

METODA 6-3-5

»Metoda 6-3-5 je uporabna, saj gre za sistematičen in strukturiran postopek hitrega pridobivanja velikega števila idej. Prednost metode je tudi v tem, da je zelo preprosta za uporabo in jo lahko uporabi pravzaprav kdor koli na katerem koli področju, od organizacijskega in šolskega do oblikovnega. Prav tako je uporabna, če v skupini vladajo disfunkcionalni odnosi, do česar lahko pride v organizacijah, kjer organizacijska klima ni najboljša. Metoda pa je tudi zelo prilagodljiva, izvede se namreč lahko v obliki ‚papir-svinčnik‘ ali pa tudi s pomočjo specifične skupinske programske opreme oz. spletnih sodelovalnih orodij.«

Metoda 6-3-5 (angl. *method 6-3-5* oz. *6-3-5 brainwriting*) je skupinska metoda za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Je najbolj znana različica metode zapisovanja misli oz. možganskega zapisovanja (angl. *brainwriting*), ki predstavlja alternativo metodi možganske nevihte (Litcanu idr., 2015; Meško, 2000), v luči katere je pogosto zasenčena in zato manj poznana (VanGundy, 1984). Metoda 6-3-5 spada med intuitivne metode, ki delujejo tako, da spodbujajo posameznikove nezavedne misli, oz. ožje v podvrsto intuitivnih metod – progresivne metode, pri katerih pride do generiranja idej v diskretnih progresivnih korakih z večkratnim ponavljanjem istega niza korakov (Shah idr., 2001) pod stalnim navdihom tujih idej (Schroeer idr., 2010).

Metoda je uporabna za reševanje ne preveč ozkih in zaprtih problemov. Uporablja se za generiranje velikega števila idej v kratkem času in njihovo specifikacijo (Pečjak, 1989). Pri tem gre za tiho pisno generiranje idej (VanGundy, 1984), ki jih člani skupine nato delijo z drugimi člani, da lahko potem slednji iz njih črpajo navdih za nove ideje (Donker, 2008). Temelji torej na gradnji idej na podlagi predhodnih idej (Litcanu idr., 2015).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Kmalu za tem, ko je Alex. F. Osborn leta 1953 v delu Domišljija v praksi (angl. *Applied Imagination*) opisal metodo možganske nevihte, je leta 1968 nemški strokovnjak za trženje Bernd Rohrbach v nemški reviji Prodajno poslovanje (nem. *Absatzwirtschaft*) predstavil alternativo tej, in sicer danes najbolj znano različico metode zapisovanja misli, imenovano metoda 6-3-5, ki je odgovorila na njene pomanjkljivosti (Murman, 2017). Avtor je metodo sprva uporabil za reševanje komunalnih in gospodarskih problemov, danes pa je uporabna skoraj na vseh področjih človeškega delovanja (Pečjak, 1989).

Metoda 6-3-5 nosi takšno ime, saj je naloga vsakega izmed šestih udeležencev v skupini, da ustvari in zapiše tri ideje v petih minutah, nato pa moderator poskrbi, da obrazec z idejami podajo svojemu sosеду. V naslednjem krogu je njihova naloga, da preberejo zapisane ideje na prejetem obrazcu in dodajo tri nove, pri čemer pa lahko dopolnijo že obstoječe, jih spremenijo, združijo ali ustvarijo povsem nove (Traut-Mat-tausch idr., 2015). Postopek traja šest krogov, dokler vsak udeleženec ne zapiše treh idej na vsak obrazec, torej skupno 18 idej (Donker, 2008). Posledično se 18 začetnih idej petkrat razvije s petih različnih zornih kotov (Rohrbach, 1969, v Schroeer idr., 2010) in tako skupno nastane kar 108 idej v zgolj 30 minutah (Donker, 2008).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Litcanu in sodelavci (2015) so proučevali učinkovitost metode 6-3-5 v primerjavi z metodo možganske nevihte pri študentih energetike. Študenti so reševali probleme s pomočjo uporabe obeh metod, na koncu pa so morali opredeliti, katera jim je bila ljubša. Pri tem je 67 % študentov izbralo metodo 6-3-5 pred metodo možganske nevihte. Avtorji zato menijo, da bi bila metoda 6-3-5 lahko uporabna v **energetskem sektorju**, kjer bi omogočila hitro razrešitev manjših okvar v sistemih.

Uporabnost metode je bila raziskovana tudi na področju **razvoja izdelkov**. Hsu in sodelavci (2017) so proučevali učinkovitost metode 6-3-5

(podajanje idej v obliki zapisov) in metode sodelovalnega skiciranja (podajanje idej v obliki skic; angl. *C-sketch method*) v primerjavi s kombinirano metodo, ki združuje metodo 6-3-5 in metodo sodelovalnega skiciranja, torej poteka z izmeničnim podajanjem idej v obliki zapisov in skic, na področju **industrijskega oblikovanja**. Ta bi namreč industrijskim oblikovalcem lahko pomagala pri spodbujanju in povezovanju idej z različnih vidikov za razvoj inovativnih izdelkov. Izmenično podajanje pri tem pomeni, da ko član skupine od sosednjega člana prejme idejo v obliki skice, je njegova naloga, da nove ideje razvija ob gledanju skice ter jih zapiše z besedami, in obratno, če prejme zapis, razvije ideje ob branju zapisa ter jih nato skicira. V raziskavi so sodelovali sveži diplomanti industrijskega oblikovanja dveh tajvanskih univerz, ki so delali na dveh projektih, in sicer so iskali ideje za večnamensko torbo in LED-svetilko. Rezultati so pokazali, da sta izvirnost in elaboracija skupinskih idej opazno boljši pri kombinirani metodi kot pri metodi 6-3-5, medtem ko se pri fluentnosti in fleksibilnosti to ni izkazalo. Ugotovili so tudi, da je kombinacija obeh metod pomembno učinkovitejša pri izboljšanju ustvarjalnega mišljenja industrijskih oblikovalcev kot metodi posamično. Kljub temu pa meritve učinkovitosti končnih izdelkov ne kažejo pomembnih razlik med uporabo kombinirane metode, metode 6-3-5 in metode sodelovalnega skiciranja. Z učinkovitostjo metode 6-3-5 v primerjavi z drugimi metodami pa so se ukvarjale tudi druge študije, pri eni izmed njih (Shah idr., 2001) so na področju **inženirskega oblikovanja** primerjali učinkovitost metode 6-3-5, metode sodelovalnega skiciranja in metode galerije (podajanje idej v obliki skic z razpravo ob razstavljenih predlogih; angl. *gallery method*). V raziskavi so sodelovale tri skupine udeležencev, in sicer dodiplomski in podiplomski študenti strojništva ter poklicni oblikovalci. Vsaka od skupin je bila ovrednotena pri uporabi vseh treh metod in s pomočjo vsake izmed metod so udeleženci reševali drugačen problem na področju oblikovanja. Rezultati so pokazali, da metodi sodelovalnega skiciranja in galerije presegata metodo 6-3-5 glede na raznolikost, kakovost in novost idej.

