Mulej

BELI KLOBUK

- Pri spoznavanju nove situacije
- Pri vplivu na odločitve
- Pri uravnovešenju nerealnih pogledov
- Pred načrtovanjem
- Pri umirjanju prepričevanja
- Pri pogajanjih

Sestanek za prve ideje

Ko iščemo prve ideje, moderator najprej določi fokusni stavki in čas, ki ga bomo porabili za sestanek generiranja idej (**modri klobuk**), potem pa vsi sodelujoči med seboj delijo vse informacije, ki jih imajo, in tudi o tem, česa nimajo – kje bi to lahko dobili, poleg tega pa še mnenja, čustva, stališča drugih ljudi, pomembna za zadevo, o kateri razmišljajo (**beli klobuk**). Ko spoznajo čisto vsa dejstva, ki jih je mogoče v tej skupini spoznati (in se hkrati izogniti samoumevnosti na eni strani in zavajaju na drugi), si nataknijo zeleni klobuk in pod njegovim varnim okriljem mirno generirajo čim bolj provokativne, sveže, drugačne, neobičajne, lahko tudi kratkoročno neizvedljive in nemogoče ideje (**zeleni klobuk**). Na koncu

srečanja moderator prosi za povzetke ter ugotovitve in obvezno za te korake: kdo bo kaj naredil in do kdaj (**modri klobuk**).

Sestanek za izboljšave

Če moramo hitro nekaj izboljšati, je po uvodnem razmišljanju o najprimernejšem fokusnem stavku in določanju časa, ki je na voljo (**modri klobuk**), najbolje začeti kar s kritičnim načinom razmišljanja – to je tudi edini primer, ko razmišljanje začnemo s kritiziranjem na začetku. Ljudje na sestanku navajajo vse, kar vidijo kot slabost, tveganje, napako, težavo, problem, motnjo ... (**črni klobuk**), zato da potem vse to iz skepsičnega načina razmišljanja s svežimi idejami, predlogi, izboljšavami, možnostmi, alternativami, priložnostmi spremenimo v iskanje

novih rešitev in poti ven (**zeleni klobuk**). Sledijo seveda povzetek, sklep in nadaljnji koraki (**modri klobuk**).

Sestanek za razmislek o svarilu

Če moramo biti previdni, razmišljati o obvarovanju pred tem ali preprečevanju česa, potem uvodnemu moderatorjevemu začetku s postavljanjem fokusnega stavka in predlaganega časa za dolžino sestanka (**modri klobuk**) sledijo dejstva, analiza, informacije, pa tudi mnenja in stališč drugih pomembnih deležnikov (**beli klobuk**). Ko smo tako objektivno spoznali situacijo, začnemo razmišljati skepsično, pesimistično, kritično (**črni klobuk**). Ko tako spoznamo zadevo, je na vrsti povzetek, sklep in dogovor o naslednjih korakih (**modri klobuk**).

MODRI KLOBUK

- Pri zagotavljanju strukture med sestankom
- Pri raziskovanju zadovetnosti
- Pri upoštevanju fokusa
- Pri zahtevanju sklepov
- Pri postavljanju časovnih omejitev

ČRNI KLOBUK

- Pri izogibanju napakam
- Pri ocenjevanju sprememb
- Pri pregledovanju praktičnosti
- Pri pogajanjih

**POSAMIČNA UPORABA KLOBUKOV**

Včasih razmišljanje v le eno smer skraša pogovor, ga naredi plodnejšega, prepreči konflikt in namesto tega raziskuje. Navajamo primere, kdaj si je ustrezeno natakniti posamezen klobuk.

**RUMENI KLOBUK**

- Pri raziskovanju nove ideje
- Pri ocenjevanju ideje
- Pri uravnoteženju negativnosti
- Pri velikih spremembah
- Pri pregledovanju spregledanih koristi

RDEČI KLOBUK

- Pri spoznavanju skupine/tima
- Pri raziskovanju skritih čustev
- Pri sprejemanju odločitev
- Pri predvidevanju sprejetosti ideje

ZELENI KLOBUK

- Pri izpodbijanju samozadostnosti
- Pri iskanju izboljšav
- Pri pridobivanju še več idej
- Pri premikanju naprej, kadar se zataknite

Sestanek za nove priložnosti

Hkrati pa je večinoma bolje kot o tveganjih in strahovih koristno razmišljati o novih priložnostih. V takšnih primerih skupina po uvodnih stavkih moderatorja o fokusu in času (**modri klobuk**) nadaljuje z dejstvi – z vsemi informacijami, ki so jim znane, toda tudi s tistimi, ki jim niso –, da ugotovi, kje bi jih lahko pridobila in izvedela, pa tudi s stališči, mnenji, čustvi drugih, za zadevo pomembnih posameznikov ali skupin (**beli klobuk**). Temu sledijo ideje, čim bolj sveže, čim bolj oddaljene, čim bolj provokativne, brez njihovega sprotnega ocenjevanja in presojevanja (**zeleni klobuk**). V naslednjem koraku na te ideje pogledamo še iz optimističnega, pozitivnega zornega kota, poiščemo njihove prednosti in koristi (**rumeni klobuk**), potem pa naredi-

mo povzetek, sprejmemo sklep in si razdelimo naslednje korake (**modri klobuk**).

Povzetek in sklep

Veliko pravil pri primerinem vrstnem redu za bolj učinkovite, konstruktivne in temske sestanke ni. Kot ste lahko videli, dober sestanek vodi moderator, ki usmerja strukturo razmišljanja skupine. Ljudem omogoči, da razmišljajo sistematično, in jih usmerja, da ne govorijo eden čez drugega in ne zapadejo v konflikte, ko nastaneta dve fronti: zaveznikov in nasprotnikov, tistih, za katere mislimo, da nimajo prav, in tistih, za katere mislimo, da nimajo prav. Namesto tovrstnega kategoriziranja skupina namreč zadevo raje razišče in tako spozna zorne kote vseh vpleteneh, ne da bi jih tudi presojala. Vodja sestanka (ki ni nuj-

no tisti, ki je sestanek sklical, niti ni to nujno vodja skupine) na začetku predstavi fokus, vrstni red razmišljanja in čas, ki ga bo skupina upoštevala, na koncu pa prosi za povzetke, sklepe in nadaljnje korake. Vmes pa samo pazi, da vsi udeleženi upoštevajo dogovor. Vse drugo je odvisno od posameznih okoliščin. Navedli smo že nekaj predlogov vrstnega reda, na delavnici smo spoznali še nekaj kompleksnejših, toda na tem področju ni nič obveznega. Ni treba uporabiti vseh šestih smeri razmišljanja, če se vam ne zdijo primerno, in ni nič narobe, če nekatere uporabite večkrat.

Bistveno je samo, da začnemo s ciljem in končamo z nadaljnji koraki, ker smo le tako lahko kar se le da operativni in proaktivni. Kaj bodo vaši naslednji koraki po vseh prebranih člankih?