

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**UPORABA TEHNIKE ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA V PRAKSI  
ORGANIZACIJ**

Ljubljana, september 2011

SIMONA KRIŽANEC

## **IZJAVA**

Študentka Simona Križanec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.09.2011

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MIŠLJENJE IN TEHNIKE USTVARJALNEGA RAZMIŠLJANJA</b> .....	<b>2</b>
1.1 RAZMIŠLJANJE IN INTELIGENCA.....	2
1.2 DELITEV MIŠLJENJA.....	2
1.3 TEHNIKE USTVARJALNEGA RAZMIŠLJANJA IN NJIHOVA UPORABA.....	3
1.3.1 BRAINSTORMING – »NEVIHTA MOŽGANOV«.....	4
1.3.2 BRAINWRITING POOL – ZAPISOVANJE MISLI .....	5
1.3.3 RAZPRAVA 66.....	5
1.3.4 METODA 635.....	5
1.3.5 METODA SIL.....	6
1.3.6 PERSONIFIKACIJA.....	6
1.3.7 METAFORE.....	6
1.3.8 LISTA OZNAK.....	6
1.3.9 SINTETIKA .....	7
1.3.10 METODA DELFI.....	7
<b>2 TEHNIKA ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA</b> .....	<b>8</b>
2.1 PREDSTAVITEV KLOBUKOV .....	9
2.1.1 BELI KLOBUK .....	9
2.1.2 RDEČI KLOBUK .....	10
2.1.3 ČRNI KLOBUK.....	12
2.1.4 RUMENI KLOBUK .....	12
2.1.5 ZELENI KLOBUK .....	14
2.1.6 MODRI KLOBUK.....	15
2.2 UPORABA KLOBUKOV IN PREDNOSTI METODE.....	16
<b>3 ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA V PRAKSI</b> .....	<b>17</b>
3.1 PODJETJE BOEING.....	17
3.2 PODJETJE PITTSBURGH PLATE GLASS .....	19
<b>SKLEP</b> .....	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>22</b>

## **KAZALO SLIK**

SLIKA 1: ŠEST BARVNIH KLOBUKOV IN NJHOVI POMENI .....	9
SLIKA 2: SIMBOLNI PRIKAZ KLOBUKOV .....	16

## UVOD

Mišljenje, najvišja umska dejavnost v človekovi zavesti, je del vsakega procesa našega vsakdanjika, s tem pa tudi del osebnostnega razvoja. Ta je izrazitejši v primeru sposobnosti uporabe različnih načinov razmišljanja in višje stopnje inteligence, ki se v posameznih življenjskih obdobjih razvija različno. Od tega je odvisna tudi človekova sposobnost razumevanja, preučevanja, ukrepanja, ki so ji veliko pozornost namenjali že grški veliki filozofi.

Novodobni mislec, avtor številnih knjig, Edward de Bono, postavlja na področju mišljenja, nove mejnike. Njegove tehnike mišljenja resda zahtevajo visoko mero kreativnosti (od tod tudi ime kreativno mišljenje), a visoka mera kreativnosti prinaša visoko število ponujenih možnosti in odgovorov na probleme. Kreativnost je po njegovem mnenju namreč možno opredeliti kot obnašanje informacij v lastnem informacijskem sistemu posameznika, ki naj bi bil organiziran enako kot nevronska mreža v človekovih možganih. Tovrstno razumevanje mišljenja daje možnost učenja de Bonovih tehnik mišljenja, ko po njegovem prepričanju predstavlja večino, ki jo je mogoče osvojiti.

Osvojitve de Bonovih tehnik mišljenja pa odpira neskončne možnosti njihove uporabe v praksi, tudi v managementu. S pomočjo teh tehnik je, kot dokazujejo številni, možno marsikateri nerešljivi problem rešiti ali ga celo spremeniti v poslovno priložnost. To dejstvo nudi zadosten dokaz zanimivosti in željo po podrobnem pregledu tehnik, ki spreminjajo tok poslovanja številnih podjetij. Namen tega diplomskega dela je torej pokazati bralcu in managerjem tehnike in oblike mišljenja, ki so se razvile v preteklosti in tistih, ki jih je oblikoval Edward de Bono, predvsem pa spoznati primere uporabe njegovih tehnik v poslovnem svetu.

Razvoj tehnik ustvarjalnega mišljenja, ki so bile v uporabi pred prihodom de Bonovih metod, je sooblikoval razvoj podjetij v preteklosti, saj so se z uporabo teh spreminjali načini razmišljanja v podjetjih, ponekod celo novi poslovni modeli. Novi načini razmišljanja so vsekakor pripomogli k boljšemu načinu vodenja podjetij, kar dokazuje rast in uspešnost številnih podjetij v svetu. Glede na vsesplošno uporabno vrednost teh tehnik, gre v ta namen podrobno pregledati tudi tehnike ustvarjalnega mišljenja Edwarda de Bona, predvsem pa izkazujočo vrednost teh v poslovnem svetu, kar predstavlja cilj diplomskega dela. S pregledom poslovnih praks ene izmed de Bonovih tehnik razmišljanja po teoretični analizi ugotavljam njihovo uporabno vrednost.

Struktura diplomskega dela poleg uvodnega dela in sklepa zajema tri poglavja. V prvem poglavju z opredelitvijo razmišljanja in inteligence, delitve mišljenja ter pregledom tehnik ustvarjalnega razmišljanja in njihove uporabe opredeljujem vrednost tehnik mišljenja, ki so se uveljavila pred de Bonovimi tehnikami mišljenja. V drugem delu sledi podroben opis tehnike Šest klobukov mišljenja, predstavitev vsakega izmed klobukov ter njihovo simbolno uporabo. V nadaljevanju z analizo prednosti omenjene metode prikazujem uporabo v praksi in odpiram možnosti za ustvarjanje lastne presoje upravičenosti uporabe metode za izboljšanje poslovnih

procesov. Diplomsko delo se konča s sklepnim poglavjem, ki prikazuje oceno smiselnosti uporabe omenjenih metod.

# **1 MIŠLJENJE IN TEHNIKE USTVARJALNEGA RAZMIŠLJANJA**

## **1.1 RAZMIŠLJANJE IN INTELIGENCA**

Vsi procesi, ki potekajo v delovnem spominu, se opredeljujejo kot mišljenje. De Bono (1992) označuje mišljenje kot veččino, s katero se inteligenca odziva na izkustvo, in jo je možno izboljšati z dobršno mero vaje ter motivacije (tako kot vožnjo avtomobila). Torej, vsak posameznik lahko svoje mišljenje sprejema tako kot je, ali pa ga oplemeniti s pomočjo številnih tehnik ustvarjalnega razmišljanja. Mišljenje, ki je običajno čustveno, mora biti tudi samozavestno. Samozavesten mislec, ki ni nujno, da razmišlja dobro, na mišljenje gleda kot na operativno veččino, sprejema mnenja drugih, svoje mišljenje pa želi izboljševati z novimi idejami (de Bono, 1992). Zanj je mišljenje načrtovan proces, ki prav tako vključuje priznavanje lastnih napak.

Inteligentnost je osnovna človekova sposobnost, s katero posameznik misli razumno, ravna smotno in učinkovito obravnava svoje okolje (Lipičnik & Možina, 1993). Pogačnik (1995) opredeljuje inteligentnost kot sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov. Del inteligence so tudi geni, ki jih ni možno spremeniti, lahko pa se nadgrajuje veččina mišljenja, s katero se inteligenca uporablja. Inteligenca sama po sebi ni dovolj, prav tako ni neposredne povezave med inteligentnostjo in kreativnostjo (Petkovšek Štakul, 2010). Ni zagotovljeno, da bodo visoko inteligentni ljudje razmišljali učinkovito. Lahko se izkažejo kot zelo slabi misleci. Tak pojav de Bono (1992) imenuje »inteligentna past«, v katero lahko padejo, če želijo vsako stališče podkrepiti z logičnimi in utemeljenimi dokazi, pri prepogostem izpostavljanju svojega ega in prepričanjem, da imajo le oni vedno prav, kadar prehitro sklepajo ter dajejo prednost reaktivnemu tipu mišljenja, zaradi velike količine osvojenega gradiva (gre za tako imenovani »Everestov učinek«).

## **1.2 DELITEV MIŠLJENJA**

Poznanih je več vrst mišljenja: realistično, avtistično, konkretno, abstraktno, intuitivno, induktivno, deduktivno in druge. Glede na usmerjenost miselnih vsebin pa se mišljenje deli na konvergentno in divergentno.

Konvergentno mišljenje je usmerjeno k iskanju ene same (najboljše) rešitve nekega problema. Problem se za boljše razumevanje razčleni na manjše dele, nato pa se ga sestavi nazaj v celoto (podobno kot sestavljanje). Na konvergentnem mišljenju temeljijo diagnoze bolezni, testi inteligentnosti in znanja ter reševanje rebusov, križank, kvizov (Srića, 1999). Človeški možgani so namreč narejeni tako, da delujejo v skladu z vzorci in rutino, vendar pa je razmišljanje spretnost, ki jo lahko razvije vsak (Šket, 2010). Nasprotje konvergentnemu predstavlja divergentno mišljenje, ki pa je usmerjeno k iskanju čim večjega števila novih idej in rešitev. Po mnenju Mayerja (1991) je za to mišljenje značilna prožnost, ki se odraža v kvaliteti idej,

tekočnost, ki jo kaže število idej v omejenem času, ter izvirnost, ki jo prikazujejo inovativne ideje. Pri veliki večini ljudi je mišljenje konvergentno, rutinsko in ne ustvarjalno. Glavni vzrok za to pa se nahaja predvsem v vzgoji in vplivu okolice na vsakega posameznika.