Sari in Fitrawati (2018) pa sta na podlagi lastnih pedagoških izkušenj z dijaki višjih letnikov ene izmed indonezijskih srednjih šol opozorili tudi na uporabnost metode 6-3-5 v **šolskem kontekstu pri pouku angleščine pri poučevanju spretnosti pisnega izražanja**. Pisanje dijaše namreč spodbuja k ustvarjalnemu mišljenju, saj naj bi med pisanjem besedila razmišljali

o novih idejah. Vendar pa se nemalokrat zgodi, da dijaki težko najdejo ideje za pisanje, ko jim učitelj poda zgolj temo za samostojno pisanje besedila za domačo nalogo. Ker imajo težave z iskanjem in generiranjem idej, domačo nalogo pogosto raje zgolj prepišejo od sošolcev ali z interneta. Učitelj lahko to težavo reši z uporabo metod za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, npr. metode 6-3-5, in dijake vodi pri izvajanju metode. Dijaki tako v kratkem času generirajo nove ideje, ki jih pozneje lahko uporabijo pri pisanju besedila. Poleg tega pa so Bhairawa in sodelavca (2021) preučevali tudi učinkovitost metode možganske nevihte in metode 6-3-5 pri poučevanju spretnosti pisnega izražanja pri pouku angleščine med indonezijskimi dijaki z različnim zanimanjem za učenje angleščine. Dijaki so bili razdeljeni v dve eksperimentalni skupini, v prvi je bila uporabljena metoda možganske nevihte, v drugi pa metoda 6-3-5. Ugotovili so, da je metoda 6-3-5 učinkovitejša pri poučevanju pisnega izražanja dijakov tako z visokim kot nizkim zanimanjem za učenje angleščine. Metodo pa je v šolskem kontekstu, med osmošolci Osnovne šole Ormož, uporabila tudi Meško (2000). Učenci so s pomočjo metode 6-3-5 reševali problem: »Kaj (bi) vas, učence, miselno vzpodbudi(lo), aktivira(lo) pri pouku?« Rezultati so pokazali, da si učenci želijo tovrstnega ustvarjanja, saj menijo, da lahko tako lažje izrazijo svoje mnenje o določenem problemu.

Ni pa zaslediti študij, ki bi naslavljale uporabnost metode na organizacijskem področju, npr. o njeni učinkovitosti v primerjavi z drugimi metodami ali o njeni povezavi z drugimi konstrukti, npr. z zadovoljstvom zaposlenih v primeru reševanja problemov z uporabo te metode, ali o uspešnosti metode pri reševanju določenih organizacijskih problemov (npr. kako dobro strukturirati sestanke ali izboljšati odnose z narejenimi).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda 6-3-5 je namenjena reševanju **ne preveč ozkih in zaprtih problemov**, vendar ni omejena samo nanje. Metoda omogoča **generiranje velikega števila idej v kratkem času**, pri čemer se ideje tudi **specificirajo**, torej postanejo ožje in bolj določene (Pečjak, 1989). Metoda je

namenjena tudi **spodbujanju posameznikov, da predstavijo svoje zamisli**, s čimer pride tudi do **transferja znanja** (Badirova, 2021), poleg tega pa **spodbuja vse udeležence v skupini k sodelovanju** (Brainwriting template, b. d.). Prav tako je učinkovita v specifičnih situacijah, ko je tema obravnavanega problema **kontroverzna** in kadar je potrebna **visoka osredotočenost na nalogo** oz. reševanje problema (Roco, 2004).

Metoda je uporabna skoraj na vseh področjih našega življenja (Pečjak, 1989) kot **podpora za reševanje vseh vrst problemov** (Schroeer idr., 2010), saj olajša ustvarjalne procese v skupini ljudi (Donker, 2008). Vse organizacije in družbe namreč zaradi zapletenih vprašanj, kot sta hitro razvijajoča se tehnologija in rastoča globalna konkurenca, potrebujejo dobre in uporabne ideje za preživetje ter uspeh (Heslin, 2009). Nove ideje so tako v organizacijskem kontekstu pomembne za ohranjanje konkurenčnosti na trgu (Donker, 2008).

Metoda je zelo uporabna na področju **razvoja izdelkov**, torej za generiranje idej z namenom oblikovanja novega ali izboljšanja starega izdelka (npr. z generiranjem idej za rešitev tehničnih težav ali za nove in edinstvene funkcije) (Schroeer idr., 2010), vendar je pri tem pomembno izpostaviti, da je to le začetni del celotnega procesa razvoja ali preoblikovanja izdelka (VanGundy, 1984). Generiranje idej se pri tem pojavlja skoraj na vseh ravneh, od prvih abstraktnih funkcionalnih opisov izdelkov do zelo konkretnih ravni oblikovanja izdelkov, npr. pri določanju oblike ter površinskih in barvnih značilnosti (Schroeer idr., 2010). Na tem področju jo tako uporabljajo predvsem industrijski oblikovalci in inženirji oblikovanja, saj jim omogoča, da razvijejo konceptualne načrte, da izdelek deluje ter je primeren za svoj namen (Hsu idr., 2017; Linsey in Becker, 2011; Shah idr., 2001). Faza konceptualnega oblikovanja izdelka je namreč pomembna, saj se med njo določi skoraj 70 % stroškov življenjskega cikla izdelka (Hoover in Jones, 1991). Metoda jim tako omogoča predvidljivo proizvodnjo velike količine kakovostnih novih idej oz. rešitev za izdelke (Linsey in Becker, 2011).

