

# INOVATIVNO VODENI SESTANKI ZA ČAS HITRIH SPREMEMB

V poslovnem svetu se pogosto srečujemo z izzivi, ki izvirajo iz tradicionalnega načina razmišljanja, še posebej pa se to odraža na sestankih. Brez jasne usmeritve in fokusa številni sestanki postanejo nekonstruktivni, kjer udeleženci skačejo od teme do teme, na koncu pa ne vedo, kaj so sploh dosegli. To je čista izguba časa in pogosto privede do frustracij ter zmanjšane produktivnosti.

MAG. JANJA MILIČ VELKAVERH

Ste že kdaj sedeli na kakšnem podobnem (nekonstruktivnem) sestanku:

- **Sestanki brez določenega cilja:** Pogosto se zgodi, da se sestanejo ljudje brez jasnega cilja ali določene naloge. Nema lokrat so sklicani tudi brez jasnega fokusa, tako da se udeleženci znajdejo za mizo in ne vedo točno, o čem bo tekla razprava, niti se niso imeli časa na sestanek pripraviti. Ste se kdaj sredi sestanka začeli spraševati, kaj pravzaprav počnete tam, ker se vas pravzaprav tematika sploh ne tiče, nimate česa pripomniti, niti tega od vas nihče ne pričakuje? No, to.

■ Z vzporednim izražanjem različnih vidikov razmišljanja, kot to predlaga metoda, se zmanjšujejo konflikti in povečuje sodelovanje.

- **Preveč poudarka na enih in istih posameznikih:** V tradicionalnem razmišljanju se pogosto poudarja boj za pravico in prevlado posameznikov. Sestanki postanejo priložnost za vsakogar, da pokaže svojo argumentacijsko moč, ne pa za konstruktivno reševanje problemov. Vsi poznamo koga, ki se na sestankih kar naprej oglašja, mar ne?

- **Pomanjkanje vključenosti vseh udeležencev:** Nekateri udeleženci morda ne sodelujejo aktivno ali se počutijo prezrte, sploh če so bolj introvertirane narave. A to ne pomeni, da nimajo dobrih in koristnih uvidov v razpravo. To pomanjkanje vključenosti zmanjšuje kreativnost in prispevek celotne skupine, kar vodi v površne razprave.
- **Odsotnost strukturiranosti razprave:** Tradicionalni pristop k razmišljanju pogosto vodi v pomanjkanje strukture na sestankih. Odvisno od namena sestanka je smiseln tudi nekoliko prilagojen vrstni red razprave. Če na primer rešujemo akutno kritično situacijo, bomo sestanek vodili popolnoma drugače, kot če bomo kreirali nove priložnosti za prihodnje leto. Pomembno je, da vodje sestankov poznajo različne oblike struktur za različne namene sestankov. Brez jasnih smernic se pogovor razvija kaotično, kar otežuje doseganje konkretnih rezultatov.
- **Preveč nepotrebnih razprav:** Na tradicionalnih sestankih se pogosto izgubljam v nepotrebnih razpravah, ki odvrtajo pozornost od glavnega cilja. Skačemo od teme do teme, od predloga do kritike predloga, od dejstev do osebnih mnenj, kar vodi izgubo energije ter zapravljamo nepotrebno časa. Posledično se pogovor razvija brez jasnega fokusa, kar vodi v nesmiselne in nekonstruktivne debate. Z bolj urejenim,

sistematičnim pristopom vodenja sestankov lahko kaotičnost razprave spremenimo v kratek, jasen in učinkovit sestanek, ki da konkretne rezultate.

■ Tradicionalne metode niso več dovolj, zato se moramo ozreti po inovativnih pristopih, kot je na primer metoda Šest klobukov razmišljanja, ki jo je razvil Edward de Bono. Šest klobukov simbolizira različne vidike razmišljanja.

- **Odhod s sestanka brez jasnih sklepov:** V več primerih se udeleženci sestanka razidemo brez jasnih sklepov ali končnih odločitev. Pomanjkanje zaključkov vodi v zmedo in neučinkovitost, saj udeleženci niso usmerjeni k skupnemu cilju ali nalogam po sestanku. Taki sestanki so čista izguba časa. A ne samo to, negativno vplivajo tudi na delovno moralo, odnose in zavzetost zaposlenih. Pravzaprav s tako vodenimi sestanki krepimo apatičnost zaposlenih. Si res tega želimo?



