

Vpliv uporabe Debonove tehnike »šest klobukov razmišljanja« na inovativnost timov

Današnji svet postaja vse bolj kompleksen. Razmah nove tehnologije, ki je posledica ustvarjalnega razmišljanja, je na eni strani omogočil bolj enostavno in priročno življenje, po drugi strani pa so določene zadeve vseeno zahtevne in kompleksne.

► ANITA PANDŽA

Vendar je kljub vsemu koristno in pozitivno, da svet postaja kompleksnejši, saj bi v nasprotnem primeru človeški um stagniral. Naši možgani so bili narejeni za rutino in posledično isto stvar vedno rešujejo na enak način na podlagi preteklih izkušenj. Če se ljudje ne bi učili in pridobivali nova znanja, bi vedno ostali na isti točki. Zaradi vpliva globalizacije se tudi vsa podjetja na trgu močno trudijo ostati konkurenčna. Vedo, da je danes težko konkurirati izključno na podlagi izdelkov, storitev, cene, kakovosti ali diferenciacije, in da se ključ uspeha skriva v ljudeh. Nismo več v industrijski dobi, kjer je bil človek enak stroju, temveč smo v dobi znanja, izobraževanja, intelektualnih sposobnosti in ustvarjalnega mišljenja.

Biti ustvarjalni ni samo v domeni nadarjenih umetnikov, pisateljev, oblikovalcev, temveč je ustvarjalnost večšina, ki se jo lahko naučimo. Seveda se lahko posamezniki v ustvarjalnosti med seboj razlikujejo zaradi drugačnih predispozicij, vendar je ustvarjalni lahko vsak. Kako uspešen bo posameznik v ustvarjalnosti, pa je predvsem odvisno od njegove želje, motivacije in vaje. Če za človeško sposobnost, ki je

klobuk, zamenjamo način razmišljanja, ki smo ga imeli pod prejšnjim klobukom, za način, ki je nakazan pod drugim klobukom. S tem, ko so klobuki barvni, si precej enostavno predstavljamo, kako moramo razmišljati z vsakim. Razmišljanje s to tehniko postane bolj otipljivo in urejeno, osredotočeno. Skozi proces razmišljanja si misli pod vsakim klobukom zapisujemo in na ta način imamo misli sistematično urejene. Tako je problematika bolj pregledna in sprejemanje rešitev ali oblikovanje ideje je precej enostavno. Zelo pomembno je poudariti dejstvo, da klobuki niso opisi ali kategorije mislecev. Vsak mislec mora biti sposoben uporabljati vsakega od klobukov.

Ko naše razmišljanje ločimo s pomočjo klobukov, se izognemo največji oviri pri razmišljanju - to je egocentričnosti. Razmišljanje s klobuki je kot igranje vlog, zato takrat nismo v svoji naravni vlogi, in ego je potisnjen na stran. Tehnika nam tudi omogoča popolno osredotočenost na določen vidik mišljenja in s tem bolj poglobljeno mišljenje in koncentracijo.

Tehniko ŠKR sestavljajo modri, beli, rdeči, rumeni, črni in zeleni klobuk. Z vsakim izmed njih razmišljamo na sledeči način:

V svojem magistrskem delu sem se predvsem osredotočila na vidik ustvarjalnosti ter želela ugotoviti, ali lahko povečamo svoj ustvarjalni potencial z uporabo tehnike ŠKR. Zanimalo me je, kako tehniko ŠKR uporabljajo v timih, ter kakšne posledice ima uporaba tehnike na tim.

■ Inovativnost skupin

Postavila sem si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali timi, ki uporabljajo tehniko ŠKR, pridejo do bolj inovativnih rešitev?
2. Ali so v timih, kjer uporabljajo tehniko ŠKR, posamezniki bolj ustvarjalni?
3. Kako tehnika ŠKR vpliva na počutje posameznikov v timih?
4. Kako posamezniki zaznavajo tehniko ŠKR?