Na **organizacijskem področju** je metoda uporabna za **razumevanje pogledov različnih skupin** na določen problem. V organizaciji se jo tako lahko izvede ločeno z različnimi notranjimi skupinami, npr. za problem »Katere so najpomembnejše težave, s katerimi se srečujejo naše stranke?«, pri čemer se lahko izkaže, da imajo zaposleni v razvoju drugačno

perspektivo od produktnih vodij (Wilson, 2013). Poleg tega je metoda uporabna na področju **vsebinskega trženja**, saj veliko različnih strank v sklopu različnih tržnih niš zahteva na videz neskončen tok ustvarjalnih idej za projekte vsebinskega trženja (MacNaught, 2014a), in posledično tudi na področju **oglaševanja** (Litcanu idr., 2015) ter grafičnega oblikovanja (Method 635, 2018), kadar je treba oblikovati ustvarjalen oglas (MacNaught, 2014b). V sklopu **timskih sestankov** je metoda uporabna za identifikacijo strategij in rešitev, sprejemanje odločitev ali snovanje inovacij (McClintock, 2016). Prav tako pa je uporabna za **razvoj novih projektov, načinov dela, reševanje splošnih organizacijskih problemov** ali zgolj **izboljšanje obstoječe situacije**. Metoda je uporabna tudi, ker organizaciji omogoča zbiranje informacij od nekaj posameznikov v organizaciji ali od več sto ljudi na konferencah, brez večjih stroškov (Wilson, 2013). Uporabna je torej tudi za **zaključek seminarjev, simpozijev in konferenc**, kjer je prisotnih veliko ljudi, saj je mogoče zlahka oblikovati veliko število majhnih skupin po šest udeležencev (Pečjak, 1989, 2001).

Metoda je uporabna tudi v **šolskih okoljih**, kadar je cilj z učenci oz. dijaki rešiti določen problem, katerega rešitev bi izboljšala pouk, saj jim omogoča, da lahko svobodno izrazijo svoje mnenje o vprašanju (Meško, 2000). Pomaga pa tudi tistim učencem in dijakom, ki imajo težave pri pisnem izražanju v tujem jeziku, z njeno uporabo lahko namreč hitro najdejo teme, o katerih bi pisali (Sari in Fitrawati, 2018; Virdyna, 2016).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je primerna za skupine šestih udeležencev, ki želijo na problem pogledati z bolj celostnega vidika in v kratkem času pridobiti veliko število idej oz. rešitev.

Skupino udeležencev običajno predstavljajo strokovnjaki z določenega področja (Pečjak, 1989), lahko pa jo sestavljajo tudi strokovnjaki z različnih področij, s čimer se izkoristi inovativni potencial skupine (Badirovna, 2021). Pri tem so heterogene skupine udeležencev, torej različne po spolu in starosti, bolj zaželeni od homogenih (Pečjak, 1989). Če se metoda izvaja za reševanje problema v določeni organizaciji, je priporočljivo, da so prisotni udeleženci iz organizacije, ki so seznanjeni

z obravnavanim vprašanjem, in zunanji udeleženci, ki lahko prinesejo nov pogled na problem (Samuel, 2016).

V nasprotju z nekaterimi drugimi metodami za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, npr. možgansko nevihto, je prednost te metode, da je namenjena tudi skupinam, kjer so medosebni odnosi disfunkcionalni, napeti in konfliktni, pa tudi za skupine, ki se soočajo s prevlado določenih članov in pritiski k podrejanju skupinskim normam (Litcanu idr., 2015). Prav tako pa lahko pri njej sodelujejo skupine, katerih člani se med seboj ne poznajo dobro (Pečjak, 2001), so nekoliko bolj zadržani, plašni in redkobesedni ter v primeru ustnega izražanja ne bi podali toliko novih idej (Litcanu idr., 2015; Pečjak, 1989), ki izhajajo iz različnih družbenih in kulturnih ozadij, se razlikujejo glede osebnih stališč in intelektualnih sposobnosti (Tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2015), med njimi pa so prisotne tudi statusne razlike (Litcanu idr., 2015) (npr. zaradi različnih položajev v organizacijski hierarhiji). Prav tako je metoda primerna za skupine udeležencev, ki so preveč nagnjeni k druženju (Roco, 2004) in pri katerih pogosto pride do odmikov od skupinske teme (Litcanu idr., 2015). Metoda je primerna tudi za skupine udeležencev, ki so imeli v preteklosti slabo izkušnjo z uporabo metode možganske nevihte (VanGundy, 1984).

Ker je izvedba metode zelo preprosta (Litcanu idr., 2015), je primerna za uporabo tako pri starejših kot tudi mlajših populacijah. Lahko jo uporabimo tako za vodje, kadrovske strokovnjake in psihologe kot tudi vse druge zaposlene.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pri metodi 6-3-5 vsaka številka v imenu predstavlja drug element procesa. Število šest se nanaša na število udeležencev poleg moderatorja, število tri na število idej, ki naj bi jih vsak udeleženec podal v posameznem krogu, in število pet na trajanje posameznega kroga v minutah, torej časovno omejitev (Badirova, 2021), ali na število krogov, v katerih udeleženci ustvarjajo ideje na podlagi idej drugih, torej brez prvega kroga (Rohrbach, 1969, v Shah idr., 2001).