### Hitro spreminjajoče se poslovno okolje zahteva bolj učinkovite sestanke

Glavni razlog za tako nekonstruktivne sestanke se skriva v tradicionalnem načinu razmišljanja, ki se ni dosti spremenil že zadnjih nekaj stoletij (ali še dlje). Prej, ko je bil svet še relativno stabilen in so ideje in koncepti živeli dlje časa, nam je tak način omogočal, da smo se lahko zanesli na ustaljene načine razmišljanja.

Tradicionalni način razmišljanja ima korenine še v starogrškem principu argumentiranega in kritičnega razmišljanja. V družinskih razpravah, poslovnih pogovorih, na sodiščih in skupščinah se nenehno merimo, kdo ima bolj prav in čigava stališča bodo obveljala. Temelji na sistemu razmišljanja, ki so ga uvedli stari grški misleci, kot so Sokrat, Platon in Aristotel. Na principu »Pro et contra«. Pravzaprav bi tradicionalni način razmišljanja lahko poenostavljeno označili kar za »kulturo prepiranja«.

Toda v današnjem hitro spreminjajočem se svetu se soočamo z nenehnimi potrebami po novih alternativah.

### Z uvajanjem metode Šest klobukov razmišljanja tim doseže večjo učinkovitost delovanja ter boljše rezultate, izboljša komunikacijo, poveča inovativnost ter razvije trdno skupinsko dinamiko.

Mar ne bi bilo bolj konstruktivno, če bi vsi razmišljali v isto smer? In se pri tem spodbujali in komplementarno dopolnjevali, tako kot to tudi sicer velja za timski način delovanja? Ne nazadnje številne študije dokazujejo, da je prav agilen timski pristop najbolje prilagojen učinkovitemu delovanju v času hitrih sprememb, ki zahteva hitro prilagajanje ter inovativno, proaktivno držo.

V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je ključno razvijati nove

metode razmišljanja, ki omogočajo bolj sistematično in učinkovito vodenje sestankov, ljudi ter projektov. Tradicionalne metode niso več dovolj, zato se moramo ozreti po inovativnih pristopih, kot je na primer metoda Šest klobukov razmišljanja, ki jo je razvil Edward de Bono.

### Šestih klobukov razmišljanja za konstruktivno in učinkovito vodenje sestankov

Metoda Šestih klobukov razmišljanja temelji na konceptu vzporednega razmišljanja, kjer posamezniki izražajo svoje misli vzporedno z mislimi drugih v skupini, brez nepotrebnega nasprotovanja in napadanja.

De Bono je namreč sistematiziral šest različnih načinov razmišljanja in jih poimenoval s šestimi različnimi barvami za lažje razumevanje. Pravzaprav je oblikoval šest barv klobukov razmišljanja, saj imajo Angleži simpatično frazo »Put your thinking cap on«, kar v dobesednem prevodu pomeni: Nadani si razmišljujoč klobuk, v prenesenem pomenu pa: »Razmisli o tem«.

Šest klobukov simbolizira različne vidike razmišljanja:

- **Z modrim klobukom** celoten proces razmišljanja na začetku načrtujemo, vmes nadziramo in ga na koncu povzamemo v zaključek.
- **Z rdečim klobukom** damo prostor izrazito subjektivnim pogledom, čustvom in intuiciji.
- **Z belim klobukom** nanizamo dejstva in podatke, popolnoma nevtralnoma.
- **Z rumenim klobukom** se osredotočimo le na prednosti in koristi, ki jih lahko izvlečemo iz zadeve.
- **S črnim klobukom** preverimo tveganja in morebitne nevarnosti.
- **Z zelenim klobukom** pa generiramo nove ideje, koncepte in dodatne možnosti, ki jih lahko nadgradimo še s tehnikami za razmišljanje izven okvirjev.

