

Špela Bednjanič in Žan Lep

## METODA ŠESTIH KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA

*»Ker se od posameznikov in organizacij danes zahteva čim hitrejša prilagajanje na spremembe in negotovosti, je zanje izrednega pomena nizanje ustvarjalnih idej rešitev problemov, s katerimi so kos stalno spreminjajočemu se trgu. Metoda šestih klobukov razmišljanja je pri tem lahko učinkovita za konstruktivno vodenje vseh sestankov, ne le možganskih neviht, saj vsi v skupini razmišljajo vzporedno in si ne prizadevajo za dokazovanje lastnega prav. Nasprotno, z uporabo metode ideje gradijo iz istega izhodišča, s čimer se lahko tudi izognemo konfliktom med zaposlenimi. S pomočjo te metode se lahko skrajšajo sestanki, zaposleni postanejo bolj učinkoviti in jedrnat, več časa pa ostane za dejansko vpeljavo idej v prakso.«*

Ustvarjalnost lahko opredelimo na različne načine, v poslovnem okolju pa se opredelitve najpogosteje nanašajo na enkratnost in uporabnost izdelka (De Bono, 2015). Učinkovito sredstvo za nizanje ustvarjalnih rešitev je npr. možganska nevihta, ki omogoča ustvarjanje raznolikih idej brez njihovega presojanja, kritiziranja in vrednotenja (Hagtvedt idr., 2019). Pri možganski nevihti je ustvarjalnost določena s številom izvirnih, različnih, poglobljenih in edinstvenih idej (Paulus in Coskun, 2013). Za njeno izvedbo obstaja več različnih tehnik in metod, med njimi pa je ena najpogosteje uporabljenih metoda šestih klobukov razmišljanja.

Metoda šestih klobukov razmišljanja (angl. *six thinking hats*) se lahko uporablja kot oblika možganske nevihte za ustvarjanje rešitev ter zbiranje idej, pa tudi za izboljšanje komunikacije na sestankih. Vključuje šest klobukov, ki predstavljajo šest mogočih pristopov k reševanju problema in ki spodbujajo posameznika, da na problem pogleda z več zornih

kotov. Udeleženci v času srečanja različne vloge prevzemajo tako, da si »nadenejo« določen klobuk, kar pomeni, da se postavijo v vlogo, značilno za ta klobuk. Klobuki so razdeljeni po barvah, vsak od njih pa ponuja drugačne usmeritve, kako razmišljati o nekem problemu.

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda šestih klobukov razmišljanja temelji na metodi možganske nevihte. Prvi jo je opredelil Osborn (1953), ki je postavil štiri glavna pravila, ki naj bi jim uporabniki sledili med postopkom izvedbe. Pri izvedbi možganske nevihte naj bi se tako: izogibali vrednotenju in kritiziranju idej, povedali oz. zapisali vse ideje, ki se jih spomnijo, generirali čim več idej, ne glede na njihovo kakovost, ter poskušali razviti in kombinirati različne ideje. Osborn je predlagal, naj se možganska nevihta izvaja v interaktivni skupini, ki jo sestavlja med pet in dvanajst ljudi.

Metoda se je hitro uveljavila – do leta 1958 jo je za generiranje idej in reševanje problemov uporabljalo osem od desetih največjih ameriških korporacij – postala pa je tudi predmet empiričnega raziskovanja. Taylor in sodelavci (1985) so tako denimo preučevali razlike v uspešnosti ustvarjanja idej v skupini in samostojno. Ugotovili so, da so bili pri nizanju ustvarjalnih rešitev posamezniki uspešnejši od skupin s štirimi člani, večjo učinkovitost samostojne možganske nevihte v primerjavi s skupinsko pa podpirajo tudi izsledki novejših raziskav (npr. Deuja idr., 2014; Mullen idr., 1991).

S časom se je težišče metode možganske nevihte preusmerilo iz želje po nizanju čim večjega števila idej v ustvarjanje *kakovostnih* idej. Tako so različni teoretiki in praktiki razvili več tehnik in metod, ki temeljijo na načelih možganske nevihte. Najstarejša med njimi je tehnika Razprave 66 (angl. *Discussion 66* oz. *Philips 66*), za katero so značilna 6-minutna skupinska srečanja šestih udeležencev o konkretnem problemu, poleg nje pa sta se uveljavili še npr. metoda SCAMPER (Eberle, 1996; glej poglavje SCAMPER) in tehnika miselnih zemljevidov (angl. *mind mapping*). Metodo šestih klobukov razmišljanja je z namenom izboljšanja kritičnega razmišljanja leta 1956 razvil Edward De Bono (De Bono, 1956), pozneje pa se je izkazala kot učinkovita tudi pri spodbujanju

ustvarjalnega mišljenja (De Bono, 1992). Pri spodbujanju ustvarjalnega razmišljanja je metoda v okviru možganske nevihte uporabna, saj proces strukturira in usmerja.

## UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

Tudi izsledki (eksperimentalnih) raziskav kažejo, da uporaba metode šestih klobukov razmišljanja **spodbuja ustvarjalnost**. Ob njeni uporabi se zvišata tako število edinstvenih idej kot tudi njihova kakovost in izvirnost (Nijstad idr., 2010; Vernon in Hocking, 2014), metoda pa je učinkovita tudi pri spodbujanju kritičnega mišljenja. Avtorji zato predvidevajo, da je od različnih pristopov k možganski nevihti metoda šestih klobukov razmišljanja najučinkovitejša prav zaradi vključevanja kritičnega mišljenja v proces ustvarjanja idej (Kalelioğlu in Gülbahar, 2014).

Poleg kritičnega mišljenja metoda **spodbuja tudi lateralno mišljenje** ter tako prispeva k razvoju bolj robustnega in učinkovitega mišljenja. Metoda je enostavna za uporabo, način izvedbe pa razmeroma svoboden in fleksibilen. Posameznikom metoda pomaga pri tem, da izstopijo iz ponavljajočih se vzorcev mišljenja (npr. osredotočanje na mogoče negativne izide) in tako bolj robustno ocenijo okoliščine, v katerih mislijo. Uporabniki metode morajo hkrati razmišljati le iz ene perspektive in pri tem ločevati logično sklepanje od čustvenega, ustvarjalnost od informacij ... Tak način razmišljanja po eni strani zmanjšuje zmedenost, po drugi pa povečuje učinkovitost (De Bono, 1999). Nuhfer (2015) poleg tega poudarja tudi razvojno pomembnost metode, saj naj bi njena raba spodbujala razvoj metaspoznavnih procesov pri uporabnikih. Posamezniki so namreč ob rabi metode soočeni z izzivom, pri katerem morajo prevzeti različne vloge ter opazovati in usmerjati svoje mišljenje na način, ki morda ne predstavlja naravnega ujemanja z njihovim siceršnjim načinom razmišljanja. Pri tem morajo stopiti iz cone udobja, biti odprti za ideje in prilagodljivi, s čimer se urijo tudi v razmišljanju o problemih z različnih vidikov.

Uporaba metode je učinkovita tudi **pri krajšanju trajanja sestankov**, kar podpirajo empirični izsledki (npr. Mitez, 2012) in izkušnje

uporabnikov v delovnih organizacijah. Takšne ugotovitve so še posebej smiselne ob upoštevanju ugotovitev, ki kažejo, da se z daljšanjem trajanja možganske nevihte znižuje količina ustvarjenih idej – uporabniki so s časom pri ustvarjanju idej vse manj učinkoviti, njihove ideje pa so manj izvirne in ustvarjalne (Paulus idr., 2006). S pomočjo usmerjene možganske nevihte, ki temelji na metodi šestih klobukov razmišljanja in vnaprej določenih časovnih omejitev, pa se lahko srečanja skrajšajo, zvišata pa se produktivnost in motiviranost udeležencev (Göçmen in Coşkun, 2019). Čeprav se metoda najpogosteje izvaja tako, da se v sestanke in možganske nevihte vključi vse klobuke, so nekateri avtorji preučevali tudi učinkovitost rabe posameznih klobukov, kar bi lahko še dodatno skrajšalo rabo metode (npr. upoštevanje le nekaterih klobukov, uporabnih za konkretno vprašanje). Pri tem so ugotovili, da so posamezniki z rumenim klobukom bolj učinkoviti od tistih z rdečim klobukom, posamezniki z zelenim klobukom pa ustvarijo več izvirnih in poglobljenih idej kot udeleženci z drugimi klobuki (Göçmen in Coşkun, 2019).

Metodo lahko uporabimo na najrazličnejših področjih. Z njo lahko npr. spodbujamo učne dosežke učencev (Kaya, 2013) in njihovo motiviranost (Lystopad, 2017), kritični razmislek (Kivunja, 2015), oblikovanje uporabnih postopkov na področju zdravstva (Kenny, 2003), spodbujamo inovativno kompetentnost zaposlenih (Azeez, 2016), olajšamo prilagoditev na drugačna kulturna okolja (Stanislavovna in Leopoldovna, 2015), uporabna pa je tudi v kadrovske analitiki (Patre, 2016) in za informiranje odločevalskih algoritmov na področju umetne inteligence, ki z njeno uporabo proizvajajo uporabnejše rešitve (Pinto idr., 2015).

## PREDSTAVITEV METODE

Metoda šestih klobukov razmišljanja predstavlja šest različnih vlog, ki jih lahko ljudje prevzamejo pri razmišljanju o problemu, oziroma šest glediščnih točk (pristopov), s katerimi lahko opazujejo in rešujejo problem ter mislijo ideje, ki jih ustvarjajo. Tako lahko, v prenesenem pomenu, posamezniku »nadenemo« klobuk določene barve, kar pomeni, da se mora ta postaviti v vlogo, značilno za določen klobuk (glavne značilnosti posameznih klobukov so predstavljene v tabeli 1).

Metoda temelji na vzporednem ali lateralnem razmišljanju, ki naj bi bilo nasprotno navpičnemu linearnemu načinu razmišljanja (De Bono, 1990). Lateralnemu načinu razmišljanja nekateri sicer očitajo psevdoznanstvenost (Melechi, 2020), a se je predvsem v praksi močno uveljavilo. Pri njem naj bi šlo za sistematični proces razmišljanja »zunaj ustaljenih okvirjev«, ki naj bi spodbujal ustvarjalnost, pomagal pri ustvarjanju izvirnih idej ter učinkovitejšemu reševanju problemov.