Mišljenje se deli tudi na vertikalno in lateralno, ki ga je uvedel znani mislec Edward de Bono. Mayer (1991) trdi, da je vertikalno mišljenje le lastnost konvergentnega mišljenja, lateralno mišljenje pa lastnost divergentnega, in nista posebni obliki samega mišljenja. Vertikalno mišljenje poteka k enemu cilju. Gre na neke vrste zavesten nadzor misli, ki sledijo le eni poti. Zapleten problem se razstavi na več delov, nato pa se ga rešuje postopoma po korakih. Proces je lahko dolgotrajen in naporen, vendar zelo učinkovit, če so problemi dobro strukturirani (Srića, 1999). Vertikalno mišljenje, tudi tradicionalno, logično, posledično, matematično, aristotelsko, je dolgo časa veljalo kot edina učinkovita oblika mišljenja, zlasti v znanstvene namene (de Bono, 1973). Lateralno mišljenje je po trditvah de Bona (2006) generativno, verjetnostno, razmišljanje izven običajnih poti, koraki do rešitev niso nujno zaporedni in ni zagotovljeno, da tako razmišljanje vedno privede do nekega odgovora. Poznane so štiri tehnike lateralnega razmišljanja: povzetek koncepta, področni in namenski fokus, spodbijanje ter naključna beseda. Za razliko od vertikalnega razmišljanja, kjer je ključnega pomena osredotočenost in izločanje vsega, kar ni bistveno, je pri razmišljanju dobrodošla vsaka naključna sprememba, tudi provokativna. Lateralni mislec je sproščen, svoboden, poln asociacij, ne prenese pa nadzora in prepovedi. Pri lateralnem razmišljanju, ki je iracionalno, se ne uporablja informacij zaradi njih samih, ampak na izzivalen način, da povzročijo spremembo vzorca (de Bono, 2006). Včasih so trdili, da je ustvarjalnost odvisna le od talenta, vendar to ne drži. Za ustvarjalno razmišljanje je zelo pomembna motivacija, disciplina ter pravilno ravnotežje vertikalnega (konvergentnega) in lateralnega (divergentnega) mišljenja.

### **1.3 TEHNIKE USTVARJALNEGA RAZMIŠLJANJA IN NJIHOVA UPORABA**

Tehnike ustvarjalnega razmišljanja so metode, ki uporabniku pomagajo pri produciranju idej in rešitev. Cilj ustvarjalnih metod je pri mislecu spodbuditi um in duha, ki pričneta iskati rešitve problemov tam, kjer jih po navadi nihče ne išče (Srića, 1999). Tehnike mišljenja se lahko uporabljajo kot individualne ali kot skupinske. Pri individualnih metodah ni potrebno čakati na druge, saj jih mislec uporabi, kadarkoli želi. Tako ni odvisen od drugih, nima predsodkov, pa tudi lažje se prilagodi določeni nalogi sam, kot celotna skupina. Pri ustvarjalnem skupinskem mišljenju se ne izpostavlja, kdo se s kom ne strinja in kdo imam do koga negativen odnos. Pomembno je le, da udeleženci drug pri drugem asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve (Lipičnik, 1998). Pri skupinskih kreativnih tehnikah udeleženci producirajo veliko večje število idej, kot jih lahko mislec sam doseže pri individualni tehniki. Ustvarjalnost je torej takrat večja, najboljše ideje pa so velikokrat posledica sodelovanja in medsebojnega vplivanja ljudi (Srića, 1999). Lipičnik (1991) meni, da je sprejemanje skupinskih odločitev običajno odvisno od narave naloge, stopnje njene težavnosti, časa reševanja in drugih dejavnikov.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja se delijo tudi na analitične in holistične oziroma celostne. Razlika med obema je v tem, da se pri analitičnih tehnikah najprej sestavijo možne rešitve, ki se

jih nato preveri s kriteriji ustreznosti, pri celostnih tehnikah pa se najprej določijo kriteriji, ki privedejo do rešitve (Pečjak, 2001). Celostnih tehnik je več kot analitičnih, slednje pa veljajo za dosti manj ustvarjalne. Metode ustvarjalnega mišljenja ne učijo produciranja idej, ampak pri mislecu le sprožijo ustvarjalnost, ki jo že ima v sebi, vendar je ne zna sprostiti (Pečjak, 2001). Metode se lahko uspešno uporabljajo v podjetjih, znanstvenih, izobraževalnih in medicinskih ustanovah, v sodobnem managementu, pri vsakdanjem življenju in delu. Izbira posamezne tehnike je odvisen od velikosti skupin, tipa in širine problema ter funkcije uporabe določene metode.

Metod ustvarjalnega razmišljanja je izredno veliko, nekatere so že stare, druge novejšje. Poznane tehnike so: nevihta možganov, zapisovanje misli, solo nevihta, obrnjena nevihta, metoda asociacij, prisilne povezave, tehnika vprašanj, metoda metafor, razprava 66, metoda 365, lista oznak, morfološka analiza, obračanje problema, delfi, lotosov cvet, uporaba risanja, uporaba predstav, ribja kost, metoda SIL, personifikacija, misli vzorci, lateralno mišljenje, nevrolingvistično programiranje, pro in kontra, bionika, sinektika, metoda DO IT, šest klobukov razmišljanja, nominalna skupinska tehnika, in še mnogo drugih. V nadaljevanju pa je na kratko opisanih le nekaj tehnik, tistih, ki so v svetu najpogostejše.

### 1.3.1 BRAINSTORMING – »NEVIHTA MOŽGANOV«

Največkrat uporabljena, svetovno razširjena metoda kreativnega razmišljanja je brainstorming oziroma tako imenovana »nevihta možganov«. Metoda, katere avtor je ameriški psiholog Alex F. Osborn, je uporabna že od leta 1930 in je osnova za večino kasnejših tehnik mišljenja. Je metoda skupinskega reševanja problemov, ki temelji na prepričanju, da je potrebno idejam, ki jih imajo ljudje v svojih mislih, pustiti prosto pot in odstraniti prepreke, ki onemogočajo njihovo predstavitev (Lipičnik, 1998).

Metoda je preprosta in praktična, zato je primerna tako za obsežne kot tudi za manjše strokovne probleme (Srića, 1999). Klasična nevihta idej običajno poteka v skupini oseb z heterogenimi in homogenimi znanji, pa tudi posameznikov, ki nimajo posebnega znanja s področja bodoče razprave. Običajno so ravno ti posamezniki nosilci najbolj nepričakovanih idej. Preden se prične skupinski brainstorming, vodja najprej predstavi vprašanje razprave oziroma problem, ki mora biti vsakemu jasen. Statistika kaže, da se po tridesetih minutah število idej mislecev močno zniža. Po zaključku generiranja idej sledi preverjanje oziroma ocenitev idej ter, po tehtnem premisleku, izbira najboljše ali najboljših za implementacijo. Skupina se torej sestane dvakrat, prvič za produciranje idej in drugič za kritiziranje le-teh (Pečjak, 2001). Slabost nevihte možganov je nedoločen časovni okvir in število sodelujočih.

Obratna različica nevihte možganov je tako imenovani inverzni brainstorming ali »obrnjena nevihta«. Izhaja od idej k vprašanjem in je najbolj uporabna pri vrednotenju predlogov navadnega brainstorminga (Srića, 1999). S to tehniko se, namesto iskanja rešitev, iščejo načini, da do problema sploh nebi prišlo (Kreativna šola, 2011). Po mnenju Pečjaka (2001) je obrnjena nevihta zelo dobra dopolnitev nevihte možganov, saj z njo odkrivamo posledice, podrobnosti izdelave in okoliščine, ki botrujejo neki ideji. V praksi se uporablja tudi solo nevihta, ki temelji



na individualni tehniki, podobno kot na primer metoda metafor ali pa tehnika asociacij. Posameznik ni vezan na skupino in na mnenje drugih ter ni pod stresom, zaradi nastopa pred sodelujočimi, kar so prednosti solo nevihte.

### 1.3.2 BRAINWRITING POOL – ZAPISOVANJE MISLI

Pri tako imenovani pisni nevihti idej udeleženci svoje misli zapisujejo. Metoda je primerna za reševanje ne preveč ozkih in zaprtih problemov. Na sredini mize so listki (imenovani *pool*), na katere vsak uporabnik te tehnike napiše svojo zamisel. Listki krožijo in se dopolnjujejo z novimi idejami. Metoda običajno traja toliko časa, dokler so sodelujoči sposobni generiranja idej, cilj pa je seveda dobiti čim več dobrih zamisli.

Rezultat te tehnike je, v primerjavi z nevihto možganov, večje število novih idej, Srića (1999) pa zagovarja tudi ostale prednosti metode brainwriting pool, kot so: uporabnost v manjših skupinah (od štiri do osem udeležencev), pri katerih je zaželena heterogena sestava, ni neposrednega vpliva na med udeleženci, veliko idej v kratkem času (običajno ima vsak mislec pri sebi listek približno pet minut) in če je potrebno, tudi njihova ustna dopolnitev k ideji. Metoda je še zlasti primerna za tiste, ki se nočejo s svojimi zamislami javno izpostaviti ali pa niso gostobesedni.

Tako kot pri brainstormingu se tudi tukaj vse zamisli najprej zapišejo in, po končani fazi nastajanja idej, ovrednotijo. Sledi izbira in izpolnitev najboljše. Pri tej tehniki je motivacija udeležencev velika, metoda pa napol anonimna.

### 1.3.3 RAZPRAVA 66

Tehnika Philips 66 (razpravo 66 so namreč razvili v Philipsu) je posebna metoda klasičnega brainstorminga, ki se uporablja za pridobitev odgovorov na nekoliko lažja vprašanja. Je nekakšna skrajšana oblika nevihte možganov, njena uporaba pa je najbolj primerna takrat, ko ni časa za dolgotrajno spodbujanje in ocenjevanje idej. Za iskanje zamisli je vnaprej določen čas in število udeležencev. Sestavijo se skupine po šest oseb, vsaka skupina pa po principu klasične nevihte možganov išče rešitve natanko šest minut (Lipičnik & Možina, 1993). Nato sledi plenum, na katerem predstavniki skupin predstavijo in diskutirajo o predlaganih rešitvah. Po končani debati se nadaljuje šest minutno skupinsko delo, kjer skušajo rešitve izpopolniti, nato pa jih zopet predstavijo v okviru plenuma. Krog razprave 66 poteka toliko časa, dokler se ne izbere najboljših rešitev.