Temu primerno sem naredila raziskavo s pomočjo študentov Ekonomske fakultete v Ljubljani. Izvedla sem eksperiment, kjer je sodelovalo 423 študentov. Študente sem razdelila v dve skupini, to je eksperimentalna in kontrolna skupina. Naloga študentov je bila opis zaposlitvenega oglasa skupaj s skico. Vodilo je bil fokusni stavek,

počutje znotraj tima. Študentje menijo, da je bilo vzdušje sproščeno, da so čutili sodelovalnost drug do drugega. Pravijo, da so se počutili svobodno in prijetno.

Zaznave tehnike ŠKR sem strnila v tri skupine - koristi tehnike, omejitve ter vidik ustvarjalnosti.

Poleg glavne koristi, ki pravi, da z uporabo tehnike ŠKR pridemo do bolj inovativnih rešitev, so bile potrjene naslednje, v teoriji opredeljene koristi. Udeleženci fokusne skupine se strinjajo, da tehnika ŠKR prinese velike koristi za vzdušje znotraj timov. Člani tima so bolj enakopravni, ni izstopajočih posameznikov. Njihovo delo temelji na sodelovanju in ne kritiziranju. Tudi ideje so dojemali kot skupne in ne last posameznika. Prav tako so poudarjali sistematičnost dela in jo smatrali za korist. Velike koristi so zaznavali v uporabi klobukov. Tak način razmišljanja jim je bil precej enostaven, saj je barva simbolizirala način razmišljanja. Koristno jim je bilo tudi zato, ker so morali na idejo pogledati z vseh zornih kotov, preden so sprejeli končno rešitev. Prednost tehnike ŠKR so videli v časovni omejitvi vsakega klobuka. Menijo, da si na ta način bolj produktiven. Koristi pa so videli tudi v vlogi moderator-

in vaje. Gre za človeško sposobnost, ki jo lahko neprestano razvijamo in krepimo. Vprašanje je le v nas, ali bomo to sposobnost razvijali.

Ustvarjalnost lahko spodbudimo z določenimi orodji oziroma tehnikami, ki so nam v pomoč. Ena izmed teh je tehnika šest klobukov razmišljanja (v nadaljevanju tehnika ŠKR), ki jo je razvil dr. Edward DeBono, nevrolog in psiholog, ki se ukvarja s preučevanjem delovanja človeških možganov. Njegove tehnike uporabljajo tako v vladnih ustanovah, velikih korporacijah kot tudi v mnogih šolah po vsem svetu, kjer imajo v predmetniku posebej predmet o razmišljanju. Zagovarja miselnost, da se moramo naučiti razmišljati, kako svoje možgane uporabljati, da pridemo do rešitev. Kajti naše razmišljanje namreč preveč temelji na argumentiranju, dokazovanju resnice, kritiziranju.

Ko običajno razmišljamo, se trudimo narediti čim več naenkrat. Morda iščemo informacije, jih ocenjujemo in oblikujemo nove ideje, vse naenkrat. Tehnika ŠKR nam dovoljuje, da razpletemo razmišljanje tako, da ga ločimo na posamezne vidike razmišljanja. Tako ločimo čustva od logike, ustvarjalnost od informacij. Posebnost tehnike ŠKR je v tem, da do novih idej pridemo s pomočjo razmišljanja s šestimi barvnimi klobuki. Gre zgolj za navidezne klobuke, ki pripomorejo k boljši vizualizaciji načina razmišljanja. Ko si v mislih na glavo poveznemo določen klobuk, nam le-ta usmerja misli. Vsaka barva simbolično nakazuje smer razmišljanja. Uporabljamo jih posamično, glede na namen. Ko zamenjamo



- upravlja in organizira razmišljanje, nadzira, drži fokus tematike, formira zaključke in povzetke;



- razmišljamo o informacijah, ki jih imamo, o tistih katere potrebujemo, o dejstvih. Pomembna natančnost in relevantnost;



- izražamo čustva, občutja, intuicijo, predstavlja trenutna občutja, kratkotrajna uporaba, ni potrebno opravičevati, ključno pri sprejemanju odločitev;



- iščemo prednosti, zmoglosti in koristi, optimizem, okrepi ustvarjalne ideje in nove smeri, kratko in dolgoročno;