Izvedba metode traja od 45 do 60 minut (6-3-5 brainwriting, b. d.). Pred izvedbo metode je treba zagotoviti miren prostor, npr. da v sosednji

sobi nihče ne posluša glasne glasbe ali uporablja vrtalnika (What is brainwriting?, b. d.). Moderator in šest udeležencev se nato pred izvedbo metode zbere v istem prostoru, pri čemer se udeleženci usedejo skupaj za isto mizo (MacNaught, 2014a). Zatem moderator udeležencem razdeli obrazce in predstavi postopek izvedbe metode: razloži, da mora vsak udeleženec v petih minutah razmisliti o treh idejah za predstavljeni problem in jih zapisati na obrazec, nato pa ga podati sosednjemu udeležencu. V naslednjih petih minutah je njihova naloga, da preberejo zapisane ideje na prejetem obrazcu in zapišejo tri nove, pri tem pa lahko dopolnijo že obstoječe ideje, jih spremenijo, združijo ali ustvarijo povsem nove. Moderator udeležence opozori, naj navdih za ideje črpajo iz idej drugih (Traut-Mattausch idr., 2015). Postopek se nadaljuje, dokler vsak udeleženec ne zapiše treh idej na vsak obrazec (Donker, 2008) oz. dokler zopet ne prejme obrazca s svojimi začetnimi tremi idejami.

Pomembno je, da moderator udeležence seznani tudi s **pravili za izvedbo** metode 6-3-5:

- Ideje se zapisujejo v vnaprej pripravljene obrazce (glej sliko 1). Vsaka izmed šestih praznih vrstic je namenjena za ideje enega izmed udeležencev, prvi stolpec za zapisovanje prve, drugi za zapisovanje druge in tretji za zapisovanje tretje ideje. V prvem krogu udeleženec zapiše ideje v tri prazne kvadratke v prvi vrstici, »Udeleženec 1«, v drugem krogu v drugo prazno vrstico, »Udeleženec 2«, in tako najprej.
- Metoda poteka v tišini (Wilson, 2013), govorjenje med pisanjem idej ni dovoljeno. V primeru šepetanja, ki je kontraproduktivno, bo moderator ustrezno posredoval (What is brainwriting?, b. d.).
- Kritike in komentarji med pisanjem idej niso dovoljeni (Sari in Fitrawati, 2018).
- Ideje se zapisujejo jasno (Tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2015), da jih bodo razumeli tudi drugi, hkrati pa jedrnato, npr. z uporabo ključnih besed (What is brainwriting?, b. d.).
- Ideje se zapisujejo čitljivo ali z velikimi tiskanimi črkami, da jih bo lahko prebral vsak izmed udeležencev (Wilson, 2013).
- Pomembno je izogibanje žargonu in neustaljenim okrajšavam, katerih pomen se hitro pozabi (Wilson, 2013).

- Določi se smer izmenjave, torej ali udeleženci po koncu petminutnega kroga obrazec podajo sosedu na svoji levi ali desni strani, kar prepreči morebitno zmedo.
- Določijo se lahko tudi omejitve pri razmišljanju, ki bi lahko izključevale določene ideje, kot so proračunske (npr. »Ideja mora biti nekaj, kar je izvedljivo, ne da bi za to porabili dodatna finančna sredstva.«) (MacNaught, 2014a; Rudy, 2023), katere se predstavijo v okviru pravil za izvedbo metode.

PROBLEM:			
	IDEJA 1	IDEJA 2	IDEJA 3
UDELEŽENEC 1			
UDELEŽENEC 2			
UDELEŽENEC 3			
UDELEŽENEC 4			
UDELEŽENEC 5			
UDELEŽENEC 6			

Slika 1. Primer obrazca za metodo 6-3-5

Izvedba metode 6-3-5 poteka v treh fazah:

1. faza: OPREDELITEV PROBLEMA

Moderator predstavi problem vsem udeležencem (Pečjak, 1989). Po navadi se problem začne s »Kako bi lahko ...?« ali pa imamo izjavo o problemu (6-3-5 brainwriting, b. d.), npr.: »Delovna učinkovitost je močno odvisna od motivacije. Ena od najpomembnejših oblik motivacije je denarna simulacija. Napišite tri ideje o tem, kako bi z njo v našem podjetju dvignili produktivnost.« (Pečjak, 1989). Predstavljeni problem oz. vprašanje je lahko bolj ustvarjalne narave, npr. »Kateri slogan bi najbolje predstavljal našo organizacijo?«, ali postopkovne narave, npr. »Kako bi lahko učinkoviteje in uspešneje strukturirali sestanke?« (Rudy, 2023). Pri tem je pomembno, da se moderator v diskusiji prepriča, da vsi udeleženci razumejo problem, in odpravi morebitne nejasnosti v povezavi z njim (MacNaught, 2014b; VanGundy, 1984), saj lahko že nerazumevanje enega udeleženca pomembno vpliva na kakovost rezultatov. Problem je lahko zapisan na vrhu obrazca ali pa moderator udeleženca pozove, naj problem tja zapišejo sami.

2. faza: ZAPISOVANJE IDEJ

Udeleženci v prvem krogu na obrazec, v prazne kvadratke v vrstici »Udeleženec 1«, zapišejo tri ideje za obravnavani problem, za kar imajo pet minut časa, pri čemer moderator z vnaprej dogovorjenim znakom določi začetek in konec kroga. Nato podajo obrazec udeležencu na svoji desni ali levi strani, ob tem pa prejmejo obrazec od udeleženca z druge strani. V drugem krogu v petih minutah preberejo ideje sosednjega udeleženca in zapišejo tri nove ideje, za katere se priporoča, da dobijo navdih iz že zapisanih idej na obrazcu (Pečjak 1989). Tako se lahko novozapisane ideje navezujejo na že obstoječe ideje, torej jih dopolnijo, spremenijo ali združijo, lahko pa udeleženci podajo povsem nove in od že obstoječih neodvisne ideje (Traut-Mat-tausch idr., 2015). Postopek se nadaljuje skupno šest krogov, dokler vsak udeleženec na vsak obrazec ne zapiše treh idej oz. skupno 18 idej. V 30 minutah tako skupina skupaj ustvari 108 idej (Pečjak, 1989).