Metoda poleg tega temelji na predpostavki, da so ljudje ob razmišljanju pogosto zmedeni, saj jih lahko po eni strani preplavijo čustva in ustvarjalnost, po drugi pa informacije, argumenti ter teženje k logičnemu sklepanju. Nastalo »zmedo« metoda odpravlja tako, da v razmišljanje vnaša strukturo ter uporabniku pomaga razmišljati v okviru le enega področja naenkrat – čustva uporabnik metode tako npr. uspešno loči od logičnega sklepanja ter ustvarjalnost od informacij in dejstev.

Tabela 1. *Značilnosti šestih klobukov razmišljanja*

Barva klobuka	Vloga klobuka	Značilnosti klobuka, naloge in način razmišljanja
Bela	Klobuk dejstev (jasnost in znanje)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razmišljanje o znanju, dejstvih in informacijah, ki smo jih že zbrali, ter informacijah, ki jih še pogrešamo ali potrebujemo;</li> <li>• opredeljevanje možnih virov (kje bi lahko pridobili manjkajoče informacije in podatke);</li> <li>• na začetku srečanja je uporaben za predstavitev ozadja teme oz. problema;</li> <li>• na koncu srečanja je uporaben za ovrednotenje naših idej v skladu z obstoječimi informacijami.</li> </ul> <p>Primer: »Raziskave kažejo na povečan trend kajenja pri ženskah.«</p>

Barva klobuka	Vloga klobuka	Značilnosti klobuka, naloge in način razmišljanja
Rumena	Klobuk optimizma (prednosti in priložnosti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razmišljanje o vseh prednostih in priložnostih, povezanih s problemom;</li> <li>• razmišljanje o dodani vrednosti idej na najbolj pozitiven možni način;</li> <li>• iskanje pozitivnih plati ideje, opredelitev najboljšega mogočega scenarija, priložnosti, ki se lahko razvijejo iz ideje, in načina za njihovo doseganje;</li> <li>• uporaben za iskanje predlogov rešitev in razmišljanje o prihodnosti in ko se sprašujemo »Kaj če ...?«.</li> </ul> <p>Primeri: »Če res investiramo vse naše vire v rešitev tega problema, bomo uspešni«; »Krizo globalnega segrevanja lahko rešimo tako, da vsi postanemo vegani«.</p>
Rdeča	Klobuk čustev in intuicije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izražanje svojih čustev, povezanih s problemom;</li> <li>• čustev ne vrednotimo ali pojasnjujemo;</li> <li>• vedno ga uporabimo na individualni ravni – vsak posameznik zase izrazi svoja čustva in občutja;</li> <li>• opredelitev čustev, vpletenih v vprašanje, spraševanje o spontanah odzivih na idejo (intuicija);</li> <li>• na začetku srečanja je uporaben za prepoznavo že obstoječih čustev;</li> <li>• na koncu srečanja uporaben za ugotavljanje spremembe občutij.</li> </ul> <p>Primeri: »To je slaba ideja«; »Intuicija mi pravi, da ta dogovor ne bo uspešen«.</p>

Barva klobuka	Vloga klobuka	Značilnosti klobuka, naloge in način razmišljanja
Modra	Klobuk vodenja in koordiniranja (premišljenost in treznost)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vključuje premišljene in trezne odločitve;</li> <li>• klobuk nadane vodja sestanka, ki se osredotoča na usmerjanje, organizacijo ter nadzorovanje poteka sestanka in sprejemanja odločitev;</li> <li>• posameznik z modrim klobukom vodi sestanek v skladu z načrtom in cilji, postavlja vprašanja in usmerja zaključke;</li> <li>• iskanje načinov za organizacijo dela na sestanku, opazovanje sprememb v razmišljanju med diskusijo, spremljanje napredka;</li> <li>• uporaben je skozi celoten sestanek za usmerjanje, vodenje, povzemanje in osredotočanje na posamezen problem.</li> </ul> <p>Primer: »Definirajmo cilje našega sestanka«; »Ustvarili smo veliko novih idej, vendar smo se oddaljili od prvotnega problema. Gremo nazaj na problem. Kaj so komentarji rdečega klobuka?«.</p>
Zelena	Klobuk ustvarjalnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čimbolj široko in ustvarjalno razmišljanje zunaj ustaljenih okvirjev;</li> <li>• idej pod tem klobukom ne vrednotimo in kritiziramo;</li> <li>• vključuje vprašanja o mogočih načinih razvoja nove ideje/produkta, iskanju »odbitih«, drugačnih in zanimivih vidikov idej;</li> <li>• uporabljen je lahko, ko želimo raziskati in podati nove, ustvarjalne ideje.</li> </ul>

Barva klobuka	Vloga klobuka	Značilnosti klobuka, naloge in način razmišljanja
Črna	Klobuk presojanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možne slabosti in težave, povezane s problemom;</li> <li>• nasprotje rumenemu klobuku;</li> <li>• kritično ovrednotenje vseh idej z vidika slabosti in potencialnih tveganj;</li> <li>• upoštevanje praktičnih omejitev, izboljšanje odpornosti idej na potencialne težave;</li> <li>• uporaba izboljša previdnost, prepoznavo možnih ovir, nevarnosti ter težave in napake;</li> <li>• ovrednotenje virov, ki so nam na voljo;</li> <li>• uporaben pri presojanju smiselnosti nadaljevanja ukvarjanja z idejo;</li> <li>• kot del ovrednotenja, ali naj nadaljujemo s predlagano idejo.</li> </ul> <p>Primeri: »Po mojih izkušnjah blagovna znamka ne more biti hkrati luksuzna in dostopna za vse«; »Mislim, da je tveganje v tem, da bodo naši produkti predragi za našo ciljno publiko«.</p>

*Opomba:* povzeto po De Bono (2017).