### 1.3.4 METODA 635

Metoda 635 je še ena tehnika, pri kateri se ideje zapisujejo. Skupino sestavlja šest udeležencev, od katerih ima vsak za navedbo treh idej pet minut časa. Sodelujoči sedijo v krogu in po preteku časa vsak svoj listek poda naprej k sosedu. Udeleženec sosedove zamisli prebere, doda nove tri ideje in po petih minutah listek zopet poda naprej v smeri urinega kazalca. Rezultat te hitre metode je sto osem idej v roku tridesetih minut.

### 1.3.5 METODA SIL

Metoda SIL zahteva obvezno združevanje idej in je primerna za multidimenzionalna vprašanja (Lipičnik, 1998). Prvi in drugi mislec te tehnike najdeta vsak svojo rešitev za neko težavo, jo razložita in združita v skupno rešitev. K tej rešitvi se pridruži tretji mislec in svojo, novo rešitev spoji z rešitvijo prvih dveh udeležencev metode. Nato se pridruži četrti mislec (kasneje peti, šesti,...) z rešitvijo in jo združi z nazadnje sprejetim skupnim izidom. Potek metode SIL poteka toliko časa, dokler njeni udeleženci niso z rešitvijo popolnoma zadovoljni.

### 1.3.6 PERSONIFIKACIJA

Ena izmed najstarejših metod kreativnega mišljenja je tehnika igranja vlog. Gre za individualno metodo, pri kateri se mislec (iskalec rešitve) postavi v položaj, s katerega skuša na predmete, pojave ali osebe gledati z drugačnega stalšča oziroma z drugega zornega kota.

Obstaja veliko različic uporabe te tehnike, Srića (1999) pa navaja kar nekaj ciljev, ki jih je moč doseči z uspešno rabe personifikacije: dobra razumljivost problemov in ustvarjanje novih idej za izboljšanje dela, priprava na kreativno opravljanje dela in zaznavanje potencialnih problemov pri delu, priprava dobrih, kvalitetnih odgovorov na določene poteze »nasprotnikov«, priprava kreativnih odgovorov na morebitne prihodnje problemske situacije, oblikovanje reševalnih poti strateškega problema, ipd.

### 1.3.7 METAFORE

Metafore se uvrščajo med individualne tehnike ustvarjalnega mišljenja. So besedne analogije, ki uporabniku pomagajo izraziti misli, katere je sicer zelo težko izraziti (Pečjak, 2001). Obstaja močna povezanost med kreativnostjo in metaforičnostjo, saj metafore predstavljajo dober način za kreiranje nešteti povezav med idejami in izmišljenim predlogi. Analiza s pomočjo metafor kot tehnika ustvarjanja idej in doseganja dobrih rezultatov odpira neskončne možnosti (Srića, 1999).

### 1.3.8 LISTA OZNAK

Še ena izmed najpogostejših metod razmišljanja je lista oznak oziroma lista atributov, katere avtor je ameriški psiholog Robert Crawford. Gre za individualno tehniko pridobivanja zamisli (lahko se uporablja tudi v manjših skupinah), ki je zaradi svoje enostavnosti lahko velikokrat tudi uvertura v druge tehnike mišljenja. Ta metoda je najbolj primerna pri napol odprtih vprašanjih oziroma problemih, pa tudi pri ostalih težavah, na primer tehničnih, zdravstvenih, šolskih, znanstvenih.

Lista oznak, ki je odlična za urjenje ustvarjalnosti, je sestavljena iz naslednjih petih faz: opredelitev problema, sestava seznama lastnosti in funkcij, opredelitev potencialnih sprememb pri vsaki lastnosti, izdelava tabel z oznakami ter zadnja, izbor in ocenitev pomembnih sprememb (Pečjak, 2001). Iz tehnike liste oznak se je kasneje razvila njej zelo sorodna metoda, imenovana morfološka analiza, ki jo prav tako uporablja individualno ali v manjših skupinah.

Od liste oznak se morfološka analiza razlikuje po še bolj razčlenjenih komponentah, njena največja prednost pa je v ogromnem številu idej v relativno kratkem času. Ta tehnika ponuja le ideje, ne pa končnih rešitev, katere se pridobi zgolj z empiričnim preverjanjem (Pečjak, 2001).

### 1.3.9 SINTETIKA

Ena izmed zelo razširjenih metod ustvarjalnega mišljenja je *sinektika*, s katero se lahko povezuje različne misli in ideje. Številna svetovno znana podjetja, kot so Whirpool, General Motors, Johnson & Johnson, in podobna, so uporabljala to precej zahtevno, vendar tudi zelo uspešno metodo. Glavno izhodišče te tehnike je, da ustvarjanje ni le razumski in logičen proces, ampak tudi iracionalen, emocionalen, intuitiven in podzavesten (Pečjak, 2001).

Pri reševanju problema skupina odkriva analogije (glavno sredstvo sinektike), ki privedejo do rešitve. Avtorja sinektike, J. Gordon in G. Prince, razlikujeta štiri vrste analogij. Prvič, neposredne analogije, kjer gre za primerjave z vzporednimi predmeti, sistemi in pojavi ter za iskanje rešitve podobnih problemov, drugič, osebne analogije, ki nastanejo z enačenjem uporabnika tehnike z drugo osebo, s predmetom ali pojavom, o katerem se diskutira, tretjič, simbolne analogije, pri katerih gre za metafore, ki estetsko in čustveno zadovoljujejo človeka, čeprav velikokrat te niso natančne ali pa so celo neustrezne, in četrtič, fantazijske analogije, kjer gre za zavestno potvarjanje stvarnosti – te analogije so redkejše, vendar tudi najbolj ekstravagantne (Pečjak, 2001).

Obvezne faze pri uporabi sinektike, ki jih Lipičnik (1998) navaja, so: opredelitev problema, analiza problema, pojavljanje spontanih rešitev in ponovna opredelitev problema z diskusijo, sledi faza iskanja analogij (neposredne, osebne, simbolne, fantazijske) in za tem analiza izbrane analogije, nato se analogija poveže s prvotnim problemom, zadnja faza pa je rešitev, pri kateri mora analogija ustrezati vsem pogojem. Če pri zadnji fazi udeleženci ne pridejo do prave rešitve, je potrebno ta krog ponavljati, dokler ne dosežejo ustrezne rešitve obravnavanega problema.

Zelo pomembna je v skupini vloga vodje, ki v uvodnem delu najprej predstavi problem, med samo metodo pa postavlja izzivalna vprašanja in skrbi za odkrivanje analogij. Od njegove sposobnosti in korektnega vodenja je namreč odvisen uspeh celotne skupine.

### 1.3.10 METODA DELFI

Največkrat uporabljena metoda napovedovanja, ki se prav tako uvršča med tehnike ustvarjalnega mišljenja, je metoda delfi. Primerna je za predvidevanja, saj temelji na statistični obdelavi zbranih mnenj, ki so pridobljena od strokovnjakov za določeno področje (Srića, 1999). Ti med seboj komunicirajo pisno.

Tehnika, ki sicer neposredno ne daje novih idej, temelji na enostavnem dejstvu, da več glav več ve (Pečjak, 2001). Najpomembnejši obliki metode delfi sta klasična oblika in hitra oblika. Običajno se ta tehnika izvede v šestih fazah. Najprej se opredeli problem in sestavi tim visoko kvalificiranih strokovnjakov. Nato tim sestavi vprašanja in vprašalnike, ki morajo biti

enosmiselna. Strokovnjaki, ki so lahko iz različnih delov sveta, preko prejetega pisma na zastavljena vprašanja (po navadi jih ni več kot petindvajset) odgovorijo z različnimi predlogi oziroma idejami. V roku štiriindvajsetih dni pošljejo svoje zamisli nazaj in na osnovi njihovih odgovorov tim sestavi kratek povzetek, ki ga ponovno pošlje strokovnjakom. Ti morajo v istem časovnem okviru, kot prvič, dopolniti svoje prejšnje ideje in jih zopet poslati nazaj. Postopek se ponovi maksimalno štirikrat, na koncu pa strokovnjaki tudi sami analizirajo in presodijo predloge, kar privede do rezultata (Lipičnik, 1998). Metoda delfi je zlasti primerna pri iskanju odgovorov na zelo strokovna vprašanja.

V nadaljevanju diplomskega dela je podrobno predstavljena svetovno razširjena tehnika Šest klobukov razmišljanja, katere avtor je zdravnik in psiholog dr. Edward de Bono. Z uporabo te metode mislec o neki zadevi ločuje načine razmišljanja z večih pogledov (čustven pogled, pesimistični in optimistični pogled, kreativni pogled, in podobno) ter sestavlja skupni zemljevid mišljenja. Tako premišljeno igranje vlog omogoča mislecu ali skupini mislecev boljši in ne rutinski način razmišljanja, ki temelji na kreativnosti.