3. faza: VREDNOSTNJE IDEJ

Moderator zbere obrazce vseh udeležencev. Sledi vrednotenje idej, ki je dolgotrajno, saj je idej veliko (Pečjak, 1989). V prvem koraku vrednotenja je pomembno, da se najprej izločijo ideje, ki so si preveč podobne ali

se podvajajo, s čimer se zmanjša njihovo število (Tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2015). Obstaja več načinov vrednotenja idej, moderator pa se odloči, katerega bo izbral. Ena izmed možnosti je, da se ideje prenesejo na samolepilne lističe, udeleženci pa jih nato grupirajo v skupine po podobnosti. Zatem skupaj z moderatorjem razpravljajo o skupinah idej in na koncu glasujejo, katera skupina idej se jim zdi najobetavnejša za rešitev problema (Pečjak, 1989; Rudy, 2023). Po želji pa lahko nato glasujejo še o posameznih idejah znotraj izbrane skupine. Druga možnost je razdelitev idej v tri skupine, in sicer uporabne, uporabne, ki jih je treba nadalje razvijati, in neuporabne. Nato moderator z udeleženci prouči prvo skupino idej, in če čas dopušča, še drugo (Pečjak, 1989). Na koncu udeleženci izberejo eno ali največ tri ideje, za katere menijo, da jim bodo pomagale rešiti obravnavani problem (Tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2015). Če je skupin, ki so izvajale metodo, več, se lahko na koncu sestanejo in poročajo o idejah, njihovih prednostih ter pomanjkljivostih (Pečjak, 1989). Pri vrednotenju idej se priporoča, da se kot ocenjevalce povabi tudi zunanje ljudi (Likar idr., 2006). Ideje pa lahko na podoben način kot skupine udeležencev vrednotijo tudi odločevalci (Rudy, 2023).

Dodatni nasveti za izvedbo metode 6-3-5:

- Obrazec naj bo zasnovan na enoten način (Badirovna, 2021), torej naj vsi udeleženci prejmejo vnaprej pripravljen obrazec z enako strukturo.
- Udeleženci naj se ne podpišejo na obrazec in uporabljajo naj pisala enotne barve. S tem je namreč zagotovljena vsaj določena stopnja anonimnosti, čeprav lahko udeleženci še vedno prepoznajo pisavo drugega udeleženca (Badirovna, 2021).
- Namesto da udeleženci ideje zapisujejo neposredno v kvadratke na obrazcu, se nanje lahko nalepijo samolepilni lističi, na katere nato zapisujejo ideje, kar pozneje omogoča učinkovitejše in hitrejšo vrednotenje idej, npr. grupiranje idej v skupine po podobnosti (6-3-5 brainwriting, b. d.).
- Moderator naj nastavi časovnik za spremljanje trajanja posameznega kroga (Wilson, 2013).

Največkrat se uporablja predstavljena klasična različica metode 6-3-5, ki predvideva sinhroni način uporabe, torej v živo, ko člani skupine hkrati, v

istem času in prostoru, generirajo nove ideje. Obstaja pa tudi računalniško podprta različica metode, ki ne poteka nujno popolnoma sinhrono. Vsak član skupine namreč generira nove ideje v časovnem intervalu petih minut, vendar teh pet minut ni nujno časovno usklajenih – udeleženec lahko tako petminutni krog začne in konča prej ali kasneje kot ostali. Ko vsi člani skupine zapišejo svoje ideje, programska oprema pošlje obrazec naslednjemu članu. Za nadzor časa pri tem namesto moderatorja skrbi programska oprema. Ta prav tako moderatorju omogoča opazovanje in branje idej, medtem ko člani skupine izpolnjujejo obrazce. Preden obrazci zaokrožijo, lahko moderator določi, kako bodo izmenjani, npr. da se ne izmenjata dva, ki vsebujeta podobne ideje, programska oprema pa mu pri tem pomaga s prepoznavanjem obrazcev s podobnimi idejami, tako da poudari ključne besede, ki jih moderator zlahka prepozna (Donker, 2008). Prav tako pa lahko s pomočjo spletnih orodij izvedemo prilagojeno različico klasične metode 6-3-5, kar npr. omogoča sodelovanje na daljavo (generiranje in deljenje idej z drugimi) članom tima, ki delujejo na različnih lokacijah oz. ne glede na to, od kod prihajajo (Brainwriting template, b. d.). Namesto fizičnih obrazcev je tako mogoče uporabiti Googleve preglednice (Wilson, 2013), predloge, ki jih ponujajo spletne sodelovalne table, kot sta Visual Paradigm Online (Visual Paradigm Online, b. d.) in Miro (Brainwriting template, b. d.), ali ki jih posameznik na teh spletnih sodelovalnih tablah oblikuje sam. Pri tem je pomembno izbrati spletno sodelovalno orodje, ki je dostopno na vseh napravah, se posodablja v realnem času ter omogoča tekoče urejanje in interakcijo z idejami, generiranimi med izvajanjem metode.

PRIMER UPORABE METODE

Klasično obliko metode 6-3-5 bi lahko na oddelku razvoja izvedel vodja oddelka s šestimi zaposlenimi, pri čemer bi z njo poskušali rešiti naslednji problem: »Kako bi lahko izboljšali znanje angleščine na oddelku razvoja?« Sprva bi vodja zaposlenim natančno predstavil potek metode in opredelil problem, nato pa bi zaposleni v šestih petminutnih krogih zapisovali ideje za rešitev predstavljenega problema, pri čemer bi bili spodbujeni, da navdih za nove ideje črpajo iz predhodno zapisanih idej na obrazcih. Primer izpolnjenega obrazca je prikazan na sliki 2, iz njega pa je razvidno, kako bi

PROBLEM: Kako bi lahko izboljšali znanje angleščine na oddelku razvoja?