## KDAJ METODO UPORABIMO?

Največkrat je metoda uporabljena za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja (Azeez, 2016) in bolj učinkovitega reševanja problemov (De Bono, 2017), saj vključuje ustvarjalno ter konstruktivno in kritično razmišljanje ter tako predstavlja okvir za učenje različnih pristopov k razmišljanju in razumevanju vzorcev mišljenja (De Bono, 1992). Uporabimo jo lahko v različnih fazah inovacijskega procesa: v fazi zasnove, fazi predlagane vrednosti, fazi iskanja virov, fazi dokumentiranja, fazi ustvarjanja ter v fazi izvedbe in prodaje, še posebej učinkovita pa je v fazah zasnove in ustvarjanja (Voehl, 2016).

Metoda spodbuja sodelovanje ter presega neposredno soočanje in primerjanje idej. Z njo lahko dobimo celosten pregled problema in dosežemo



spremembe, ki na prvi pogled niso očitne. Spodbuja tudi odmik od ustaljenega načina razmišljanja, ki npr. ljudem, nagnjenim k racionalnemu in formalno-logičnemu sklepanju, otežujejo ustvarjalne preskoke, pesimistom pa ovrednotenje pozitivnih vidikov rešitev (Voehl, 2016). Zaradi vsega navedenega je metoda šestih klobukov razmišljanja učinkovita predvsem pri:

- razvoju vodij,
- izboljšanju produktivnosti, povezanosti in komunikacije v ekipi/skupini,
- izboljšanju ustvarjalnega in inovativnega mišljenja,
- izboljšanju sprejemanja odločitev in reševanja problemov,
- boljšemu projektnemu vodenju sestankov,
- uvajanju novosti in sprememb v organizacije,
- reševanju problemov,
- izboljšanju učinkovitosti in produktivnosti skupine ter posameznikov,
- delu v izobraževalnem in svetovalnem kontekstu.

## ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena vsem skupinam in posameznikom, ki želijo izboljšati svoje razmišljanje v smeri večje ustvarjalnosti in prožnosti. Namenjena je tudi vodjem in organizacijam, ki želijo spodbuditi ustvarjalnost in povezanost v svoji ekipi, bolj učinkovito in produktivno vodenje možganskih neviht ter krajše sestanke.

Uporabimo jo lahko pri skupinskem ali individualnem razmišljanju ali možganski nevihti, vendar naj bi bila učinkovitejša pri rabi v skupini, še zlasti v heterogenih skupinah (npr. zaposleni z različnimi funkcijami, iz različnih oddelkov; Voehl, 2016). Takšne skupine so namreč ob njeni rabi bolj produktivne in ustvarjalne kot takrat, ko le prosto razpravljajo o neki temi. Vseeno pa je lahko uporabna tudi pri samostojnem razmišljanju, saj uporaba zaporedja klobukov omogoča, da posameznik sistematično razmišlja o različnih vidikih problema. Tudi pri delu v skupini lahko koordinator spodbudi posameznike, da najprej o problemu in

idejah razmislijo samostojno, kar jim daje več časa za razmislek ter omogoča ustvarjanje dodatnih izvirnih idej (De Bono, 2017), nato pa o idejah razmišljajo še v skupini.

## KAKO METODO IZVEDEMO?

Pred pričetkom izvedbe je treba najprej določiti koordinatorskega, ki določi pravila (npr. kdo nosi kateri klobuk, koliko časa imamo na voljo, kdo in kako beleži ideje). Če metodo izvajamo skupinsko, moramo predhodno oblikovati skupine s tremi do šestimi posamezniki. Koordinator oz. vodja nato usmerja diskusijo in dodeljuje besedo posameznim udeležencem. Na koncu udeleženci izberejo ideje, ki jih je najbolj smiselno nadalje razvijati.

Pri izvedbi se lahko odločimo za dva načina uporabe metode (De Bono, 2017). Pri prvem vsi udeleženci hkrati uporabljajo isti klobuk, pri drugem pa klobuke uporabljamo v določenem zaporedju, pri čemer vsakemu od udeležencev vnaprej dodelimo izbrani klobuk. Prvi način izvedbe je še posebej primeren, ko potrebujemo le določen pogled na problem, drugi način pa takrat, ko želimo problem osvetliti z različnih vidikov.