## **2 TEHNIKA ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA**

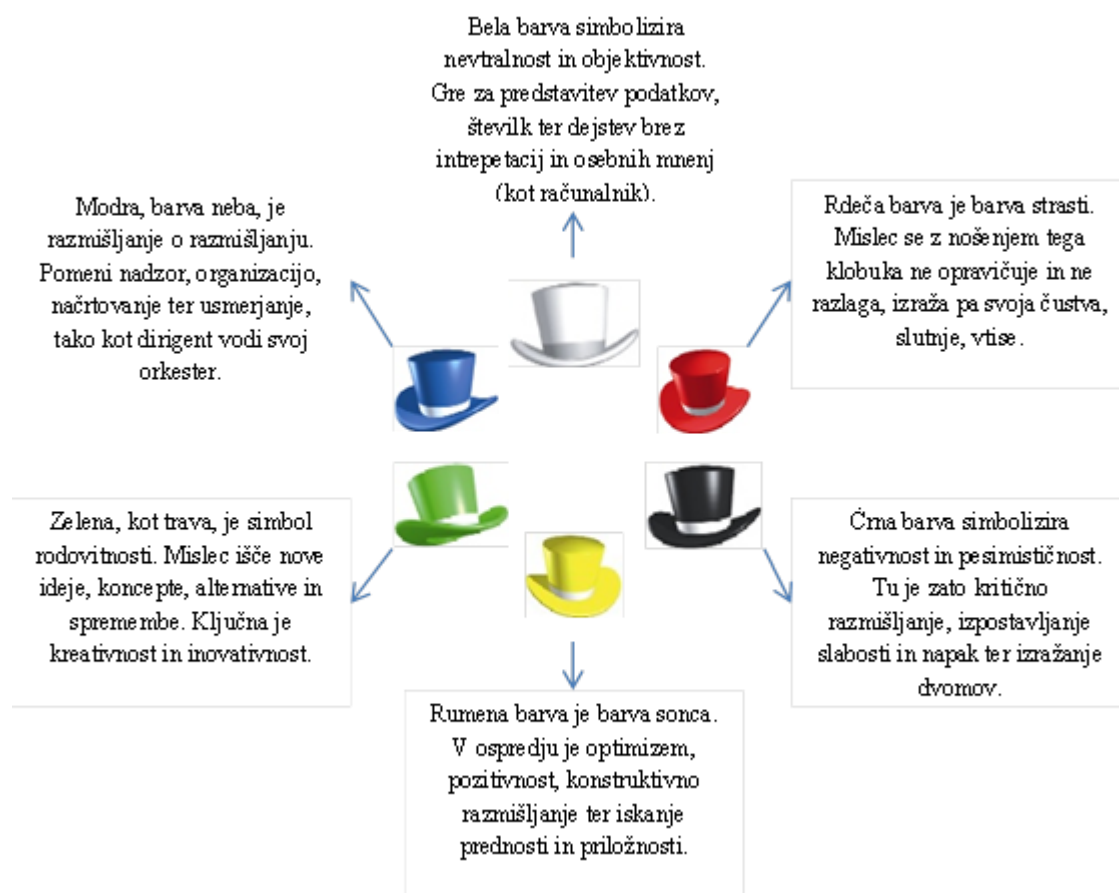
Tehnika šest klobukov je metoda paralelnega mišljenja, ki je nasprotje zahodnjaškemu načinu razmišljanja in argumentaciji. Korenine razmišljanja segajo daleč v preteklost, začetki tradicionalnega mišljenja pa se pripisujejo tako imenovani grški trojici: Sokratu, Platonu in Aristotelu. Sokrat je poudarjal predvsem argumente in dialektiko, Platon se je zavzemal le za čisto resnico, Aristotela pa je zanimala kategorizacija - logika vključevanja in izključevanja (de Bono, 2005). Sistem mišljenja z argumentiranjem je dober, vendar v današnjem spremenljivem svetu nezadosten, saj ne obsega dobrega konstruktivnega razmišljanja. De Bono (1994) namesto argumentiranja ljudem ponuja paralelno mišljenje, pri katerem so pogledi mislecev vzporedni. Vsi uporabniki paralelnega razmišljanja v nekem trenutku obravnavajo zadevo iz istega zornega kota, zato ne obstaja dilema, kdo ima prav, kdo narobe ter kdo bo svoje stališče najboljše argumentiral.

Zahodnjaško razmišljanje zanima 'kar je', kar določajo analize, ocenjevanja in argumenti, pri mišljenju s šestimi klobuki pa je pomembno konstruktivno in kreativno razmišljanje ter 'kaj bi lahko bilo' (de Bono, 2005). Obstajajo še druge tehnike, kjer v ospredju ni ocenjevanja, ampak samostojno ali skupinsko kreiranje novih idej in poti. Po mnenju de Bona (2005) tehnika šestih klobukov možganom omogoča, da maksimirajo svojo občutljivost v različne smeri v različnih časovnih intervalih. Veliko kultur po svetu je že prevzelo de Bonovo metodo šestih klobukov, saj dojemajo argumentiranje kot izrazito agresivno.

Pri metodi šestih klobukov vsi uporabniki razmišljajo v okviru ene barve klobuka hkrati. Z vidika simbolike klobuk nakazuje vlogo, je viden vsem in vsak uporabnik si ga z lahkoto nadene ali sname. Klobuki niso opazovalci oziroma kategorije ljudi, temveč smeri razmišljanja uporabnikov, kjer so pravila obnašanja znana (de Bono, 2005). Vsak izmed teh šestih klobukov je druge barve (bele, rdeče, črne, rumene, zelene ali modre) in ima specifične značilnosti (glej

sliko 1). Podrobnejša predstavitev klobukov in opis njegovih karakteristik je prikazana v nadaljevanju.

*Slika 1: Šest barvnih klobukov in njegovi pomeni*



## 2.1 PREDSTAVITEV KLOBUKOV

### 2.1.1 BELI KLOBUK

Prvi izmed šestih je beli klobuk, ki se najpogosteje uporablja na začetku de Bonove metode šestih klobukov kot uvod v glavno temo razmišljanja. Razmišljanje z belim klobukom je usmerjeno in disciplinarno (de Bono, 2005). Tako kot računalnik je ta klobuk nevtralen, s funkcijo iskanja informacij in poročanja. V množici vseh podatkov in informacij, ki so posamezniku na voljo, je potrebno postaviti točno določen okvir. Za pridobitev potrebnih informacij se z belim klobukom oblikujejo vprašanja in tako postavi orodje, kot so na primer vprašalniki, s katerim je moč dobiti bistvene informacije.

Ključno je, da so izvzete sodbe, intuicija misleca, slutnje, občutki in vtisi iz preteklih izkušenj (de Bono, 2005). Pri razmišljanju z belim klobukom je izrednega pomena uporabnikova možnost postavitve vprašanj samo po informaciji. Neposredno osredotočanje zgolj na informacije in primerno izražanje le-teh je tako temeljna naloga razmišljanja z belim klobukom (Mulej & Mulej, 2007). Najbolj pogosta vprašanja, ki si jih uporabniki ta barve klobuka zastavljajo, pa so, prvič, katere informacije že imamo in katere nam še manjkajo, drugič, kako

bomo dobili določene informacije, in tretjič, kateri podatki so pomembni in kakšna je njihova vrednost.

Mislec s klobukom bele barve ne sme ustvarjati novih lastnih idej, lahko pa poroča o idejah, ki so že v uporabi. Po tej metodi je pri belem klobuku predstavitev informacij dovoljena le, če so dejstva preverjena in objektivna. Pri poročanju ni dovoljeno kazati lastnih občutij in vtisov, saj je to domena rdečega klobuka, sme pa se poročati o občutkih drugih. Pomembna so čista dejstva in številke, predstavljene kot del argumenta. Ob primerjavi načina razmišljanja zahodnega sveta z načinom Edwarda de Bona je bilo ugotovljeno, da se pri zahodnjaškem načinu najprej navede cilj oziroma sklep, nato pa se ta sklep potrjuje z dejstvi. De Bonov način na prvo mesto postavlja zemljevid, h kateremu sledi izdelava poti. Tako je potrebno najprej imeti ustrezne podatke in številke, in šele nato se oblikuje sklep. Namen takšnega razmišljanja je predvsem praktičnost.

Prav tako se drugačnega načina razmišljanja poslužujejo Japonci. Njihov slog je predstavljen kot »glinen kip«, ki ga oblikujejo vsi. Sestanki potekajo brez vnaprej pripravljenih zamisli, vsak udeleženec navaja le nevtralne podatke in nikoli ne argumentira drugih. Na ta način Japonci skupaj oblikujejo zemljevid, ko pa je ta zaključen, postanejo jasne tudi poti. Končni izdelek tako sprejemajo vsi člani in nobeden od mislecev ni boljši ali slabši, saj je dosežen cilj delo vseh. Čisto drugače pa je v zahodnem svetu. Značilne so dolge razprave in nemalokrat prepiri, ki so posledica različnih mnenj in pogledov. Ker so izjave udeležencev podkrepnjene z številnimi argumenti, česar Japonci ne poznajo, de Bono (2005) zahodni slog primerja z »marmornim kipom«, ki dobi svojo končno podobo s klesanjem idej in argumentov. Težko je predpostavljati, da je zahodnjaški način razmišljanja napačen, z zagotovostjo pa se lahko trdi, da v stilu razmišljanja z belim klobukom argumenti niso dovoljeni. Ključni so le podatki in dejstva.

Po mnenju Edwarda de Bona (2005) razmišljanje z belim klobukom postane disciplina, ki spodbudi misleca, da loči čisto razmišljanje, torej dejstva, od tistega, kar je ekstrapolacija in interpelacija.

### 2.1.2 RDEČI KLOBUK

Veliko nasprotje belemu klobuku je rdeči klobuk, s katerim lahko mislec izraža svoja čustva, občutja, intuicijo in slutnje, kot pomemben del razmišljanja. Čustva in občutki sicer niso del logičnega mišljenja, kljub temu pa se uporabniku rdečega klobuka ni dovoljeno upravičevati in iskati razumnih temeljev za svoje občutke. To pokrivalo namreč omogoča mislecu vso svobodo pri opisovanju svojih čustev in intuicij na primeren način. Rdeči klobuk naredi občutke vidne, saj postanejo del zemljevida razmišljanja in del vrednostnega sistema, s katerim se izbere pot po zemljevidu (de Bono, 2005).

Klobuk rdeče barve omogoča neracionalnemu vidiku razmišljanja legitimen del celovitega zemljevida. Njegov uporabnik se osredotoča na specifične ideje in stanja ter vedno razmišlja individualno. De Bono (2005) je prepričan, da so ljudje pri mišljenju brez rdečega klobuka pri

prepirih veliko bolj besedno omejeni, ovire pa se kažejo tudi pri intonaciji glasu in obrazni mimiki. Poleg rdečega klobuka lahko mislec svoje mnenje izrazi tudi z uporabo klobuka rumene in črne barve. Vprašanja, na katera pri rdeči barvi klobuka uporabnik išče odgovore, so na primer, prvič, kako se počutim in kaj slutim ob določeni zadevi, drugič, ali čutim naklonjenost ali odpor pri danem predlogu, in tretjič, kako se odzivam.

Po tradicionalnem mišljenju bi lahko trdili, da čustva in intuicija kvarijo razmišljanje ljudi. Dober mislec mora namreč biti objektivni in čustveno neobremenjen. Čustva so nestanovitna in nekonsistentna ter dajejo mišljenju relevantnost (de Bono, 2005). Občutke lahko uporabnik rdečega klobuka izrazi kadarkoli, med debato, sestankom, sejo ali običajnim pogovorom. Če čustev in občutkov ne dovoljujemo kot vložkov v proces mišljenja, potem se bodo pritajili v ozadju in vplivali na razmišljanje na skrit način (de Bono, 2005). Tudi končna odločitev je vedno obarvana čustveno.