**Namesto kaotičnega razmišljanja, kjer se različni načini razmišljanja prepletajo in nesistematično preskakujejo, metoda Šest klobukov omogoča, da se vsi v skupini hkrati posvetimo posameznim vidikom razmisleka, enega za drugim.**

Metoda Šest klobukov tako omogoča, namesto kaotičnega razmišljanja, kjer se različni načini razmišljanja prepletajo in nesistematično preskakujejo, da se vsi v skupini hkrati posvetimo posameznim vidikom razmisleka, enega za drugim. Kot pri barvnem tiskanju, kjer vsako barvo tiskamo posebej, ta metoda omogoča celovit vpogled po končanem procesu razmišljanja.

**Uporaba 6 klobukov razmišljanja v poslovnem okolju**

Namesto tradicionalnega konfliktnega načina razmišljanja, ta pristop razmišljanja po metodi Šestih klobukov spodbuja konstruktivno razpravo in sodelovanje.

**Kot pri barvnem tiskanju, kjer vsako barvo tiskamo posebej, metoda Šest klobukov omogoča celovit vpogled po končanem procesu razmišljanja.**

Kako lahko ta metoda izboljša vsakdanje poslovanje v podjetjih? Prednosti so večplastne:

- **Dvig učinkovitosti sestankov:** Z usmerjanjem razmišljanja vseh sodelujočih na sestanku hkrati v isto smer razmišljanja, z jasnim, vnaprej oblikovanim fokusom, poznanimi vsem udeležencem sestanka, ter po vnaprej načrtovanem vrstnem redu klobukov, postanejo sestanki bolj fokusirani, produktivni in kreativni. V krajšem času dosežemo konstruktiven rezultat, ne da bi se udeleženci na sestanku »prerekali«, kdo ima prav in kdo ne.
- **Reševanjem problemov:** Črni klobuk za razmišljanje o tveganjih in nevarnostih je seveda še kako koristen za reševanje problemov, vendar če začnemo sestanek z njim, ne da bi predhodno najprej zbrali dejstva, se usmerili v iskanje možnih rešitev, pozitivne vidike ter definirali največjo težavo, zagotovo ne bomo v kratkem času prišli do najboljših rešitev. Hitro in fokusirano iskanje problemov zahteva nekoliko drugačen vrstni red vodenja sestanka.
- **Generiranje idej:** Z zelenim klobukom spodbujamo ustvarjalnost, kar vodi do generiranja novih svežih idej kot odziv na priložnosti. A žal ljudje ne znamo kar tako na ukaz kreativno razmišljati. Naš ustvarjalni duh pride bolj do izraza, če smo predhodno ustrezno stimulirani. Če želimo priti do bolj prebojnih idej, je še bolj kot metoda Šestih klobukov razmišlja, za to uporabna de Bonova metoda lateralnega razmišljanja. Prava bližnjica do generiranja »Out of the Box« idej.
- **Bolj povezani in zavzeti timi:** Z uvajanjem metode Šest klobukov razmišljanja tim doseže večjo učinkovitost delovanja ter boljše rezultate, izboljša komunikacijo,

poveča inovativnost ter razvije trdno skupinsko dinamiko. Nič več vlečenja vsak v svojo smer ter preigravanja igre moči. Odlična metoda, ki zna iz timskega dela in sodelovanja potegniti učinek sinergije povezanega in usklajenega delovanja članov tima, povezanih preko skupnega fokusa in cilja.

**Naj vaš tim postane še bolj povezan in zavzet**

Metoda Šest klobukov razmišljanja se izkaže kot praktično orodje za poslovne vodje, ki želijo dvigniti ustvarjalnost, inovativnost in agilnost v svojem podjetju.

Timi, ki uvedejo metodo Šest klobukov razmišljanja v svoje timske delovanje, pridobijo naslednje koristi:

- **Celovito razmišljanje z različnih vidikov:** Metoda omogoča raznolikost razmišljanja tako, da ločuje različne vidike in načine razmišljanja. Vsak klobuk v metodi predstavlja drugačen vidik razmišljanja. Tako se izognemo površinskemu razpravljanju in spodbujamo globlje razumevanje problema. To spodbuja člane tima, da pristopijo k problemu z različnih perspektiv, kar lahko privede do boljših in celovitih rešitev ter k bolj premišljenim odločitvam.