Pri nizanju idej v skupini je zaželeno, da ima vsak za to na voljo dovolj časa, vendar je treba biti pozoren, da udeležencem ne namenimo preveč časa, saj lahko tako upade njihova motivacija ali pa se zniža njihova osredotočenost na problem. Če je skupina velika, se lahko sodelujoči tudi razdelijo na več manjših skupin, pri čemer je dobro, da zaradi možnosti sodelovanja znotraj skupine vsi nosijo klobuk enake barve. Po odmerjenem času posamezniki ali skupine poročajo o svojih idejah, vodja pa debato usmerja.

Metoda je glede izvedbe sicer razmeroma prožna, njen avtor pa ni predvidel natančnih smernic ali zaporedja klobukov, zato je organizacija procesa tako prepuščena uporabniku. Določena zaporedja klobukov so namreč bolj primerna za raziskovalno delo, druga za možgansko nevihto, tretja pa za reševanje problemov ali odločanje.

Ne glede na zaporedje klobukov pa mora biti jasna vloga nosilca modrega klobuka (De Bono, 2017). Posameznik, ki nosi modri klobuk (klobuk vodenja), je koordinator srečanja in določi, kdo nosi kateri klobuk in kdaj naj skupina razmišlja v skladu z določenim klobukom. Nosilec

modrega klobuka mora dobro poznati metodo, saj mora udeležence sprva tudi poučiti o načinu razmišljanja, kot ga zahteva posamezni klobuk.

Na začetku srečanja koordinator predstavi:

- namen srečanja,
- problem, na katerega se udeleženci osredotočajo (o čem razmišljajo),
- opredelitev situacije ali problema,
- kaj želi skupina doseči (cilje sestanka/možganske nevihte),
- načrt poteka sestanka,
- način rabe posameznih klobukov.

Na koncu srečanja koordinator:

- povzame delo članov skupine,
- izpostavi izid sestanka/možganske nevihte,
- povzame končne rešitve,
- predstavi nadaljnje korake.

Vloga nosilca modrega klobuka je torej, da se vključuje pred razpravo, med njo in po njej ter jo aktivno usmerja. Ko je treba pridobiti nove izvirne ideje, se vključi nosilec zelenega klobuka, nato pa se npr. razpravlja o pozitivnih izidih in prednostih teh idej (rumeni klobuk), o oceni tveganj, mogočih nevarnostih, težavah in slabostih predstavljenih idej (črn klobuk), o občutjih, ki jih ideje sprožajo (rdeč klobuk), ter o obstoječih informacijah, raziskavah in dejstvih, povezanih s predstavljenimi idejami (bel klobuk).

Predstavljeno zaporedje klobukov je sicer le ena od možnosti, ki naj jih usmerjajo značilnosti problemov, s katerimi se z uporabo metode ukvarjamo, ter cilji razmišljanja. Z rdečim klobukom je denimo smiselno začeti, ko predvidevamo, da imajo sodelujoči do teme razmisleka ali problema izrazito čustven odnos. Uporaba rdečega klobuka namreč v tem primeru omogoča, da udeleženci najprej izrazijo svoja čustva in odnos do teme, ki jo nato vrednotijo z uporabo preostalih klobukov. Nasprotno pa takojšnja uporaba rdečega klobuka npr. ni smiselna, če je njegov nosilec ostalim sodelujočim nadrejen (npr. vodja oddelka), saj lahko sodelujoči težijo k strinjanju z njegovim nosilcem ali pri izražanju

svojih čustev niso neobremenjeni in iskreni. Prav tako rdečega klobuka ni smiselno prvega vpeljati v primeru, da posamezniki do teme srečanja ali problema ne gojijo izrazitih čustev ali pa je njihova vloga pred začetkom srečanja nejasna (De Bono, 2017).

Glede na koristnost vsakega od klobukov se metoda najpogosteje izvaja v celoti, kar pomeni, da so v izvedbo vključeni vsi klobuki (Göçmen in Coşkun, 2019). Vendar pa je lahko izvedba tudi bolj prožna. Odločitev o izboru vključenih klobukov znotraj posameznega srečanja je odvisna predvsem od njegovega namena in ciljev (De Bono, 2017). V zadnjem času, ki ga opredeljuje tudi pospešena selitev kadrovskega razvoja v spletna in virtualna okolja, se je uveljavila tudi izvedba metode na daljavo, pri čemer si lahko pomagamo z različnimi orodji in aplikacijami (glej Voehl, 2016).

## PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je predstavljen konkreten primer rabe metode šestih klobukov razmišljanja, pri katerem udeleženci razmišljajo o rešitvi naslednjega primera: »Kavarna je začela prejemati veliko število negativnih povratnih informacij, saj naj bi stranke zelo dolgo čakale na kavo« (Channell, 2021).

Miha je vodja kavarne, v kateri je zaposlenih osem ljudi. Z željo po izboljšanju uporabniške izkušnje obiskovalcev se Miha odloči za uporabo metode šestih klobukov razmišljanja. Najprej metodo predstavi vsem zaposlenim, nato pa jih razdeli v dve skupini s po štirimi člani. Vsem pove, da bodo imeli šest krajših srečanj, ki bodo trajala po 15 minut, na katerih bodo vselej o problemu razmišljali z vidika posameznega vnaprej določenega klobuka. Svoje ideje in razmišljanja morajo zaposleni pisati na listke in hraniti do konca srečanja.