Pri razmišljanju čustva vplivajo na treh področjih. Prvo področje je dojemanje, ki je omejeno s strani človeškega ozadja. Tam lahko obstajajo močna čustva (jeza, strah, ljubezen, sovraštvo, ipd.), ki so povezana z neko osebo ali situacijo, in velikokrat prevladujejo nad celotnim mišljenjem. Z rdečim klobukom se to ozadje odkrije, po odkritju pa sledi spremljanje vplivov in posledic. V okviru drugega področja med ljudmi velikokrat poteka ocenjevanje na podlagi zunanjega videza, načina komuniciranja, značajskih lastnosti. Ljudje se tako obdajo s čustvi, ki jih drugi sprožajo. Uporaba rdečega klobuka omogoča, da čustva, ki jih sproži že začetna percepcija, pridejo na površje takoj, ko se pojavijo. Tretje področje zajema vpliv čustev na razmišljanje, ki je značilno tudi pri zaključku situacijskega zemljevida. Vrednote, pri katerih je običajen odziv čustven, so temelj vsake odločitve. Ob izbiranju zemljevidnih poti pa misleci izražajo svojo intuicijo in čustva.

Čustva potrebujejo čas, da pridejo na dan, še dlje pa traja zamiranje teh občutij. Rdeč klobuk mislecu omogoča takojšen vklop v čustven način izražanja in izklop iz njega. Po mnenju de Bona (2005) je pogled, izražen pod rdečim klobukom, manj oseben, kot pogled brez uporabe te barve klobuka, saj je reorganiziran kot formalni idiom. S tem idiomom mislec ne sme pretiravati, saj bi to privedlo do nesmiselnih situacij. Uporablja ga lahko na jasn in formalen način.

Kako pa je pri razmišljanju pod okriljem rdečega klobuka z intuicijo misleca? Intuicija se lahko uporablja v dveh smereh, in sicer kot trenutni pogled v nekaj – torej nekaj, kar je sprva vidno na en način, je lahko v nekem drugem trenutku vidno drugače, ali pa kot rezultat kompleksne sodbe – gre za takojšnje dojemanje sodbe, ki so temelj izkušenj.

Kljub temu, da intuicija ni vedno pravilna, rdeč klobuk dovoljuje njeno izražanje kot sprejemljiv del razmišljanja. Čustva sicer lahko vplivajo na spreminjanje uporabnikovega razmišljanja, vendar so njegove čustvene vrednote osnova za pogajanja oziroma ozadje za neko razpravo. Te vrednote, ki zadevajo temo obravnavanja, pa lahko mislec neposredno izrazi z uporabo rdečega klobuka.

### 2.1.3 ČRNI KLOBUK

Po de Bonovi metodi šestih klobukov razmišljanja je najpomembnejši in tudi največkrat uporabljen črni klobuk. Ta t.i. klobuk preživetja oziroma pazljivosti, predstavlja osnovo kritičnega mišljenja, saj temelji na naravnem delovanju razuma in uporabnika ščiti pred izbiro neugodnih rešitev ali scenarijev, v najslabšem primeru tudi pred kršitvijo zakona (de Bono, 2005). Ker si možgani misleca že vnaprej oblikujejo določene vzorce pričakovanj, mu naravni mehanizem pod taktirko črnega klobuka preprečuje, da bi počel neprofitabilne, nelegalne ali celo nevarne stvari. Črni klobuk torej zagotavlja varnost in opozarja na previdnost.

Značilnost črnega klobuka je legitimizacija koristnosti in pomembnost opreznosti (de Bono, 2005). S to barvo pokrivala lahko uporabnik ugotovi, kaj je narobe, kaj ni v skladu s politiko in strategijo, zakaj se ne ujema z etiko in vrednotami, kaj ne bo delovalo, in podobno. Mislec z uporabo črnega klobuka s pesimističnim pogledom išče potencialne težave, ki bi lahko nastopale v prihodnosti, pri tem pa poskuša odgovoriti na vprašanja, kot so, prvič, ali so določena dejstva resnična, drugič, bo neka stvar v prihodnje delovala in kaj če ne bo, tretjič, kakšni so najslabši možni scenariji, in četrtič, kaj je narobe z določenim stanjem in katere so kritične točke njegovih slabosti.

V času razmišljanja s črnim klobukom, ki omogoča izogib problemom in večjo pazljivost, lahko mislec uporabi svojo kritično presojo do najvišje mere. Paziti pa je potrebno, da se mišljenje v stilu črnega klobuka ne zlorablja s prekomerno ali napačno uporabo. Ker je lažje kritizirati kot iskati nove ideje in poti, se nekateri prekomerno posvečajo iskanju napak in drugim slabostim. Potrebna je prava mera poglobljenega mišljenja in ocenitev ovir, izpostava nevarnosti, tveganj ter drugih možnih problemov v prihodnosti.

Z neposrednim osredotočenjem na slabosti in nevarnosti črni klobuk mislecu pomaga na dva načina. Prvi je pri ocenjevanju idej, kjer se uporabnik sprašuje o smiselnosti nadaljevanja neke ideje oziroma opustitve le-te, končno odločitev pa sprejme na osnovi štirih klobukov (rdečega, belega, črnega in rumenega), drugi pa pri oblikovanju idej, kjer mislec slabosti, najdene pod črnim klobukom, pravočasno popravi (de Bono, 2005).

Način razmišljanja s črnim klobukom kaže močno podobnost z načinom razmišljanja zahodnega sveta, vendar ne dovoljuje argumentacije. Vsak uporabnik tega klobuka le podaja svoja stališča in s tem na skupnem zemljevidu postavlja točke izogibanja pastem, oviram, nevarnostim in drugim tveganjem. Ker pod okriljem črnega klobuka mislec išče večinoma slabosti, lahko trdimo, da tako razmišljanje ni v ravnotežju. Njegovo protiutež predstavlja rumeni klobuk, ki zahteva konstruktivno razmišljanje in iskanje prednosti.

### 2.1.4 RUMENI KLOBUK

Optimizem, pozitivno mišljenje ter zavestno iskanje prednosti so najpomembnejše lastnosti, ki odlikujejo misleca s klobukom rumene barve. Uporabnikova izjemno koristna uporaba te barve pokrivala temelji na logičnem mišljenju in hkrati na zavestnem iskanju prednosti ter pozitivnih karakteristik. Z uporabo klobuka rumene barve se lahko mislec aktivno posveti ocenjevanju



idej, ki bodo v prihodnje v veliki meri ali pa v celoti v praksi izvedljive. Ključni pomen oblikovanja najboljšega scenarija je tudi lastna korist uporabnika te barve klobuka, ki predstavlja osnovo pozitivnega mišljenja.

S pomočjo naravnega mehanizma možganov se mislec skuša izogibati oviram in nevarnostim. Ker za rumeni klobuk takega mehanizma ni, je po mnenju de Bona (2005) razmišljanje s klobukom rumene barve dosti težje kot razmišljanje s črnim klobukom. Značilna vprašanja, na katera uporabniki te sončne barve klobuka iščejo odgovore, so, katere so prednosti in na kakšen je njihov doprinos k obravnavani zadevi, katere so dobre točke in kako bodo delovale, kako in s čim nam bodo določene ideje pomagale ter kateri so naši najboljši scenariji.

Pozitivni in optimistični predlogi, ki jih uporabniki rumenega klobuka predlagajo, se zapišejo v skupni zemljevid razmišljanja. Širina pozitivnega spektra te barve pokrivala se razteza vse od logičnega in praktičnega mišljenja na enem, do prevelike optimističnosti in upanj na drugem koncu. Ni dovolj, da mislec z uporabo rumenega klobuka le upa. Prav je, da je optimističen, vendar do določene meje, kajti pretiran optimizem redko zagotavlja uspeh. Uporabnik mora z naborom pozitivnih predlogov in raziskovanjem vrednosti idej na osnovi logične podpore znati upravičiti (zagovarjati) svoj predlagani optimizem, če pa mu to ne uspe, lahko svoje ideje izrazi kot špekulacijo (de Bono, 2005).

Rumeni klobuk predstavlja špekulativno razmišljanje, s katerim mislec išče pozitivno upanje in potencialno korist (de Bono, 2005). Prvi korak pri takem razmišljanju je ocenitev najboljših koristi nekega predloga in iskanje njegovih maksimalnih prednosti, ki se razvrstijo po lestvici. Če so koristi zelo majhne, potem o njih ni vredno dolgo razmišljati. Naprednejši del špekulativnega mišljenja predstavlja vizija, ki kaže smer razmišljanja, delovanja in ostale podrobnosti. Dobrodošlo je, da mislec tega rumenega pokrivala v sebi prepozna čut za doseganje cilja in njegove vrednosti. Ker z rumenim klobukom uporabnik želi doseči več, kot le rešitev neke težave in izboljšave, velja, da razmišlja oportunistično.

Rumeni klobuk je konstruktiven in zahteva ustvarjalno razmišljanje, ki je v družbi sprejeto kot pozitivno. Uporabnik rumenega klobuka se usmerja na generiranje ali na prevzemanje idej, na pozitivno ocenjevanje predlogov, na dogradnjo in izboljšavo povratnih ocen predlogov ter na ustvarjanje alternativnih pristopov k problemu (de Bono, 2005).

Z nošenjem rumenega klobuka lahko mislec s konstruktivnim mišljenjem popravi napake, ki jih je navedel pri razmišljanju s črnim klobukom. Potrebno je generiranje in predstavljanje stvarnih predlogov, lahko z vključenimi tako novimi kot tudi z že uveljavljenimi metodami, rezultati oblikovanja predlogov pa naj bi zagotovili ugodne spremembe.

Mislec rumenega klobuka mora biti predvsem učinkovit, kar je tudi namen te barve pokrivala. Čeprav kreativnost uvrščamo pod zeleni klobuk, lahko z zagotovostjo trdimo, da je prav tako ena izmed pozitivnih vidikov razmišljanja klobuka rumene barve, saj obsega pozitivno ocenjevanje in konstruktivno mišljenje. Pod kreativnost beležimo nove predloge, invencije, inovacije, ipd. Z uporabo rumenega klobuka mislec navaja in opisuje priložnosti, pri

razmišljanju z zelenim klobukom pa skuša najti nove načine za najučinkovitejši izkoristek teh priložnosti.