	IDEJA 1	IDEJA 2	IDEJA 3
UDELEŽENEC 1	tečaj angleščine	sofinanciranje počitnic v tujini	»angleški teden« enkrat mesečno
UDELEŽENEC 2	tečaj angleščine glede na predznanje	poslovna potovanja v tujino	sestanki v angleščini
UDELEŽENEC 3	začetni in nadaljevalni tečaj angleščine	sodelovanje na konferencah v tujini	strokovna izobraževanja v angleščini
UDELEŽENEC 4	tečaj angleščine v delovnem času	sodelovanje v mednarodnih projektih	pisanje e-pošte v angleščini
UDELEŽENEC 5	štiridnevni delovnik, en dan za tečaj angleščine	sestanki s tujimi poslovnimi partnerji v angleščini	pisanje poročil v angleščini
UDELEŽENEC 6	tečaj angleščine, plačan s strani organizacije	Zoom srečanja s tujimi poslovnimi partnerji	predstavitev projektov v angleščini

Slika 2. Primer izpolnjenega obrazca pri metodi 6-3-5 za problem: »Kako bi lahko izboljšali znanje angleščine na oddelku razvoja?«

lahko zaposleni svoje ideje gradili na idejah drugih, torej npr. idejo tečaja angleščine še dodatno specifikirali. Na koncu bi sledilo še vrednotenje, ko bi udeleženci ideje grupirali v skupine po podobnosti. Primer enega izpolnjenega obrazca (slika 2) nakazuje, da bi med skupinami, v katere bi zaposleni razvrstili ideje, morda lahko bile tudi: tečaj angleščine, povezovanje s tujino in uporaba angleščine na delovnem mestu. Temu bi nato sledila razprava vodje in zaposlenih o skupinah idej in na koncu še glasovanje, katera skupina idej se jim zdi najprimernejša za rešitev problema. Če bi

zaposleni izbrali skupino idej »uporaba angleščine na delovnem mestu«, bi ta vodji oddelka omogočala nabor idej, na katerih področjih dela lahko uvede uporabo angleščine, kar bi najverjetneje prispevalo k izboljšanju znanja angleščine na oddelku razvoja. Lahko pa bi zaposleni glasovali še o posameznih idejah znotraj izbrane skupine idej.

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa v organizaciji je, da informira in izobražuje vodstvo ter zaposlene v organizaciji o metodi, torej predstavi namen metode, komu je namenjena, njen potek, prednosti in omejitve. Pri tem se osredotoča predvsem na predstavitev prednosti metode, s katerimi utemeljuje smiselnost njene uporabe v organizaciji.

Če je v organizaciji prisotna kultura, ki ni naklonjena spodbujanju ustvarjalnega mišljenja, lahko deluje na področju spreminjanja kulture, da bi ta bolj poudarjala pomen svobodnega izražanja novih in nenavadnih idej, s čimer prispeva k oblikovanju delovnega okolja, ki omogoča izvedbo metode.

Psiholog lahko metodo uporablja sam in je tako v vlogi moderatorja, npr. na sestankih, za identifikacijo potencialnih rešitev problema, sploh kadar želi, da rešitve predlagajo sodelavci, na katere se problem nanaša, pa morda ti ustno idej prej niso delili z drugimi, npr. zaradi strahu pred vrednotenjem. Prav tako pa je z lastno uporabo tudi vzor drugim zaposlenim za uporabo metode.

Psiholog lahko prav tako pomaga pri jasni in natančni formulaciji problema, saj le dobro oblikovan problem vodi do kakovostnih idej.

Kadar psiholog ni izvajalec metode, lahko pomaga moderatorju pri predstavitvi problema in preverjanju, ali vsi udeleženci res razumejo problem. Prav tako pa lahko sodeluje pri vrednotenju idej kot zunanji ocenjevalec, saj je priporočljivo, da se kot ocenjevalce povabi tudi zunanje ljudi (Likar idr., 2006), ki prinesejo nov pogled na ideje.

Vloga psihologa je tudi, da oceni primernost skupine za izvedbo metode, prav tako pa uporabnost metode za reševanje določenega problema oz. ali bi bila morda primernejša katera druga metoda za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Prednosti metode 6-3-5 so, da gre za strukturiran proces ustvarjanja idej (Heslin, 2009), s katerim v kratkem času ustvarimo veliko število idej (Badirovná, 2021), poleg tega pa udeležence spodbuja, da razvijajo ideje na podlagi idej drugih (Donker, 2008). Metoda je tudi časovno ekonomična, saj časovna omejitev prepreči, da bi vzela preveč časa (Pečjak, 2001), zelo preprosta za uporabo in ne zahteva veliko priprav (Litcanu idr., 2015). Izvede se jo lahko brez dodatnih stroškov, saj so za izvedbo potrebni le papir in pisala (Wilson, 2013). Ker poteka pisno in v tišini, pa zagotavlja tudi visoko osredotočenost na nalogo oz. reševanje problema, prav tako pa udeležence že samo zapisovanje idej spodbudi, da jih premislijo ter jasneje in celoviteje izrazijo (Roco, 2004).

Ker metoda predstavlja eno izmed različic metode zapisovanja misli, ki je alternativa metodi možganske nevihte, velika večina njenih prednosti izhaja prav iz omejitev slednje. Metoda tako omogoča aktivno in enakopravno sodelovanje vseh članov skupine, saj imajo vsi enako časa za razmislek o idejah, prav tako pa zapišejo enako število idej. Posledično preprečuje prevlado enega ali več glasnejših in dominantnejših članov skupine, ki bi preostale lahko zavirali pri podajanju idej, zaradi česar daje tudi bolj redkobesednim in plašnim posameznikom večjo možnost svobodnega izražanja (Litcanu idr., 2015), saj negativne povratne informacije v obliki kritik in komentarjev niso dovoljene (Rudy, 2023) ter tako ne more priti do razvrednotenja idej (Wilson, 2013). Poleg tega pa je metoda napol anonimna (Pečjak, 2001). Prednost metode predstavlja tudi njena uporabnost v situaciji, ko v skupini vladajo napetost in konflikti (Roco, 2004). Za izvedbo metode prav tako ni potreben dodatno usposobljen moderator (VanGundy, 1984), ideje pa so sproti zapisane, zato ni treba pisati zapisnika (Badirovná, 2021). Obenem metoda zmanjša učinek statusnih razlik, pritisk za prilagajanje skupinskim normam in možnost odmikov od osrednje teme (Litcanu idr., 2015).

Metoda 6-3-5 pa ima tudi določene **omejitve**, in sicer **ni primerna**:

- Za posameznike, ki ne obvladajo pisnega komuniciranja (Likar idr., 2006): Gre za metodo, kjer udeleženci svoje ideje izražajo pisno, za kar so potrebne spretnosti pisanja.