Ko so zaposleni razmišljali z vidika modrega klobuka, so npr. prišli do naslednjih ugotovitev:

- Stalne pritožbe in negativne povratne informacije strank predstavljajo težavo, saj nezadovoljne stranke niso dobre za posel in ugled kavarne.
- Zadovoljstvo strank bomo poskusili izboljšati tako, da povečamo hitrost kuhanja kave, kar bi lahko tudi zmanjšalo število pritožb.

- Prednosti razrešitve tega problema so izboljšanje ugleda kavarne in pridobitev novih strank.
- Najučinkovitejši način reševanja problema bi bil nakup novega, boljšega in hitrejšega kavomata, saj je trenutni način kuhanja kave neučinkovit in prepočasen.

Ko so zaposleni razmišljali z vidika belega klobuka, so se spraševali o znanih dejstvih in informacijah. Pri tem so izpostavili naslednja vprašanja:

- Koliko pritožb dobimo zaradi predolgega čakanja na kavo in glede hitrosti kuhanja kave?
- Koliko časa v povprečju traja, da skuhamo kavo?
- Ali lahko kavo skuhamo hitreje?
- Ali že poznamo mogoče rešitve našega problema?
- Kakšen vpliv bi te rešitve imele na hitrost kuhanja kave in število pritožb?
- Kakšni so stroški možnih rešitev?

Ko so zaposleni razmišljali z vidika zelenega klobuka, so bili osredotočeni na ustvarjanje pozitivnih, ustvarjalnih in inovativnih idej, ki so presegale ustaljene okvirje. Spraševali so se naslednje:

- Kaj smo zgrešili? Ali lahko povsem spremenimo način kuhanja kave?
- Ali obstaja kavni aparat, ki naredi kavo hitreje kot aparat, ki ga imamo zdaj?
- Ali bi lahko izboljšali naše delovno okolje, da bi bili bolj učinkoviti in hitrejši (npr. s preureditvijo opreme za točilnim pultom)?
- Kaj delajo druge kavarne in kaj lahko mi naredimo bolje/drugače?
- Lahko poleg sprememb v načinu in hitrosti priprave kave spremenimo tudi pristop do gostov in njihovo zaznavo trajanja časa?

Ko so zaposleni razmišljali z vidika rumenega klobuka, je bil v ospredju optimizem, razmišljanje o vseh dobrih in pozitivnih stvareh, ki se lahko

razvijejo iz idej, ki so jih ustvarili pod zelenim klobukom. Za vsako idejo so iskali odgovore na vprašanja, kot so:

- Na kakšen način lahko ta ideja izboljša hitrost kuhanja kave?
- Kaj so vsi pozitivni izidi te ideje poleg zmanjšanja pritožb in hitrejšega kuhanja kave?
- Kateri so razlogi, zaradi katerih bi morali implementirati to idejo?

Ko so zaposleni razmišljali z vidika rdečega klobuka, so razmišljali o vseh čustvih in občutjih, povezanih s posamezno idejo. Odgovarjali so na vprašanja, kot so:

- Kaj mi o tej ideji pravi intuicija?
- Kako se počutim ob tej ideji?
- Ali mi je ta ideja všeč? Zakaj da/ne?

Ko so zaposleni razmišljali z vidika črnega klobuka, so morali razmišljati o vseh možnih slabostih in težavah, ki se lahko pojavijo pri določeni ideji. Odgovarjali so na vprašanja, kot so:

- Ali je možno, da bo šlo pri vpeljavi te ideje kaj narobe?
- Kakšna so možna tveganja, slabosti ali težave, ki se lahko pojavijo v povezavi s to idejo?
- Ali obstajajo poti, s katerimi bi zaobšli težave?

Na koncu Miha vodi še skupno razpravo, v kateri vsaka skupina poroča o svojih ugotovitvah za vsakega od klobukov, tako da je celotna ekipa seznanjena s problemom z različnih perspektiv in z Miho sodeluje pri izbiri najustreznejše rešitve.

## VLOGA PSIHologa

Psihologi se z metodo šestih klobukov razmišljanja srečujejo razmeroma pogosto (npr. pri vajah na fakulteti, različnih izobraževanjih ...), zaradi česar jo lahko hitreje in učinkoviteje prenesejo tudi v organizacijska okolja. Pri tem vloga psihologov ni le v uvajanju metode v organizacijo

ali podajanju navodil, temveč tudi pri spodbujanju in koordiniranju srečanj, na katerih se metoda uporablja.

Psihologi so kot koordinatorji lahko še posebej dragoceni zaradi svoje nevtralnosti v organizacijah ter znanja o spoznavnih procesih, načinih mišljenja in ustvarjalnosti. Prav tako lahko psihologi ustvarjalni način razmišljanja krepijo in spodbujajo na različne načine ter tako izberejo ustrezno metodo (ne nujno šestih klobukov razmišljanja) ali klobuke, ki jih je treba uporabiti na srečanju. S tem lahko prispevajo tudi k oblikovanju odprte in ustvarjalne organizacijske kulture, ki jo znajo tudi ocenjevati, spremljati in spreminjati.