### 2.1.5 ZELENİ KLOBUK

Zeleni klobuk je pokrivalo zavestne miselne in domišljajske kreativnosti. Kreativnost, proces oblikovanja izvornih odgovorov na določen problem, ima pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev in je nujna v fazi oblikovanja problema in razvijanja alternativnih rešitev (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003). Z generiranjem inovativnih idej in konceptov mislec pod zelenim klobukom rešuje ovire, izpostavljene pri razmišljanju s klobukom črne barve. V določenem časovnem okviru izpostavlja dobre možnosti in določa hipoteze, ki bodo prinesle napredek. Po mnenju de Bona (2005) je kreativnost ključni del razmišljanja, njegova osnova pa je preiščeno iskanje alternativ.

Kaj je temelj problema in kako ga rešiti? Katere so potencialne rešitve neke težave? Taka in podobna vprašanja si postavlja uporabnik zelenega klobuka. Produkti razmišljanja so spremembe in predlogi konkretnih dejanj. Klobuk zelene barve zajema širok spekter kreativnosti, v katerem je vključeno tudi lateralno mišljenje. Ocenjevanje, ki je običajni spremljevalec razmišljanja ljudi, pri zelenem klobuku nadomesti ukrepanje. Ta dinamičen proces je temelj lateralnega razmišljanja. Mislec se osredotoči na spremembo in aktivno ukrepa z idejami. Narediti mora korak dále in premakniti idejo naprej. Tako lahko ugotovi, kaj te ideje prinašajo oziroma kakšne so možne rešitve.

Za učinkovito ukrepanje je potrebna provokacija. Tako imenovana provokativna operacija (PO) oziroma izzivalno dejanje nastane neposredno iz logike asimetričnih vzorčnih sistemov (de Bono, 2005). Zavestno ustvarjanje provokacije sicer ni značilno pri običajnem mišljenju, je pa najpomembnejše pri lateralnem razmišljanju. S provokacijo mislec preseže običajne okvirje in pomisli prav tako na najbolj nesmiselne ideje, vendar ne vedno. Tudi zelo dobre ideje se lahko obravnava na provokativni ravni, bodisi s pomočjo preobrata ali pa z uporabo naključnih terminov.

Običajno se izbere le najboljša ideja, ostale pa se, kljub koristnosti, največkrat ne razvijajo ali celo implementirajo. Zato je de Bono (2005) prepričan, da bi moral kreativni proces oblikovati ideje glede na zadovoljitev dveh potreb: situacijske potrebe – idejo se poskuša narediti uporabno, praktično, četudi pod pritiskom, ter »množične« potrebe – del kreativnega procesa mišljenja zahteva oblikovanje ideje, ki nudi uporabnejšo vrednost širšemu krogu uporabnikov.

Bistven del kreativnega in lateralnega mišljenja, ki ga zajema zeleni klobuk, je iskanje alternativ. Uporabnik zelenega pokrivala skuša iskati vedno boljše rešitve, ki lahko zagotovijo izboljšanja nekega stanja. Poglobljanje in širši izbor alternativ pogostokrat vplivata na kakovostnejše odločanje, za to pa mora mislec svoje razmišljanje razširiti tudi preko začrtanih meja. Za iskanje dobrih alternativnih idej si uporabnik zelenega klobuka lahko kadar koli vzame tako imenovani kreativni odmor, ki mu nudi možnost še dodatnega razmisleka.

Po mnenju de Bona (2005) je kreativnost odvisna od talenta, spretnosti ter osebnosti posameznika in ni le poseben dar. Vsak mora razvijati svoje spretnosti in kreativnost, saj je leta najpomembnejši del mišljenja z zelenim klobukom in ključna pri sestavljanju skupnega zemljevida.

#### 2.1.6 MODRI KLOBUK

Zadnji izmed šestih de Bonovih klobukov razmišljanja je modri klobuk. Po mnenju de Bona (2005) je mišljenje s to barvo klobuka razmišljanje o razmišljanju, ki je ključno pri iskanju rešitve nekega problema. To pokrivalo barve nebá simbolizira nevtralnost in pregled nad vsem. Njegova uporaba mislecu z obvladovanjem razmišljanja omogoča korektno nadzorovanje procesa. Modri klobuk, s katerim sicer največkrat razmišlja vodja, lahko uporabi kdorkoli in kadarkoli - na začetku, med in tudi po koncu sestanka.

Pri mišljenju s klobukom modre barve je najpomembnejša osredotočenost in točno definiranje nekega problema. Za osredotočeno razmišljanje si mislec pomaga s postavitvijo različnih vprašanj, ki jih de Bono (2005) deli na ribiška vprašanja – so vprašanja raziskovalnega tipa (odprta vprašanja), in lovska vprašanja – so vprašanja, pri katerih je odgovor da ali ne (vprašanja zaprtega tipa).

Mislec določi tudi posebne naloge razmišljanja, ki so lahko bolj ali manj zahtevne in obsežne. Tudi če se posamezne naloge ne opravi ali pa je njen rezultat neuspešen, se mora vseeno o vsem poročati. V primeru, da neke odločitve ni bilo mogoče sprejeti, se to pove z modrim klobukom v zaključku razprave. Pomembna naloga modrega klobuka je oblikovanje poteka razmišljanja o izbrani zadevi. Uporabnik lahko sledi univerzalni strukturi programa, ki ga predhodno sestavi in glede na različne situacije, le nekoliko prilagaja. Programi za odločanje, za sprejemanje končnih odločitev in programi pogajanja se med seboj razlikujejo, zato uporabniki modrega klobuka lahko vključijo tudi drugačne vidike razmišljanja (poleg de Bonovih šestih klobukov).

Modri klobuk se največkrat uporablja na začetku in koncu sestanka ali pa kot vmesni člen. Začetna uporaba obravnavanega klobuka mislecu omogoča opredelitev trenutnega stanja (izpostavitve problema), namen in postavitev ciljev razmišljanja, določitev strategij razmišljanja, predstavitev poteka uporabe barvnih klobukov ter izdelavo podrobnega načrta razmišljanja. Med sestankom lahko nosilec modrega pokrivala ohranja nadzor nad uporabo pravih klobukov ostalih mislecev in napove vsakokratno spremembo, mišljenje s tem klobukom na koncu sestanka pa uporabniku dovoljuje predstavitev rezultatov razmišljanja in predlaganih rešitev ter določitev nadaljnjih poti (v kontekstu razmišljanja in implementacij).

Z modrim pokrivalom se uporabniki posvečajo spornim tematskim področjem. Vodja, običajno nosilec modrega klobuka (»dirigent orkestra«), podaja navodila za razmišljanje, skrbno spremlja mišljenje udeležencev, skrbi za disciplino, na koncu pa predstavi dosežke razprave, zaključke in pripravi poročilo. Vodja lahko tudi določi, kdo bo razmišljal z modrim klobukom oziroma ali bodo s to barvo klobuka podajali predloge vsi člani skupine istočasno. Ta klobuk omogoča mislecu neposrednost in možnost prekinitve argumentov drugih kadarkoli. V primeru

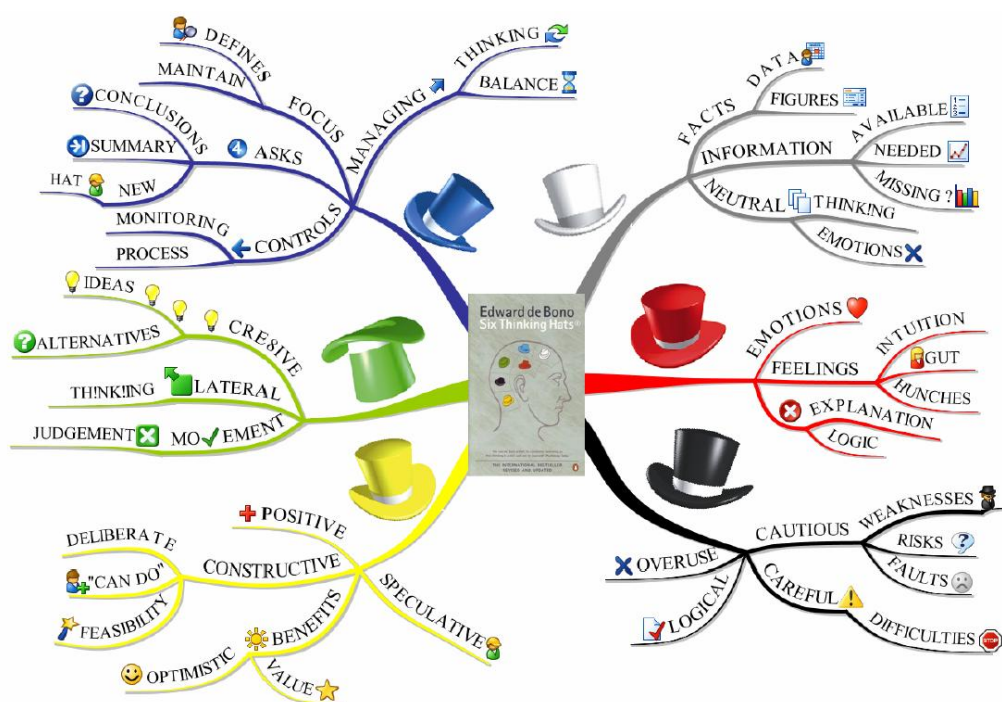
prepira le-tega prekine in spodbuja ostale k sestavljanju zemljevida razmišljanja naprej. De Bono (2005) meni, da je samostojno razmišljanje precej odvisno od organizirane strukture modrega klobuka in je ključno pri izbiranju smeri na sestavljenem zemljevidu.