- razmišlja o tveganjih, ovirah in težavah, izraža skepticizem, razmišlja kje so izzivi, ki so lahko nevarni, izpostavi, zakaj ni v skladu z dejstvi, izkušnjami, pravili, strategijo, vrednotami;



- ustvarjalno razmišljanje, iščemo nove ideje, načine, iščemo alternative in možnosti, generiramo nove koncepte, ideje brez omejitev.

ki se je glasil: »Narediti čim boljši in kar se da ustvarjalen zaposlitveni oglas.« Študente smo znotraj skupin razdelili v manjše time. Timi v eksperimentalni skupini so nalogo reševali s pomočjo tehnike ŠKR, medtem ko so timi v kontrolni skupini uporabljali tehniko nevihte možganov (angl. Brainstorming). Po zaključenem eksperimentu sem organizirala tudi fokusno skupino, katere se je udeležilo 6 študentov iz eksperimentalne skupine (torej tisti, ki so uporabljali tehniko ŠKR). Želela sem izvedeti, kako so dojemali tehniko ŠKR, kje so videli njene prednosti uporabe, kako so se počutili, kakšni so bili odnosi med člani tima.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko odgovorim, da uporaba tehnike ŠKR pomaga timom, da pridejo do bolj inovativnih rešitev. Tehnika ŠKR namreč, s svojim načinom dela, spodbudi ustvarjalnost članov tima, kateri posledično premorejo bolj inovativne rešitve.

Na podlagi ugotovitev se člani znotraj eksperimentalne skupine dojemajo za boljši vir ustvarjalnih idej v primerjavi s člani kontrolne skupine. Prav tako menijo, da so se trudili iskati nove procese in postopke. To so ugotovitve njihove percepcije, medtem ko je že v eksperimentu ugotovljeno, da je tehnika ŠKR vplivala na njihovo ustvarjalnost (inovativnost = ustvarjalnost + uporabnost).

Glede počutja med uporabo tehnike ŠKR so bili rezultati sledeči. Uporabniki tehnike ŠKR so bili bolj navdušeni v primerjavi s posamezniki, ki niso uporabljali omenjene tehnike. Zaznavali so pozitivno

ja. Njegova vloga je pomembno vplivala na potek dela in odnose znotraj članov tima. Menijo, da je prednost tehnike tudi v tem, ker je bolj poglobljena, saj te sili k razmišljanju o prednostih, slabostih, dejstvih, novih rešitvah, čustvih. Korist vidijo tudi v tem, da konstantno gradiš na koristih ideje skozi proces razmišljanja. Na ta način je končna rešitev dobro utemeljena.

Poleg koristi so udeleženci fokusne skupine izpostavili določene omejitve. Le-te so videli v hitri menjavi klobukov oziroma načinov razmišljanja. Prav tako je nekatere izmed njih časovna omejitev uporabe klobukov ovirala in ne spodbudila. Nekatere je zmedla večkratna ponovitev določenega klobuka. Prav tako so se nekateri skozi korake odločanja prehitro odločili za končno rešitev - niso razumeli, da bi jo morali sprejeti v zadnjem koraku. Nekatere je tudi motilo nepoznavanje članov tima, saj so bili zaradi tega nekoliko zadržani. Dejstvo, da timi tehniko uporabljajo, ko so fizično skupaj, jih je oviralo, saj menijo, da težko prideš do dobre ideje namerno v določenem trenutku, ko o tem razmišljaš.

Študentje so tudi izrazili svoja stališča do ustvarjalnosti, kjer so se vsi strinjali, da uporaba tehnike ŠKR pozitivno vpliva na večjo ustvarjalnost posameznikov. Vseeno pa so mnenja, da ustvarjalen ne more biti vsak. Menijo, da smo lahko ustvarjalni do določene mere, saj je za ustvarjalnost potreben poseben talent.

Kljub vsem opisanim ugotovitvam si zapomnimo, da za ustvarjalnost ne potrebujemo posebnega talenta, zgolj motivacijo in določeno orodje za potrebne smernice. **MM**