Med uporabo metode in po zaključku srečanja lahko s svojim metodološkim znanjem ovrednotijo rezultate srečanj in uspešnost doseganja ciljev. Znanje, ki so ga pridobili med študijem, lahko psihologom služi pri postavljanju ustreznih vprašanj, spodbujanju diskusije in upoštevanju skupinske dinamike – med izvedbo je namreč pomembno, da se v razpravo vključujejo vsi udeleženci, da mnenje nekaterih ne prevlada in da so udeleženci sproščeni. Usposobljen vodja (psiholog) lahko tako dodeli ali odvzame besedo nekaterim udeležencem, z ustreznim usmerjanjem pa obogati razpravo in iz udeležencev izvabi dodatne ideje.

Psihologi so prav tako uspešni pri iskanju informacij (vloga belega klobuka) in poročanju o izsledkih ter večji uporabi vprašalnikov in anket, kar jim omogoča, da rezultate uporabe metode uspešno predstavijo nadrejenim ali jih poglobijo. Prav tako lahko svoje metodološko znanje uporabijo pri načrtovanju akcijskih raziskav, ki uporabljajo metodo in so usmerjene v rešitev problema.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Metoda šestih klobukov razmišljanja je razmeroma enostavna in prilagodljiva, zato jo lahko uporablja skoraj vsak. Vendar pa je za njeno učinkovito rabo potrebno dobro poznavanje metode in značilnosti posameznih klobukov – če teh ne poznamo, se namreč težko izognemo težavam, zaradi katerih metodo sploh uporabljamo (hkratno upoštevanje različnih vidikov, osredotočanje na določen vidik problema). Če se metoda izvaja tako, da ima vsak od udeleženi na srečanju vnaprej določen

klobuk, je izvedba enostavnejša. Če pa se uporaba klobukov med srečanjem spreminja, to zahteva nekaj več načrtovanja, jasno razlago in usmerjanje, da udeleženci pod vsakim od klobukov resnično razmišljajo v skladu z njim. V tem primeru je zato za uspešno izvedbo potrebnih nekaj več izkušenj (De Bono, 2017).

Morebitne slabosti uporabe metode so lahko povezane tudi s kompetentnostjo vodje sestanka – če ta ni dovolj pozoren ali izkušen, se lahko udeleženci oddaljijo od dejanskega problema in so zato manj učinkoviti. Lahko pa so omejitve povezane z udeleženci, ki morda nimajo dovolj znanja o posameznih klobukih, imajo težave z uhajanjem misli oziroma se njihov način razmišljanja ne sklada s klobukom, ki jim je bil dodeljen (v tem primeru bodo le s težavo nizali kakovostne ideje). Pred izvedbo je zato smiselno premisliti, na kakšen način podučiti udeležence o načinih razmišljanja pod posameznim klobukom (npr. tako, da napišemo orientacijska vprašanja, na katera odgovarjajo). Nekateri udeleženci so lahko tudi sicer npr. manj ustvarjalni ali pa so v času izvedbe srečanja slabše razpoloženi, kar lahko vpliva na njihovo zmožnost ustvarjanja idej. To lahko še posebej kvarno vpliva na vlogo, ki jo takšni posamezniki prevzemajo, ko nadenejo zeleni klobuk (klobuk ustvarjalnosti).

Učinkovitost metode je lahko nižja, če so člani skupine ali organizacije v slabših medosebnih odnosih, če njihova organizacijska kultura ni dovolj odprta ali če med njimi prihaja do konfliktov (Aithal idr., 2016). Takšno okolje namreč tudi sicer ni spodbudno za razvijanje in krepitev ustvarjalnosti in inovativnega mišljenja. Metoda je manj primerna tudi za tiste, ki v skupini iz različnih razlogov ne delujejo dobro (npr. zaradi sramu, zadržanosti, dominantnosti).

Za uporabo metode lahko v določenih primerih (npr. zaradi uvajanja in sistematične izvedbe) potrebujemo precej časa (ironično, saj naj bi skrajševala sestanke), vendar lahko včasih proces poteka tudi zelo hitro, če udeleženci nimajo veliko idej ali če ne uporabimo vseh klobukov. Metoda je tako bolj uporabna na dolgi rok in manj uporabna za reševanje trenutnih (manjših) težav (Voehl, 2016). Pred njeno uporabo pa je smiselno razmisliti tudi o organizacijski kulturi in klimi, ki morda (še) ni naklonjena takšnemu načinu dela.