## 2.2 UPORABA KLOBUKOV IN PREDNOSTI METODE

Klobuki obravnavane metode se lahko uporabljajo ločeno ali zaporedno. Ločena oziroma posamična uporaba poteka glede na potreben način razmišljanja v dani situaciji, klobuki pa se uporabljajo kot simboli (Slika 2). Pri pregledu nad celotno situacijo se lahko pred, med in tudi po razpravi vključi funkcija modrega klobuka. Kadar so med razpravo potrebne nove, sveže ideje, se uporabi zeleni klobuk. Z rumenim klobukom se iščejo prednosti in pozitivni učinki na zadevo, njegovo nasprotje pa predstavlja črni klobuk, nosilec slabosti in kritik. Za spoznavanje občutkov, vtisov in čustev misleca se med razpravo običajno vključi klobuk rdeče barve, nizanje informacij pa je naloga uporabnika belega klobuka. Običajno se za ocenjevanje uporablja rumeni, črni in rdeči klobuk.

Zaporedna uporaba klobukov omogoča rabo pokrival v izbranem zaporedju ter podrobnejšo obravnavo posamezne zadeve. Vsak klobuk se lahko uporabi tudi večkrat, če je to potrebno, zaporedje pa lahko tvori različno število teh pokrival. Za nekatere razprave se prav tako lahko uporabijo samo določeni klobuki in ne vseh šest. Zaporedja klobukov de Bono (2005) deli na vnaprej določena – to zaporedje se postavi na začetku sestanka, dovoljene so le manjše spremembe, sicer pa se ga je potrebno držati, in razvijajoča se – tu se o izbiri začetnega pokrivala in nadaljnjih uporabah klobukov odloča tekom razprave (za to vrsto zaporedja je potrebno imeti veliko izkušenj).

Slika 2: Simbolni prikaz klobukov



Vir: Prosojnice Six Thinking Hats Edwarda de Bona, 2011.

Ne obstaja samo eno pravilno zaporedje uporabe klobukov. Vsako zaporedje je lahko pravilno glede na različni namen uporabe. Posamezno zaporedje je tako lahko pravilno za reševanje problemov, drugo za odločanje, tretje za nadaljevanje raziskovanja, in podobo. Na primer, za ustvarjanje novih idej ali izboljšanje obstoječih se razprava prične z modrim klobukom, nadaljuje s kreativnim zelenim, temu lahko sledi predstavitev splošnih podatkov z belim klobukom in nato čustven rdeči klobuk, razprava pa se a koncu zaključi s pokrivalom modre barve. Vsako zaporedje je torej smiselno, vendar le, če je strategija razmišljanja pravilna in bo delovala (de Bono, 2005).

Pri uporabi klobukov je najpomembnejša disciplina. Le vodja lahko naznani spremembo klobuka, ki mislecu pokaže pravilno smer razmišljanja. Barvo klobuka je potrebno spoštovati in jo upoštevati. Pomembno je tudi časovno obdobje razmišljanja. Po mnenju de Bona (2005) je najbolje določiti kratek čas razmišljanja, saj to prisili ljudi, da se bolje osredotočijo in zmanjšajo besedičenje. Čas uporabe posameznega klobuka se lahko tudi podaljša, če se presodi, da je to potrebno za končno rešitev.

Uporaba metode šestih klobukov ima številne prednosti. Možna je tako individualna kot tudi skupinska uporaba tehnike (skupinske razprave so običajno bolj učinkovite), omogoča osredotočeno in konstruktivno razmišljanje ter predstavitev vseh zornih kotov. Zaradi vzporednih misli uporabnikov se dosega visoka ustvarjalnost in sodelovanje, skupina obravnava ene stvari v enem trenutku, zaradi česar je raziskovanje težave nevtralnno in objektivno. Metoda daje videz, da se odločitve sprejemajo same od sebe (to je po navadi vidno na koncu, ko razpravo zaključujemo z modrim klobukom), opazen pa je tudi prihranek časa in odstranitev ega vsakega posameznika. Prav tako je prednost je vidna pri uporabi inteligence in znanju vseh mislecev v skupini (tehnika namreč zagotavlja »skupni jezik«).

Kakovost življenja ljudi bo v prihodnje odvisna od kakovosti njihovega mišljenja (Mulej, 2011). Tehniko Šest klobukov razmišljanja lahko uporabljajo vsi – otroci, učenci, študentje, odrasle in starejše osebe, zaposleni na različnih ravneh v podjetju, vladne ustanove. Za reševanje problemov, novih idej, ocenjevanje in analiziranje zamisli, metodo uporabljajo številna korporacijska podjetja po svetu, kot so: Ford, Petronas, Ericsson, Shell, General Foods, Monsanato, Total, Heineken, Boieng, DuPoint, Motorola, Statoil, Pittsburgh Plate Glass, Channel 4, Hewlett-Packard, in še veliko drugih. V nadaljevanju sta opisani dve družbi, Boeing in Pittsburgh Plate Glass, ki sta tehniko šestih klobukov v podjetju uspešno izvedli ter dosegli presenetljive rezultate.

### **3 ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA V PRAKSI**

#### **3.1 PODJETJE BOEING**

Boeing je največji svetovni proizvajalec komercialnih reaktivnih letal in zavzema kar 85 % komercialnih poletov na svetovni ravni. Ima širok spekter zmogljivostnih poslovnih in vojaških letal ter varnostnih sistemov. Zaposluje visoko usposobljeno in inovativno delovno silo v kar sedemdesetih državah.

V poznih 90-ih letih prejšnjega stoletja se je podjetje Boeing Toronto d.o.o. (v nadaljevanju Boeing Toronto) soočalo z resnim problemom premajhnega števila lažjih delovnih mest. Zaposleni, ki so se vrnil na delo po potrjeni delni invalidski pokojnini, so zaradi fizičnih omejitev (mnogi namreč niso mogli dvigovati težjih bremen, drugi niso bili sposobni stanja ali sedenja daljši čas) potrebovali lažje delo. Vendar so bila fizično manj zahtevna dela natančno koordinirana s smernicami združenja, kar je predstavljal velik problem. Takšna dela so po dogovorih združenja pripadala starejšim zaposlenim. S tem tisti, ki so se vrnil na delo kot delno invalidsko upokojeni, niso nujno imeli zagotovljenih pravic pridobitve tovrstna delovna mesta.

V upanju, da bi se problem rešil, so delavce pričeli odpuščati. Ker so bili starejši zaposleni zaščiteni, so tako delo izgubljali večinoma zaposleni mlajših in srednjih let. Vendar pa je bil rezultat take odločitve, zaradi višje povprečne starosti preostalih zaposlenih, večje povpraševanje po fizično manj zahtevnem delu. Posledično je bilo tako potrebno dodatno zagotoviti še več lažjih delovnih mest.

Tedaj je Boeing Toronto oblikoval tako imenovani Združeni delovni odbor (angl. *Joint Modified Work Committee*), ki so ga sestavljali tako predstavniki združenja kot tudi ravnatelj podjetja. Kljub uspešnemu začetku, ki je obsegal seznam s štiriindvajsetimi možnimi rešitvami problema, je odbor obstal na mrtvi točki, saj ni našel primernega načina za nadaljevanje poti. Najbolj pogosta so bila očitavanja, s katere strani je prišel določen predlog in ali je neka ideja koristna le za sindikat ali le za poslovodstvo. Zaradi prepada med obema stranema pa je bilo zelo težko najti primerno rešitev, ki bi predstavljala zmagovalno potezo (*win-win* rešitev).

H koraku naprej je s spodbujanjem odbora za uporabo de Bonove tehnike Šest klobukov razmišljanja prispeval predsednik družbe Boeing v Torontu, Steve Fisher. S pomočjo Dianne White, vodja izobraževanja in usposabljanja, je vsak član odbora iz liste štiriindvajsetih idej najprej izbral štiri, sebi najljubše rešitve, nato pa so skupaj, z metodo šestih klobukov, analizirali in ocenili najboljše ideje. Ker je vsak član odbora lahko enakovredno sodeloval pri izbiri končne rešitve, so se meje in napetosti med obema stranema umirile.

Eden izmed najboljših predlogov odbora je bil spodbudni paket za predčasno upokojitev, ki bi starejšim članom v združenju, ob njihovi privolitvi, omogočal predčasen odhod v pokoj, s čimer bi se število lažjih delovnih mest povečalo. Po uspešno izvedeni analizi s tehniko šestih klobukov, se je odbor odločil za implementacijo omenjenega predloga. S tako imenovanim prostovoljno-izstopnim programom je več kot 250 starejših zaposlenih izkoristilo priložnostni program in podjetje zapustilo. Rezultat izvedenega predloga je vodstvo pozitivno izjemno presenetil, vendar problem kljub temu ni bil dokončno rešen, saj so bila tokrat prosta delovna mesta še vedno mišljena za starejše. Odbor je zato z združenjem sklenil Dogovor o razumevanju, s katerim so starejši zaposleni v podjetju imeli možnost omogočiti prepustitev lažjih delovnih nalog tistim, ki so tega najbolj potrebni.

Izvedena sklenitev dogovora je bil zelo velik korak za odbor, saj so za takšne spremembe praviloma potrebna številna formalna pogajanja. Skupinsko delo in sinergije, ustvarjene z

metodo šestih klobukov, so pripeljale do pozitivnih izidov in tako pripomogle k pomembnim premikom v podjetju Boeing Toronto.

### **3.2 PODJETJE PITTSBURGH PLATE GLASS**

Podjetje Pittsburgh Plate Glass (v nadaljevanju PPG) je vodilni svetovni proizvajalec in dobavitelj stekla, premazov ter kemikalij. Družba visokih etičnih in ekoloških standardov ima podružnice v več kot šestdesetih državah po vsem svetu. Oktobra 2000 pa je podjetje, katerega osnovna dejavnost je blagovna proizvodnja, nujno potrebovalo novo strategijo, saj je bil trg prenasičen.

Podpredsednik ogrožene poslovne enote je skupaj s svetovalci razvil 4 poslovne strategije. Ker jih je bilo potrebno oceniti, je bil sklican sestanek, ki ga je vodil uslužbenec podjetja PPG in licenciran inštruktor de Bonovih strategij, Jesse Shearin. Skupino enajstih ljudi so sestavljali vodje iz različnih oddelkov družbe in z različnimi nazivi. Interesi in mnenja so bila različna, saj je vsaka od štirih strategij imela drugačne posledice na poslovanje za vsak oddelek posebej.