- Za posameznike, ki imajo težave z jedrnatim opisovanjem idej (Badirova, 2021): Metoda predvideva, da udeleženci ideje ubesedijo na kratko, v nekaj besedah. Pomembno je namreč, da ideje niso preveč razdelane in tako preostalim udeležencem omogočijo nadgradnjo, hkrati pa tudi, da imajo udeleženci dovolj časa, da preberejo predhodno zapisane ideje in podajo tri nove v vsakem krogu.
- Za posameznike, ki so prepričani, da so le njihove ideje tiste prave (Bugdahl, 1995, v Meško, 2000): Metoda temelji na načelu gradnje idej na idejah drugih. Če je posameznik prepričan, da so le njegove ideje prave, ne bo gradil in razvijal idej drugih, da bi skupaj prišli do najboljše možne rešitve.
- Kadar ni dovolj časa za pregled vseh idej (Rudy, 2023): Zadnjo fazo metode predstavlja vrednotenje, ki je dolgotrajno, saj je idej veliko (Pečjak, 1989). Če za to fazo ni na voljo dovolj časa je bolje uporabiti drugo metodo za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

Metoda je **manj primerna**:

- Za posameznike, ki radi razpravljajo (Pečjak, 1989): Gre za metodo pisnega generiranja idej, ki poteka v tišini, zato je manj primerna za tiste, ki radi na glas izražajo svoje ideje in o njih razpravljajo z drugimi. Zanje je bolj primerna metoda možganske nevihte.
- Za reševanje zahtevnejših in kompleksnejših problemov oz. problemov, za katere obstajajo le dve ali tri možne rešitve: Če se metoda uporablja za reševanje prezahtevnega problema, so lahko udeleženci že v drugem krogu brez idej in volje, hkrati pa tovrstni problemi običajno zahtevajo resnično sodelovanje skupine (Bugdahl, 1995, v Meško, 2000; Rudy, 2023).
- Kadar se pričakuje preveč zapletene ideje: Udeleženci zapletene ideje težko predstavijo v nekaj besedah oz. razvijejo v nekaj minutah (Rudy, 2023).
- Za skupine udeležencev, manjše ali večje od šest oseb (Rudy, 2023): Metodo je mogoče izvesti tudi v manjših ali večjih skupinah, vendar te niso tako uspešne (Bugdahl, 1995, v Meško, 2000).

Poleg omenjenih omejitev pa obstajajo še naslednje:

- Večje osredotočanje na količino kot kakovost idej: V 30 minutah skupina šestih udeležencev generira 108 idej, vendar je lahko večina teh idej neuporabnih (Pečjak, 1989).
- Enake ali podobne ideje: Metoda predvideva hkratno zapisovanje idej za rešitev določenega problema, zaradi česar lahko pride do zapisa enakih (sploh v prvem krogu) ali zelo podobnih idej (MacNaught, 2014a, MacNaught, 2014b).
- Časovna omejitev: Metoda predvideva časovno omejitev, pet minut na krog, kar lahko posameznim udeležencem predstavlja stres in vodi do omejene sposobnosti razmišljanja, ki rezultira v zmanjšani kakovosti idej (Badirova, 2021).
- Ohranjanje tempa generiranja idej: Nekateri udeleženci doživljajo velik pritisk, da ohranjajo enak tempo generiranja idej kot njihova soseda na levi in desni strani (Heslin, 2009).
- Zahteva po čitljivi pisavi (Badirova, 2021): Metoda zahteva, da udeleženci svoje ideje ročno zapisujejo čitljivo, saj lahko le tako drugi udeleženci preberejo njihove ideje. V primeru težav z branjem rokopisov drugih udeležencev je proces metode moten.
- Zgolj eden izmed virov idej za nove izdelke: Metoda je prej dopolnilo kot primarni vir idej za nove izdelke. Uporablja se jo lahko npr. v kombinaciji s fokusnimi skupinami, raziskavami potrošnikov, delfsko metodo ... (VanGundy, 1984).
- Slaba formulacija in nerazumevanje problema: Uspeh metode, torej kakovost idej, je v veliki meri odvisen od skrbno in natančno oblikovanega problema (Litcanu idr., 2015). Obenem pa je treba z razpravo poskrbeti, da udeleženci problem razumejo (MacNaught, 2014b; VanGundy, 1984), saj lahko že nerazumevanje enega udeleženca močno vpliva na kakovost rezultatov.
- Šest krogov: Metoda predvideva šest krogov, v katerih udeleženec skupno prispeva 18 idej. Zaradi velikega števila krogov so udeleženci lahko proti koncu že utrujeni in čutijo, da ne zmorejo več prispevati k procesu generiranja idej.

- Opisovanje zgolj ene ideje: Udeleženci so naprošeni, da zapišejo tri ideje za predstavljeni problem, vendar se velikokrat zgodi, da pri drugi in tretji ideji zgolj dopišejo nekaj dodatnih modifikacij prve (Shah idr., 2001).
- Usmerjanje pozornosti: Udeleženci svojo pozornost v večji meri usmerjajo na druge udeležence, ki generirajo ideje, kot na ideje pred seboj (Michinov, 2012).