## LITERATURA

- Aithal, P. S., Kumar, P. M. in Shailashree, V. (2016). Factors & elemental analysis of six thinking hats technique using ABCD framework. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, 1(1), 85–95.
- Azeez, R. O. (2016). Six thinking hats and social workers' innovative competence: An experimental study. *Journal of Education and Practice*, 7(24), 149–153.
- Channell, M. (2021, 12. april). The six thinking hats: how to improve decision making, with examples. *TSW Training Blog*. <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/six-thinking-hats/>
- De Bono, E. (1956). *Six thinking hats*. Little, Brown and Company.
- De Bono, E. (1990). *Lateral thinking: A textbook of creativity*. Penguin books.
- De Bono, E. (1992). *Six thinking hats for schools: Resource book for adult educators*. Perfection Learning Corporation.
- De Bono, E. (1999). *Six Thinking Hats*. Back Bay Books, Little Brown and Company.
- De Bono, E. (2015). *Serious creativity: How to be creative under pressure and turn ideas into action*. Random House.
- De Bono, E. (2017). *Six thinking hats*. Penguin UK.
- Deuja, A., Kohn, N. W., Paulus, P. B. in Korde, R. M. (2014). Taking a broad perspective before brainstorming. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(3), 222–236. <https://doi.org/10.1037/gdn0000008>
- Eberle, B. (1996). *Scamper on: Games for imagination development*. Prufrock Press Inc.
- Göçmen, Ö. in Coşkun, H. (2019). The effects of the six thinking hats and speed on creativity in brainstorming. *Thinking Skills and Creativity*, 31, 284–295. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.02.006>
- Hagtvedt, L. P., Dossinger, K., Harrison, S. H. in Huang, L. (2019). Curiosity made the cat more creative: Specific curiosity as a driver of creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.007>
- Kalelioğlu, F. in Gülbahar, Y. (2014). The effect of instructional techniques on critical thinking and critical thinking dispositions in online discussion. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(1), 248–258.
- Kaya, M. F. (2013). The effect of Six thinking hats on student success in teaching subjects related to sustainable development in geography classes. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 1134–1139.
- Kenny, L. J. (2003). Using Edward de Bono's six hats game to aid critical thinking and reflection in palliative care. *International Journal of Palliative Nursing*, 9(3), 105–112. <https://doi.org/10.12968/ijpn.2003.9.3.114>
- Kivunja, C. (2015). Using De Bono's Six thinking hats model to teach critical thinking and problem solving skills essential for success in the 21st century economy. *Creative Education*, 6, 380–391. <https://doi.org/10.4236/ce.2015.63037>

- Lystopad, O. A., Mardarova, I. K. in Kuk, T. (2017). Forming students' motivation for creativity by means of Edward De Bono's "Six Thinking Hats" technique. *Hayka i osvima*, 8, 93–96. <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2017-8-14>
- Melechi, A. (2020). Beware of lateral thinking. *Aeon*. <https://aeon.co/essays/lateral-thinking-is-classic-pseudoscience-derivative-and-untested>
- Mitez, S. (2012). Six thinking hats. *Asian Journal of Management Research*, 2(2), 814–820.
- Mullen, B., Johnson, C. in Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12(1), 3–23. [https://doi.org/10.1207/s15324834basp1201\\_1](https://doi.org/10.1207/s15324834basp1201_1)
- Nijstad, B. A., De Dreu, C. K., Rietzschel, E. F. in Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review of Social Psychology*, 21(1), 34–77. <https://doi.org/10.1080/10463281003765323>
- Nuhfer, E. (2015, 9. maj). Developing metacognitive literacy through role play: Edward De Bono's Six Thinking Hats. *Improve with Metacognition*. <https://www.improvewithmetacognition.com/developing-metacognitive-literacy-through-role-play-edward-de-bonos-six-thinking-hats/>
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Scribner's.
- Patre, S. (2016). Six thinking hats approach to HR analytics. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 3(2), 191–199. <https://doi.org/10.1177/2322093716678316>
- Paulus, P. B. in Coskun, H. (2013). Creativity. V J. Levine (ur.), *Frontiers of social psychology: Group processes* (str. 215–240). Psychology Press.
- Pinto, T., Barreto, J., Praça, I., Sousa, T. M., Vale, Z. in Solteiro Pires, E. J. (2015). Six thinking hats: A novel metalearner for intelligent decision support in electricity markets. *Decision Support Systems*, 79, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.07.011>
- Taylor, D. W., Berry, P. C. in Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly*, 3, 23–47. <https://doi.org/10.2307/2390603>
- Vernon, D. in Hocking, I. (2014). Thinking hats and good men: Structured techniques in a problem construction task. *Thinking Skills and Creativity*, 14, 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.07.001>
- Vershinina, T. S. in Kocheva, O. L. (2015). Adaptation of foreign students to the foreign culture learning environment using the Six thinking hats method. *International Education Studies*, 8(6), 124–131. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n6p124>
- Voehl, F. (2016). Six thinking hats. V:H. J. Harrington in F. Voehl (ur.), *The innovation tools handbook, volume 2: Evolutionary and improvement tools that every innovator must know* (str. 228–240). Productivity Press. <https://doi.org/10.1201/9781315367699>

## SIX THINKING HATS

In today's fast-paced world, creative solutions and problem-solving approaches might provide a competitive advantage for organizations, and the six thinking hats method can be used to facilitate creative thinking. Being a structured application of the brainstorming approach, it comprises six metaphorical hats that participants wear to approach a problem from various viewpoints. The six hats direct the participants to think about existing facts and knowledge, advantages and opportunities, their own emotions, and any related disadvantages, so they can thus think outside the box and more objectively judge the ideas that are raised. Besides improving the creative flow of ideas, it can be used as a tool to assess and improve upon the various proposals, ideas, solve problems, improve team cohesion, and facilitate more productive meetings. The selection of hats can vary based on the aim of the application, but often all hats are used – either concurrently or sequentially. While this can be time-consuming, experienced coordinators are able to use the method appropriately and efficiently.