Cilj gospoda Shearin je bil doseči soglasje vseh udeležencev za izbiro najboljše strategije v roku štirih ur. Sestanek se je pričel s krajšo predstavitvijo tehnike Šest klobukov razmišljanja in z načrtom, da se ena strategija, z omenjeno metodo, obravnava eno uro. Vsako strategijo so najprej začeli z dvajset-minutnim razmišljanjem v stilu belega klobuka. Nadaljevali so s šest-minutnim rumenim klobukom, s predstavitvijo prednosti strategije in njene prilagoditve na trenutno poslovanje, ter s šest-minutnim črnim klobukom, pri čemer so se izpostavljale slabosti strategije. Nato je sledilo razmišljanje udeležencev z osem-minutnim mišljenjem v stilu zelenega, kreativnega klobuka. Z novimi idejami so udeleženci želeli minimizirati slabosti, izpostavljene pod črnim pokrivalom, ter preseči prednosti izpod rumenega klobuka razmišljanja. Na koncu tehnike so s petnajst-minutnim modrim klobukom misleci oblikovali povzetke in ključne ugotovitve strategije. Podpredsednik je končno odločitev strategije in vodenja podjetja sprejel zelo hitro. S takšno metodo je torej skupina, s paralelnim razmišljanjem, sestanek zaključila že veliko prej, kot je bilo predvideno.

Čez tri mesece se je druga poslovna enota podjetja PPG soočala s problemom presežene zmogljivosti. Imela je namreč preveč proizvodnih obratov, ki je proizvedlo premalo produktov. Ena izmed možnih rešitev je bila zaustavitev obrata, kar pa bi imelo negativne posledice v primeru povečanega povpraševanja po izdelku v prihodnjih treh letih. Izvršni direktor se je zavedal kočljivega položaja, zato je za pomoč prosil gospoda Jessea Shearina. Organizirano je bilo dvodnevno srečanje s šestimi managerji različnih proizvodnih obratov v namen diskusije o ohranitvi ali ukinitvi kriznega obrata. Jesse se je odločil za tri-urni sestanek z uporabo tehnike Šest klobukov razmišljanja. Vsi sodelujoči so bili naklonjeni razpravi in skupnemu sodelovanju, saj so se zavedali negativnih posledic v primeru ukinitve katerega koli obrata. Zaradi uspešnega timskega dela in pravilno izbrane, učinkovite metode mišljenja, so managerji izpolnili celotni plan sestankov že v prvem popoldnevu, drugi dan pa so izkoristili za iskanje odgovora na vprašanje: »Kako v tem trenutku zmanjšati zmogljivost in biti hkrati pripravljen na prihodnje veliko povpraševanje?« (Case studies na spletni strani Edwarda de Bona, 2011). S

kreativnostjo zelenega klobuka so bile predstavljene številne ideje, med katerimi je bila v ospredju zaprtje le določene linije proizvodnega obrata in ne zaustavitev celotnega. V primeru dodatnih prihodnjih zmogljivosti bo tako podjetje sposobno zadovoljiti zahtevano bodoče povpraševanje. Sledile so številne ideje najučinkovitejšega zaprtja posebnih linij. Da se nobeden obrat ne zapre, je bila končna odločitev timskih mislecev, in sestanek se je končal tri ure pred predvidenim zaključkom.

Podjetju PPG je tako z uporabo tehnike de Bonovih klobukov razmišljanja uspelo ustvariti sinergije med udeleženci sestanka in izbrati prave poslovne odločitve v naprej postavljenih časovnih okvirih. Učinkovite analize in izbire pomembnih strategij so rezultat učinkovitega skupnega dela in doslednega sledenja skupinskim interesom.

## **SKLEP**

Lateralno mišljenje, del divergentna mišljenja, v zadnjem času pridobiva na veljavi, saj znotraj zastavljenega cilja ponuja večje število novih idej in možnih rešitev. Kljub novemu pristopu, ki ga Edward de Bono uveljavlja pri načinu mišljenja, pa gre njegovo učinkovitost, ki je glede na povečano rast rešenih problemov po svetu z uporabo tovrstnega mišljenja, primerjati z že sedaj uveljavljenimi. Te namreč, kljub drugačnim pristopom, predstavljajo temelj za uveljavitev de Bonovih metod ter, zaradi dolgoletne uporabe in nenehnih izboljšav pri uporabi skozi različne tehnike, veljajo za učinkovite.

V diplomskem delu so poleg opredelitve mišljenja, delitve glede na usmerjenost miselnih vsebin v uvodnem delu opisane tudi tehnike ustvarjalnega mišljenja in njihova uporaba. Te predstavljajo podlago za analizo de Bonovih tehnik Lateralnega mišljenja in Šest klobukov razmišljanja. Metoda se z uporabo različnih barv klobukov, katerim pripadajo določeni simbolni pomeni, v primerjavi s klasičnimi oziroma do sedaj znanimi metodami, močno razlikuje. Beli klobuk je simbol nevtralnosti in objektivnosti, s katerim mislec predstavlja čista dejstva in splošne informacije. Z rdečim klobukom mislec na čustven način, poln vtisov in sluten, podaja svoja mnenja. Črna barva, simbol pesimizma in kritike, je pokrivalo, ki si ga mislec nadene, ko izpostavlja slabosti ter izraža dvome glede vnaprej določenega problema. Njegovo nasprotje je rumeni klobuk, optimističen, pozitiven in konstruktiven. Kreiranje inovativnih idej se pripisuje zeleni barvi klobuka, medtem ko modri klobuk velja za celostno pokrivalo, s čimer se predstavi potek razmišljanja, nadzoruje pravilna uporaba klobukov mišljenja, na koncu pa povzame predstavljene ideje.

Rezultati uporabe tehnike šestih klobukov se v primerjavi s starimi, uveljavljenimi metodami, izkazujejo kot številne prednosti. Uporaba te metode namreč omogoča mišljenje o zgolj eni zadevi naenkrat, kjer z osredotočenostjo mislec jasno ločuje informacije, čustva, logiko, pozitivizem in negativizem ter kreativnost. S tem se kaže moč mišljenja, ki se v primeru skupinskega razmišljanja ta še intenzivira. Najbolj inventivne ideje so pogosto rezultat medsebojnega sodelovanja ljudi. Glavna prednost mišljenja s šestimi klobuki pa je prihranek časa, saj so z uporabo te metode misli uporabnikov v primeru skupinskega mišljenja usmerjene



v isto smer. To pomeni, da ni nasprotnih argumentacij, kot je to običajno pri ostalih tehnikah mišljenja, s tem pa se na poti iskanja rešitev prihrani dodaten čas.

Iz pregleda poslovnih praks gre razbrati, da tovrstne tehnike učinkujejo pozitivno, kar dokazujeta primera podjetja Boeing in PPG. V prvem primeru je bilo podjetje soočeno s premajhnim številom lažjih delovnih mest, ki so prvotno pripadala starejšim zaposlenim. S tehniko šestih klobukov je vodstvo v prvem delu rešitve doseglo konsenz starejših zaposlenih za predčasen in ugodnejši prehod v pokoj. Drugi del rešitve je predstavljal s strani odbora potrjen memorandum o razumevanju, s čimer so zaposleni s posebnimi potrebami hitreje dostopali do lažjih del. Zmanjšanje stroškov na odhodkovni strani izkaza uspeha je podjetje prihranilo ogromne vsote in z večjo maso razpoložljivega denarja ohranili konkurenčno prednost. V drugem primeru, torej podjetju PPG, pa je podjetju po nastalih težavah finančne nesposobnosti z uporabo metode Šest klobukov razmišljanja uspelo zmanjšati proizvodne kapacitete, ne da bi ob tem močno zmanjšali števila zaposlenih.

Opisana tehnika Šest klobukov razmišljanja Edwarda de Bona nudi torej z drugačnim pristopom številne odgovore na vprašanja in probleme, ki nemalokrat dajejo vtis nerešljivosti. Metoda velja zato za učinkovito, njena uporaba pa je po lastnem prepričanju upravičena vsepovsod, kjer se uporabniki za pridobitev novih odgovorov poslužujejo do sedaj splošno uveljavljenih metod.

## LITERATURA IN VIRI

1. De Bono, E. (1973, 28. maj). Uporaba lateralnega mišljenja. *Tribuna*, 22 (21/22), 16-17.
2. De Bono, E. (1992). *Tečaj mišljenja*. Ljubljana: GANEŠ, Zbirka Praktična misel.
3. De Bono, E. (1994). *Parallel thinking: From Socratic thinking to de Bono thinking*. London: Viking, Penguin Books Ltd.
4. De Bono, E. (2005). *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New moment, d.o.o.
5. De Bono, E. (2006). *Lateralno razmišljanje*. Ljubljana: New moment, d.o.o.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Šket, G. (2010, 14. oktober). Kot da bi prebral vse knjige tega sveta. *Polet*, 9 (38), 12-15.
8. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za Šolstvo.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, d.d.
11. Mayer, J. (1991). *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Mulej, M. & Mulej, N. (2007). *De Bonova metodologija »šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji*. Najdeno 22. avgusta 2011 na spletni strani <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/405/387>
13. Mulej, N. (2011, februar). Razmišljanje za uspeh. *Podjetnik.si*. Najdeno 21. avgusta 2011 na spletni strani <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=5583>
14. Pečjak, V. (2001). *Poti do novih idej*. Ljubljana: New Moment, d.o.o.
15. Petkovšek Štakul, J. (2010, 30. oktober). Pogovor dr. Edward de Bono legenda kreativnega razmišljanja. Kreativno razmišljanje je zanemarjeno. *Dnevnik.si*. Najdeno 22. avgusta 2011 na spletni strani [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042399450](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042399450)
16. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
17. Prosojnice Six Thinking Hats Edwarda de Bona. Najdeno 08. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.pmikerala.org/media/events/Six\\_Thinking\\_Hats.pdf](http://www.pmikerala.org/media/events/Six_Thinking_Hats.pdf)

18. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Stennes, B. (2004). *Innovation: Case by case*. Des Moines: De Bono Thinking Systems.
20. *Kreativna šola*. Najdeno 05. avgusta 2011 na spletnem naslovu  
<http://www.kreativnasola.si/2010/10/tehnike-ustvarjalnega-misljenja/>