**Pomanjkanje zaključkov vodi v zmedo in neučinkovitost, saj udeleženci niso usmerjeni k skupnemu cilju ali nalogam po sestanku. Taki sestanki so čista izguba časa.**

- **Izboljšano sodelovanje z manj konflikti:** Z vzporednim izražanjem različnih vidikov razmišljanja, kot to predlaga metoda, se zmanjšujejo konflikti in povečuje sodelovanje. Vsak član lahko prispeva k razpravi brez strahu pred kritiko ali napadi. Ker metoda spodbuja spoštljivo in konstruktivno izražanje različnih mnenj, se konflikti zmanjšujejo. Namesto, da bi se člani borili za svoj prav, se osredotočijo na iskanje najboljših rešitev za skupno dobro.

• **Zagotovitev vključenosti, vidnosti in slišnosti vseh članov tima:**

Metoda omogoča, da vsak član tima aktivno sodeluje in prispeva. S tem se zagotovi, da nihče ni prezrt, kar povečuje stopnjo angažiranosti in pripadnosti timu. Metoda Šestih klobukov razmišljanja prisega na dvofazni pristop. V prvem ima vsak na voljo krajši čas za individualni razmislek v tišini, ne da bi kdo posegal v tok našega mišljenja, nato pa soočanje pogledov vseh članov skupine. Pri tem se skrbno upošteva enakomerna vključenost, da ne bi bolj glasni posamezni preglasili ostalih, bolj introvertiranih in umirjenih.

• **Povečana inovativnost v timu:**

Metoda šestih klobukov razmišljanja vodi člane tima po določenem zaporedju klobukov do generiranja veliko novih idej v krajšem času. Ključni element inovativnosti in kreativnosti je, da najprej naberemo čim več različnih idej, šele v naslednji fazi med njimi izberemo najbolj perspektivne, za nadaljnjo obdelavo. Na bolj tradicionalnih sestankih fazo generiranja idej kar opustimo in se začnemo ukvarjati s preučevanjem

prednosti in slabosti že kar prve ideje, ki jo nekdo navrže. S tem ustavimo kreativne ideje ter zavremo kreativnost.

■ **Metoda šestih klobukov razmišljanja vodi člane tima po določenem zaporedju klobukov do generiranja veliko novih idej v krajšem času.**

• **Bolj jasni sklepi in zadolžitve vsakega člana po sestanku:**

Z uporabo modrega klobuka na koncu procesa razmišljanja oblikujemo jasne sklepe. A sklep še ne zagotavlja izvedbe. Pomembno je, da vsak sklep opremimo še z nosilcem – članom, ki bo poskrbel za realizacijo sklepa. Pri metodi Šestih klobukov razmišljanja se spodbuja osebno prevzemanje odgovornosti na način, da se člani sami javijo za prevzem

odgovornosti, za realizacijo posameznega sklepa. Nalogo in cilje, ki jih sami prevzamemo, tudi bolj zavzeto izvedemo. Predvsem pa z jasno oblikovanimi sklepi na koncu sestanka nikoli več ne bomo s sestanka odšli, ne da bi vedeli, kaj smo se sploh dogovorili.

Podjetja in kolektivi, ki bodo želeli biti bolj konkurenčni in bolje opremljeni za dinamične zahteve časa hitrih sprememb, morajo resno razmisliti o vpeljavi inovativnih metod razmišljanja. Ena takih je metoda Šest klobukov razmišljanja. Zagotavlja sistematičen pristop k razmišljanju in sodelovanju, omogoča okrepitev raznolikosti idej, zmanjšanje konfliktov ter pospeševanje procesov odločanja. Licencirano usposabljanje je do nedavnega v Sloveniji izvajala le Nastja Mulej, od leta 2024 naprej pa ga v Sloveniji izvaja več usposobljenih mednarodno licenciranih trenerk, med njimi tudi avtorica tega prispevka. Odločitev je seveda vaša. Boste vztrajali pri zastarelih nekonstruktivnih metodah, ali pa se boste opremili z novimi orodji razmišljanja in vodenja sestankov, prilagojenih zahtevam novega časa.