LITERATURA

- Badirova, S. N. (2021). Using method 635 in foreign language classrooms for developing writing and speaking skills. *Web of Scientist: International Scientific Research Journal*, 2(5), 520–523.
- Bhairawa, A. A., Faridi, A. in Hartono, R. (2021). The effectiveness of brainstorming and brainwriting strategies to teach writing for students with high and low interest in the academic year of 2019/2020. *International Journal of High Education Scientists*, 2(1), 47–58.
- Brainwriting template*. (b. d.). Miro. <https://miro.com/templates/brainwriting/>
- Donker, H. (2008). *Supporting creativity in virtual teams*. CollabTech. https://ipsj.ixsq.nii.ac.jp/ej/index.php?action=pages_view_main&active_action=repository_action_common_download&item_id=158413&item_no=1&attribute_id=1&file_no=1&page_id=13&block_id=8
- Heslin, P. A. (2009). Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 129–145.
- Hoover, C. W. in Jones, J. B. (1991). *Improving engineering design: Designing for competitive advantage*. National Academies Press.
- Hsu, C. C., Wang, T. I., Lin, K. J. in Chang, J. W. (2017). The effects of fusing 635 brainstorming and C-sketch methods on the creativity of industrial design. V M. Chang, N.-S. Chen, R. Huang, Kinshuk, D. G. Sampson in R. Vasiiu (ur.), *2017 IEEE 17th international conference on advanced learning technologies (ICALT 2017)* (str. 189–193). IEEE.
- Likar, B., Križaj, D. in Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Linsey, J. S. in Becker, B. (2011). Effectiveness of brainwriting techniques: Comparing nominal groups to real teams. V T. Taura in Y. Nagai (ur.), *Design creativity 2010* (str. 165–171). Springer.
- Litcanu, M., Prostean, O., Oros, C. in Mnerie, A. V. (2015). Brain-writing vs. brainstorming case study for power engineering education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 387–390.

- MacNaught, S. (25. 3. 2014a). *635 brainwriting: For content marketing ideas generation*. MacNaught Digital. <https://www.staceymacnaught.co.uk/635-brainwriting-method/>
- MacNaught, S. (6. 8. 2014b). *Generate 108 ideas in 30 minutes – 635 brainwriting*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/20140806121403-84959225-generate-108-ideas-in-30-minutes-635-brainwriting/>
- McClintock, J. (2. 8. 2016). *Solve problems better and faster with brainwriting*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/solve-problems-better-faster-brainwriting-janine-lombardi/>
- Meško, M. (2000). Nevihta možganov in zapisovanje idej. *Pedagoška obzorja*, 15(3-4), 179–192.
- Method 635. A tool to generate ideas and develop solutions*. (2. 9. 2018). One Day Design Challenge by Roca. <https://www.onedaydesignchallenge.net/en/journal/method-635>
- Michinov, N. (2012). Is electronic brainstorming or brainwriting the best way to improve creative performance in groups? An overlooked comparison of two idea-generation techniques. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E222–E243.
- Murman, C. (avgust 2017). *Brainwriting: The team hack to generating better ideas*. Agile Alliance. <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/brainwriting-the-team-hack-to-generating-better-ideas/>
- Pečjak, V. (1989). *Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Samozaložba.
- Pečjak, V. (2001). *Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja*. D. Sakan.
- Roco, M. (2004). *Emotional creativity and intelligence*. Polirom Publishing House.
- Rudy, L. J. (10. 9. 2023). *How to use brainwriting for rapid idea generation*. Envato Tuts+. <https://business.tutsplus.com/tutorials/how-to-use-brainwriting-for-rapid-idea-generation--cms-26451>
- Samuel, P. (5. 8. 2016). *A creativity technique that's better than brainstorming: Brainwriting 6-3-5*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/creativity-technique-thats-better-than-brainstorming-6-3-5-samuel/>
- Sari, E. K. in Fitrawati, F. (2018). Using 6-3-5 brainwriting in helping senior high school students doing brainstorming in writing process. *Journal of English Language Teaching*, 7(3), 531–537.
- Schroerer, B., Kain, A. in Lindemann, U. (2010). Supporting creativity in conceptual design: Method 635-extended. V D. Marjanović, M. Štorga, N. Pavković in N. Bojčetić (ur.), *DS 60: Proceedings of DESIGN 2010, the 11th international design conference, Dubrovnik, Croatia* (str. 591–600). Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, University of Zagreb, The Design Society, Glasgow.
- Shah, J. J., Vargas-Hernandez, N., Summers, J. D. in Kulkarni, S. (2001). Collaborative sketching (C-sketch) – An idea generation technique for engineering design. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 168–198.

- Tehnike ustvarjalnega mišljenja: Metoda 6-3-5.* (27. 12. 2015). Literarnica. <https://www.literarnica.si/2015/11/tehnike-ustvarjalnega-razmisljanja-brainwriting.html>
- Traut-Mattausch, E., Kerschreiter, R. in Burkhardt, C. (2015). Creative thinking. V M. Wastian, L. von Rosenstiel, M. A. West in I. Braumandl (ur.), *Applied psychology for project managers – A practitioner's guide to successful project management* (str. 249–266). Springer.
- VanGundy, A. B. (1984). Brain writing for new product ideas: An alternative to brainstorming. *Journal of Consumer Marketing*, 1(2), 67–74.
- Virdyna, N. K. (2016). Teaching writing skill by using brainwriting strategy. *OKA-RA: Jurnal Bahasa dan Sastra*, 10(1), 67–77.
- Visual Paradigm Online.* (b. d.). <https://online.visual-paradigm.com/>
- What is brainwriting?* (b. d.). t2informatik. <https://t2informatik.de/en/smartpedia/brainwriting/>
- Wilson, C. (16. 12. 2013). *Using brainwriting for rapid idea generation.* Smashing Magazine. <https://www.smashingmagazine.com/2013/12/using-brainwriting-for-rapid-idea-generation/>
- 6-3-5 brainwriting.* (b. d.). SAP AppHaus. <https://apphaus.sap.com/wp-content/uploads/sites/2/2021/06/635Brainwriting.pdf>

METHOD 6-3-5

Method 6-3-5 is a group method to encourage creative thinking. It represents the most well-known version of brainwriting, which serves as an alternative to brainstorming. The method is used to solve problems that are not overly narrow and closed. It helps to generate a large number of ideas in a short period of time and to specify them. The process involves the silent, written generation of ideas, which are then shared among group members, to encourage them to draw inspiration from these ideas for new ones. The name of the method reflects its structure, since the task of each of the six participants is to generate three ideas in five minutes and write them down on the worksheet. Participants then pass their worksheets to their neighbors. In the next round, each participant reads the ideas on the received worksheet and adds three new ideas, either by combining, modifying, or changing existing ideas, or by creating entirely new ones. The process takes six rounds, with each participant adding three ideas to every worksheet. This results in a total of 108 ideas in just 30 minutes.